

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA (INTERNACIONAL)

Magnus Luiz Emmendoerfer
Alessandro Carlos da Silva Junior
Antônio Vagner Almeida Olavo
Maysa Alves Correa Silva

Resumo:

O objetivo deste estudo é investigar na literatura nacional e internacional estudos que apresentam ações empreendedoras no setor público. Para tal, utilizou-se como método a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). As buscas foram realizadas nas bases de dado nacionais Spell e Scielo e internacionais Web of Science e Scopus, no período de 2010 a 2020. Para a realização das buscas utilizou-se como palavras chave, em inglês e português: “empreendedorismo público”; “empreendedorismo” AND “setor público”; “intraempreendedorismo” AND “setor público”; “empreendedorismo político”. A partir dos critérios de exclusão foram selecionados 16 estudos. Como resultados, destaca-se que as práticas empreendedoras no setor público têm ocorrido por meio da capacitação de servidores, premiações e valorização das práticas, formação de redes, interação social, mudanças na cultura organizacional do setor público e no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Conclui-se que as práticas empreendedoras no setor público são caminhos para transformar o *ethos* das organizações públicas, contribuindo com o desenvolvimento organizacional, interorganizacional e social, por meio de melhores possibilidades de acesso à serviços públicos de qualidade.

Palavras chave: Ações Empreendedoras no Setor Público. Revisão Sistemática da Literatura. Resultados Empíricos.

1. INTRODUÇÃO

A introdução de ações/práticas empreendedoras em organizações do setor público, é um processo permeado por aspectos peculiares e próprios, sendo considerado um fenômeno multifacetado e complexo (COELHO, 2010). A complexidade que envolve o empreendedorismo dentro do setor público está ligada ao fato de haver diferenças no gerenciamento de organizações públicas e privadas.

Ambas organizações possuem hierarquias formalizadas, grupos de interesses, regras e procedimentos detalhados para guiar as operações, mas as organizações do setor público são guiadas por objetivos sociais e políticos, não havendo fins lucrativos. Além disso, estas organizações estão sujeitas a menos exposição ao mercado, não havendo tanto poder em negociações de custos e a tomada de decisão ocorre por meio de negociações políticas, consultando uma variedade de grupos de interesses e círculos eleitorais (MORRIS; JONES, 1999). Portanto, para Lima *et al.*, (2018) as organizações públicas são tidas como conservadoras e burocráticas e essas características peculiares podem dificultar o empreendedorismo.

Embora o setor público possua características que em um primeiro momento podem dificultar práticas empreendedoras e inovadoras (FREITAS *et al.*, 2020), o fomento a essas práticas em organizações públicas ganharam força, em resposta às incertezas e mudanças nos ambientes político, econômico, social e tecnológico, advindos do cenário mundial

globalizado, e ensejadas por maiores expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos menores, o que têm gerado uma pressão crescente sobre os governos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017; HJELMAR, 2019).

De acordo com Araújo, Rocha e Carvalhais (2015) as pressões da sociedade por melhorias e ampliação de serviços provocam revisões nas funções do Estado e questionam a capacidade das organizações públicas em dar respostas às necessidades. Para os autores, ações criativas, empreendedoras e inovadoras representam alternativas importantes para gerenciar a mudança e explorar as incertezas, para o alcance dos resultados. A maioria das instituições governamentais estão sendo obrigadas a executar tarefas cada vez mais complexas, em ambientes que mudam rapidamente, e as atividades empreendedoras podem ser uma estratégia efetiva na modificação das incertezas ambientais, a partir da criação de um *modus operandi*, que fornece numerosas oportunidades para o comportamento empreendedor e inovador (MORRIS; JONES, 1999). Dessa forma, o empreendedorismo no setor público tem sido utilizado como forma de gerir a escassez de recursos, inovar e reorganizar as organizações públicas, em busca da geração de valor para os cidadãos (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Embora se demonstre a grande relevância da implementação de práticas empreendedoras no setor público, para a melhoria da prestação do serviço público e a criação de valor para os cidadãos, ainda são poucas as pesquisas que abordam o tema empreendedorismo no setor público (MORAIS *et al.*, 2015; OLAVO *et al.*, 2020; MORAIS *et al.*, 2020). Além disso, de acordo com Sandler (2000), esses estudos são fragmentados e trazem exemplos dispersos, sem uma consolidação dos estudos sobre o comportamento empreendedor do setor público e seus resultados práticos para as organizações. Dessa forma, os estudos são considerados incipientes e inconclusivos (MORAIS *et al.*, 2015; LIMA *et al.*, 2018).

Tendo em vista a não consolidação na literatura do tema empreendedorismo no setor público, e pelo fato de ser considerado um termo polissêmico (MORAIS *et al.*, 2015), ou seja, que apresenta diferentes definições e aplicações práticas, entende-se que há uma lacuna de pesquisa a ser preenchida, sobretudo em relação aos estudos que revelam as práticas (ações) que foram desenvolvidas e caracterizadas como empreendedoras no setor público. Diante disto, o presente trabalho tem o intuito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais ações/práticas empreendedoras estão sendo desenvolvidas no setor público?** A partir desta pergunta norteadora, o presente estudo tem como objetivo investigar na literatura nacional e internacional estudos que apresentam ações empreendedoras no setor público, a fim de compreender como os servidores, gestores e agentes políticos no mundo tem atuado de forma empreendedora em resposta às transformações do ambiente contemporâneo que gerou pressões sobre os governos (FREITAS *et al.*, 2020).

Entender as práticas e a atuação dos empreendedores públicos a partir do que se tem discutido na literatura nacional e internacional, se justifica pelo fato da maioria das instituições governamentais buscarem implantar projetos inovadores, em resposta às mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas advindas do cenário mundial globalizado, ensejadas por maiores expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos menores (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Além disso, as ações empreendedoras no setor público têm sido alternativas para substituir os aspectos obsoletos e ineficazes de formas tradicionais do setor público, visto que estas organizações são permeadas por burocratização dos processos, autonomia gerencial limitada, multiplicidade e ambiguidade de metas e objetivos, instrumentos falhos ou inexistentes de

gestão de pessoas, bem como sistemas de recompensas e punições ineficientes (SADLER, 2000; DIEFENBACH, 2011; EMMENDOERFER, 2019).

O trabalho consiste em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Para atender ao objetivo proposto, o artigo foi dividido em quatro partes, além desta introdução, a próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos desenvolvidos; em seguida, discorre sobre os trabalhos identificados na literatura que apresentam as práticas empreendedoras no setor público; e, por fim, são apresentadas as considerações finais e principais conclusões identificadas.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo optou-se pela técnica de Revisão Sistemática de Literatura (RSL) tendo como base os estudos de Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015). Como método, utilizou-se o PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises) tendo como base a tradução de Galvão, Pansani e Harrad (2015).

Para a realização das buscas dos artigos foram utilizadas as bases de dados *Spell* (*Scientific Periodicals Electronic Library*), *Scielo* (*Scientific Electronic Library Online*), *Scopus* (*Elsevier*) e *Web of Science* - Coleção Principal (*Clarivate Analytics*). Estas bases foram eleitas, por existirem produções científicas nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, além de serem as mais acessadas no Brasil e no mundo. Foram utilizadas como palavras chaves: “empreendedorismo público”; “empreendedorismo” AND “setor público”; “intraempreendedorismo” AND “setor público”; “empreendedorismo político”, e suas respectivas variações em língua inglesa. A utilização do operador booleano “AND” se justifica para agrupar diferentes expressões, de modo a identificar a presença de ambas no trabalho. As buscas compreenderam o período de 2010 a 2020 e não houve definição de campo, sendo procurada as palavras chave em todo o artigo.

No processo de identificação e seleção dos artigos, foi realizada uma tabulação dos estudos encontrados, separando-os por pastas conforme as palavras chaves. Posteriormente, foram colocados em uma planilha no Google Drive. As bases, foram separadas em quatro abas, sendo a primeira *Spell* com um total de 268 artigos; a segunda a *Scielo* com 306 artigos; na terceira aba a *Scopus* com 714 artigos, e por fim, a *Web of Science* com 1354 artigos. Após a construção da base de dados com os artigos encontrados, foi criada uma outra aba com os 2642 artigos identificados, o que possibilitou a realização de uma triagem com a eliminação dos artigos repetidos, adotando a ferramenta de classificação de A a Z, permitindo a observação e maior comparabilidade em relação ao título, autor e ano de publicação. Com a confirmação da repetição os artigos foram destacados e posteriormente eliminados, sendo um total de 740 artigos.

Após a identificação de repetições, restaram um total de 1.902 artigos. Para a elegibilidade dos artigos foram adotados os seguintes critérios de exclusão: a) estudos que não contenham em seus títulos as palavras relacionadas com empreendedorismo e/ou intraempreendedorismo; b) estudos com foco diferentes do setor público e que não estavam disponibilizados de forma gratuita (*open access*) e completa; c) estudos que abordavam aspectos teóricos e comportamentais.

Ao analisar se os trabalhos atendiam ao primeiro critério de exclusão, verificou-se que 1.179 artigos não continham em seus títulos palavras relacionadas ao empreendedorismo e/ou intraempreendedorismo. Dos artigos restantes, foram excluídos aqueles que não estavam de forma gratuita (*open access*) nas bases, realizou-se ainda uma análise dos resumos e palavras chave no intuito de verificar trabalhos que tinham o

foco diferente do setor público, sendo eliminados 676 artigos para os critérios. Após esta etapa, foi realizado o *download* dos trabalhos para a leitura completa, totalizando 47 artigos selecionados e que estavam orientados ao setor público. Após a leitura completa, verificou-se que 31 deles abordavam aspectos comportamentais e/ou teóricos sobre o empreendedorismo no setor público. Sendo assim, a amostra final do estudo foi composta por 16 artigos que abordavam na literatura nacional e internacional relatos empíricos de práticas empreendedoras no setor público.

A figura 1, apresenta uma síntese do processo da revisão sistemática da literatura:

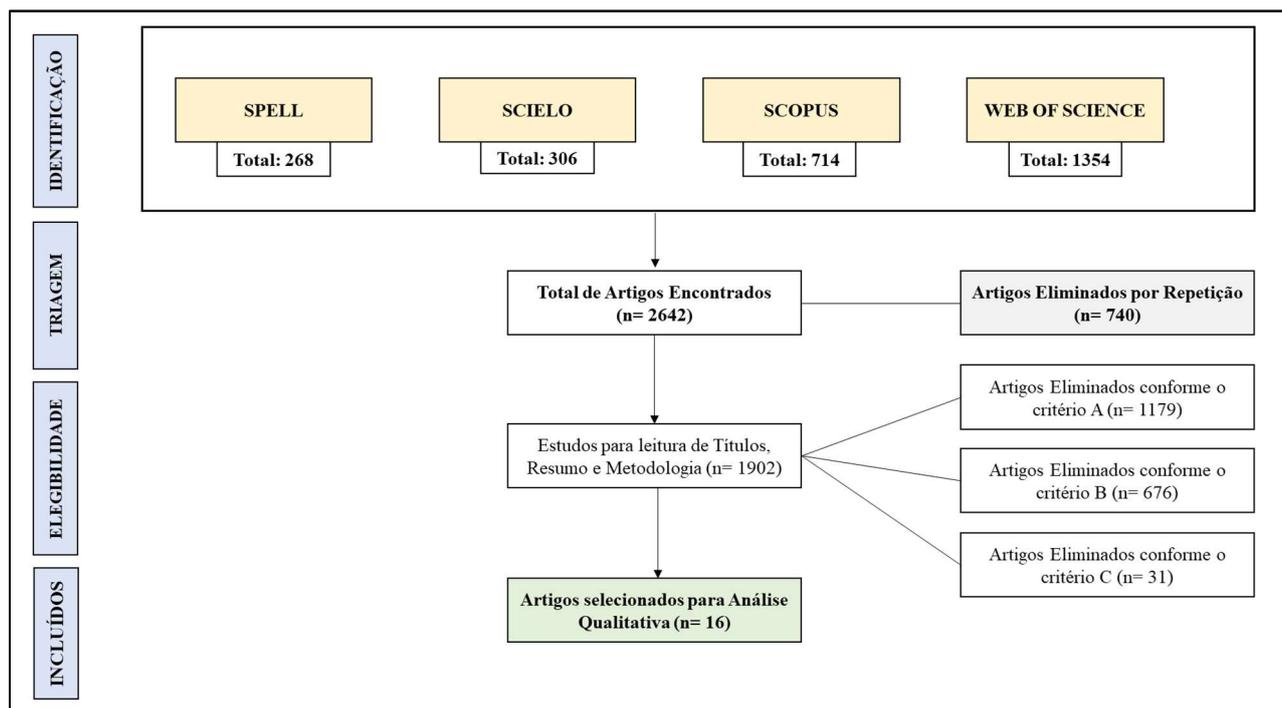


Figura 1 – Prisma da revisão sistemática da literatura

Fonte: Elaboração nossa.

Para a extração dos dados dos artigos selecionados, foi criada uma planilha contendo as informações: título, autores, filiação institucional, revista, ano de publicação, objetivos, técnicas utilizadas na pesquisa, principais resultados. Estas informações permitiram identificar as principais revistas que estão publicando sobre o tema nos últimos 11 anos, as instituições em que os autores estão filiados, além das técnicas utilizadas para a realização dos trabalhos.

Os estudos encontrados foram analisados de modo descritivo, sendo assim, uma revisão sistemática qualitativa e com duas etapas. Na primeira etapa foram analisadas algumas informações a respeito dos artigos, de modo a caracterizar os estudos, com base em Hocayen-da-Silva *et al.* (2008). Na segunda etapa vislumbrou-se uma apresentação das práticas empreendedoras evidenciadas, bem como as aproximações empíricas e teóricas identificadas a partir da análise dos artigos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção procurou-se apresentar os artigos identificados, tomando como base as categorias propostas por Hocayen-da-Silva *et al.* (2008), sendo elas: o ano da publicação, o idioma escrito do artigo, as instituições de origem dos autores principais na data da

submissão do artigo, as revistas onde foram publicados, as palavras chave utilizadas. Posteriormente, foram apresentadas e analisadas as principais evidências empíricas identificadas na literatura nacional e internacional a respeito de práticas empreendedoras no setor público, no intuito de apresentar os principais avanços teórico-empíricos da área, considerada ainda incipiente na literatura (EMMENDOERFER, 2019).

3.1 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDOS

De modo geral, no quadro 1 são apresentados os trabalhos identificados na literatura, bem como os seus respectivos autores, ano de publicação e as revistas onde foram publicados. Em relação às revistas é possível observar diferentes escopos, sendo que somente a revista *Policy and Society* obteve mais de um estudo publicado. Tal fato reforça a ideia do empreendedorismo público enquanto um campo de estudos interdisciplinar, que tangencia diferentes áreas do conhecimento (DIEFENBACH, 2011). Além disso, o assunto não tem se concentrado apenas em uma revista com um determinado foco, demonstrando haver certo interesse das diversas revistas, sobre o tema.

Quadro 1 – Artigos selecionados para análise

Nº	TÍTULO	AUTORES	ANO	REVISTAS
01	A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco	Jefferson Lindbergh de Sousa; Fernando Gomes de Paiva Junior; Zarah Barbosa Lira.	2010	Revista Gestão e Planejamento
02	Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal	Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota Coelho	2010	Revista do Serviço Público
03	Assessing entrepreneurship in governmental public health	Peter D. Jacobson; Jeffrey Wasserman; Helen W. Wu; Johanna R. Lauer.	2015	American Journal of Public Health
04	Contextualizing the context in policy entrepreneurship and institutional change	Caner Bakir; Darryl S. L. Jarvis.	2017	Policy and Society
05	Policy entrepreneurship and policy networks in healthcare systems - the case of Israel's pediatric dentistry reform	Nissim Cohen; Tuvia Horev.	2017	Journal of Health Policy Research
06	Práticas intraempreendedoras em gestão pública: um estudo de caso na Embrapa	Édis mafra lapolli; Roberto Kern Gomes.	2017	Revista Estudos Avançados
07	For safety's sake: The strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in	Evangelia Petridou; Jörgen Sparf.	2017	Policy Studies

	Swedish crisis management, 2001–2009			
08	Policy entrepreneurship and policy transfer: Flood risk governance in Northern Sweden	Evangelia Petridou; Pär M. Olausson.	2017	Cent. Eur. J. Public Policy
09	Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil	Tamiris Cristhina Resende; Magnus L. Emmendoerfer; Josiel Lopes Valadares; Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.	2017	Revista de Administração da UFSM.
10	Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations	Seif Athamneh; Samir Al-Balas; Mohammad Taamneh.	2018	International Journal of Public Sector Performance Management
11	Ações empreendedoras inovadoras no setor público	Edson Costa Filho; Maria Alvina de Araújo Gomes; Rivanda Meira Teixeira.	2018	Revista Brasileira de Gestão e Inovação
12	Entrepreneurship in the Swedish municipal polis: the case of Mer [*] Östersund	Evangelia Petridou	2018	Policy Studies
13	Connecting policy change, experimentation, and entrepreneurs: Advancing conceptual and empirical insights	Belinda K. McFadgen	2019	Ecology and Society
14	Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity	Eleni Melissanidou; Lorraine Johnston.	2019	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research
15	Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público	Thatiana Stacanelli Teixeira; Daniela Meirelles Andrade; Valderí de Castro Alcântara; Naiara Kasmin de Oliveira.	2019	Revista Pretexto
16	Ações empreendedoras e políticas públicas: uma	Denise Aparecida Hipólito Borges;	2020	Revista de Empreendedorismo e Gestão de

articulação para promover o esporte	Mônica Carvalho Alves Cappelle.	Pequenas Empresas
-------------------------------------	---------------------------------	-------------------

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados, é possível observar que nos últimos quatro anos têm sido desenvolvidos pelo menos um estudo empírico apresentando ações empreendedoras no setor público. Nos anos de 2011 a 2014 e no ano de 2016 não foram identificados estudos que remetesse a práticas empreendedoras (figura 2). Existe uma concentração de estudos nos anos de 2017, sendo dois no contexto nacional e quatro no contexto internacional. Há de se destacar, que dos estudos identificados, dois deles abordam sobre ações empreendedoras do governo Sueco em resposta às transformações na administração pública do país e às crises que envolveram o país durante este período (PETRIDOU; SPARF, 2017).

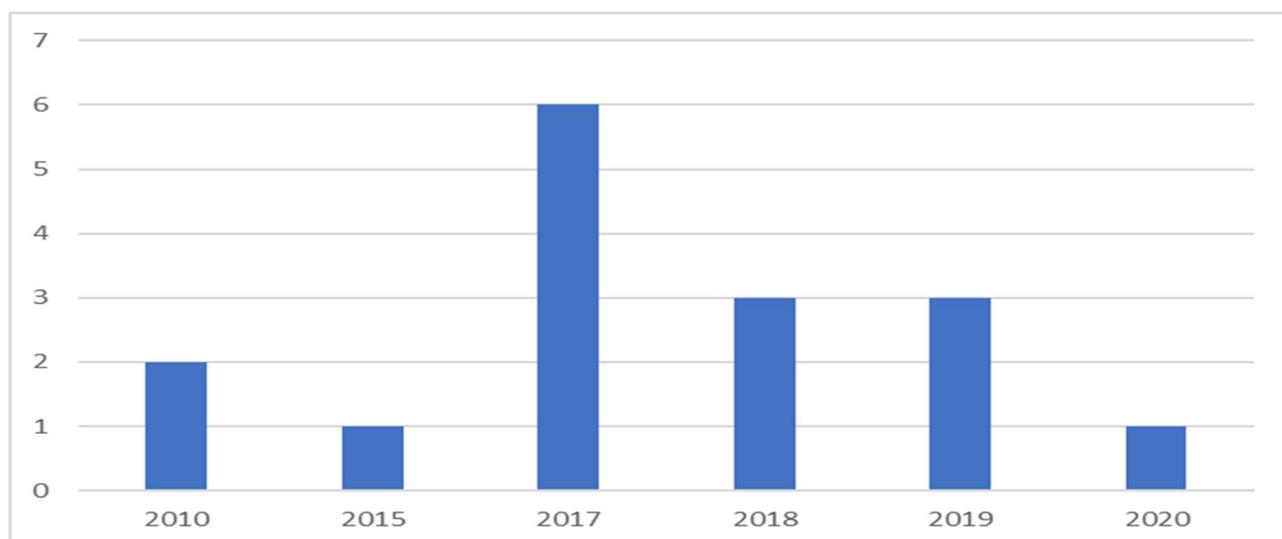


Figura 2 – Estudos públicos ao longo dos anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao idioma dos estudos identificados, sete estudos foram redigidos em língua portuguesa e onze em língua inglesa. Embora haja uma predominância de artigos escritos em língua inglesa, estes artigos foram escritos em diferentes abordando diferentes contextos, como dos Estados Unidos, Brasil, Suécia, Jordânia, Grécia e Israel. Também é possível observar uma diversidade de autores, vinculados a diferentes instituições, conforme evidenciado no quadro 2.

Quadro 2 – Número de autores por instituições

INSTITUIÇÃO	PAÍS	FREQUÊNCIA
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Brasil	6
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Brasil	4
Pardee RAND Graduate School	Estados Unidos	3
Mid Sweden University	Suécia	3
Yarmouk University	Jordânia	3
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Brasil	2
The University of Haifa	Israel	2

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Brasil	2
Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Brasil	2
Northumbria University, Newcastle upon Tyne	Reino Unido	2
Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ)	Brasil	1
Universidade de Brasília (UnB)	Brasil	1
University of Michigan	Estados Unidos	1
Koç University	Turquia	1
The Education University of Hong Kong	Hong Kong	1
Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Brasil	1
Vrije University, Amsterdam	Holanda	1
TOTAL		36

Fonte: Dados da pesquisa.

Além dos diferentes contextos analisados, a produção científica dentro da categoria por instituição, conforme apresentado, também demonstra ser heterogênea em relação à vinculação dos autores. No contexto brasileiro, há uma predominância das universidades federais, demonstrando que tais instituições têm concentrado a produção científica nacional, sobretudo em relação ao empreendedorismo no setor público. No contexto internacional, também foi possível notar a predominância das instituições de ensino superior (IES) na produção científica do tema. Um ponto destoante diz respeito à vinculação de um dos autores à uma das fundações que foram analisadas, demonstrando a preocupação com a mudança dentro do contexto organizacional em que atua.

Em relação às palavras chave utilizadas nos artigos, foram identificadas e analisadas um total de 68. A maioria dos trabalhos continham três palavras, mas no trabalho de Jacobson *et al.* (2015) não foram identificadas palavras chave e no trabalho de Petridou (2018) foram identificadas oito evidências. No intuito de apresentar os principais tópicos abordados pelos trabalhos, mas que remetiam de alguma forma ao empreendedorismo, no quadro 3 são apresentadas as principais palavras chave utilizadas:

Quadro 3 – Principais palavras chave relacionadas às práticas empreendedoras

PALAVRAS CHAVE	FREQUÊNCIA
Empreendedorismo Político	5
Inovação	4
Empreendedorismo no Setor Público	4
Ação Empreendedora	3
Intrepreneurismo	3
Empreendedorismo	3
Empreendedorismo Institucional	1
Empreendedorismo Corporativo	1

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar que o empreendedorismo no setor público tem sido associado à diferentes denominações, reforçando a ideia de ser um termo polissêmico, conforme apresentado por Morais *et al.* (2015). Dessa forma, as práticas empreendedoras tem sido associadas ao empreendedorismo de políticas públicas (KINGDON, 2003), ao empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo (PINCHOT III, 1985) e também à inovação (SCHUMPETER, 1982). Há de se destacar, também a utilização de

empreendedorismo institucional, para remeter ao empreendedorismo público. Nos estudos analisados, houve uma maior predominância de práticas empreendedoras orientadas a transformação, modificação e/ou implementação de políticas públicas, gerando inovações e mudança no setor público. No intuito de verificar as particularidades de cada trabalho, em relação às práticas empreendedoras, na próxima seção realizou-se uma análise qualitativa e as discussões a partir dos resultados empíricos identificados.

3.2 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Nos estudos realizados por Coelho (2010) e Costa Filho, Gomes e Teixeira (2018), foram analisadas ações empreendedoras realizadas por servidores públicos, que foram premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Nos resultados alcançados por Coelho (2010), às inovações no âmbito do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), trouxeram melhorias para o atendimento ao cidadão, a partir de uma ampla rede de atendimento, a introdução de parcerias, a valorização dos servidores e a construção de um processo que se ajustasse às necessidades dos beneficiários.

Já no estudo desenvolvido por Costa Filho, Gomes e Teixeira (2018), o foco da análise residiu no ambiente externo e interno às organizações que obtiveram ações premiadas no concurso, a partir do modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008). Identificou-se que as ações internas impactam no ambiente externo, por meio da iniciativa do público-alvo, de parcerias, cooperações firmadas ou obtidas, e que o desempenho organizacional, é consequência de ações que promovem o crescimento, desenvolvimento e produtividade (COSTA FILHO; GOMES; TEIXEIRA, 2018).

As premiações são importantes iniciativas de valorização dos empreendedores no setor público, pois as práticas desenvolvidas apresentam a ligação existente entre o empreendedorismo e a inovação, que aplicada ao setor público, podem gerar melhoria no atendimento aos cidadãos, garantindo o acesso aos direitos ofertados pelo Estado (ISIDRO, 2018). Além disso, as práticas ligadas ao empreendedorismo, pode impactar de forma positiva no ambiente externo, principalmente quanto a imagem da organização pública. Um outro ponto apresentado pelos autores é a formação de redes, que pode ocorrer por meio da parceira de convênios ou de modo informação no setor público entre os servidores. Estas ações podem promover o crescimento e o desenvolvimento de atividades organizacionais que gerem valores para os cidadãos (COELHO, 2010; COSTA FILHO; GOMES; TEIXEIRA, 2018).

Além das práticas premiadas já mencionadas, outros estudos foram realizados para identificar como atuam os empreendedores em organizações públicas no Brasil. No estudo realizado por Sousa, Paiva Junior e Lira (2010), no qual buscou analisar as ações empreendedoras na organização pública Fundação Joaquim Nabuco, foi possível identificar que as ações pautadas na interação social, buscaram melhorar o serviço prestado ao cidadão, por meio de exposição de vídeos e filmes ou consulta a biblioteca. As ações relacionadas à expertise, foram realizadas a partir do intercâmbio de conhecimento e capacitação dos servidores e profissionais de instituições públicas e privadas. Já as ações relacionadas a imaginação conceitual, se deu a partir da celebração de convênios com outras instituições ou convênios para ofertar estágio curricular supervisionado aos beneficiários dos serviços da instituição (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Ainda sob o aspecto cultural, no estudo desenvolvido por Teixeira *et al.*, (2019), foi analisada a atuação de uma secretária de cultura em um município no sul de Minas Gerais, Brasil. Dentre as atividades inovadoras e empreendedoras desenvolvidas por ela e sua

equipe, destacam-se o processo de capacitação dos funcionários, a formalização da secretaria, a promoção de eventos para fomentar o desenvolvimento local e a abertura da secretaria para a participação da população, sendo uma forma de conhecer com mais proximidade, as demandas existentes. As ações desenvolvidas, resultaram em novos ou remodelados produtos, serviços, modelos e maneiras associadas ao crescimento, ao promover o desenvolvimento local e inovar, por meio da abertura de novos mercados para os interessados (TEIXEIRA *et al.*, 2019).

Observa-se que a capacitação e a troca de conhecimentos entre os servidores públicos é uma importante iniciativa para o estímulo de ações empreendedoras no setor público. Ressalta-se que esta troca de conhecimentos pode também envolver os cidadãos, através de processos de coprodução e cocriação, no desenvolvimento de iniciativas de soluções de problemas públicos e/ou surgimento ou reformulação de produtos públicos que gerem valores para os cidadãos. Esta interação social, pode auxiliar na mudança de mentalidade dos servidores públicos e dos cidadãos, desenvolvendo novas competências para se inovar, o que exige das organizações públicas espaços experimentais, com desapego ao excesso de processos burocráticos e regulamentações (SILVA-JUNIOR *et al.*, 2021).

Incentivar uma cultura voltada à inovação e o comportamento empreendedor no setor público, pode ser realizado de diversos modos, como apresentados por Lapolli e Gomes (2017), que em seu estudo foram apontadas as principais dificuldades em relação às práticas intraempreendedoras dentro da Embrapa. Como resultados, as principais práticas estão no estímulo ao comportamento empreendedor na proposição de soluções aos desafios; autonomia aos colaboradores; política de permanência limitada aos cargos; reuniões periódicas, com grupos de servidores; prática de tolerância a erros, e as parcerias com a iniciativa privada.

Os principais desafios e dificuldades para as práticas empreendedoras, são o excesso de burocracia e apego às normas e regulamentos, que desestimulam a cultura empreendedora (LAPOLLI; GOMES, 2017). Assim, a cultura do empreendedorismo perpassa pelos modelos de gestão e liderança em que os gestores públicos buscam adotar nas organizações. Deste modo, as organizações públicas devem estimular os servidores públicos independentes dos seus cargos para a mudança de comportamento e atitude, por meio de práticas inovadoras e que agregue valor público para os cidadãos (BARUAH; WARD, 2014).

Na literatura internacional, foram identificados dois estudos que ilustram práticas empreendedoras em governos, sendo um na Grécia e um na Jordânia. Na Grécia, o estudo de Melissanidou e Johnston (2019), explora as complexidades contextuais de empreendedores públicos em lidar com os problemas financeiros e sociais, incorridos a partir das reformas políticas no contexto de austeridade fiscal no governo grego. Segundo os autores, os cortes de custos do governo criaram uma necessidade de reformas que visavam a modernização do Estado, mas a situação de austeridade fiscal foi considerada uma barreira à essa modernização. Dessa forma, os empreendedores políticos, a partir da compreensão das dinâmicas contextuais e organizacionais que impactam na sua atuação sistêmica, buscaram utilizar de inovações tecnológicas e políticas do governo local, para lidar com a crescente demanda dos cidadãos por redução dos impostos e melhoria dos serviços locais (MELISSANIDOU; JOHNSTON, 2019).

Já na Jordânia, Athamneh, Al-Balas e Taamneh (2018), buscaram avaliar o estado do empreendedorismo no setor público da Jordânia. Os autores constataram, que o nível de empreendedorismo era baixo e que o principal obstáculo não era tanto a burocracia, mas o desalinhamento de objetivos entre a política e economia, juntamente com a falta de

incentivos para a prática. Além disso, os desafios enfrentados pelo governo no fornecimento adequado dos serviços públicos, está associado às dificuldades de aproveitar a criatividade e inovação dos funcionários (ATHAMNEH; AL-BALAS; TAAMNEH, 2018). Sendo assim, as práticas empreendedoras eram limitadas e muitas das vezes ocorriam de forma esparsa e sem apoio das organizações governamentais.

O excesso de burocracia e o apego às normas, são fatores que dificultam a promoção da criatividade e a inovação dos servidores e gestores públicos, consequentemente acaba criando uma cultura da ineficiência das organizações públicas. Para combater tal ineficiência, são necessários espaços de experimentação dentro dos governos e organizações públicas como os laboratórios de inovação, que permitem testar propostas de produtos públicos, além de serem desenvolvidos em um ambiente controlado, minimizando os riscos da ação (LEWIS; MCGANN; BLOMKAMP, 2020; EMMENDOERFER, 2020). Estes espaços podem auxiliar na diminuição de custos e auxiliar no desenvolvimento de serviços públicos mais eficientes, por meio do processo de cocriação e coprodução que podem envolver um conjunto de atores como servidores, empresas privadas e cidadãos.

Buscando examinar como empreendedores podem utilizar experimentos políticos para melhorar as inovações em prol da governança climática, McFadgen (2019) apresenta que os experimentos estão sendo usados na localidade para a construção de novos grupos de participantes para contribuir com apoio financeiro e outros recursos para o projeto. Esses experimentos, no processo de políticas públicas fornecem uma etapa intermediária entre o monitoramento e avaliação da política, contribuindo para a formação de uma nova ideia e vendê-lo como uma solução (MCFADGEN, 2019).

Ainda sobre as práticas empreendedoras, mais especificamente na área de saúde pública, os autores Jacobson *et al.* (2015), apresentaram os fatores que favorecem o empreendedorismo na área de saúde pública dos Estados Unidos, são: acesso estável e discricionário a novos programas e desenvolvimento de estratégias e a independência política. Já os fatores que dificultam, elencam-se: a política, barreiras burocráticas e a cultura organizacional. Assim, a liberdade é um fator importante para o estímulo ao empreendedorismo por meio da inovação. A discricionariedade é um espaço em que é permitido às ações empreendedoras, o que permite a adaptação de serviços públicos e políticas públicas, o que pode levar à efetividade das organizações públicas.

Conforme apresentado, a atuação dos empreendedores se reflete também em áreas como saúde, educação, cultura, como também na governança. Essas áreas impactam diretamente na qualidade de vida dos cidadãos e necessitam de ações que busquem melhorar os serviços prestados, visto que, conforme apresentado por Osborne e Gaebler (1995), os cidadãos estão exigindo que as instituições sejam cada vez mais flexíveis e adaptáveis, e que produzam serviços de alta qualidade, integrando as ações com a participação dos cidadãos. Sendo assim, a utilização de experimentos para se testar alternativas, conforme apresentado no estudo desenvolvido por McFadgen (2019), tem se tornado cada vez mais comum no setor público.

Buscando apresentar trabalhos sobre a atuação dos empreendedores políticos no setor público, Resende *et al.* (2017), analisaram a atuação do empreendedor no processo de criação do Centro de Formação e Experimentação Digital para a juventude em Minas Gerais. Neste estudo, os autores apresentam que o processo de criação da política pública se deu por meio da tentativa e erro, construindo a política e fazendo os ajustes quando necessários. A atuação dos empreendedores políticos se deu, principalmente, em mitigar os riscos inerentes à elaboração e implementação da política, na utilização de redes de

contato para alavancá-la e no cumprimento de metas estabelecidas, por meio da autonomia e remuneração variável (RESENDE *et al.*, 2017).

Ainda no contexto brasileiro, Hipólito-Borges e Cappelle (2020) analisaram ações empreendedoras na promoção do esporte no município de Lavras-MG. As autoras identificaram que as ações empreendedoras podem não partir de atores públicos, mas podem envolver as organizações públicas de modo a promover políticas públicas para a geração de valor para os cidadãos e transformar uma determinada realidade social. E como contribuição, tem-se que a ação pública empreendedora “[...] precisa ir além do fomento financeiro, deve demonstrar seus impactos sociais, para então garantir a sua previsão em termos legais” (HIPÓLITO-BORGES; CAPELLE, 2020, p. 613). Dessa forma, também pode ser considerada ação empreendedora no setor público, a inserção de um assunto na agenda de políticas, de modo a chamar a atenção dos governos para algum problema, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (KINGDON, 2003).

A inserção de um problema público na agenda política é observada também no estudo desenvolvido por Cohen e Horev (2017). Ao analisar o empreendedorismo político na reforma de atendimento pediátrico odontológico de Israel, os autores apresentaram que o processo de adoção de novas tecnologias e serviços médicos para o atendimento básico, foi considerado pelos empreendedores como uma janela de oportunidade para a criação da política. A partir dessa identificação e da entrada dos empreendedores de políticas, buscou-se o apoio das redes políticas e as oportunidades de mudança dentro dessa reforma em Israel (COHEN; HOREV, 2017). No trabalho desenvolvido por Bakir e Jariro (2017), buscou-se entender quem são os atores que atuam na formulação de políticas públicas e como eles interagem nos diferentes contextos de formulação. Segundo os autores, em contextos que reforçam o empreendedorismo, é necessário um entendimento mais amplo dos efeitos das instituições e estruturas, visto que elas não são suficientes para explicar as ações dos agentes, sem levar em consideração os recursos e capacidades. Os empreendedores institucionais podem ser: a) tomadores de decisão como políticos; b) mediadores com múltiplas associações, experiência e posição central; c) acadêmicos com forte base teórica; d) conspiradores, com fortes habilidades para construir e manter coalizões (BAKIR; JARIRO, 2017). Os autores demonstram a presença dessas habilidades, a partir do caso da política macroeconômica e microeconômica extensiva e reformas institucionais na Turquia após a crise econômica de 2001, e da adoção na Austrália de um novo modelo de regulamentação financeira em 1997.

Petridou e Sparf (2017) estudaram as reformas burocráticas na Suécia, que resultaram na criação da Secretaria para Gerenciamento de Crises e da Agência Sueca de Contingências Cíveis. Este estudo, concentra-se nas mudanças organizacionais e aponta que para superar as resistências, os empreendedores institucionais utilizaram de diferentes estratégias: a) escutar, em vez de criar normas e atrapalhar o desenvolvimento das estruturas organizacionais, sendo uma alternativa para responder às necessidades dos atores políticos e burocráticos, que são os consumidores de informação; b) anunciar o sucesso inicial, de forma que esta estratégia aumentou a confiança dos ministérios e das secretarias que estavam ligado ao gabinete de crises; c) atender ao telefone, permitindo que os empreendedores institucionais realizassem conexões pessoais para legitimar o acesso à comunicação entre os secretários e a liderança política.

Ainda no contexto sueco, Petridou (2018) faz uma análise das estratégias utilizadas por quatro administradores públicos na cidade de Östersund, ao atuarem como empreendedores políticos. Primeiro, eles inovaram e criaram uma nova ideia. Segundo, utilizaram estratégias de enquadramento para mudar a visão de “crescimento” e a ideia tradicional de mais empregos ou mais residentes. Terceiro, mobilizaram recursos no intuito

de realizar uma mudança transformadora para o município. Quarto, trabalharam na obtenção de consenso e utilizaram uma equipe capacitada para a realização de tais ações (PETRIDOU, 2018). Ainda segundo os autores, os conceitos de 'oportunidade', 'ganhos' e 'mudança' eram de foco mais nítido do ponto de vista dos burocratas.

Outro estudo que abordou a importância do empreendedor político na criação ou melhoria de políticas públicas, ainda no contexto sueco, foi desenvolvido por Petridou e Olausson (2017). Os autores analisaram a ação de empreendedores públicos para atuar na contenção e prevenir problemas relacionados a inundações. Segundo os autores, a ação empreendedora ocorreu a partir da obtenção de apoio político para a implementação de uma rede de coordenação. Esse empreendedor, responsável por tal ação, possuía uma ampla rede política, além de habilidades práticas para lidar com a situação, utilizando de tais conhecimento para mobilizar a opinião pública a aceitar a implementação da rede de coordenação para gestão de riscos de inundações na Suécia (PETRIDOU; OLAUSSON, 2017).

Observa-se que os estudos voltados para o empreendedorismo no setor público, pode ser por meio da compreensão do empreendedorismo interno as organizações públicas ou por meio dos empreendedores políticos, que são aqueles preocupados com a formulação de políticas públicas, que podem ou não ser servidores ou funcionários públicos. Assim, as práticas identificadas na literatura reforçam a ideia de que atuar de forma empreendedora no setor público pode se dar de diferentes maneiras, mas todas buscam um objetivo comum, de transformar a realidade das organizações públicas, seja na prestação de serviços públicos ou na formulação de políticas públicas mais inclusivas e eficientes, de modo a gerar maior valor público e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

4. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo investigar na literatura nacional e internacional, artigos que apresentavam ações empreendedoras no setor público. Identificou-se inicialmente que boa parte dos autores são filiados a Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e que o Brasil representa uma boa parte desta produção, seja a partir dos autores ou como lócus de pesquisa, reforçando a ideia do Brasil enquanto um país empreendedor. Em relação aos resultados empíricos, observou-se a diversidade de maneiras de se empreender no setor público, seja através de pequenas mudanças organizacionais, na forma de prestação de serviços públicos ou na proposição de políticas públicas mais eficazes para os cidadãos.

O empreendedorismo público, pode então, ser caracterizado a partir de dois caminhos principais. O primeiro, remete ao empreendedor como um servidor ou gestor público, que atua internamente às organizações (intraempreendedor), no desenvolvimento de soluções práticas para os problemas públicos identificados. Tais ações são ilustradas a partir de premiações, capacitação para se inovar, formação de redes de apoio, interação e mudança na cultura organizacional do setor público. Para que a atuação e o comportamento empreendedor sejam estimulados, é preciso haver incentivos dos governos, em relação a autonomia na proposição de metas e objetivos, além de capacitação e valorização dos servidores públicos, a partir do fortalecimento de práticas de gestão de pessoas.

O segundo caminho, remete ao empreendedor político, que atua na inserção de um problema público na agenda ou na criação e desenvolvimento de políticas públicas orientadas às necessidades dos cidadãos. Este processo é estimulado por meio do apoio político e através da construção de redes de interação, bem como inserção dos cidadãos

na proposição de ações públicas mais inclusivas, haja vista que são eles que vivenciam os problemas públicos na prática. Dessa forma, ressalta-se a importância de se assumir riscos controlados e atuar como líderes na coordenação dos atores. Ressalta-se também, a importância de mitigar as barreiras do comportamento empreendedor no setor público, como a falta de estímulos, falta de delineamento de objetivos, excesso de burocracia e apego excessivo às normas.

Como contribuição, este estudo buscou apresentar que ações empreendedoras têm sido desenvolvidas no setor público, reforçando a ideia de que o fomento a essas práticas pode ser um caminho interessante para modificar o *ethos* público, em busca de governos mais eficientes, responsivos e orientados às transformações tecnológicas. Dessa forma, ressalta-se a necessidade de estimular a criação de espaços de experimentação, como os laboratórios de inovação, com o objetivo de modificar a forma das organizações públicas atuarem, através da criação, desenvolvimento, testagem e disseminação de inovações, e apropriação de recursos tecnológicos para o setor público. Assim, através da aprendizagem coletiva e troca de conhecimentos, os governos do mundo inteiro poderão se reinventar, conforme propôs Osborne e Gaebler (1995).

Por fim, embora existam poucos estudos voltados ao campo de pesquisa, este estudo procurou reforçar a necessidade de se implementar uma cultura empreendedora no setor público, através da formação e capacitação dos servidores, para que sejam desenvolvidas ferramentas eficientes, em resposta às transformações e incertezas nos ambientes político, econômico, social e tecnológico, advindos do cenário globalizado. Além disso, estas transformações são reforçadas por maiores expectativas dos cidadãos e problemas complexos, que têm gerado pressão crescente sobre os governos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017), como os causadas por conta da pandemia do coronavírus Sars-Cov-2, conhecido mundialmente como COVID-19 que tem levado diversos países ao colapso social e econômico, exigindo uma postura criativa e proativa dos servidores públicos.

Como sugestão para pesquisas futuras, destaca-se a importância de compreender as principais ferramentas utilizadas para estimular as práticas empreendedoras, bem como as características e competências desenvolvidas pelos servidores públicos na proposição de soluções inovadoras, haja vista que tais temas, poderão trazer contribuições importantes para o campo, expandindo os horizontes de estudos no campo de públicas e consolidando ainda mais o tema do empreendedorismo no setor público.

REFERÊNCIAS

ATHAMNEH, S.; AL-BALAS, S.; TAAMNEH, M. Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations. **Int. J. Public Sector Performance Management**, v. 4, n. 3, 2018.

BAKIR, C.; JARVIS, D. S. L. Contextualising the context in policy entrepreneurship and institutional change. **Policy and Society**, v. 36, n. 4, p. 465-478, 2017.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 23-35, 2014.

CALVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE *et al.*, **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

- COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.
- COHEN, N.; HOREV, T. Policy entrepreneurship and policy networks in healthcare systems - the case of Israel's pediatric dentistry reform. **Israel Journal of Health Policy Research**, v. 6, n. 24, 2017.
- COSTA FILHO, E.; GOMES, M. A de A.; TEIXEIRA, R. M. Ações empreendedoras inovadoras no setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 1-29, 2018.
- DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurial orientation in the public sector**. (Doctoral dissertation). University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland, 2011.
- DRESCH, A., LACERDA, D. P., & ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- EMMENDOERFER, M. L. Movimento de laboratórios para inovação como locus de solidariedade democrática e de enfrentamento à pandemia COVID-19. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 21, p. 413–426, 2020.
- FARIAS, P.; GOLDSMITH, S.; FLUMIAN, M.; MENDOZA, G.; WISEMAN, J.; PORRÚA, M.; PÁEZ, P. C.; GARCÍA, A. C.; ZANABRI, G. **Governments that serve: innovations that improve service delivery to citizens**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. (Monografia do BID). Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Governments-that-Serve-Innovations-that-Improve-Service-Delivery-to-Citizens.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.
- FREITAS, R. O.; LIMA, A. O.; SOUSA, A. M. CALLADO, S. M. G. Empreendedorismo público na gestão municipal: o caso da secretaria municipal do desenvolvimento econômico de Fortaleza-CE. *In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE*, 11., 2020, **Anais do XI EGEPE**, Belo Horizonte: ANEGEPE, v. 11, 2020.
- GALVÃO, T. F., PANSANI, T. D. S. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: a recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, p. 335-342, 2015.
- HIPÓLITO-BORGES, D. A.; CAPPELLE, M. C. A. Ações empreendedoras e políticas públicas: uma articulação para promover o esporte. **REGPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 589-616, 2020.
- HJELMAR, U. The institutionalization of public sector innovation. **Public Management Review**, p. 1-17, 2019.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; ROSSONI, L.; FERREIRA JÚNIOR, I. Administração pública e gestão social: a produção científica brasileira entre 2000 e 2005. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 655-680, 2008.

ISIDRO, A. **Gestão pública inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV, 2018. 138p.

JACOBSON, P. D.; WASSERMAN, J.; WU, H. W.; LAUER, J. R. Assessing entrepreneurship in governmental public health. **Am J Public Health**, v. 2, p. 318 – 22, 2015.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. 3 ed. New York: Haper Collins, 2003. [1984].

LAPOLLI, E. M; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras em gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Revista Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 127-142, 2017.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy & Politics**, v. 48, n. 1, p. 111–130, 2020.

LIMA, S. F. A.; TEIXEIRA, M. T.; CRISTIANE, F. D.; MOISÉS, A. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44-60, 2018.

MELISSANIDOU, E.; JOHNSTON, L. Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 7, p. 1563-1579, 2019.

MCFADGEN, B. K. Connecting policy change, experimentation, and entrepreneurs: advancing conceptual and empirical insights. **Ecology and Society**, v. 24, n. 1, 2019.

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

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; RESENDE, T. C. Quais as evidências do empreendedorismo no setor público? uma análise da produção científica internacional. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 9, n. 9, p. 454-474, 2020.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71-91, 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 5ª ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

- OLAVO, A. V. A.; EMMENDOERFER, M. L.; SILVA JUNIOR, A. C.; MORAIS, M. C. Métodos científicos em estudos sobre empreendedorismo no setor público: uma revisão sistemática de literatura. *In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – EGEPE*, 11., 2020, **Anais do XI EGEPE**, Belo Horizonte: ANEGEPE, v. 11, 2020.
- PETRIDOU, E. Entrepreneurship in the Swedish municipal polis: the case of Mer [*] ostersund. **Policy Studies**, v. 39, n. 1, p. 70-89, 2018.
- PETRIDOU, E.; OLAUSSON, P. M. Policy entrepreneurship and policy transfer: Flood risk governance in Northern Sweden. **Cent. Eur. J. Public Policy**, v. 11, n. 1, p. 1-12, 2017.
- PETRIDOU, E.; SPARF, J. For safety's sake: the strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in Swedish crisis management, 2001–2009. **Policy and Society**, v. 36, n. 4, p. 556-574, 2017.
- PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra, 1985.
- RESENDE, T. C.; EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; LIMA, A. A. T. F. C. Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, n. 2, p. 318-337, 2017.
- SADLER, Robert J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SILVA-JUNIOR, A. C.; EMMENDOERFER, M. L.; TAVARES, B.; OLAVO, A. V. A. Novas formas organizacionais no setor público: os laboratórios de inovação de governo sob a ótica da Teoria Neoschumpeteriana. **NAVUS**, v. 11, p. 1-13, 2021.
- SOUSA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 337-354, 2010.
- TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.
- VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, 2015.