

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO *EX ANTE* E *EX POST* EVIDENCIADAS EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS
IN THE PUBLIC SECTOR, *EX ANTE* AND *EX POST*,
EVIDENCED IN AN INNOVATION LABORATORY

ANTÔNIO VAGNER ALMEIDA OLAVO

Universidade Federal do Amazonas - Instituto de Natureza e Cultura
adm.antoniovagner@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-9385-558X>

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Universidade Federal de Viçosa
magnus@ufv.br
<https://orcid.org/0000-0002-4264-8644>

RESUMO

Objetivo: identificar as características do comportamento empreendedor utilizadas na criação de laboratórios de inovação (i-Labs) no setor público, bem como aquelas desenvolvidas ou aprimoradas durante projetos conduzidos nesses espaços.

Proposta: classificar as características comportamentais empreendedoras dos servidores em dois momentos (*ex-ante* / *ex-post*) da experiência em projetos de inovação nos i-Labs. O estudo enfatiza o desenvolvimento de competências específicas necessárias para fomentar a inovação no setor público.

Abordagem teórica: fundamenta-se na perspectiva comportamentalista do empreendedorismo aplicada ao setor público, focalizando-se em conceitos de intraempreendedorismo e inovação pública, incluindo a geração de valor público.

Provocação: os i-Labs podem ser espaços expressivos de características comportamentais empreendedoras, propondo que o setor público, tradicionalmente visto como burocrático, pode ser um ambiente inovador e dinâmico. A discussão considera a adaptabilidade dessas características em diferentes contextos organizacionais.

Métodos: utiliza-se entrevistas semiestruturadas com 14 servidores do i-Lab estudado. A análise de conteúdo fundamentou-se em categorias previamente estabelecidas a partir da revisão de literatura.

Resultados: os i-Labs demonstram utilizar características comportamentais empreendedoras *ex-ante*, como busca por oportunidades, capacidade analítica e geração de valor público. Durante os projetos, desenvolvem-se novas competências *ex-post*, como empatia, confiança criativa e gestão de projetos. Além disso, os resultados evidenciam que as experiências nesses laboratórios aprimoram as competências iniciais dos servidores, promovendo aprendizagem contínua e colaboração.

Conclusões: i-Labs são espaços de inovação transformadores, tanto para servidores quanto para as organizações públicas, promovendo melhorias nos serviços públicos e na governança. Na prática, fornece *insights* para programas de capacitação que visem estimular o intraempreendedorismo.

Palavras-chave: Características Empreendedoras; Empreendedorismo no setor público; Laboratório de inovação; Inovação

ABSTRACT

Objective: *Identify the entrepreneurial behavioral characteristics employed in creating innovation laboratories (i-Labs) in the public sector and those developed or enhanced during projects conducted within these spaces.*

Proposal: *Classify the entrepreneurial behavioral characteristics of public servants at two stages (ex ante and ex post) of their experience with innovation projects in i-Labs. The study emphasizes the development of specific competencies required to foster innovation in the public sector.*

Theoretical Approach: **This research is grounded in the behavioral perspective of entrepreneurship applied to the public sector. It focuses on concepts of intrapreneurship and public innovation, including the generation of public value.**

Provocation: *i-Labs can serve as significant arenas for expressing entrepreneurial behavioral characteristics, suggesting that the public sector - traditionally perceived as bureaucratic - can be an innovative and dynamic environment. The discussion considers the adaptability of these characteristics across different organizational contexts.*

Methods: *The study employs semi-structured interviews with 14 public servants from the i-Lab under investigation. Content analysis was conducted based on categories established through a literature review.*

Results: *i-Labs demonstrate the utilization of entrepreneurial behavioral characteristics at the ex ante stage, such as opportunity-seeking, analytical capacity, and public value generation. New ex post competencies are developed during projects, including empathy, creative confidence, and project management. Furthermore, the findings indicate that experiences in these laboratories enhance the initial competencies of public servants, fostering continuous learning and collaboration.*

Conclusions: *i-Labs are transformative spaces of innovation for public servants and organizations, driving improvements in public services and governance. Practically, the study provides insights for designing training programs to stimulate intrapreneurship within the public sector.*

Keywords: *Entrepreneurial Characteristics. Entrepreneurship in the public sector. Innovation laboratory. Innovation.*

1 INTRODUÇÃO

Após a crise do petróleo, os governos buscaram implementar reformas administrativas voltadas para uma cultura empreendedora nas organizações públicas (Morais et al., 2020). No âmbito da administração pública brasileira, o debate sobre o empreendedorismo nas organizações públicas tem aumentado devido ao surgimento de atores, discursos, crises, agenda de

reformas, inovações institucionais, aumento da participação da sociedade e melhorias tecnológicas, causando desafios à governança pública (Valadares et al., 2023).

Entre os espaços promotores de inovação no setor público no contexto brasileiro, nos últimos anos, os governos por meio dos servidores públicos buscaram disseminar os Laboratórios Governamentais de Inovação (*i-Labs*) (Sano, 2020; Silva Junior et al., 2022; Emmendoerfer et al., 2022; Silva Junior & Emmendoerfer, 2023). Sano (2020) aponta que a maioria das iniciativas surge da abordagem, com gestores em cargos de chefia e equipe técnica, que buscaram o apoio da cúpula das organizações. Assim, o autor anterior aponta que no Brasil, existem mais de 40 iniciativas desenvolvidas nos três níveis de governo (Sano, 2020).

Compreende-se por *i-Lab*, como um espaço para a construção de serviços públicos aprimorados, articulados por meio de processos de cocriação, coprodução e teste, envolvendo diretamente os usuários (Thorper & Rhodes, 2018). Cavalcante e Cunha (2017) argumentam que os *i-Labs* são espaços para a criação e o compartilhamento de conhecimento, informação e tomada de decisões. De acordo com Olavo et al. (2022), os *i-Labs* são espaços utilizados pelos governos para experimentar e promover a inovação no setor público.

Dessa forma, Emmendoerfer (2019) aponta que os *i-Labs* são espaços que incentivam o empreendedorismo no setor público e podem acontecer através da coprodução e cocriação de soluções de problemas públicos, promovendo uma mudança voltada para o comportamento dos servidores. Silva Junior et al. (2022) reforçam que os *i-Labs* são espaços de expressão do potencial empreendedor dos servidores públicos.

Assim, a partir da percepção de que há comportamentos empreendedores nos *i-Labs*, este estudo tem como objetivo compreender as características necessárias para a criação destes espaços (que serão denominados, neste estudo, como características comportamentais empreendedoras *ex ante*) e as desenvolvidas na participação dos projetos e/ou ações (que serão denominados, neste estudo, como características comportamentais empreendedoras *ex post*). A fim de compreender este fenômeno, foi escolhido o laboratório (011).lab da Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) do município de São Paulo. A escolha do (011).lab está relacionada à sua atuação na administração municipal. Diante do federalismo, o município está mais próximo do cidadão, que necessita de serviços públicos de qualidade e uma crescente demanda com o aumento populacional (Souza & Chieza, 2017). Considerando que o (011).lab está localizado na maior cidade do Brasil em termos populacionais, é possível inferir que há uma elevada propensão pela procura por produtos e serviços públicos, resultando na necessidade de características empreendedoras.

Diante do exposto, esta pesquisa parte da seguinte questão: quais atributos do comportamento empreendedor são aplicados na concepção de um *i-Lab* e quais são desenvolvidos e/ou fortalecidos nesse contexto? Assim, para responder a indagação, a presente pesquisa teve como objetivo: identificar as características do comportamento empreendedor utilizadas na criação de *i-Labs*, bem como aquelas que foram desenvolvidas ou aprimoradas posteriormente em projetos.

No campo teórico, este estudo contribui para as discussões voltadas para o empreendedorismo no setor público (Olavo et al., 2020; Morais et al., 2020; Karnsomdee, 2022; Emmendoerfer, 2023), objeto de pesquisa em avanço nos estudos brasileiros e que necessita ser observado e validado em diferentes formatos organizacionais, a fim de se apurar possíveis congruências e peculiaridades, inclusive em lócus com conhecimento ainda incipiente sobre o campo, como o *i-Lab*. Esta pesquisa, no campo prático, pode contribuir para o desenvolvimento de novas

técnicas de gestão de pessoas que possam estimular o desenvolvimento de características empreendedoras no setor público, o que, conseqüentemente, poderá resultar em melhorias e/ou novos serviços públicos.

Esta pesquisa se divide em cinco sessões, sendo em primeiro a introdução. A segunda é composta pelo referencial teórico e trata do empreendedorismo no setor público e suas características. O terceiro tópico diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados. O quarto, os resultados e análise do estudo. Por fim, as considerações finais.

2 DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO PÚBLICO PARA O DE INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

O conceito de empreendedorismo no setor público é multidimensional (Moraes et al., 2020) e polissêmico (Moraes et al., 2015). Apesar de parecer novo, as discussões sobre o tema não são recentes (Valadares et al., 2017; Emmendoerfer 2019). Moraes (et al., 2015), observam que o movimento empreendedor no setor público é apresentado nas ideias liberais exposta por Friedrich August Von Hayek com o livro 'O caminho da servidão' em 1944 e no livro de Milton Friedman, intitulado 'Capitalismo e Liberdade' publicado em 1962. Neste sentido, Valadares et al., (2017) e Valadares, Emmendoerfer, Silva Júnio (2023), destacam que os estudos de Elinor Ostrom em 1965 '*Public Entrepreneurship: a case study in ground water basin management*' como sendo um dos marcos para a compreensão do fenômeno no setor público.

Somente na década de 1980 o termo intraempreendedorismo começou a ser discutido no setor público (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Neste sentido, a introdução de técnicas do setor privado é o principal impulsionador para o início dessas discussões que, segundo Osborne e Gaebler (1997), visam aumentar a eficiência e reduzir disfunções burocráticas que favoreciam a prestação de serviços públicos ineficientes.

Desta forma, Emmendoerfer (2019) apresenta dois tipos de empreendedores no setor público: a) o empreendedorismo de políticas públicas, com base nos estudos de Kingdon (2003), que possui um foco mais externo com novas proposições no âmbito das políticas públicas e; b) o empreendedorismo institucional (intraempreendedorismo) que tem suas atividades nas soluções de problemas públicos no âmbito interno das organizações. Este último, de acordo com Emmendoerfer (2019) e Rivera e Landahl (2019) encontram-se independentes dos níveis ou hierarquias das organizações públicas.

Neste sentido, Chamba e Chazireni (2021), apontam que o intraempreendedorismo no setor público é um processo, em que os intraempreendedores buscam oportunidade para contribuir com a criação de valor público. Nesse sentido, Moore (1997) aponta que o valor público é um benefício gerado e percebido a partir de um bem ou serviço público, sendo maior que as medidas tradicionais de eficiência e eficácia para alcançar objetivos e resultados sociais, ofertados por iniciativas governamentais ou organizações públicas. Desta forma, o valor público, passa a ser o resultado percebido das ações de agentes, atores e servidores públicos, que podem agir de forma deliberada ou espontânea (na proposição, implementação e melhoria de serviços públicos).

Desta forma, os intraempreendedores tornam-se pessoas que trabalham no setor público e buscam fomentar a inovação e/ou melhorar os serviços públicos prestados. Com isso, os intraempreendedores começam a ser entendidos como protagonistas da inovação do setor público (Teixeira et al., 2019).

Neste estudo, compreendemos o(a) intraempreendedor(a), sendo um(a) servidor(a) público(a) de carreira ou não, que busca solucionar problemas por meio de processos organizacionais, novos produtos/serviços públicos e/ou ações que buscam gerar valor público para os cidadãos e servidores.

3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SETOR PÚBLICO

A perspectiva comportamentalista do empreendedorismo foi inaugurada por McClelland (1961). Desde então, vários estudos foram realizados sobre a temática, tanto no setor público como no privado. Alguns estudos apresentados no setor público, como Emmendoerfer e Valadares, (2011), da Silva et al. (2018), e, no privado, Raupp e Beuren (2006) e Pineda-Bautista, Pérez-Aguilar e García-Serna (2023) mostram as características comportamentais empreendedoras.

Na literatura, existem diferentes características comportamentais empreendedoras aplicadas ao setor público, neste estudo será classificada em: a) Perspectivas promissoras – as características estão relacionadas ao impulso para a solução de problemas públicos; b) Desafio em potencial – as características são voltadas para o reconhecimento e a busca da diminuição dos riscos; c) Interação – as características são relacionadas à capacidade dos empreendedores de promover interações entre servidores e cidadãos, para solução do problema público, seja de ordem interna (organizacional) ou externa (social); d) Formulação estratégica - são características que visam a capacidade do empreendedor busca ou criar uma abordagem voltada para as metas a serem alcançadas através da solução.

A seguir, na Tabela 1, as características comportamentais empreendedoras aplicadas ao setor público mais encontradas na literatura.

Tabela 1 - Características Comportamentais Empreendedoras (CCE) do Setor Público mais evidenciadas na literatura

Categorias	CCE	Descrição	Autores
Perspectivas promissoras	Busca por oportunidades	Os empreendedores procuram encontrar oportunidades em desafios organizacionais e/ou sociais enfrentados pelos cidadãos e/ou servidores.	Morris; Jones (1999); Currie et al. (2008); Emmendoerfer et al. (2010)
	Capacidade analítica	Permite aos empreendedores identificar problemas públicos de modo qualitativo ou quantitativo.	Capella (2016)

Categorias	CCE	Descrição	Autores
Perspectivas promissoras	Geração de valor público	A busca por criar soluções e/ou melhorias para os cidadãos e/ou servidores.	Morris e Jones (1999), Pereira et al. (2016), Soegoto e Kadisi (2017) e Teixeira et al. (2019)
	Busca por desenvolvimento pessoal e profissional	Aprimoramento pessoal e/ou profissional, que ocorrem por meio de trocas de experiências, cursos, oficinas e outros.	Sousa et al. (2010), Athamneh et al. (2018); Teixeira et al. (2019)
Desafio em potencial	Capacidade de assumir riscos calculados	Os riscos estão relacionados aos problemas administrativos e sociais.	Cechinel (2017), Emmendoerfer (2019); Lapolli e Gomes (2017)
	Capacidade de experimentação	É a capacidade de prototipar e testar soluções para problemas públicos a fim de reduzir os riscos de implementação.	McFadge (2019)
Interação	Capacidade de comunicação	A capacidade de transmitir ideias e sentimentos a outras pessoas.	Pessoa; Oliveira, (2006)
	Rede de relacionamento	Capacidade de realizar conexões com outras pessoas, na busca de solução dos problemas públicos.	Petridou; Spartf (2017); Resende et al. (2017)
	Capacidade de compartilhamento de informações/ aprendizagem	Os empreendedores buscam compartilhar, com seus pares e com a sociedade seus achados, experiências e aprendizado.	Klein et al. (2010)
	Trabalho colaborativo	Realização do trabalho coordenada e cooperativa para atingir metas comuns ou objetivos compartilhados.	Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019)
Formulação estratégica	Planejamento	Capacidade de definir metas, objetivos e estratégias para alcançar um determinado resultado desejado.	Schmidt e Bohnenberger (2009), Schaefer e Minello (2017)
	Liderança	Os empreendedores buscam promover a orientação, recompensa para a realização do trabalho.	Wolf et al. (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressaltamos que nem todas as características estão presentes nas pessoas consideradas empreendedoras ao mesmo tempo, e existem diferentes níveis. Além disso, o comportamento empreendedor pode depender de um momento que esta pessoa pode estar vivenciando ou de uma influência interna ou externa à organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo parte de uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2010). A pesquisa exploratória foi realizada por meio da participação no I Encontro Internacional de Inovação no Setor Público, promovido em 2019, pelo laboratório de inovação (011).lab. Além disso, foram feitas pesquisas bibliográficas de estudos nacionais e internacionais sobre o assunto, do tipo revisão de literatura (Grant & Booth, 2009), nas bases da Spell/ANPAD, Scielo e Google Acadêmico, considerando estudos até 2021. Assim, na plataforma, foi apontado como palavras de busca os termos “características comportamentais empreendedoras” e “setor público”. A partir dos estudos identificados, foi realizada uma leitura prévia que possibilitou elaborar a Tabela 1 apresentada na seção anterior, que orientou a identificação das características empreendedoras no setor público de forma empírica, e posteriormente a discussão dos dados.

Vale ressaltar que esta pesquisa, aprovada pelo Comitê de Ética institucional, estava vinculada a um projeto mais amplo sobre Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Práticas e Resultados na Administração Pública Municipal em Perspectiva, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil (CNPq) no período de 2017 a 2021. Esse artigo é um dos resultados desse projeto, vinculado a estudos de pós-graduação em nível de mestrado em Administração Pública.

Assim, quanto à natureza descritiva, este estudo apresenta as características empreendedoras encontradas nos membros que fizeram parte na criação do i-Lab estudado, assim como, apresenta aquelas desenvolvidas nos projetos de inovação cocriados ou coproduzidos.

A abordagem do estudo é qualitativa (Vieira & Zouain, 2005). Como ferramenta de pesquisa, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado (Alberti, 2005), com questões relacionadas a características comportamentais intraempreendedoras *ex ante* e *ex post*. As entrevistas gravadas por meio do Google Meet, totalizando 14 horas, 05 minutos e 47 segundos, média de 46 minutos e 59 segundos por participante.

A população de pesquisa, formada por servidores públicos municipais que atuam no âmbito do laboratório (011).lab da SMIT, sendo 14 participantes, 3 de carreira e 11 contratados. Para compreensão dos objetivos deste estudo, foram divididos em dois grupos. O primeiro, composto por 4 servidores, que estão no i-Lab desde sua criação (para compreender as características empreendedoras *ex ante*). O segundo grupo é formado por todos os servidores, incluindo o primeiro grupo (para compreender as características empreendedoras *ex post*).

Como metodologia de análise dos dados qualitativos, foi empregada análise de conteúdo (Bardin, 2020), divididos nas etapas de pré-análise, exploração do material e, por fim, apresentação dos resultados. A classificação por caixa foi adotada na etapa de organização, tendo em vista as categorias pré-estabelecidas, de acordo com o referencial teórico. O léxico adotado para aglutinar os dados, buscando compreender os sentidos próximos das Características Comportamentais Empreendedoras na Tabela 1.

Para garantir o anonimato dos participantes do estudo, optou-se pela codificação conforme apresentado por Cooper e Schindler (2016). Assim, cada participante será representado por uma letra, seguido de um número, de P1 a P14, conforme o número de participantes da pesquisa.

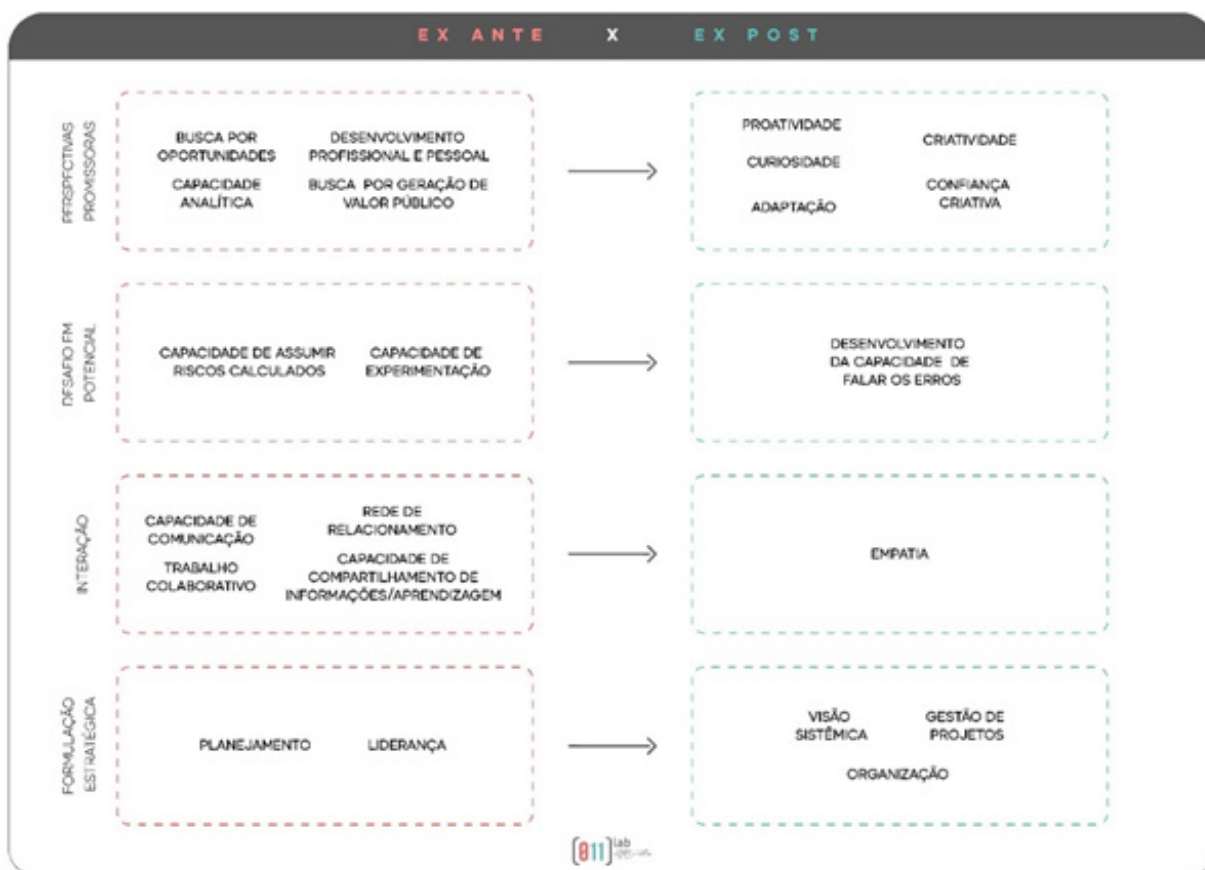
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS EX ANTE E EX POST EVIDENCIADAS NO (011).LAB

O (011).lab é um laboratório de inovação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo, criado em 2017. Ao longo destes anos, os resultados do (011).lab foram 27 instituições parceiras, mais de 100 projetos realizados, 9.800 servidores públicos municipais envolvidos nos projetos e 950 servidores públicos capacitados nos últimos 6 anos (Prefeitura Municipal de São Paulo, 2023). Os seus resultados estão divididos em três macroprocessos, que são: a) melhorar serviços públicos; b) mobilizar comunidades de prática de inovação; e cb) desenvolver a capacidade de inovar.

Na Figura 1 são apresentadas as características comportamentais empreendedoras *ex ante* e *ex post* evidenciadas no estudo realizado no laboratório (011).lab da SMIT da Prefeitura Municipal de São Paulo.

Figura 1 - Características Comportamentais empreendedoras *ex ante* e *ex post* evidenciadas no laboratório (011).lab



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 1 é possível notar uma seta. Esta seta representa o aprimoramento das características *ex ante* no contexto *ex post*. Desta forma, no laboratório (011).Lab, as características utilizadas para criar este espaço de inovação foram evidenciadas no contexto *ex post*.

Como é possível notar, as características comportamentais empreendedoras *ex ante* classificadas como perspectiva promissora foram: a busca de oportunidades, a capacidade analítica, a criação de valor público e o desenvolvimento profissional. As mesmas características foram evidenciadas no contexto *ex post*. Os dados coletados, revelam ainda a proatividade, criatividade, curiosidade, adaptação e confiança criativa como características comportamentais empreendedoras, classificadas como perspectivas promissoras *ex post*.

A busca de oportunidade é evidenciada na perspectiva *ex ante*, por meio das ações de explorações realizadas pela equipe na tentativa de compreender o fenômeno da inovação. O participante P04 aponta que “[...] a gente tinha um perfil bastante explorador”. De acordo com os relatos dos participantes deste estudo, a equipe inicial elaborou um questionário estruturado, aplicado com 70 iniciativas de inovação em todo o mundo. Como resultado, foram encontrados os modelos de i-Labs e metodologias de inovação, o que contribuiu com a formação da agenda do (011).lab.

Como características comportamentais empreendedoras *ex post*, ficou demonstrado que a procura por oportunidades está ligada à busca por soluções de problemas. Nesta perspectiva, o participante P09 aponta que “[...] a gente vai fazendo um projeto já olhando oportunidades para outros”. Dessa forma, a busca por oportunidades permite a criação de futuros projetos, através da interação com os parceiros, que, no caso do (011).lab, são outros servidores da Prefeitura Municipal de São Paulo. Como característica empreendedora, a busca de oportunidade é apontada por Morris e Jones (1999), Currie et al. (2008) e Emmendoerfer et al. (2010).

A capacidade analítica, como característica comportamental empreendedora *ex ante*, é percebida nos relatos dos interlocutores, por meio da análise dos dados coletados na fase de exploração, que antecederam a fase de idealização e implementação do espaço de inovação.

Como característica empreendedora *ex post*, a capacidade analítica é empregada, por meio da sistematização de dados, como aponta o participante P07 “[...] eu acho que todo mundo acaba desenvolvendo um pouco lá também sistematização de dados”. A necessidade de sistematização de dados, ocorre em reuniões, pesquisa de campo, prototipação, testes dos produtos e na identificação de problemas e soluções. Assim, por meio dos projetos, as análises dos dados, qualitativos e/ou quantitativos, permitem uma leitura de ações, que podem resultar na solução dos problemas públicos.

No processo de criação do (011).lab, os interlocutores afirmam que buscaram a agenda voltada para a geração de valor público, ou seja, aquela que causa mais impacto no cidadão e/ou servidores públicos. O participante P04 afirma que “[...]a gente começou a explorar a agenda de dados abertos [...] a gente começou a explorar um monte de coisa para tentar ver o que geraria valor aqui nessa história”. Desta forma, conforme o interlocutor, o (011).lab, ao ser criado, buscou a geração de valor público como essência.

O valor público, como característica empreendedora *ex post* é traduzido para os interlocutores como ‘paixão pelo trabalho’, como aponta o participante P03 “[...] aqui todo mundo é muito apaixonado pelo trabalho, pelo laboratório e pelo setor público”. Os interlocutores, apresentaram a necessidade de fazer mudanças sociais e promover a qualidade de vida das pessoas, como

aponta o P13 “[...] uma vocação pelo setor público como propósito individual de acreditar no setor público como ator de mudanças sociais de melhoria na qualidade de vida das pessoas”.

Destaca-se que essa necessidade de gerar valor público pode ser voltada para o âmbito interno da organização, quando as transformações e mudanças ocorrem visando os servidores públicos e elas podem ser externas, quando visam os cidadãos. A geração de valor público, pode ainda ser híbrida, quando visa a melhoria para os servidores públicos e cidadãos. Como característica empreendedora, o valor público é apresentado por Morris e Jones (1999), Valadares e Emmendoerfer (2015), Morais et al. (2015), Pereira et al. (2016), Soegoto e Kadisi, (2017) e Teixeira et al. (2019).

O desenvolvimento pessoal e profissional foi apontado como característica comportamental empreendedora *ex ante* pelo participante P03 “[...] para mim foi essencial também por esse outro olhar de antropóloga de entender e de chegar, de transformar, de capacitar outras pessoas. Ela tinha esse cuidado de transferir e capacitar e fazer as pessoas crescerem”. Observa-se na fala anterior, que alguém formada em antropologia, conseguiu transferir o conhecimento e as habilidades necessárias para ajudar as pessoas no desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal, por meio do estímulo à autonomia.

Na perspectiva *ex post*, o desenvolvimento pessoal e profissional é representado pela busca da aprendizagem, desta forma, a equipe está engajada em aprender e ensinar no âmbito profissional, como aponta o participante do estudo, P02 “[...] disposição para aprender e ensinar. Não só aprender, mas ensinar também porque a gente, como eu falei, nossa equipe é muito jovem”. Os i-Labs estão constantemente lidando com problemas públicos complexos, o que gera aprendizados constantes.

Como característica empreendedora o desenvolvimento profissional e pessoal é apresentado por Sousa et al. (2010), Athamneh et al. (2018) e Teixeira et al. (2019). E a capacidade de aprender e a ensinar, apresentados por Teixeira et al. (2019), Sousa et al. (2010) e Ferrarezi et al. (2018), apontam que os i-Labs são espaços de aprendizado no setor público.

A proatividade como uma característica comportamental empreendedora, classificada como perspectiva promissora foi evidenciada com base na fala do participante P06 “[...] a proatividade também era uma coisa que eu era um pouco ou não estava na minha área de conforto. Não era uma temática que eu sabia bem e aí descobri que às vezes a gente tem que ser mais proativo mesmo nos cantos que a gente não está tão confortável, não quer falar mais de propor, não ter medo de errar”. Observou-se na fala, a necessidade de mudança de mentalidade que foi possível a partir dos projetos desenvolvidos no âmbito do (011).lab. Essa mudança de mentalidade foi voltada para a proatividade, ou seja, de perceber os problemas e buscar as soluções de modo autônomo e antecipada.

A criatividade, está voltada para a capacidade de imaginar e colocar em prática. No contexto do (011).lab, por trabalhar com projetos a partir dos problemas, os servidores devem imaginar as soluções e assim buscar as metodologias necessárias para colocar em prática. Deste modo, o participante P09 aponta que “[...] todo mundo é bem criativo” no âmbito do (011).lab. Esta característica se torna importante neste ambiente, pois a necessidade de propor uma solução para os problemas públicos perpassa pela criatividade, pois estas ações quando experimentadas e implementadas, podem gerar mudanças no ambiente organizacional e/ou social. A criatividade

como uma característica comportamental empreendedora no setor público é apresentada por Emmendoerfer et al. (2010) e Wolf et al. (2011).

A curiosidade como uma característica comportamental empreendedora é expressa pelo participante P 10 que afirma “[...] essa curiosidade de buscar coisas novas, seja para quem vai propor a inovação, seja para quem vai executar”. Essas ‘coisas novas’ estão ligadas a outras iniciativas que podem ser traduzidas em conhecimento, metodologias e ações para resolver problemas públicos, o que é apontado pelo P11 como “[...] curiosidade; ter anteninhas ligadas em tudo que está se passando” A curiosidade está relacionada à procura de informações e ao interesse (em aprender ou descobrir algo novo) em relação à solução de problemas públicos.

A confiança criativa, como uma característica comportamental empreendedora, classificada como perspectiva promissora *ex post* é apontada pelo participante P13 “[...] confiança criativa, ter confiança nas suas ideias e na capacidade de executar”. Assim, a confiança criativa é a capacidade de acreditar nas ideias e executar. Destaca-se que esse executar no âmbito do i-Lab é a realização da experimentação da ideia. Presume-se que a confiança criativa tende a ser aumentada, quando as experimentações das propostas dão certo e tendem a diminuir quando ocorre o contrário.

Por fim, foi evidenciado dentro da perspectiva promissora, no âmbito *ex post* a adaptação como uma característica empreendedora desenvolvida no âmbito dos i-Labs. A adaptação pode ser desenvolvida a partir de experiências tidas no âmbito interno ou externo dos projetos de inovação, que são interdependentes. No ambiente interno ocorre pela necessidade de mudanças organizacionais e/ou de projetos, condicionadas pelos interesses dos governantes, gestores públicos, pela necessidade de enfrentamento dos problemas públicos (Emmendoerfer, 2023), ou ainda pelo apelo (pressão) dos cidadãos, das comunidades ou das mídias. Já no ambiente externo, ocorre por conta das necessidades do ambiente político, econômico e/ou social. Neste contexto, o participante P07 aponta que “[...] a equipe tem facilidade para se adaptar, então a gente está sempre tendo mudanças no nosso planejamento, na nossa estrutura e nas pessoas. Tem uma rotatividade que é alta. Agora a gente teve que passar por uma adaptação que é o teletrabalho. Eu acho que é uma equipe que sabe fazer isso bem”.

Como característica comportamental empreendedora *ex ante* classificada como desafio potencial, foram evidenciadas as capacidades de assumir riscos calculados e de experimentação. Na perspectiva *ex post*, foi evidenciada a capacidade de falar sobre os erros.

A capacidade de assumir riscos como uma característica comportamental empreendedora *ex ante*, pode ser traduzida por meio das experiências da equipe inicial e das explorações realizadas. Neste sentido, o participante P01, aponta que “[...] aprender com nossos erros e conduzir e reconduzir as organizações da administração pública para que a gente possa seguir melhorando elas”. Desta forma, as experiências passadas - e por meio dos erros - são essenciais para a criação de um i-Lab.

Como características comportamentais empreendedora *ex post*, a capacidade de assumir os riscos é traduzida, pela possibilidade de errar como apontado pelo participante P13 “[...] essa tolerância ao erro, aceitar que um projeto pode dar errado, um caminho escolhido não seja o certo e está tudo bem; recomeçar, isso é importante”. Essa abertura ao erro, se torna importante, pelo risco das propostas de projetos, apesar do planejamento realizado pelo i-Lab não dar certo. A capacidade de assumir os riscos é uma característica apontada por Cechinel (2017),

Emmendoerfer (2019); Lapolli e Gomes (2017). Contudo, se questiona quais são as formas de se gerenciar e/ou calcular os riscos no setor público?

Uma das formas evidenciada neste estudo para gerenciar e/ou calcular os riscos no setor público é por meio da experimentação. No caso do (011).lab, a experimentação, ocorreu por meio do processo de exploração, o qual permite conhecer potenciais parceiros e iniciativas de inovações. Desta forma, o P04 aponta “[...] explorar a agenda de dados abertos o Bruno já tinha uma trajetória nisso, a gente começou a explorar parcerias para fazer desafios, então a gente começou a negociar com a Fapesp para lançar um edital de PITE 3, a gente começou a explorar um monte de coisa”. Destaca-se que a exploração é uma etapa da experimentação pois, por meio dela, foram percebidas as agendas de inovação, como apontado anteriormente, as ações de 70 instituições e consequentemente as relações para estabelecer a criação do i-Lab.

Esta característica comportamental empreendedora *ex post*, a experimentação, apresenta-se como uma forma de lidar com os riscos, aponta McFadge (2019). Assim, o participante P09 aponta que na equipe do (011).lab “[...] fazer experimentação é uma coisa que quem passar pelo (011).lab seu *mindset* muda [...] uma característica que todo mundo adquire ao longo da experiência no lab”. A experimentação ocorre por meio de testar novas técnicas, ferramentas e metodologias que possam solucionar um problema público, o que promove a diminuição dos riscos e gera aprendizados.

Uma outra característica empreendedora *ex post*, classificada como desafio potencial é a capacidade de falar os erros, como aponta o participante P04 “[...] abertura e a capacidade de falar sobre seus problemas, sobre seus erros e compartilhar isso com as outras pessoas do time, ou seja, ter ambiente de segurança psicológica suficiente para você falar sobre os seus fracassos e construir sobre fracasso”. Presume-se que este espaço de tolerância ao erro, pode estimular os servidores que fazem parte deste ambiente de inovação a compartilhar suas experiências e aprendizados nos projetos, diminuindo a possibilidade de erros.

Na classificação de interação, as características comportamentais empreendedoras *ex ante*, são: capacidade de comunicação, rede de relacionamento, capacidade de compartilhar informação/aprendizagem e trabalho colaborativo. Estas características *ex ante*, são apontadas como aprimoradas a partir da interação nos projetos de inovação, sendo consideradas também *ex post*. Além destas, foi evidenciada a empatia, como característica comportamental empreendedora *ex post*.

A comunicação, se apresenta como uma característica comportamental empreendedora *ex ante* no contexto do *i-Lab* estudado. A comunicação foi utilizada para a interação com a equipe do *i-Lab*, atores políticos e com possíveis parceiros, possibilitando a construção de redes.

Na perspectiva *ex post*, a comunicação, como característica comportamental empreendedora, ocorre por meio do alinhamento das atividades, demonstrado pelo participante P06 “A comunicação eu acho que é um ponto importante também entre as pessoas da equipe. Fazer alinhamento constante com os projetos que são muito dinâmicos. Então a gente precisa ter essa disposição de se comunicar bem, se alinhar uma questão”. Consequentemente, o alinhamento como uma ferramenta da comunicação pode gerar confiança.

Na perspectiva *ex ante*, as redes de relacionamentos pessoais e profissionais, possibilitaram o trânsito na burocracia, assim como a formação de vínculos com o *i-Lab*, como menciona o participante da pesquisa P01 “[...] Então, alguns exemplos, a construção de alianças internas

dentro da secretaria a partir da construção de vínculos com os participantes dos nossos projetos, a manutenção desses vínculos que fez com que a gente fizesse um projeto e ali a gente ganhasse um aliado". Assim, a partir das relações profissionais e pessoais no âmbito da Prefeitura de São Paulo, a equipe conseguiu articular ações para a estruturação do espaço.

A rede pessoal foi um elemento importante, para identificar e trocar experiências com outras iniciativas. Segundo os participantes do estudo, um dos membros do (011).lab, veio do serviço público federal e tinha importantes contatos com pessoas ligadas a outras iniciativas de inovação, como apontado pelo participante P04 "[...] comecei a conversar com algumas pessoas da minha rede pessoal que trabalhavam com agenda [...] comecei a explorar algumas coisas com eles e a ir atrás também de referências".

Sobre a atuação em rede, uma característica comportamental empreendedora *ex post*, os interlocutores apontam a necessidade de construção de rede para realização das ações públicas, como aponta o participante P11 "[...] a gente não consegue resolver problemas complexos na administração pública sozinho, não dá. A gente tem que ter capacidade de ativar a rede". Neste sentido, o *i-Lab*, por trabalhar com problemas do cotidiano das pessoas, sejam eles servidores públicos e/ou cidadãos, está constantemente trabalhando em busca de parcerias, para poder encontrar soluções e gerar valor público. Assim, a atuação em rede é apresentada por Petridou e Spartf (2017), Resende et al. (2017) e Rivera e Landahl (2019) como uma característica comportamental empreendedora.

A capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem como característica comportamental *ex ante* é evidenciada neste estudo, por meio da troca de experiências dos I-Labs Gnova e o extinto MindLab da Dinamarca, como aponta o participante P02 "[...] então a gente meio que tem essas duas grandes estruturas o MindLab, o primeiro laboratório de inovação em governo que se tem notícia mais relevante e o GNova, o primeiro laboratório de inovação em governo do Brasil. Então, a gente pega essas duas estruturas de certa forma para mentorar a gente mais forte hoje". Esse compartilhamento de informações e aprendizagem, ocorreu também na etapa de exploração.

Como uma característica *ex post*, a capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem ocorre no (011).lab. Um dos eventos, que ocorreu em 2019, foi o Encontro Internacional de Inovação promovido pelo (011).lab, na cidade de São Paulo. Neste evento, participaram servidores de diferentes lugares do mundo, que realizaram trocas de conhecimento. Um outro projeto gerenciado pelo (011).lab é o CopiCola, apresentado pelo participante P07 "[...] a gente também tem o CopiCola, esse programa de gestão de conhecimento, em que a gente mapeia casos inovadores dentro da prefeitura. A gente faz uma pesquisa junto com esse parceiro e registra esses casos em um guia. Esse guia os servidores podem usar para replicar essa inovação". Este programa é uma ação voltada para a gestão do conhecimento, como apontado pelo participante do estudo, que identifica casos de ações inovadoras e auxilia na replicação.

O trabalho colaborativo como uma característica comportamental empreendedora está na essência do laboratório (011).lab. Uma das evidências apresentadas pelos participantes do estudo, já mencionada, é a pesquisa realizada para compreender as iniciativas de inovação pelo mundo. A busca de compreender as ações inovadoras passou por etapas de coprodução e cocriação de questionários estruturados, assim como sua aplicação. Além disso, existem relatos de que houve um trabalho inicial de formação de equipes voltadas para a colaboração, como mencionado pelo participante P03 "[...]chegar a transformar, de capacitar outras pessoas. Ela tinha esse cuidado de

transferir e capacitar e fazer as pessoas crescerem". Presume-se que esta visão de colaboração, possa ter auxiliado o desenvolvimento do i-Lab, assim como, gerou troca de conhecimento e aprendizagem, conseqüentemente levou à maturidade este espaço de inovação.

Como característica comportamental empreendedora *ex post*, o trabalho colaborativo ocorre de modo externo e interno. De modo externo, por meio da relação com o parceiro (cliente e/ou demandante), aponta o participante P06 "[...] a gente faz tudo muito junto e a gente tenta fazer com o parceiro, também de forma colaborativa, como cocriar soluções, então esse trabalho em equipe é muito importante". Desta forma, as soluções das demandas (problemas) são construídas e testadas com os parceiros, o que promove a troca ou a transferência de conhecimentos.

De modo interno, o processo de trabalho colaborativo, ocorre por meio da gestão horizontal dos projetos, que ocorre de forma coletiva, como apontado pelo participante P09 "[...] então essa coisa de fazer uma gestão horizontal dos projetos, de pensar de forma coletiva, acho que é uma característica comum [...] eu acho que a pessoa tem que ser aberta a trabalhar em conjunto com outras pessoas, tem que se comunicar bem com os colegas para que a gente possa construir as coisas juntos". Desta forma, a relação entre os membros da equipe se torna um ponto nevrálgico no cotidiano do laboratório, o que promove a confiança.

O trabalho colaborativo é uma característica comportamental empreendedora aplicada ao setor público, apontada na literatura por Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019). Vale destacar que o trabalho colaborativo é promovido pela coprodução e cocriação de soluções de problemas desenvolvidas e testadas no âmbito do i-Lab, como menciona o P08 "[...] a gente sempre tenta coconstruir a gente nunca chega com a solução pronta para o parceiro e para a parceira, porque esse é um dos maiores focos do (011).lab, não entregar uma solução pronta e sim construir junto para fazer para que as pessoas aprendam pela prática".

A empatia, foi evidenciada como uma característica comportamental empreendedora *ex post*, como apontado pelo participante P10 "[...] empatia é uma coisa que eu tenho desenvolvido bastante aqui também. A empatia permite ficar sempre atento ao que as pessoas trazem nos projetos, nos problemas para a gente conseguir resolver os problemas, não é uma característica fácil de desenvolver". A empatia como uma característica comportamental empreendedora, possui um impacto positivo nas relações interpessoais e na colaboração do trabalho em equipe, pode estimular a confiança e, conseqüentemente, a melhoria da comunicação do trabalho em equipe. Assim, a empatia deve ocorrer tanto com a equipe quanto com o público-alvo dos projetos de inovação.

Como características comportamentais empreendedoras, classificadas como formulação estratégica, na perspectiva *ex ante*, foram evidenciados o planejamento e a liderança. Na perspectiva *ex post*, foram evidenciadas as duas anteriores e a organização, visão sistêmica e gestão de projetos.

O planejamento como uma característica comportamental empreendedora utilizada de modo *ex ante*; os interlocutores apontam que fizeram estudo de perfil profissional, metodologias, assim como a compreensão dos tipos de inovação que estes espaços podem atuar. Assim, o participante P04 aponta "A equipe do laboratório fez com o Ivan tanto para desenhar e definir quem são as pessoas que a gente poderia levar para lá. Perfil e tal para ficar metodologicamente adequado quando a gente organizar atividade." De acordo com o interlocutor, no processo de criação do i-Lab o planejamento se fez necessário, incluindo a previsão de competências necessárias para

o espaço de inovação e as metodologias necessárias. Neste ambiente, o perfil empreendedor que planeje as ações e o futuro do laboratório se faz necessário.

Na perspectiva *ex post*, o planejamento é apontado como algo aprimorado no âmbito dos laboratórios de inovação. O P7 aponta que “[...] habilidade de planejamento [...] a gente acaba desenvolvendo a capacidade de adaptar esse planejamento dependendo do contexto”. O planejamento ocorre no âmbito do i-Lab pela necessidade da gestão da carteira de projetos.

O planejamento como uma característica empreendedora é apontado por Schmidt e Bohnenberger (2009), Schaefer e Minello (2017) e podem envolver atividades ligadas ao estabelecimento de metas e ações com objetivo de alcançar resultados.

A liderança, uma característica empreendedora *ex ante*, apresenta-se por meio da necessidade de ter alguém que tenha influências internas e externas. Neste caso, os interlocutores, apresentam que um dos membros da equipe inicial já era servidor público de carreira e teve o apoio político do secretário e da secretária adjunta que estavam à frente da SMIT, como aponta o P1 “[...] tinha um respaldo político da liderança, no caso do Daniel e da Mariana Sampaio. Eles foram pessoas muito importantes para criar este espaço de autorização para o funcionamento do laboratório”. Desta forma, a liderança, seja ela política ou de servidores, é importante para validar e proteger iniciativas como os i-Labs.

A liderança como uma característica *ex post* é apresentada pelos interlocutores como sendo forte pela equipe do (011).lab. Os projetos, quando contratados pelos parceiros, são designados dois servidores que se tornam líderes, sendo um líder de projetos e outro de processo. Vale destacar que, podem existir momentos em que membros dos i-Lab são líderes em um e não em outros projetos. Esse modelo de liderança é apresentado pelo participante P10 como sendo “[...] liderança adaptativa é um pouco desse lado, que às vezes você vai ser liberado e às vezes você terá que liberar. Tem que ter muito essa flexibilidade e entender quando outra pessoa vai puxar esse momento”. A liderança é apontada como uma característica empreendedora por Wolf et al. (2011) e Teixeira et al. (2019).

A organização é apontada como uma característica comportamental empreendedora desenvolvida pelos membros do (011).lab, conforme apontado pelo participante P12 “É uma coisa que a gente aprende mesmo a fazer. Porque não é a inovação, é que as coisas são soltas assim. A gente precisa de organização, cronograma também e gestão de atividades que são coisas mais tradicionais, mas são ferramentas fundamentais para fazer um processo de inovação realmente sair do papel”. O interlocutor aponta que por lidar com a necessidade de se ter uma característica voltada para a organização, que ocorre por meio do uso de ferramentas tradicionais.

A visão sistêmica é evidenciada neste estudo como uma característica comportamental empreendedora *ex post*, desenvolvida ou aprimorada no âmbito dos laboratórios de inovação no setor público. O P10 aponta “[...]visão sistêmica que elas aprendem a olhar o problema de maneiras diferentes”. Desta forma, a visão sistêmica é apresentada pelo interlocutor como uma percepção do problema que permite planejar atividades, com o uso de ferramentas.

A capacidade de gerenciar projetos, também é apontada como uma característica empreendedora desenvolvida no âmbito dos i-Labs, como apontado pelo participante P03 “[...] a equipe do laboratório aprendeu muito sobre gestão de projetos.” Assim, a equipe do i-Lab desenvolveu aprendizagem baseada em projetos. Desta forma, o conhecimento em gestão de projetos é fundamental para as ações dos laboratórios de inovação no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade da administração pública passa pela necessidade de considerar o desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras. Os projetos desenvolvidos no (011).lab surgem por meio de problemas públicos de ordem organizacional. Desta forma, o foco do desenvolvimento de competências está voltado para os servidores públicos. Assim, as características comportamentais empreendedoras são desenvolvidas nas equipes do laboratório, como podem ser também desenvolvidas nos parceiros (beneficiados).

Os resultados revelam que as características comportamentais empreendedoras *ex ante*, classificadas como perspectivas promissoras (busca por oportunidades; capacidade analítica; busca por geração de valor público e desenvolvimento profissional e pessoal), desafio em potencial (capacidade de assumir riscos calculados; e capacidade de experimentação); interação (capacidade de comunicação; rede de relacionamento; capacidade de compartilhamento de informações/aprendizagem; trabalho colaborativo) e formulação estratégica (planejamento; liderança) são aprimoradas a partir de experiências em projetos tornando-se *ex post*.

Foram evidenciadas outras características comportamentais empreendedoras, a saber: a) perspectivas promissoras (proatividade, criatividade, curiosidade, adaptação e confiança criativa); b) Desafio em potencial (capacidade de falar sobre os erros); c) Interação (empatia); d) Formulação estratégica (organização, visão sistêmica e a gestão de projetos).

Cabe destacar que, embora essas características comportamentais empreendedoras tenham sido evidenciadas, não quer dizer que todas precisam ocorrer no âmbito dos laboratórios de inovação para o seu surgimento, da mesma forma ocorre para o desenvolvimento de modo simultâneo. Somado a isso, a classificação elaborada, aplicada e sintetizada na Figura 1 apresentada, é a principal contribuição teórica deste estudo. Todavia, tal classificação necessita ser periodicamente atualizada, bem como reaplicada e testada em outros i-Labs, inclusive em perspectiva comparada, para se avançar na construção e no aprimoramento do conhecimento sobre o objeto estudado.

Enquanto implicações práticas, este estudo possibilita a análise minuciosa das qualidades comportamentais empreendedoras requeridas e aprimoradas em um *i-Lab*, o que pode ser benéfico para a implementação de programas de capacitação com abordagens ativas, visando o desenvolvimento de pessoas intraempreendedoras no setor público. Além disso, é possível considerar essas características ao criar um *i-Lab*. No entanto, é importante salientar que as qualidades empreendedoras nem sempre estão presentes em todos os indivíduos, podendo estar ligadas a fatores internos e externos.

Assim, conclui-se que os *i-Labs*, são espaços que utilizam de características comportamentais empreendedoras existentes, oriundas de experiências anteriores dos envolvidos. Assim como promovem o desenvolvimento e aprimoramento de características comportamentais empreendedoras por meio de suas ações e projetos.

A principal limitação desse estudo foi a aplicação da entrevista durante a pandemia do coronavírus SARS-COV-2 e suas variantes, que causou a doença conhecida como COVID-19, e exigiu o isolamento social das pessoas, não permitindo a realização da coleta de dados de forma presencial no *i-Lab* estudado, com mais pessoas e frequência de interações com os participantes da pesquisa. A despeito da amostragem ter sido pequena, os resultados da pesquisa revelaram

evidências sobre o objeto estudado, trazendo insights que precisam ser analisados em outros i-Labs e organizações públicas.

Portanto, de forma não exaustiva, recomenda-se: a) um estudo sobre as características comportamentais empreendedoras nos parceiros dos laboratórios de inovação; b) mapeamento de características comportamentais empreendedoras a partir do prêmio de inovação promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Brasil.

AGRADECIMENTOS

Ao fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Brasil – CNPq. Adicionalmente, estendemos nossa gratidão as sugestões e recomendações dos editores e dos avaliadores anônimos da Revista PRETEXTO, reiterando a efetiva contribuição para o desenvolvimento das ideias e refinamento científico deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Alberti, V. (2005). *Manual de história oral*. FGV Editora.
- Athamneh, S., Al-Balas, S., & Taamneh, M. (2018). Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 267-285. <https://doi.org/10.1504/IJSPM.2018.093460>
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Capella, A. C. N. (2016). Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: Ideias, Interesses e Mudanças. *Cadernos EBAPE*, 14, 486-505. <https://doi.org/10.1590/1679-395117178>
- Cavalcante, P., & Cunha, B. Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê? In P. Cavalcante, M. Camões, B. Cunha, & W. Severo (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp. 15-32). ENAP/IPEA.
- Cechinel, E. (2017). Intraempreendedorismo na administração pública: o caso de um profissional vanguardista na educação. *Anais do XVII Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul*. UFSC.
- Chamba, L. T., & Chazireni, B. (2021). Intrapreneurship as a strategic renewal option for state-owned enterprises: The case of parastatals in Zimbabwe. *Journal of Public Administration*, 56(4), 842-853.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12th ed.). AMGH Editora LTDA.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? *Public Administration*, 86(4), 987-1008. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>
- Emmendoerfer, M. L. (2019). *Inovação e empreendedorismo no setor público*. ENAP. <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.4236804>
- Emmendoerfer, M. L. (2023). Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(2), 277-305. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.22581>
- Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2011). Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30), 88-117. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n30p88>
- Emmendoerfer, M. L., Olavo, A. V. A., Carvalho Junior, J. R. A., & da Silva Junior, A. C. (2022). Laboratórios de inovação no setor público e aproximares com agencias internacionais. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 17(2), 139-153. <https://doi.org/10.18359/ries.5761>

- Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Hashimoto, M. (2010). Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 9(2), 144-156. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902002>
- Ferrarezi, E., Lemos, J., & Brandalise, I. (2018). *Experimentação e novas possibilidades em governo: aprendizados de um laboratório de inovação*. Brasília: ENAP.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas* (5th ed.). Atlas.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health information & libraries journal*, 26(2), 91-1. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Karnsomdee, P. (2022). Contribution to resource, administration, and public entrepreneurship on organizational development of local organization. *Journal of Management Information & Decision Sciences*, 25(1), 1-11.
- Kingdon, J. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies* (3rd ed.). Harper Collins.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.1>
- Lapolli, É., & Gomes, R. K. (2017). Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 31(90), 127-142. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. Princeton. Van Nostrand.
- McFadgen, B. K. (2019). Connecting policy change, experimentation, and entrepreneurs. *Ecology and Society*, 24(1). <https://doi.org/10.5751/ES-10673-240130>
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Resende, T. C. (2020). Quais as evidências do empreendedorismo no setor público? Uma análise da produção científica internacional. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, 9(9), 454-474. <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10868362>
- Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissêmias do empreendedorismo no setor público. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(1), 26-53. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Entrepreneurship theory and practice*, 24(1), 71-91. <https://doi.org/10.1177/104225879902400105>
- Olavo, A. V. A., Emmendoerfer, M. L., Silva Junior, A. C., & Moraes, M. C. (2020). Métodos científicos em estudos sobre empreendedorismo no setor público: uma revisão sistemática de literatura. Anais do XI EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. ANEGEPE.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público* (5th ed.). MH Comunicação.
- Pereira, I. M., de Oliveira, D. R., Valadares, J. L. & Emmendoerfer, M. L. (2016). Comportamento Empreendedor No Setor Público: Análise Comparada De Dois Presidentes Do Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(2), 51-76. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i2.338>
- Petridou, E., & Sparf, J. (2017). For safety's sake: The strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in Swedish crisis management, 2001-2009. *Policy and Society*, 36(4), 556-574. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1369677>
- Pineda-Bautista, D., Pérez-Aguilar, D., & García-Serna, E. (2023). Principales características de los emprendedores como próximos desarrolladores e impulsores de la economía. *Revista Ciencia Agraria*, 2(1), 18-26. <http://dx.doi.org/10.35622/j.rca.2023.01.002>
- Prefeitura Municipal de São Paulo. (2023). *Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia: avanços e marcos da inovação pública e da tecnologia na prefeitura de São Paulo 2017 - 2022*. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT). <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7621>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. *Revista de Administração*, 41(4), 419-430. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400006>

- Resende, T. C., Emmendoerfer, M. L., Valadares, J. L., & Lima, A. A. T. de F. de C. (2017). Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil. *Revista de Administração da UFSM*, 10(2), 318-337. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465910251>
- Rivera, J. D., & Landahl, M. R. (2019). An environment conducive to bureaucratic innovation?: Exploring the potential for public entrepreneurship within FEMA. *Journal of Urban Management*, 8(2), 272-281. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.03.001>
- Sano, H. (2020). *Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais*. ENAP.
- Schaefer, R., & Minello, I. F. (2017). Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 495-524. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.422>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007>
- Silva, M. V. G., Meza, M. L. F. G., Oliveira, A. G., & Procopiuck, M. (2018). Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(2), 67-114. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>
- Silva-Junior, A. C., & Emmendoerfer, M. L. (2023). Innovation Labs in South American Governments: Congruencies and Peculiarities. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20, e220173. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220173>
- Silva-Junior, A. C., Emmendoerfer, M. L., & Olavo, A. V. A. (2022). Comunidades, Negócios, Governos e Laboratórios de Inovação: uma questão de lógica?. *Anais do IX Encontro de Administração Pública da ANPAD*. ANPAD.
- Soegoto, A. S., & Kadis, R. E. (2017). Entrepreneurial Government Attitude Towards The Performance of Local Government Officials. *Etikonomi*, 16(2), 207-220. <https://doi.org/10.15408/etk.v16i2.4968>
- Sousa, J. L. de, Paiva Junior, F. G. de, & Lira, Z. B. (2010). A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Gestão & Planejamento-G&P*, 11(2), 337-354.
- Souza, C. O. D., & Chieza, R. A. (2017). A arrecadação tributária no município de Glorinha/RS de 2001 a 2014: limites e possibilidades. In D. J. DeMarco, J. F. Meira, & R. Bordin (Orgs.). *Gestão Pública Municipal* (pp. 101-132). Evangraf.
- Teixeira, T. S., Andrade, D. M., Alcântara, V. de C., & Oliveira, N. K. de. (2019). Inovação e empreendedorismo: Um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>
- Thorpe, A., & Rhodes, S. (2018). The Public Collaboration Lab Infrastructuring Redundancy with Communities-in-Place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1). <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2018.02.008>
- Valadares, J. L., Alcântara, V. de C., Vilas Boas, A. A., & Emmendoerfer, M. L. (2018). The discourses of entrepreneurship in Brazilian public administration: critical analysis of a contemporary experience. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 990-1008. <https://doi.org/10.5902/1983465913412>
- Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L., & Silva Junior, A. C. (2023). Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Esboçando Sentidos e (des) construindo o conceito para a Gestão Municipal. *Administração de Empresas em Revista*, 2(33), 82-112. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6194>
- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2005). *Pesquisa qualitativa em administração*. FGV.
- Wolf, S. M., Machado, E., Melo, M. B., Franzoni, A. M. B., & Candido, M. S. (2011). Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal De Santa Catarina-UFSC. *Anais do IX Colóquio sobre Gestão Universitária na América do Sul*. UFSC.