



RELISE

MODELO DE COMPETÊNCIA INTRAEMPREENDEDORA PARA UMA GESTÃO MUNICIPAL EFETIVA¹

*INTRAEMPREENEURIAL COMPETENCE MODEL FOR AN EFFECTIVE
MUNICIPAL MANAGEMENT*

Larissa Costa de Oliveira²

Otávio Henrique Ferreira de Oliveira³

Antônio Genilton Sant'Anna⁴

RESUMO

O empreendedorismo sustenta as iniciativas empresariais, estando intimamente relacionado com a criatividade e a inovação, que fundamentam a criação de organizações, processos e produtos. Esse processo de inovação e criatividade não ocorre no setor público. Apesar da importância desse setor - que tem por obrigação ofertar os serviços básicos de educação, saúde, segurança e infraestrutura - a criatividade e a inovação ainda são incipientes nesse meio. Buscando alterar esse cenário, o intraempreendedorismo, aquele que é praticado dentro dos limites de uma organização já constituída, tem sido apontado como uma alternativa na busca de melhorias nos serviços demandados pela população. Nesse contexto, considera-se que o intraempreendedor seja o elemento-chave para uma gestão municipal efetiva. O objetivo deste estudo é contribuir para a temática das práticas intraempreendedoras como propulsoras de uma gestão pública municipal efetiva. Para alcançar este objetivo, optou-se pela realização de um estudo teórico. Este, apesar de não exigir e não implicar em uma intervenção na realidade caracteriza-se pela importância que tem por criar condições para futuras investigações empíricas. Como resultado obteve-se um modelo de competência intraempreendedor para o servidor público municipal, baseado no modelo CHA, fundamentado na tríade que sustenta o conceito de competência: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

¹ Recebido em 07/07/2020. Aprovado em 09/09/2020.

² Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. larissacooliveira@gmail.com

³ Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. otaviohenrique801@outlook.com

⁴ Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. agsantanna@ict.ufvjm.edu.br



RELISE

23

Palavras-chave: empreendedorismo, setor público, intraempreendedorismo, gestão municipal efetiva, competências.

ABSTRACT

Entrepreneurship has long sustained business initiatives and is closely related to creativity and innovation that underpin the creation of organizations, processes and products. The same is not true in the public sector. Despite the importance of this sector - which is obliged to provide basic education, health, safety and infrastructure services - creativity and innovation are still incipient in this area. Seeking to change this scenario, intra-entrepreneurialism, which is practiced within the limits of an already established organization, has been pointed as an alternative in the search for improvements in services demanded by the population. In this context, the intrapreneur is considered to be the key element for effective municipal management. The aim of this study is to contribute to the theme of intrapreneurial practices as drivers of effective municipal public management. To achieve this goal, it was decided to conduct a theoretical study. Although it does not require and does not imply an intervention in reality, it is characterized by its importance to create conditions for future empirical investigations. As a result, an intrapreneurial competence model was obtained for the municipal civil servant, based on the KSA model, based on the triad that supports the concept of competence: Knowledge, Skill and Attitude.

Keywords: entrepreneurship, public sector, intrapreneurship, effective municipal management, skills.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, desde a idade média, é um fenômeno global que influencia e diferencia o desenvolvimento sustentável de países, estados e municípios. Ante a importância do fenômeno, o mesmo tem sido estudado e pesquisado, bem como incorporado, enquanto disciplina, nos cursos de formação profissional ao redor do mundo. O Brasil destaca-se como um dos países mais criativos do mundo e onde mais se desenvolvem empreendedores (BISPO, SOUZA, *et al.*, 2019). Segundo Degen (2009), o empreendedorismo é um dos motores fundamentais da economia. Saber reconhecer e avaliar oportunidades, ser criativo e inovador, e empreender, iniciando negócios, são



RELISE

24

habilidades fundamentais que garantem o sucesso e a sobrevivência de pessoas e organizações. Além disso, é necessário ter consciência da necessidade de se promover o desenvolvimento sustentável, garantindo os resultados econômicos, preservando os finitos recursos naturais e o ambiente e reduzindo a pobreza. Já para Dornelas (2003), empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

Já o intraempreendedorismo, segundo Hisrich (2003), pode ser definido como o empreendedorismo dentro de uma organização já existente. Refere-se a comportamentos e atitudes voltados ao abandono do habitual. Envolve a criação de novos negócios, inovações em atividades, e desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas. Assim como o empreendedor, o intraempreendedor é um indivíduo que possui perseverança, tem energia, fixa metas e faz de tudo para alcançá-las. É inovador e criativo e principalmente conhece e gosta do que faz (CUSTÓDIO, 2011). Para o SEBRAE (2007), esses indivíduos são energizadores, assumem riscos necessários, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico.

No setor público, porém, os servidores, comumente, estão envolvidos com apenas uma parte do processo e demasiadamente atrelados a procedimentos burocráticos, levando-os a descuidarem daquilo que é realmente importante: o atendimento das necessidades e expectativas do cidadão (VERGARA, 2004). Assim, o intraempreendedorismo no setor público ainda é um fenômeno pouco desenvolvido e, muitas vezes, até mesmo desconhecido pelos servidores e gestores, havendo dificuldades para sua implementação. No cenário municipal as práticas intraempreendedoras ainda engatinham e os estudos sobre o assunto são escassos ou incipientes



RELISE

25

(VALADARES e EMMEDOERFER, 2015). Similarmente ao empreendedor, o intraempreendedor é definido também pelo seu perfil comportamental. Ele é criativo, estimula mudanças e tem um olhar diferenciado em relação a outros colaboradores. A principal diferença entre ambos é que o intraempreendedor é um servidor, que já está dentro da organização, mas se destaca por encontrar oportunidades criativas. O empreendedor e o intraempreendedor ajudam na criação de ideias, mesmo que indiretamente, e têm a responsabilidade de transformar uma ideia em um produto final efetivo (REGAZZI, BONTORIM e CEZAR, 2015).

Neste trabalho, será considerado o intraempreendedorismo no setor público municipal. O município é onde residem, trabalham e vivem os cidadãos. É nesta localidade que os serviços públicos de qualidade são demandados e as expectativas dos cidadãos devem ser atendidas. Para tanto, o município precisa contar com uma equipe de gestores e servidores qualificados e motivados. Neste sentido, objetivando contribuir e aprofundar a temática das práticas intraempreendedoras como propulsoras de uma gestão pública municipal efetiva, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais as características de um modelo de competência intraempreendedora para uma gestão municipal efetiva?

Para responder essa questão este trabalho utiliza-se de referenciais bibliográficos acerca das competências, empreendedorismo, intraempreendedorismo e gestão municipal. É um estudo teórico que tem como objetivo propor um modelo de competências intraempreendedoras que possam contribuir para uma gestão pública municipal efetiva. Uma pesquisa teórica não exige e, principalmente, não implica uma intervenção imediata na realidade, mas nem por isso deixa de ser importante, pois é através dela que são criadas condições para futuras investigações empíricas (DEMO, 2000).



RELISE

26

Este trabalho está organizado em três capítulos, além desta Introdução. No próximo é feita a revisão bibliográfica dos conceitos utilizados para a composição do modelo sugerido. No terceiro é feita a composição e a apresentação do modelo de competências intraempreendedoras que, acredita-se, pode contribuir para uma gestão pública municipal efetiva. Por fim, no último são traçadas algumas considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica da literatura existente acerca do tema. A primeira trata as definições acerca de empreendedorismo e intraempreendedorismo; na segunda seção são tratados os conceitos de empreendedor e de intraempreendedor; a terceira seção traz algumas definições do empreendedorismo no setor público; já a quarta seção aborda as características empreendedoras do servidor público; a quinta seção faz algumas considerações acerca dos municípios e suas funções; e a última seção discorre sobre a gestão municipal efetiva.

Empreendedorismo e intraempreendedorismo

O empreendedorismo é um tema atual e vem ganhando, cada vez mais, atenção na academia e no setor público. As empresas, que sempre tiveram suas origens calcadas no empreendedorismo, têm repensado os caminhos para a geração de ideias e como levá-las ao, cada vez mais segmentado mercado (CHESBROUGH, 2003; NIRWAN e DHEWNATO, 2015; REIS e FLEURY, 2018; SANT'ANNA, 2019). A origem da palavra empreendedorismo remonta à idade média. Deriva da palavra francesa *entrepreneur* que, traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”.



RELISE

27

O empreendedorismo é um processo de criação de algo novo, com valor, em que são dedicados tempo e esforço. Nesse processo assumem-se os riscos financeiros, psíquicos e sociais, correspondentes e recebem-se as consequências e recompensas da satisfação e da independência financeira e social (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Para Dornelas (2005), o empreendedorismo é o desenvolvimento de pessoas e processos que em conjunto levam a transformação de ideias em oportunidades. E a implementação de forma correta dessas ideias leva a formação de um negócio de sucesso. Sendo assim, o empreendedorismo nos remete à ideia de transformação e inovação a partir do propósito de se obter uma satisfação financeira e um negócio de sucesso no mercado. No Brasil, segundo Dornelas (2005) o empreendedorismo surgiu a partir da década de 1990, quando foram criados programas como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos dos empreendedores brasileiros que buscam, junto a essa entidade, um suporte para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas do seu negócio. Já a Softex foi uma entidade que surgiu com a finalidade de levar as empresas de software do Brasil para o mercado externo, proporcionando aos empresários da informática capacitações em gestão e tecnologia.

Um estudo conduzido por Lima e Mendes (2003) traçou o perfil do empreendedor de Pequenas e Médias Empresas (PME's) brasileiras à época. Concluiu que, apesar de bem intencionados, os empreendedores brasileiros eram amadores, empíricos, sem planejamento, desinformados, sem capacitação, resistentes às mudanças e inovações, além de possuírem baixa escolaridade. Destaca-se, também, o elevado número de empreendimentos familiares com alto índice de mortalidade. De acordo com os autores, para obter êxito o empreendedor deve conhecer todas as variáveis do processo que



RELISE

28

ele desenvolve, calcular todos os riscos e prever os obstáculos que podem causar danos ao empreendimento.

Salache (2019) define o empreendedorismo como sinônimo de inovação, de criar algo novo, como sendo a ciência que leva as pessoas a implementarem novas ideias em seu local de trabalho, por exemplo. Essa definição conecta o conceito de empreendedorismo ao de intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo, palavra que deriva do francês “*intrapreneur*”, pode ser definido como uma modalidade de empreendedorismo, praticado por funcionários, dentro dos limites da organização em que trabalham. São pessoas que possuem uma aptidão diferenciada de criar ideias, inovar, analisar cenários e buscar novas oportunidades para essas organizações. O conceito, também denominado por empreendedorismo corporativo, considera que não há necessidade de deixar a organização para desenvolver competência empreendedora. A competência empreendedora pode ser desenvolvida em e para a organização em que se trabalha (PINCHOT, 1989; SOUZA LIMA, 2015). Os conceitos de empreendedor e de intraempreendedor são apresentados a seguir.

O empreendedor e o intraempreendedor

Na idade média era considerado empreendedor o indivíduo que participava ou administrava projetos de produção. Esse indivíduo não corria riscos, apenas administrava o projeto através de recursos governamentais. A partir do século XVII foi incorporada a questão do risco ao conceito de empreendedor. Assim, ao assumir um contrato com o governo, os resultados, positivos ou negativos, eram de sua responsabilidade. Richard Cantillon, economista e escritor no século XVII, desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor. Sua visão de empreendedor era a de alguém que corria riscos, observando que, muitas vezes esses indivíduos “compram por um preço



RELISE

29

certo e vendem a um preço incerto, operando risco”. No século XVIII e XIX ocorre a diferenciação entre o indivíduo que possuía o capital, denominado investidor, e o indivíduo que necessitava de capital. O empreendedor era aquele que demandava capital e o investidor era aquele que o ofertava e que fazia os investimentos de risco, com o objetivo de receber altas taxas de retorno (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009).

No século XX, a imagem dos empreendedores começou a ser relacionada com a de inovadores e a inovação passou a ser considerada uma das características fundamentais do empreendedor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” (SCHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2001, pg.37). “O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição em ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente” (KIRZNER, 1973 *apud* DORNELAS, 2001, pg. 37).

Atualmente a definição de empreendedor tem adquirido diferentes características e, à medida que avançam os estudos sobre o tema, ela se torna mais complexa. Chiavenato (2007) define o empreendedor como a pessoa que faz as coisas acontecerem, pois possui características como sensibilidade para os negócios, entendimento financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com isso, consegue transformar ideias em algo real, seja em benefício próprio ou da própria comunidade. Para ser bem sucedido, o empreendedor, além de saber criar seu próprio empreendimento, deve saber geri-lo. Por possuir criatividade e energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança. Isso possibilita que transforme uma simples ideia em resultados concretos e bem sucedidos no mercado.



RELISE

30

Para Dornelas (2008), empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas que possuem características diferenciadas, são visionárias, questionam, ousam e fazem acontecer. Além disso, possuem motivação ímpar, gostam do que fazem e não se contentam em ser mais uma na multidão. Esperam ser admiradas e reconhecidas, referenciadas e imitadas, pretendendo deixar um legado. Neste sentido, então, o empreendedor pode ser definido como um indivíduo que toma a iniciativa de organizar um empreendimento para se beneficiar de uma oportunidade detectada, decidindo o que, como e quanto de um produto deva ser produzido (LOBO, 2017; SANT'ANNA, 2019).

Hashimoto (2010) define empreendedor e, especialmente, o intraempreendedor em termos das seguintes características: comprometimento, habilidades, criatividade e valores. Com isso surge um contexto situacional em que as habilidades são evidenciadas, tirando da definição de empreendedor todas as restrições de cunho pessoal. Desse modo, o empreendedor sujeita-se, apenas, às condições ambientais.

No processo de criatividade/ inovação, não basta ter boas ideias. O verdadeiro desafio que se apresenta é o de transformar as ideias em realidades rentáveis. Isso exige que os funcionários se comportem como empreendedores. Nesse caso, são chamados intraempreendedores, com responsabilidade direta em transformar uma ideia em um produto final efetivo a partir do risco e da inovação (REGAZZI, BONTORIM e CEZAR, 2015). Assim, um funcionário de uma organização que adote tais preceitos tem liberdade para criar ou expandir um produto ou processo que gere, até mesmo, um novo negócio. Portanto, é possível criar, literalmente, um negócio dentro de outro negócio, desde que a ideia seja inovadora e ainda não tenha sido explorada pela organização. Isso, porém, só é possível quando se tem um ambiente organizacional propício à inovação e quando o funcionário põe em prática suas características intraempreendedoras. Mas, para que isso aconteça, é



RELISE

31

necessário que haja, obrigatoriamente, a combinação entre o perfil intraempreendedor, do trabalhador, e a cultura de inovação, por parte da organização (PEREIRA, 2018). Se isso constitui um desafio no setor privado, resta saber como isso ocorre, ou deveria ocorrer, no setor público. A próxima seção discorre sobre isso.

Empreendedorismo no setor público

De acordo com o que é exposto por Borges, Romaniello e Brito (2016), a gestão pública tem buscado adaptar-se à sociedade do conhecimento, onde as velhas formas de gerir e governar tem se mostrado ineficientes e ineficazes. A necessidade de melhor alocar os recursos e a indispensabilidade de se obter melhores resultados em serviços ofertados são fatores que têm demandado mudanças nesse setor. Neste sentido, a ideia de empreendedorismo no setor público surge a partir da necessidade de agregar valor aos cidadãos. No setor privado os desafios do empreendedorismo têm sido muito estudados. Já no setor público, principalmente no Brasil, é um assunto com poucas informações e estudos. Possíveis causas desses aspectos são o fato de o assunto ser recente no país, de haver poucas evidências científicas e das significativas diferenças existentes entre os dois setores (DIEFENBACH, 2011; VALADARES e EMMENDOERFER, 2015).

Para Borges, Romaniello e Brito (2016), no setor público o empreendedorismo está ligado à ideia de os gestores escolherem, de forma consciente, o destino dos recursos públicos. Isso exige a identificação de oportunidades e a busca de novos recursos e ideias inovadoras, que possam agregar e trazer melhorias para o setor. Desse modo, o empreendedorismo é um instrumento de grande utilidade para prefeituras, pois pode resultar em melhorias nos serviços prestados para a população, agregando, assim, valor ao cidadão.



RELISE

32

Para Seabra (2016), há muito espaço para a inovação no setor público, pois existem muitos problemas de demanda social e de eficiência. Para o autor isso não será resolvido com as mesmas formas de gerir. É necessária a criação de mecanismos de inovação, além de mecanismos para que empreendedores surjam e consigam sanar essas deficiências. O autor expõe que o empreendedorismo brasileiro está maduro para se relacionar com o setor público. Existe um grande número de empreendedores começando seus negócios, identificando problemas e percebendo que as grandes oportunidades de inovação estão em resolver problemas que são os mesmos do setor público. Há cada vez mais empreendedores nos ramos da saúde e da educação, por exemplo. Isso aproxima o setor público dos empreendedores para que sejam desenvolvidas soluções em grande escala. E para se aproximar de novos empreendedores, o governo deve comunicar-se com eles, criar laços para o empreendedor conseguir relacionar-se com o poder público. Para um empreendedor que está começando é muito difícil aproximar-se do setor público. Existem barreiras burocráticas que tornam os processos lentos e indecifráveis. Então, é necessário criar canais para que eles possam apresentar suas ideias e receber o apoio necessário para que elas sejam implementadas.

Segundo Casasco (2016), um exemplo de programa que busca unir jovens empreendedores ao governo é o Brazil Lab, que foi lançado pelo Centro de Segurança Pública. De acordo com o Brazil Lab (2019), o programa é um *hub* de inovação⁵ que acelera ideias e conecta empreendedores com o poder público. O programa tem por objetivo estimular, no Brasil, uma cultura voltada para a inovação no setor público. Faz isso apoiando empreendedores que estão engajados em buscar soluções para os desafios mais complexos vividos

⁵ Espaço voltado principalmente para empreendedores criarem serviços ou produtos transformadores.



RELISE

pela sociedade atual. Incentiva, também, a inovação na gestão pública por meio de eventos abertos ao público, de um programa de aceleração e de conexão de empreendedores com líderes públicos.

Intraempreendedorismo no setor público

Salache (2019) define o empreendedorismo como o ato de criar algo novo, buscando sempre ideias inovadoras que possam melhorar um problema, ou que atenda uma necessidade da sociedade. Neste sentido, o empreendedorismo não estaria ligado apenas a empresas privadas ou novos negócios. Para o autor, também é possível empreender exercendo uma função pública, pois empreender consiste, então, em estabelecer um processo que facilite e melhore a vida das pessoas. Logo, um servidor público pode e deve ser intraempreendedor, pois a eficácia é um dos “[...] primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal” (BRASIL, 1994).

Ainda para Salache (2019), o empreendedorismo público consiste em servidores públicos criarem ideias inovadoras, saindo da rotina e prezando a qualidade, eficiência e a eficácia, com o objetivo de prestar melhores serviços para a população. O autor ressalva, no entanto, a dificuldade existente em fazer os servidores públicos saírem da sua zona de conforto, inovar e empreender. Para o autor, isso se deve à estabilidade da carreira pública, que a muitos entorpece, e à falta de mecanismos de recompensa.

Segundo Vergara e Corrêa (2004), as organizações públicas devem estimular as pessoas que nelas trabalham a inovar e a adotar atitudes que realmente resultem em qualidade na prestação de serviços públicos. Uma das alternativas é os indicadores de desempenho, haja vista que são capazes de quantificar a performance e qualificar o serviço dos servidores públicos. Outra



RELISE

34

maneira de melhorar o atendimento público é pela utilização da ferramenta *Design Thinking*, muito utilizada no setor privado e que tem ganhado a atenção de alguns órgãos públicos. Essa ferramenta incentiva a criatividade e a inovação e, conseqüentemente, o empreendedorismo, por meio de técnicas voltadas para o olhar empático do empreendedor para com o cliente, e a colocação de ideias novas em prática. Além disso, repensa processos que já estão estabelecidos, cria novos modelos e testa os resultados. Assim, não é preciso criar algo totalmente inédito, mas sim fazer pequenas melhorias em processos existentes, aumentando a eficiência dos mesmos.

Segundo Amorim (2014), todos os empreendedores possuem características em comum. Independentemente da área em que atuem, devem ser inovadores, questionadores, persistentes, dinâmicos e proativos. O empreendedor consegue ver oportunidades, que a maioria das pessoas não nota, e transformá-las em um negócio atrativo. O que os difere é o contexto. Assim, o intraempreendedor público possui características particulares que o distingue dos demais. Desse modo, enquanto que o empreendedor tem uma ideia e a transforma em um negócio, no setor público o intraempreendedor tem o papel de desenvolver novas ideias em cima de algo que já existe. No serviço público, na maioria das vezes, os processos são os mesmos há muito tempo, obtendo-se, sempre, o mesmo resultado. O servidor público intraempreendedor é aquele que não se acomoda e que, de alguma maneira, tenta mudar esses processos. Busca um resultado melhor, que satisfaça a população por mais tempo, com um custo menor, O intraempreendedor público está sempre em busca da efetividade. Dessa maneira, a primeira característica de um servidor público intraempreendedor é ser inovador. Outra característica intraempreendedora fundamental em um servidor público é ser empático, se colocar no lugar do outro. No setor público, duas variáveis são fundamentais para um empreendedorismo de sucesso: o cidadão e o servidor público. O



RELISE

35

servidor deve avaliar o cidadão como um cliente com problemas. As pessoas só procuram o serviço público quando tem alguma coisa errada e geralmente neste processo não são bem atendidas e não têm o seu problema resolvido da melhor maneira. Segundo Regazzi, Bontorim e Cezar (2015), a partir do exercício da empatia, espera-se um passo inicial bem dado rumo a uma nova ideia.

O intraempreendedor público deve ser uma pessoa que não tenha medo de correr riscos. Os riscos devem ser planejados e calculados, mas não deixados de lado se, conseqüentemente, forem trazer resultados benéficos para o setor público. Segundo Agra (2014), o risco faz parte de qualquer atividade, trazendo brilho e vida para qualquer negócio. O servidor público intraempreendedor também deve ser criativo. Ele deve questionar o sistema operante onde ele trabalha. Um servidor público passa a ser empreendedor a partir do momento em que ele acredita que pode mudar o que já está pré-estabelecido.

Depreende-se do que foi visto anteriormente, que outra característica intraempreendedora, intimamente relacionada ao servidor público, é a de ser um facilitador. Ele deve, de alguma maneira, fazer a vida da pessoa que o procura mais fácil, oferecer alternativas para a resolução do problema e tornar mais acessível e prático a busca por um serviço. Ele deve ser efetivo. Deve não só “dar um jeito” naquele problema, mas também perceber se o mesmo é repetitivo e se atinge outras pessoas. Então, não basta resolver o problema de forma pontual, mas sim buscar encontrar a solução definitiva.

Os Municípios

Segundo Meirelles (2006), os distritos no Brasil configuram, em geral, subdivisões administrativas de nível municipal que não gozam de autonomia política. Quando um distrito é elevado a município, ele adquire



RELISE

36

personalidade jurídica, autonomia política e capacidade processual para compor o seu governo. A principal característica que define um município é a independência administrativa. O município é, portanto, uma circunscrição administrativa com direitos especiais concedidos pela Constituição Federal e cujo território é composto tanto pela cidade quanto pelo campo, entendendo-se a cidade como a área urbana onde se situa a sede municipal. O Prefeito é considerado o chefe do Executivo local. Cabe a ele comandar, supervisionar e coordenar os serviços de interesse do município, responsabilizando-se pelo planejamento, organização, direção e controle das atividades inerentes ao cargo. Para isso conta com o auxílio de Secretários Municipais e Diretores de Departamento, que são definidos com base na estrutura da Prefeitura.

Ainda segundo Meirelles (2006), a prefeitura é a unidade central da estrutura administrativa do município. No entanto, ela não representa juridicamente o município, pois nenhum órgão pode representar a pessoa jurídica a que pertence. Tal representação cabe ao agente (pessoa física) legalmente investido dessa função, que no caso do município é o Prefeito. Daí a impropriedade de tomar a prefeitura pelo município, o que equivale a aceitar a parte pelo todo, ou seja, o órgão, despersonalizado, pelo ente, personalizado. Nas relações externas e em juízo, entretanto, quem responde civilmente não é a Prefeitura, mas sim o Município, ou seja, a Fazenda Pública Municipal, única com capacidade jurídica e legitimidade processual para demandar e ser demandada, auferindo as vantagens de vencedora e suportando os ônus de vencida.

A estrutura organizacional de uma prefeitura deve abrir mão da sua rigidez e do conservadorismo nos processos de tomada de decisão (REGAZZI, BONTORIM e CEZAR, 2015). Tal estrutura deve ser constituída de poucos níveis hierárquicos e as normas devem se restringir a aspectos importantes. O município é onde os cidadãos vivem, com suas expectativas e suas demandas



RELISE

37

por serviços públicos de qualidade. É o espaço privilegiado para a realização da cidadania e concretização da gestão pública capaz de oferecer ao cidadão um local desenvolvido (VERGARA e CORRÊA, 2004). O desenvolvimento local acontece a partir dos municípios. Por isso, ações que visem o despertar da população para o empreendedorismo, o fortalecimento da economia local e a dinamização das vocações regionais devem sempre estar entre as prioridades de um prefeito empreendedor. Cabe ao prefeito fazer o desenvolvimento municipal acontecer (SEBRAE, 2019). Para que isso aconteça, é necessário que tanto ele como seus auxiliares e servidores possuam competência intraempreendedora.

Gestão municipal efetiva

Para Grateron (1999), gerir é sinônimo de administrar, cabendo ao gestor, enquanto atividade principal, tomar decisões. No setor público isso significa decidir acerca da distribuição dos recursos disponíveis, visando maximizar resultados. Nesse setor, a principal fonte de recursos financeiros são os tributos. Em contrapartida, cabe a esse setor prover serviços e obras de caráter público sem desequilibrar a balança das receitas e despesas públicas. Para que isso aconteça, requer-se da gestão pública efetividade.

De acordo com Nascimento (2018), efetividade é a qualidade do que atinge seu objetivo, é a capacidade de funcionar regularmente, satisfatoriamente. Isso significa que efetividade é a capacidade da gestão ser eficiente e eficaz regularmente ao longo do tempo. Eficiência é um conceito relacionado ao processo, sendo considerado eficiente aquele que faz a coisa certo. Quando possível, pode ser mensurada calculando-se o resultado obtido no processo em relação à capacidade instalada. A eficácia, por sua vez, relaciona-se aos resultados. É considerado eficaz aquele que faz a coisa certa, conseguindo atingir os objetivos ou metas estabelecidas. Quando possível,



RELISE

38

pode ser mensurada calculando-se os resultados obtidos em relação ao que foi planejado. Vale ressaltar que, de nada adianta, podendo ser até mesmo extremamente danoso, fazer certo ou até mesmo melhorar, a coisa errada.

A eficácia de uma entidade pública ou de um gestor público é medida de acordo com o grau de cumprimento dos objetivos e metas fixados nos programas de ação. Essa medida é feita através da comparação entre os resultados realmente obtidos e os resultados esperados ou previstos nos planos ou programas de ação. Sendo assim, para avaliar a eficácia é necessária à existência de planejamento, em que os objetivos e as metas estejam claramente estabelecidos, identificados e quantificados, além de descritas as atividades necessárias para atingi-los. A avaliação da eficácia estabelece relações com os resultados obtidos e planejados, previstos ou esperados, e também com o resultado ótimo. A otimização do resultado deve ser a consecução do planejado, ou seja, qualquer variação ou divergência quanto ao plano pode ser considerado ineficácia (GRATERON, 1999).

A otimização está intimamente relacionada com a efetividade. Nela há preocupação tanto com os resultados previstos como com os meios utilizados. Deve-se estar consciente dos passos que são dados para alcançar um objetivo, e planejar cada um deles para que as consequências sejam as melhores possíveis. Em uma gestão municipal efetiva os fins não justificam os meios. A principal preocupação de uma gestão municipal efetiva é verificar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações, deixando claro quem são os beneficiados pela resolução do problema. Portanto, é possível depreender que a competência dos gestores públicos municipais está diretamente relacionada com a eficiência e eficácia de seus atos (NASCIMENTO, 2018).



RELISE

39

MODELO DE COMPETÊNCIA INTRAEMPREENDEDORA PARA UMA GESTÃO MUNICIPAL EFETIVA

Conforme visto anteriormente, a Prefeitura é a unidade central da estrutura administrativa do município. Neste sentido, todos os servidores públicos municipais em cargos não operacionais, estão, em alguma medida, engajados na gestão municipal. Portanto, espera-se destes servidores que tenham conhecimentos relativos à Administração Pública (Serviços Públicos, Legislação, Finanças Públicas e Pessoas, p.ex.). Streit (2001) *apud* Gomes e Nassif (2008, pg.5) define como competência gerencial “o saber mobilizar e combinar atributos pessoais e ambientais associados à geração de inovação na gestão, agindo de maneira pertinente, em situações específicas e sob condições diversas”. Percebe-se que este conceito em muito se assemelha ao que foi descrito anteriormente sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo. Mello, Leão e Paiva Jr (2006), também, caminham nesta direção. Para os autores, o conceito de competência pode ser criado a partir da junção de competências com ações empreendedoras. Afirmam que competência consiste em conhecimentos, habilidades, qualidades pessoais, atitudes e motivações que podem, de diferentes formas, contribuir para o comportamento ou ação efetiva no negócio.

Antonello e Boff (2005) definem competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (intangíveis ou tangíveis) para a sociedade. Para Lemos (2015) *apud* Matias (2015), a competência empreendedora demanda um conjunto específico de comportamentos, condutas ou ações. Para o autor, competência empreendedora são conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem que o indivíduo alcance seus objetivos por meio desses comportamentos, condutas ou ações.



RELISE

40

Para Parry (1996), competência é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que determinam o desempenho individual, afetando as atividades executadas. Segundo Silva (2010), esse modelo, que ficou conhecido como CHA, é uma ferramenta de gestão baseada na tríade que fundamenta o conceito de competência: Conhecimento, Habilidade e Atitude. No meio corporativo, pode ser considerado como um conjunto de técnicas comportamentais que empregadas adequadamente permitem atingir com sucesso os resultados organizacionais (LOPEZ, 2016).

Conhecimento, sob a ótica organizacional, é o saber a respeito de algo que tenha valor para a organização. A habilidade, por sua vez, é a capacidade de oferecer resultados, colocando em prática o conhecimento teórico e gerando soluções efetivas para problemas. Consiste, portanto, na sabedoria para executar a tarefa, no saber fazer. A atitude corresponde à postura de não esperar que as coisas aconteçam aleatoriamente ou que tenha que ser dito o que fazer. Caracteriza-se, portanto, pela iniciativa de entender a situação e saber agir de forma autônoma e eficiente. É a vontade e a efetiva ação do querer fazer, características da proatividade. A Figura 1 sintetiza um modelo de competência intraempreendedora para o Intraempreendedor Público Municipal (IPM) que, acredita-se, pode contribuir para a gestão municipal efetiva.

O conhecimento é o estoque de saberes que cada indivíduo possui. Pode ser adquirido pela formação acadêmica, pela prática e pela interpretação de informações de qualquer origem. Degen (2009), por exemplo, refere-se a esse estoque de conhecimentos como sendo o capital social do indivíduo, a herança adquirida em sua educação familiar e na sua formação religiosa e escolar. Conforme apontado anteriormente, considera-se que todos os servidores públicos municipais ocupantes de cargos não operacionais estão, em alguma medida, engajados na gestão municipal. Neste sentido, o modelo

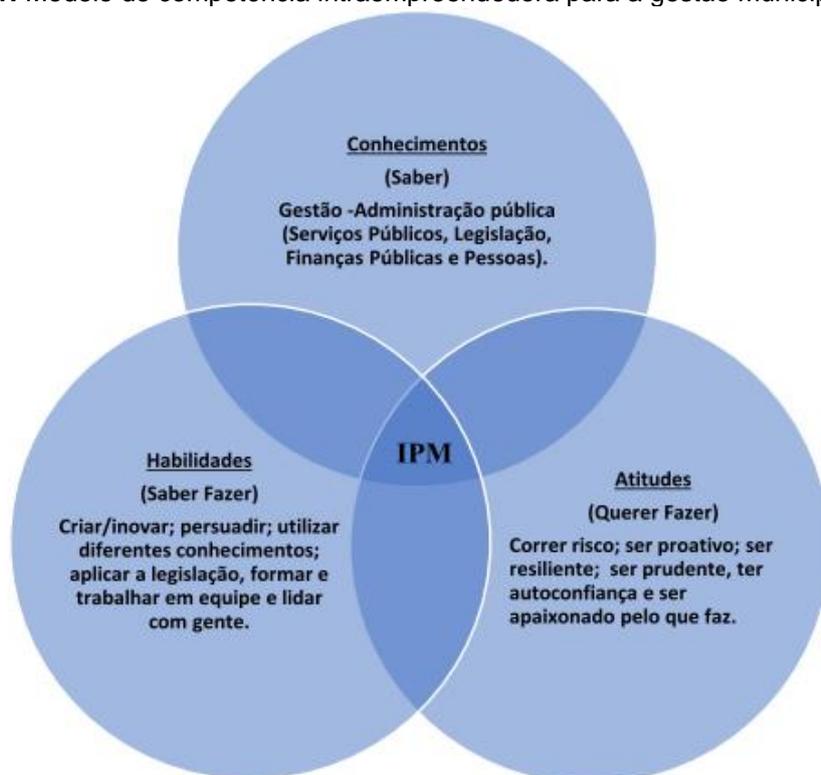


RELISE

41

considera que estes servidores devam possuir conhecimentos relativos à Administração Pública, no caso os relacionados aos Serviços Públicos, à Legislação, às Finanças Públicas e às Pessoas.

Figura 1: Modelo de competência intraempreendedora para a gestão municipal efetiva



Fonte: Autoria própria baseado no modelo CHA.

Quanto às habilidades, considera-se o que o IPM deva saber fazer. Neste sentido, adotou-se algumas das habilidades apontadas por Pereira (2018c). Outras, porém, apontadas pelo autor como habilidades, foram consideradas como características das atitudes do IPM. Assim, as habilidades consideradas como adequadas ao IPM foram: a criatividade, o poder de persuasão, a multidisciplinaridade e o trabalho em equipe. Além dessas habilidades, depende-se da literatura que é necessário, também, saber aplicar a legislação pertinente e saber lidar com gente.



RELISE

A criatividade é a habilidade de pensar soluções simples para os problemas e constitui-se em requisito fundamental à inovação. Ser criativo e implementar as ideias inovadoras implica muitas vezes em erros. Portanto, o intraempreendedor deve ser curioso e permitir-se errar algumas vezes a fim de ganhar experiência.

O poder de persuasão, por sua vez, refere-se à habilidade de engajar, motivar e convencer colegas, líderes e patrocinadores. É fundamental para que o IPM consiga aliados para executar suas ideias. Não há de se confundir, no entanto, persuasão com manipulação. Na persuasão busca-se convencer o outro de que sua ideia é boa. Na manipulação busca-se, apenas, levar a pessoa a fazer algo de interesse do manipulador. Busca-se persuadir as pessoas, quando se tem a certeza de que a ideia é boa e que resultará positivamente em ganhos para a organização.

É muito importante que o IPM seja especialista em determinado assunto. Porém, existem momentos que será necessário executar tarefas administrativas ou rotineiras para que um projeto ande. Daí a importância de saber utilizar diferentes conhecimentos em uma perspectiva multidisciplinar, simultaneamente. Isso poderá acelerar o andamento de seus projetos, contornando os empecilhos burocráticos.

O IPM deve, também, saber formar e trabalhar em equipe. Ele deve investir em suas habilidades interpessoais para encontrar as pessoas certas para ajudá-lo, seguir sua intuição e trabalhar apenas com os melhores. Vale ressaltar a importância de saber lidar com conflitos e de saber comunicar-se adequadamente, aspectos estes fundamentais para o trabalho em equipe.

Quanto às atitudes, buscou-se selecionar aquelas que resultam em benefícios para o município e para a sociedade. Entretanto, muitas vezes o intraempreendedor não possui suporte para isso pois a inovação costuma gerar muita resistência em meios organizacionais conservadores e/ou burocrático.



RELISE

43

Para evitar surpresas, Pinchot, (1989) *apud* Pereira (2018b) diz que o intraempreendedor deve ir ao trabalho todos os dias disposto a ser demitido, ou seja, ele deve estar disposto a correr risco.

É preciso, também, ter atitude para lidar com líderes e patrocinadores. Toda ação tomada por um intraempreendedor deve ser cuidadosa. Além de ter uma boa idéia é preciso amadurecê-la antes de expô-la. Tendo em mente os interesses da organização e dos *stakeholders*⁶, trabalhar a idéia em segredo as vezes pode ser importante. Quando se trata de novidade, a liderança de instituições mais tradicionais pode se mostrar adversa e não enxergar com bons olhos uma quebra de paradigma. Em uma organização que não oferece recursos, é necessário no mínimo um patrocinador. O patrocinador é um líder dentro da organização que dará apoio à idéia intraempreendedora, quando se tem convicção que ela trará benefícios.

Resiliência significa ser capaz de resistir, de suportar as adversidades e se manter firme nos propósitos. Essa atitude está relacionada a algumas outras como: coragem, persistência e determinação. Para ser um IPM é necessário que sempre se demonstre o quanto é capaz de superar as adversidades, ser persistente e criar a capacidade de se reerguer após uma grande frustração. Essa atitude exige humildade.

A paixão está intrinsecamente relacionada à definição de um propósito. Ser apaixonado pelo que se faz é de extrema importância para um intraempreendedor. Quando se trata de serviço público, especialmente no âmbito municipal, que está mais próximo da população, essa característica é de extrema importância para o IPM.

Outra atitude importante necessária para o IPM alcançar seus objetivos é acreditar e confiar em si mesmo. A autoconfiança é um reflexo do

⁶ Grupo de interesse. Fazem parte desse grupo, pessoas, que possuem interesse no sucesso da organização.



RELISE

44

autoconhecimento. Assim, pode-se ter total confiança da própria capacidade de alcançar objetivos e metas traçadas para executar seu projeto. Por isso é necessário que se tenha consciência de sua competência e traçar metas adequadas a elas.

A proatividade tem sido uma das atitudes mais exigidas dos colaboradores organizacionais nos últimos anos. É uma característica fundamental para o perfil intraempreendedor e está relacionada a características como ação e colaboração. Isso significa que o intraempreendedor realiza suas atividades por vontade própria e não porque seu superior exige. O colaborador assume total responsabilidade pelos seus projetos e está sempre buscando formas de trazer mais benefícios para a organização. É uma atitude muito esperada nos servidores públicos em geral e necessária nos IPMs.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o objetivo traçado, espera-se que este estudo contribua e aprofunde o tema do intraempreendedorismo no setor público. A sugestão do modelo de competência intraempreendedora para a gestão municipal efetiva, que é apresentado, resulta de uma pesquisa teórica. Esta, segundo nos ensina Demo (2000), não exige e, principalmente, não implica uma intervenção imediata na realidade. Espera-se, porém, que servidores públicos municipais que desejem aventurar-se no mundo das ideias empreendedoras encontrem, neste trabalho, um norte para tal pretensão.

Para a verificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que deve possuir um IPM, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema em seus diversos aspectos. Foi dada preferência à literatura nacional, dada as especificidades do objeto empírico, no caso os municípios brasileiros.



RELISE

Pesquisou-se, também, sobre a utilização, os benefícios e as dificuldades do empreendedorismo no setor público brasileiro.

Constatou-se que, apesar da contemporaneidade do tema, existem poucos estudos a esse respeito. Esses estudos destacam a importância do tema, afirmando que o mesmo contribui para melhorias pessoais e profissionais dos servidores públicos municipais e no funcionamento das prefeituras. Apontam para a inovação em processos e serviços, com redução da burocracia e agilidade na resolução de problemas. Conseqüentemente, isso tudo redundará em melhorias para o município e para a sociedade.

Espera-se que este estudo tenha criado condições para futuras investigações empíricas, bem como seja objeto de aperfeiçoamentos e modificações em outras pesquisas. Trabalhos futuros podem ser desenvolvidos a esse respeito, com o objetivo de aprimorar o modelo desenvolvido ou de serem realizadas pesquisas e tentativas de possível implementação do modelo em prefeituras.

REFERÊNCIAS

Agra, M. (2014). *4 atitudes que todo empreendedor público precisa ter*. Acesso em 19 de Setembro de 2019, disponível em Administradores.com: <https://administradores.com.br/noticias/4-atitudes-que-todo-empendedor-publico-precisa-ter>

Amorim, M. (2014). *Empresarial, corporativo, público e social: os quatro contextos do empreendedorismo*. Acesso em 20 de Setembro de 2019, disponível em O Globo Economia: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo/empresarial-corporativo-publico-social-os-quatro-contextos-do-empreendedorismo-12271182>

Antoncic, H., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1).



RELISE

46

Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Bispo, C. d., Souza, D. d., Araújo, F. P., Cardoso, N. H., Silva, P. S., & Santos Junior, V. R. (s.d.). *Empreendedorismo e Inovação*. Acesso em 8 de Setembro de 2019, disponível em Uniceusa: http://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendedorismo_inovacao.pdf

Borges, H. D., Romaniello, M. M., & Brito, J. M. (Março de 2016). Empreendedorismo no Setor Público: A influência das características organizacionais. *Regepe*, 5(1), 85-116.

Brasil. (1994). *DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994*. Acesso em 9 de Novembro de 2019, disponível em Presidência da República: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm

Brazil Lab. (2019). *O Lab*. Acesso em 21 de Setembro de 2019, disponível em Brazil Lab: Inovação Govtech: <https://brazillab.org.br/olab>

Casasco, L. (2016). *Os novos caminhos para o empreendedor que quer inovar junto ao setor público*. Acesso em Setembro de 21 de 2019, disponível em Endeavor: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/innovar-setor-publico/>

Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Springer: MIT Sloan Management Review*, 44(3ª).

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. (2 ed., Vol. 1). (M. Coelho, R. C. Da Silva, & F. Marchiori, Eds.) São Paulo: Saraiva.

Custódio, T. P. (2011). A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. *A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio*, p. 60.

Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.

DIEFENBACH, F. E. (2011). *Entrepreneurship in the public: when middle managers create public value*. Glaber Research, Glaber Verlag Wiesbaden.



RELISE

47

Digital, I. (2019). *Qual a diferença entre empreendedor e intraempreendedor*. Acesso em 16 de Outubro de 2019, disponível em Ignição Digital: ignicaodigital.com.br/qual-diferenca-entre-empresendedor-e-intraempresendedor/

Dornelas, A. J. (2001). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (3ª ed., Vol. 1). Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, A. J. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, A. J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios* (2ª ed., Vol. I). Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo Corporativo: Como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa* (2 ed., Vol. I). Rio de Janeiro: Elsevier.

Gomes, M. C., & Nassif, V. M. (22 a 24 de Outubro de 2008). Competências que Caracterizam o Intraempreendedor: Um estudo exploratório. pp. 1-16.

Grateron, G. I. (1999). *Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público*. Acesso em 01 de Outubro de 2019, disponível em Scielo: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511999000200002&script=sci_arttext

Hashimoto, M. (2010). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo* (3ª ed., Vol. 1). São Paulo: Saraiva.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo* (7ª ed., Vol. I). Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda.

Junior, C. (2017). *O que é CHA em gestão de pessoas?* Acesso em 5 de Novembro de 2019, disponível em Project Builder: projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-cha-em-gestao-de-pessoas/

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.



RELISE

48

LEMOS, P. (2015). *O empreendedorismo baseado nas competências do empreendedor*. Acesso em 10 de novembro de 2019, disponível em Coursera: <http://portal.metodista.br/farol/reportagens/competencias-empendedoras>

Lima, M. M., & Mendes, F. J. (Junho de 2003). Inovação na Gestão Organizacioanl e Tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista Produção On Line*, III(2), 23.

Lobo, R. (2017). *Os Engenheiros, a Inovação e o Empreendedorismo*. Acesso em 13 de Novembro de 2018, disponível em Estadão.Edu: <https://educacao.estadao.com.br/blogs/roberto-lobo/os-engenheiros-a-inovacao-e-o-empendedorismo/>

Lopez, R. V. (2016). *A evolução do conceito do C.H.A para a avaliação de competências*. Acesso em 5 de Novembro de 2019, disponível em BlogRH: blogrh.com.br/avaliacao-de-competencias-cha/

Matias, A. P. (2015). *Competências empreendedoras*. Acesso em 10 de novembro de 2019, disponível em Universidade Metodista de São Paulo - Farol empreendedor: <http://portal.metodista.br/farol/reportagens/competencias-empendedoras>

Meirelles, L. (2006). *Direito Municipal Brasileiro* (16ª ed.). São Paulo: Malheiros Editores.

Mello, S. B., Leão, A. L., & Paiva Jr, F. G. (Out/Dez de 2006). Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 10(4), 47-69.

Nascimento, D. (2018). *Gestão Pública eficiente, eficaz e efetiva: aprenda definitivamente!* Acesso em 01 de Outubro de 2019, disponível em Segredos de Concurso: segredosdeconcurso.com.br/gestao-publica-eficiente-eficaz-e-efetiva/

Nirwan, M., & Dhewnato, W. (2015). Barriers in implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia - Case Study of B2B Startup . *The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Bussines*, (pp. 23-30).



RELISE

49

Parry, S. B. (Julho de 1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-54.

Pereira, L. (2018a). *3 Fatores Importantes Sobre Intraempreendedorismo que Vão Impulsionar a Sua Jornada*. Acesso em 29 de Outubro de 2019, disponível em <https://oengenheiroempreendedor.com.br/fatores-sobre-intraempreendedorismo/#o-que-%C3%A9-intraempreendedorismo-na-pr%C3%A1tica>

Pereira, L. (2018b). *4 Atitudes Memoráveis do Intraempreendedor de Sucesso*. Acesso em 07 de Novembro de 2019, disponível em <https://oengenheiroempreendedor.com.br/atitudes-do-intraempreendedor/>

Pereira, L. (2018c). *7 Surpreendentes Habilidades para se Tornar um Intraempreendedor bem Sucedido*. Acesso em 07 de Novembro de 2019, disponível em <https://oengenheiroempreendedor.com.br/habilidades-do-intraempreendedor/>

Pereira, L. (2018d). *Intraempreendedorismo*. Acesso em 21 de Outubro de 2019, disponível em <https://oengenheiroempreendedor.com.br/fatores-sobre-intraempreendedorismo/>

Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.

Regazzi, R., Bontorim, M., & Cezar, K. (2015). *Empreendedorismo e Inovação uma abordagem especial*. Rio de Janeiro: Sebrae.

Reis, D. A., & Fleury, A. L. (2018). Estudo de caso: aplicação de ensino híbrido para a difusão de abordagens empreendedoras . *Revista Ensino de Engenharia* , 37(1), 26-35.

Salache, C. (2019). *[WEB] Empreendedorismo no Setor Público*. Acesso em 8 de Setembro de 2019, disponível em [Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=zY2ivSkgOvI](https://www.youtube.com/watch?v=zY2ivSkgOvI)

Sant'Anna, A. G. (21-22 de Março de 2019). Educação empreendedora em engenharia: esse negócio requer um plano. *III Seminário de educação*



RELISE

50

empreendedora em Engenharia : educação empreendedora e formação em engenharia- construindo conexões e pontes.

Schumpeter, J. (1949). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Seabra, J. (2016). *YouTube*. Acesso em 17 de Setembro de 2019, disponível em Brazil Lab/ Empreendedorismo no Setor Público: <https://www.youtube.com/watch?v=O5rpBQUrYc>

Sebrae. (2007). *Disciplina de Empreendedorismo*. São Paulo: Manual do Aluno.

Sebrae. (2019). *Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor- Guia do Prefeito*. Acesso em 29 de Maio de 2019, disponível em Guia do Prefeito: <https://www.prefeitoempreendedor.sebrae.com.br/guia-do-prefeito/>

Silva, J. (2010). *CHA: conhecimento, habilidade e atitude*. Acesso em 5 de Novembro de 2019, disponível em administradores.com: administradores.com.br/artigos/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude

Souza Lima, F. M. (2015). O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações. In: R. Regazzi, M. Bontorim, C. Kirzenblatt, & (Org.), *Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial*. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ.

STEWART, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Streit, C. S. (2001). *Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas á Inovação na gestão : a contribuição da aprendizagem organizacional*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Valadares, L. J., & Emmedoerfer, L. M. (Abril de 2015). A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Ciências da Administração*, 17(41), 82-98.

Vergara, C. S., & Corrêa, A. V. (2004). *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Vergara, S. C. (2004). Características do mundo contemporâneo e as repercussões na gestão municipal. In: S. C. Vergara, & V. L. Corrêa, *Propostas*



RELISE

51

para uma gestão pública municipal efetiva (2ª ed., pp. 17-37). Rio de Janeiro: Editora FGV.