

Revisão Integrativa: o intraempreendedorismo no setor público

Valéria Andrade da Silva

Universidade Federal de Campina Grande - Mestrado Profissional em Administração Pública-
PROFIAP- (UFCG) / valeria.andrade@tecnico.ufcg.edu.br

Deusilândia Cesário Soares

Universidade Federal de Campina Grande - Mestrado Profissional em Administração Pública-
PROFIAP- (UFCG) / deusilandiadd@gmail.com

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Mestrado Profissional em Administração Pública-
PROFIAP /UFCG / marcleide@gmail.com

RESUMO

O presente artigo refere-se a uma revisão integrativa da literatura nacional sobre o tema intraempreendedorismo no setor público brasileiro. A pesquisa teve como objetivo identificar quais fatores organizacionais e individuais influenciam o intraempreendedorismo no serviço público. Foram selecionados 10 artigos, pesquisados em periódicos nacionais, disponíveis em plataformas como Capes, Scielo e SPELL, com base em critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Os estudos foram organizados em três eixos temáticos: fatores organizacionais do intraempreendedorismo no setor público, fatores individuais do intraempreendedorismo no setor público e iniciativas que contribuem para o intraempreendedorismo na administração pública. Os resultados evidenciam que o intraempreendedorismo público é um campo emergente, ou seja, pouco explorado nas organizações públicas, mas com potencial significativo para impulsionar o desenvolvimento de iniciativas inovadoras, tendo como base a atuação de servidores públicos. Assim, pode-se dizer que o estudo contribui para sistematizar a produção científica existente sobre a temática, apontando caminhos para maior fomento de trabalhos sobre o tema nas organizações públicas e estímulos à aprendizagem e às experiências institucionais.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, empreendedorismo, serviço público, revisão integrativa.

1. Introdução

Conforme Gomes e Emmendoerfer (2023), diversos estudos no setor privado evidenciam o apoio às iniciativas empreendedoras no interior das organizações, fenômeno conhecido como intraempreendedorismo, tema amplamente discutido e valorizado na iniciativa privada, que se associa diretamente à melhoria na entrega de produtos e serviços e à criação de ambientes organizacionais mais flexíveis, que fomentam a criatividade e ações inovadoras dos seus colaboradores.

Conforme Watarai e Farina (2022), as motivações do colaborador para o desenvolvimento do empreendedorismo na esfera privada estão relacionadas à existência e à concorrência no mercado, diferentemente dos estímulos do empreendedor público, que estão relacionados com a sua aptidão para um atendimento com qualidade na prestação do serviço de interesse da sociedade.

Pode-se dizer que, na esfera pública, tem-se observado um crescimento no reconhecimento da relevância do empreendedorismo tanto no campo acadêmico quanto nas agendas institucionais, especialmente tendo em vista o contexto atual que se encontra marcado por demandas cada vez maiores por eficiência, legitimidade e maior capacidade de resposta às complexidades sociais, mas ainda se percebe escassez na literatura sobre esse tema no Brasil (Watarai;Farina, 2022).

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo identificar quais fatores organizacionais e individuais influenciam o intraempreendedorismo no serviço público brasileiro, a fim de contribuir para o preenchimento dessa lacuna por meio de uma revisão integrativa da literatura. Para tanto, foram analisados dez artigos publicados em plataformas de busca de periódicos nacionais, como Capes, Scielo e SPELL, todos voltados ao contexto do setor público. Ressalta-se que outros textos, que não integram o corpus selecionado, foram utilizados como apoio metodológico e teórico complementar. Nesse sentido, seguem, na Tabela 1, os dez artigos que deram base a essa análise.

Tabela 1 – Artigos selecionados para a revisão integrativa

Nº	Autor(es)	Título	Ano	Revista	Qualis
1	Emmendoerfer	Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo	2023	PODIUM: sport,leisure and tourism review	B1
2	Duarte e Bizelli	A burocracia como empreendedora de políticas no estado de São Paulo: o caso do InovaDay	2021	Pensata	B2
3	Gomes e Emmendoerfer	Intraempreendedorismo e inovação em organizações públicas: caso do senso no Brasil	2023	Estudos Avançados USP	A1

4	Lacerda e Andrade	Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais	2021	Revista Contabilidade, Gestão e Governança	A1
5	Nascimento e Barbosa	Mapeamento bibliométrico e panorama da produção brasileira sobre empreendedorismo no setor público (2012-2024)	2025	Gestão & Planejamento-G&P	A4
6	Neto, Emmendoerfer e Corrêa	Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras	2021	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	A4
7	Silva et al.	Projetos Municipais de Intraempreendedorismo: a participação de mulheres no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor	2023	Gestão e Projeto: GeP	A4
8	Silva Júnior et al.	Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos	2024	Caderno Gestão Pública e Cidadania	A4
9	Trombka e Meira	Intraempreendedorismo na área pública: O caso da cota nos contratos do Senado Federal.	2023	Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração	B3
10	Watarai e Farina	Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores	2022	Revista de Gestão e Secretariado	C

Fonte: elaborada pelo autor conforme revisão integrativa

Com base nos dados constantes na Tabela 1, a análise está organizada em três eixos temáticos: (1) Fatores organizacionais do intraempreendedorismo no setor público, (2) Fatores individuais do intraempreendedorismo no setor público e (3) Iniciativas que contribuem para o intraempreendedorismo na administração pública. A sistematização proposta visa contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema, oferecendo subsídios para fortalecer iniciativas empreendedoras no âmbito da administração pública brasileira.

2. Fundamentação teórica

2.1 Transformações na Gestão Pública e o Papel da Inovação

Nos últimos anos, as concepções tradicionais de gestão pública vêm sendo revistas, de modo que a busca por estratégias inovadoras tem se destacado no âmbito da administração pública gerencial, em virtude da preocupação cada vez mais frequente das organizações em alocar de forma eficiente os recursos públicos, visando maior efetividade na oferta de serviços (Borges; Romaniello; Brito, 2016).

Os avanços tecnológicos têm se tornando cada vez mais globais, exigido uma maior velocidade das comunicações e resolução de problemas nos diferentes setores sociais, incluindo as organizações públicas, logo, os cidadãos também têm gerado mais expectativas com relação a entrega dos serviços públicos de qualidade, com eficiência e efetividade (Bem Machado, 2022).

Nesse sentido, com foco no ideal de promover e apresentar uma boa qualidade dos serviços, muitas organizações públicas têm introduzido no setor público ações baseadas em uma administração mais estratégica, ou seja, empreendedora (Borges, Romaniello e Brito, 2016). Conforme Bem Machado (2022), é característico da inovação aquilo que é novidade, que pode ser implementado e gerar impacto, e ao considerar a inovação no setor público, pode-se dizer que é tudo aquilo que é colocado como um elemento novo e que rompe com o passado, gerando um resultado que responde às necessidades dos cidadãos de forma transformadora.

Desse modo, compreende-se que o processo de inovação no setor público é influenciado por multifatores, de maneira que embora os estímulos ao comportamento intraempreendedor seja uma condição que favoreça a construção de processos de inovação nas organizações públicas, alguns outros aspectos organizacionais como a cultura organizacional, a ausência de uma presença gerencial, a burocracia frente aos processos, entre outros, podem vir a dificultar ou desestimular a atuação do servidor empreendedor e o desenvolvimento das ações inovadoras (Silva Júnior et al., 2024).

Nesse sentido, a atuação proativa e criativa de servidores públicos, seja de forma individual ou coletiva torna-se fundamental para a construção de oportunidades inovadoras dentro das organizações, logo, a superação de entraves, sejam financeiros, estruturais, referente a questões de gênero, entre outros, é que permite a criação de valor público na governança e serviços público (Bem Machado, 2022; Silva et al., 2023; Silva Júnior et al., 2024).

2.2 Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Inovação

Segundo Moreno (2025), enquanto o empreendedorismo está relacionado a uma habilidade e uma mentalidade voltada para a capacidade de criar, inovar e gerar valor em diferentes contextos, o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, por sua vez, está relacionado à aplicação dessa habilidade dentro da instituição, com o foco em estimular a inovação e o crescimento.

Nesse mesmo sentido conceitual dos termos, Bessa (2020) destaca que o que diferencia o empreendedorismo do intraempreendedorismo é que o primeiro se remete a



uma ação criativa que pode ocorrer independentemente de estar associado a uma organização existente, já o intraempreendedorismo ocorre quando o indivíduo ou um grupo, associados a uma organização já existente, criam não somente uma nova organização, mas também a renovação ou inovação dentro desta organização.

Entretanto, o autor Bessa (2020) também destaca que não há aceitação unânime entre os estudiosos quanto ao que significam empreendedorismo e intraempreendedorismo, mas sabe-se que o tema da inovação é comumente implícito nos estudos sobre ambos os conceitos.

Nesse sentido, entende-se que há uma pluralidade do conceito intraempreendedorismo e, por vezes, em muitos estudos, esse conceito se propaga em pesquisas associadas ao termo empreendedorismo, por exemplo (Alvarenga;Costa, 2020).

2.3 Intraempreendedorismo na gestão pública

Conforme Alvarenga e Costa (2020), o intraempreendedorismo relaciona-se a comportamentos ou intenções que surgem ao romper com os aspectos rotineiros das organizações e que se sobressaltam diante de novos empreendimentos, novos negócios, inovação de produtos/serviços, inovação de processos, autorrenovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva.

Dessa forma, para que o colaborador seja considerado empreendedor ou intraempreendedor, ele precisa estar emocionalmente motivado, pois somente assim suas qualificações e habilidades têm espaço para surgir. Logo, é necessário proporcionar um ambiente favorável à criatividade nas instituições (Emmendoefer, 2023; Moreno, 2025).

Conforme Moreno (2025), o intraempreendedorismo pode ser uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas na atualidade, capaz de gerar benefícios, como a promoção da inovação, o aumento da motivação, o engajamento dos funcionários, a retenção de talentos na instituição e a criação de uma cultura de inovação. Portanto, para se obter os ganhos dos seus benefícios, torna-se fundamental que os gestores estejam dispostos a investir em uma cultura de confiança e autonomia para seus funcionários, criando verdadeiramente um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo (Moreno, 2025).

Segundo Moreno (2025) para que o gestor possa angariar a implementação do intraempreendedorismo de maneira mais efetiva ele precisa valorizar também a diversidade de ideias, estimular a experimentação e construir um ambiente onde os colaboradores possam explorar as soluções criativas pensadas para os desafios organizacionais, sem perder de vista que o intraempreendedorismo deve ser um processo contínuo, o gestor deve buscar garantir a sua permanência na organização, inclusive propondo programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, voltados para o fortalecimento das competências necessárias para inovação e empreendedorismo (Moreno, 2025).

Quanto à diversidade de ideias nas organizações e nos espaços econômicos, pode-se dizer que o tema está diretamente relacionado à inclusão de diferentes grupos sociais, entre eles as mulheres no empreendedorismo. No campo da gestão, por exemplo, observa-se que as mulheres tendem a adotar práticas mais participativas, caracterizadas pela socialização

das informações, pelo senso de comunidade e pela valorização das relações interpessoais (Simões, 2022).

3. Método de Pesquisa

O presente estudo adota a técnica de revisão integrativa da literatura conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011), que a compreende enquanto um método que possibilita a sintetização do conhecimento produzido em pesquisas anteriores, a partir da observância de cinco etapas metodológicas, conforme indicado na Figura 1: (i) formulação da pergunta norteadora; (ii) definição da estratégia de busca e critérios de inclusão e exclusão; (iii) categorização temática dos estudos; (iv) análise e discussão dos dados agrupados por eixo; e (v) síntese dos resultados obtidos.

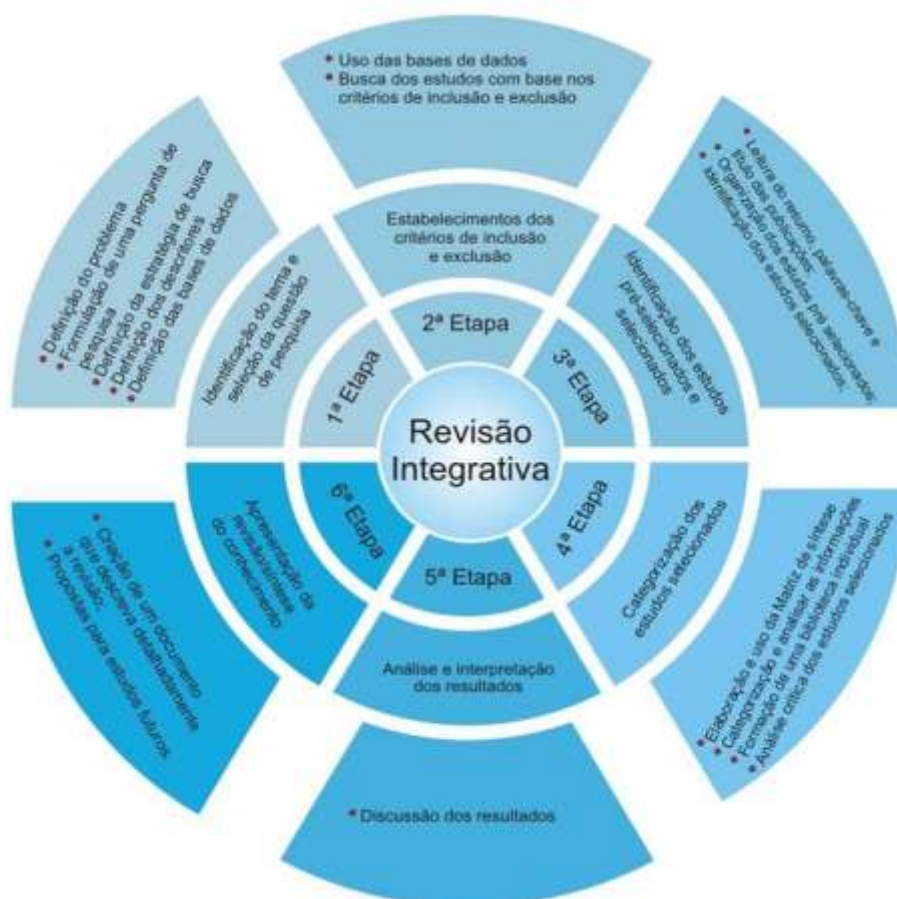


Figura 1. Processo de Revisão Integrativa
Fonte: Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Desse modo, seguindo a técnica de revisão integrativa da literatura proposta por Botelho, Cunha e Macedo (2011), a presente pesquisa foi norteadora pela seguinte pergunta: quais fatores organizacionais e individuais influenciam o intraempreendedorismo no serviço público brasileiro?

Na etapa de busca, utilizam-se as bases Capes e Scielo, bem como a ferramenta virtual Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), que reúne uma série de produções científicas disponíveis eletronicamente em periódicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Ressalta-se que a escolha dessas três bases se justifica pelo alinhamento temático, pela acessibilidade pública e pela abrangência na produção científica nacional, além do objetivo de garantir consistência e qualidade metodológica.

Destaca-se que a busca nas bases de dados citadas acima foi realizada de 20 de fevereiro a 02 de março de 2026 e utilizou-se da seguinte sequência de caracteres aplicada em títulos, resumos e palavras-chave: ("intraempreendedorismo" ou "empreendedorismo no setor público" ou "comportamento empreendedor" ou "servidor empreendedor").

A princípio, para esses descritores citados acima, na plataforma Scielo foram encontrados 43 trabalhos, ao incluir os critérios de temporalidade de 2021 a 2025, restaram 17, e, ao incluir apenas trabalhos em português, restaram 7. Ainda assim, dos 7 trabalhos apenas 2 se direcionavam de fato a ações empreendedoras no serviço público.

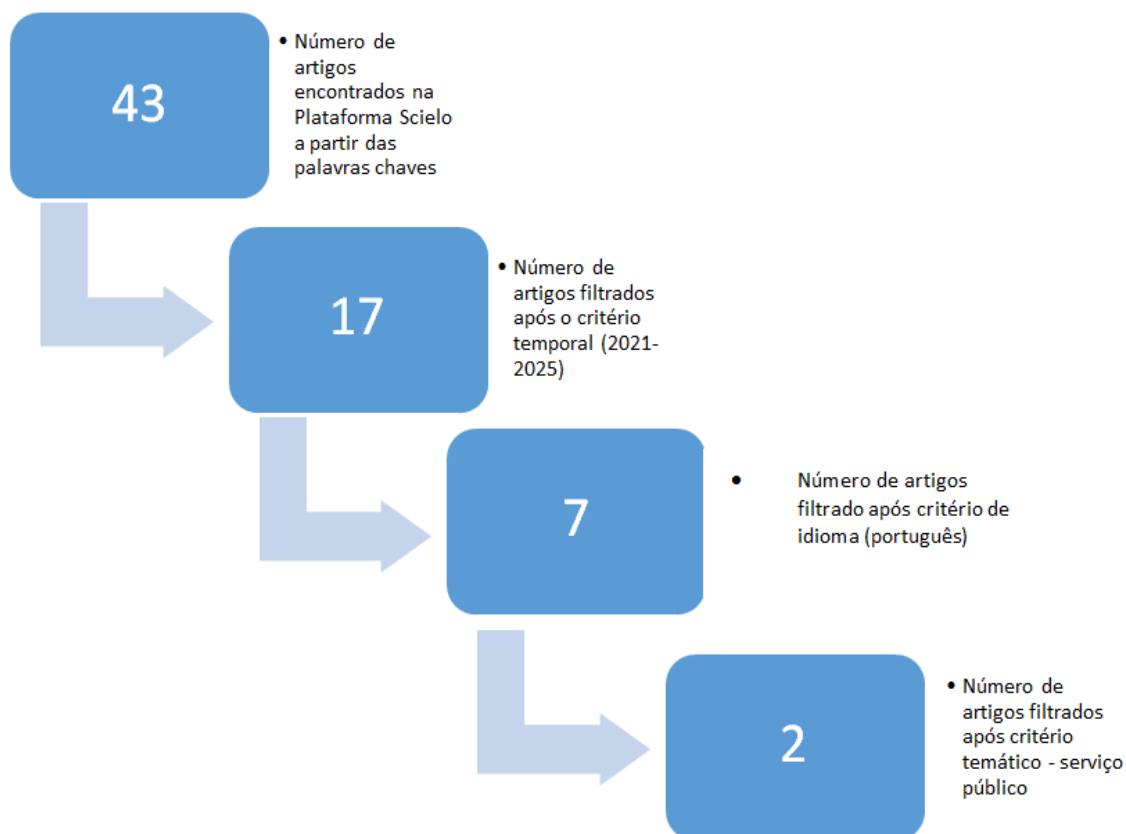


Figura 2: O processo de revisão integrativa Plataforma Scielo
Fonte: Elaborado pelos autores

Já no que se refere à plataforma Capes, para esses descritores citados acima, foram encontrados, no geral, 35 resultados, porém, somente 25 deles eram de acesso aberto. Ao incluir os critérios de temporalidade de 2021 a 2025, restaram apenas 13 trabalhos, que se mantiveram quando se destacou o critério de inclusão de trabalhos apenas em português.

Ainda assim, desses 13 trabalhos, apenas 2 se voltam, de fato, a ações intraempreendedoras no serviço público.

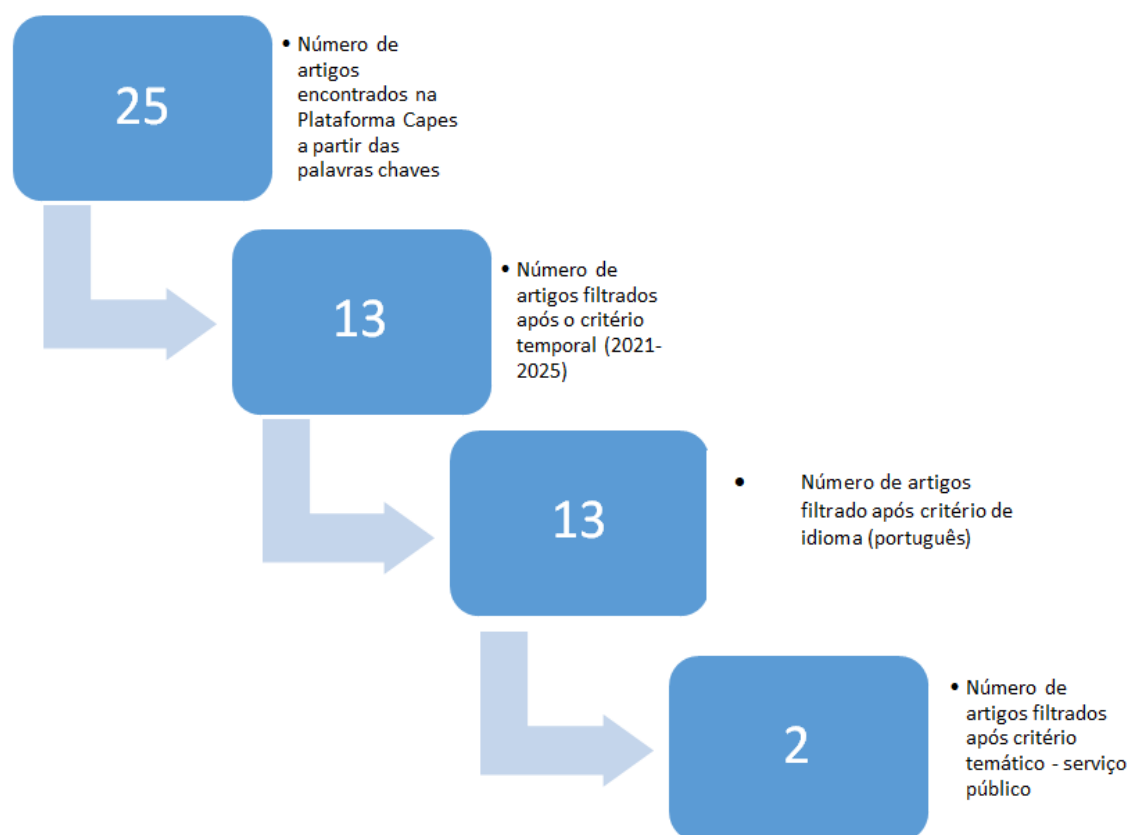


Figura 3: O processo de revisão integrativa Plataforma Capes
Fonte: Elaborado pelos autores

E, por fim, foi realizada pesquisa no SPELL, que se encontra vinculada ao portal da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que criou em 2012 a SPELL para disponibilização das publicações científicas brasileiras na área da Administração, Contabilidade e Turismo. A princípio, foram encontrados 62 artigos no geral, porém, ao aplicar o critério de temporalidade da publicação de 2021 a 2025, restaram 19 trabalhos e, ao filtrar pelo idioma português, restaram 15 trabalhos. Ainda assim, dentre esses 15 artigos, foi retirado 1 artigo que também se repetia na plataforma Scielo e os que não se representavam enquanto práticas no setor público, o que resultou em 6 artigos.

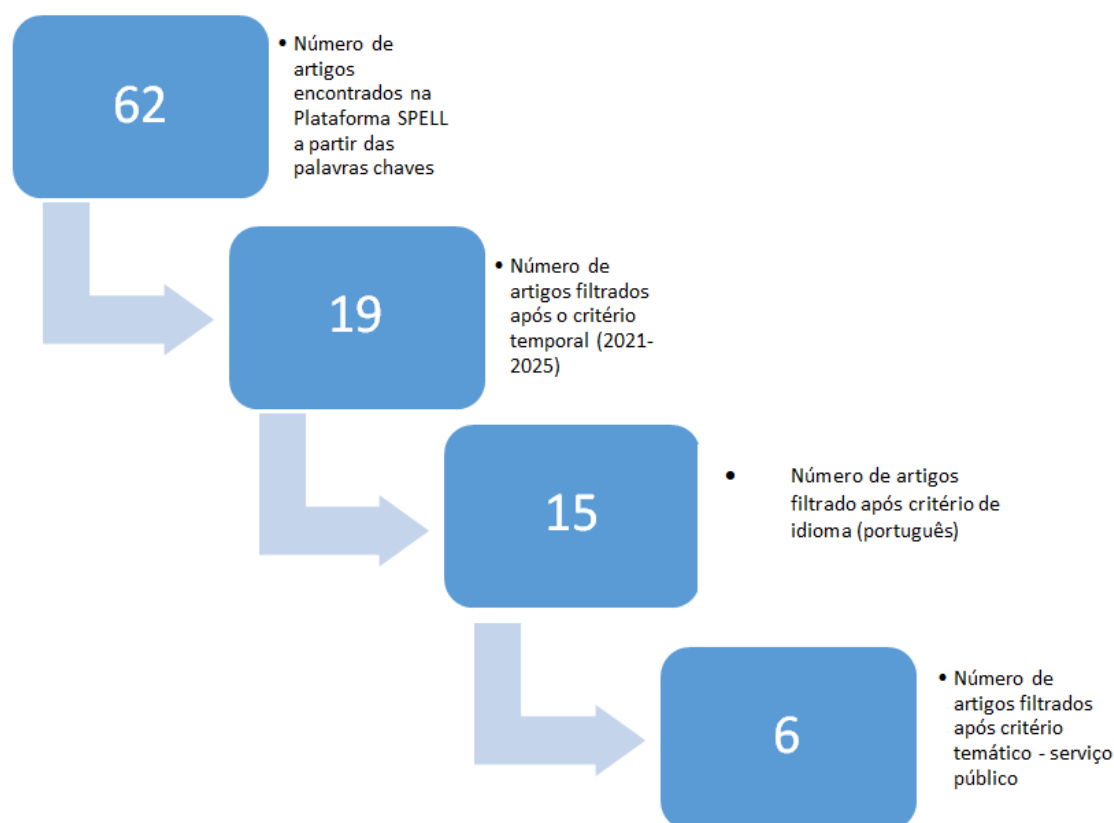


Figura 4: O processo de revisão integrativa Plataforma SPELL

Fonte: Elaborado pelos autores

Informa-se que a triagem e seleção dos artigos ocorreram em duas etapas: (1) leitura dos títulos e resumos, com verificação da aderência direta ao tema do intraempreendedorismo/empreendedorismo no setor público. (2) Leitura das conclusões: utilizada como recurso complementar para verificar se o foco do tema se preservava.

Vale ressaltar que os critérios de inclusão foram: artigos nacionais, em português, na área de Administração Pública e correlata (no período de 2021–2025) que abordem diretamente o intraempreendedorismo no setor público. Foram critérios de exclusão: artigos duplicados; trabalhos acadêmicos, como, por exemplo, teses, dissertações ou TCCs; estudos referentes ao setor privado ou que fossem do serviço público com o público-alvo estudantil ou estagiários; textos com acesso restrito ou não atrelados aos servidores públicos. A aplicação desses critérios resultou na seleção de 10 artigos, enquanto 130 foram excluídos.

Informa-se que, no que se refere à avaliação Qualis CAPES dos artigos selecionados, 6 possuem classificação A (A1 e A4), 3 são B (B1 a B3) e apenas 1 é C. Já quanto à distribuição por ano de publicação, enfatiza-se que todos os artigos foram publicados entre 2021 e 2025, o que evidencia o caráter recente da produção científica sobre o tema.

Ressalta-se que se optou por incluir na revisão o artigo publicado em periódico classificado no estrato Qualis C em virtude da escassez de publicações diretamente relacionadas ao tema investigado, identificada durante o processo de busca e seleção da literatura. Essa decisão fundamenta-se na pertinência teórica e na contribuição do estudo para a compreensão do fenômeno analisado, considerando que, apesar da classificação do

periódico, o trabalho apresenta elementos conceituais e discussões relevantes para o desenvolvimento da análise proposta.

Desse modo, salienta-se que a análise explorada nesta revisão integrativa busca ofertar uma sistematização crítica do conhecimento já produzido, além de apontar convergências, tensões e lacunas ainda existentes na literatura e que podem vir a permitir futuras investigações, principalmente no campo empírico.

4. Análise dos Resultados

4.1 Descrição dos Dados

A seguir, apresenta-se a descrição dos três eixos temáticos: (1) Fatores organizacionais do intraempreendedorismo no setor público, (2) Fatores individuais do intraempreendedorismo no setor público e (3) Iniciativas que contribuem para o intraempreendedorismo na administração pública. Vale ressaltar que esses eixos orientam a análise dos resultados a seguir.

4.1.1 Fatores Organizacionais do intraempreendedorismo público

Este eixo reúne estudos que investigam os fatores organizacionais que envolvem o intraempreendedorismo no setor público, de maneira que as análises se concentram em refletir sobre os fatores que dificultam e/ou fortalecem o intraempreendedorismo nas organizações. Os trabalhos selecionados apontam que o fortalecimento do intraempreendedorismo na gestão pública requer transformações nas dinâmicas administrativas e culturais que estruturam o funcionamento das organizações públicas.

Em revisão bibliográfica e análise bibliométrica realizada por Nascimento e Barbosa (2025) com objetivo de mapear e analisar a produção acadêmica brasileira sobre empreendedorismo no setor público entre 2012 e 2024, compreendendo as principais abordagens teóricas utilizadas, os conceitos e as práticas discutidas na literatura, bem como, as tendências e lacunas de pesquisa sobre o tema no Brasil, observou-se que o campo de estudo ainda é emergente no Brasil, existindo uma baixa quantidade de publicações. Os autores identificaram apenas 21 artigos em 12 anos, mostrando que o tema ainda é incipiente na literatura brasileira.

Apesar disso, as pesquisas de Nascimento e Barbosa (2025) verificaram que o empreendedorismo no setor público aparece associado principalmente à inovação na gestão pública, ao intraempreendedorismo (iniciativas empreendedoras dentro das organizações públicas), à ação coletiva e à colaboração entre atores institucionais.

Além disso, os estudos de Nascimento e Barbosa (2025) identificaram que, entre os obstáculos no que se refere ao desenvolvimento das iniciativas inovadoras na gestão pública, estão: as estruturas burocráticas rígidas, a cultura organizacional resistente à inovação, as limitações institucionais e estruturais e as restrições de recursos. Mas, apesar das dificuldades, avanços importantes também acontecem quando há progresso dessas iniciativas, como o fortalecimento da governança pública; mais iniciativas de educação empreendedora no setor público; mudanças na cultura organizacional de algumas instituições e o estímulo a práticas inovadoras e colaborativas. E para além disso, o

empreendedorismo no setor público contribui também para a melhoria da eficiência administrativa, a modernização da gestão pública, a criação de soluções inovadoras para problemas sociais e a construção de serviços públicos mais alinhados às demandas da população (Nascimento;Barbosa, 2025).

Nesse mesmo sentido, os estudos desenvolvidos por Silva et al. (2023),Gomes e Emmendoerfer (2024) identificam algumas dificuldades que intrinsecamente estão presentes na administração pública e que se refletem enquanto inibidores ao empreendedorismo, entre elas estão: o excesso de formalismo, a rigidez burocrática, a centralização, a estabilidade dos servidores, orçamentos restritos, limitações legais que impedem a inovação e até mesmo a pressão popular de que o serviço público tem que ser prestado, independentemente das condições orçamentárias. Todos esses fatores que se destacam são verdadeiros entraves para qualquer gestor público e, portanto, para a ação intraempreendedora (Gomes;Emmendoerfer, 2024; Silva et al., 2023).

Mas vale ressaltar que um mesmo fator não necessariamente estará sempre classificado como fortalecer ou como limitador, pois a partir do estudo realizado por Duarte e Bizeli (2021) que tinha como objetivo analisar o papel da burocracia na formulação da política de inovação no setor público do estado de São Paulo, utilizando o Programa InovaDay, observou-se que a burocracia se configurou como um elemento fortalecedor, por exemplo.

No referido estudo de Duarte e Bizeli (2021), realizaram uma pesquisa exploratória a partir de estudo de caso do Programa Inovaday, combinando revisão bibliográfica, análise de dados do programa entre 2010 e 2017 e entrevista com seu gestor, e no aprofundamento dos estudos identificaram que a burocracia pública paulista atua como empreendedora de políticas, promovendo espaços de difusão de inovação e estimulando mudanças na cultura organizacional do setor público (Duarte;Bizeli, 2021).

Nesse caso, o InovaDay, que se configura enquanto um fórum institucional voltado à difusão de práticas e ideias relacionadas à inovação no setor público e que está inserido na Política de Gestão do Conhecimento e Inovação do governo paulista, é um programa que passa a fortalecer e promover encontros periódicos entre burocratas públicos, especialistas, representantes do setor privado e acadêmicos, para discutir metodologias, ferramentas e experiências de inovação aplicáveis à gestão pública, incentivando diretamente a disseminação de ideias e a experimentação de novas práticas administrativas (Duarte;Bizeli, 2021).

Um iniciativa que corrobora com os achados dos estudos de Gomes e Emmendoerfer (2023), que em revisão da literatura sobre intraempreendedorismo e gestão pública como foco em avaliar como o intraempreendedorismo se manifesta na gestão pública, buscando justamente entender de que forma iniciativas empreendedoras surgem dentro das organizações públicas e contribuem para inovação, melhorando os serviços e modernização da administração pública, foi possível acompanhar que o intraempreendedorismo contribui fortemente para a eficiência administrativa e aumento da qualidade dos serviços públicos, podendo o servidor público ser esse agente de inovação na medida em que apresenta novas ideias, processos ou soluções para a organização.

De acordo Gomes e Emmendoerfer (2023), existem barreiras institucionais que dificultam a prática empreendedora no setor público, como: burocracia excessiva, estruturas organizacionais rígidas e cultura institucional pouco aberta à inovação, logo, ao se pensar em estímulos para o intraempreendedorismo, seriam necessárias mudanças na cultura organizacional, apoio institucional e ambientes que incentivem de fato a criatividade e autonomia dos servidores, passando por ele também, portanto, o processo de inovação.

Ainda assim, segundo Emmendoerfer (2023), a inovação está atrelada ao acesso a financiamentos, recursos organizacionais e capacidade de mobilizar apoio institucional, pois a execução de projetos inovadores está atrelada diretamente a recursos.

Em estudo qualitativo utilizando o método documental realizado por Silva et al. (2023), por exemplo, com o propósito de analisar as dificuldades vivenciadas por mulheres intraempreendedoras participantes do Projeto Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor (PSPE) observou-se que além das dificuldades relacionadas às questões de ordem social, econômica, política, burocrática, educacional, também as questões de recursos era um fator que comprometedor ao desenvolvimento de ações inovadoras.

Além desses apontamentos, vale salientar que o trabalho de Silva et al. (2023) contribui fortemente para ampliar o debate e a reflexão sobre a importância da inclusão das mulheres no intraempreendedorismo público e na política, como um caminho para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, pois ainda se observa pouca participação de mulheres no empreendedorismo.

Destaca-se que, o PSPE em uma iniciativa que acontece de forma aberta em nível nacional, prevê o incentivo e o reconhecimento de gestores municipais que adotam políticas públicas voltadas para o empreendedorismo e desenvolvimento local, econômico e social, permitindo diretamente implicações práticas sociais e sendo um incentivo para que os participantes implementem seus projetos, contribuindo com a sociedade e superação de as dificuldades durante a execução de projetos futuros, mas apesar de tal abertura, os dados denunciam que ao longo das edições do PSPE, que tiveram 63 projetos somando nível Estadual e Nacional, distribuídos com 16 projetos na região norte, 26 Nordeste, 5 Centro-Oeste, 10 Sudeste e 6 Sul, entre todos estes projetos apenas 6 deles premiados no nível nacional tiveram mulheres como gestoras públicas (Silva et al., 2023).

Quanto a iniciativas empreendedoras para mulheres, pode-se dizer que um bom exemplo se encontra na proposta do estudo de Trombka e Meira (2023) com o acompanhamento da adoção de cotas para mulheres vítimas de violência doméstica em contratos administrativos no Senado Federal. A ação intraempreendedora alia a inovação e a inclusão social, na medida em que demonstra que a adoção de uma micropolítica pode transformar a vida de mulheres em situação de vulnerabilidade social e emergir mesmo em contextos altamente institucionais.

Dessa forma, entende-se que, na dinâmica organizacional, são múltiplos os fatores que influenciam o intraempreendedorismo, de maneira que até mesmo aspectos como falhas comunicacionais e limitações da autonomia gerencial, por exemplo, podem se

configurar como elementos que dificultam o processo de inovação. Nesse sentido, torna-se igualmente necessário um olhar atento à compreensão dos fatores individuais dos servidores, uma vez que características pessoais, percepções e motivações também atravessam e influenciam as práticas empreendedoras no contexto organizacional (Silva Júnior et al., 2024).

4.1.2 Fatores individuais do intraempreendedorismo público

Entende-se que o intraempreendedorismo é um processo multifatorial, envolvendo desde condições estruturais e organizacionais até aspectos relacionados às atitudes e iniciativas dos indivíduos. Nesse sentido, muitos estudos têm direcionado sua atenção para a investigação do comportamento intraempreendedor, buscando compreender de que forma os servidores identificam oportunidades, propõem melhorias e desenvolvem práticas inovadoras no contexto institucional (Silva Júnior et al., 2024).

Em pesquisa quantitativa realizada por Watarai e Farina (2022), com o objetivo de entender as características empreendedoras identificadas pelos gestores públicos no desempenho da suas funções, foram realizadas a aplicação de questionários com 104 servidores na ocupação de cargos de direção ou função gratificada de uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES) e verificou-se que os gestores que responderam a este estudo apresentam as características comportamentais empreendedoras, do mesmo modo que os gestores entrevistados constatam que a universidade possui um alto nível de orientação empreendedora (Watarai; Farina, 2022).

Ressalta-se que, a pesquisa de Watarai e Farina (2022) identificou que esses servidores apresentaram características que compõem o comportamento empreendedor, sendo destaque o comportamento de busca por informação, enquanto disponibilidade do gestor para aprender e procurar informações em sua área ou fora para aprimorar ou empregar em processos do seu trabalho e assegurar a finalização da demanda; a eficiência, enquanto o uso racional dos meios disponíveis para alcance dos objetivos predefinidos, e a persistência, enquanto capacidade de permanecerem firmes na busca por resultados e alcance de seus propósitos e metas, transpondo obstáculos pelo trajeto. (Watarai; Farina, 2022).

Além disso, os autores Watarai e Farina (2022) também identificaram que o comportamento dos gestores pode auxiliar as organizações a desenvolver ou aprimorar características importantes para fortalecer o desenvolvimento de estratégia intraempreendedora nas instituições públicas, além de permitir a formação de uma força de trabalho qualificada e preparada para atuar na instituição.

De acordo com Silva et al. (2023), o intraempreendedorismo está relacionado à proatividade e à disponibilidade do funcionário para se envolver com sua visão empreendedora. Ou, como bem destaca Emmendoerfer (2023), o empreendedor no setor público é o agente que idealiza, fomenta, executa ou coordena inovações na administração pública, podendo, assim, atuar individualmente ou coletivamente no desenvolvimento de propostas inovadoras.

Conforme ensaio teórico desenvolvido por Emmendoerfer (2023), o comportamento empreendedor pode ser estimulado por diferentes tipos de motivação: motivações individuais, como benefícios pessoais, reconhecimento profissional ou oportunidades, motivações ideológicas pautadas na defesa de valores e princípios relacionados à melhoria da gestão pública ou de modelos administrativos, por exemplo, e motivações solidárias, como a satisfação em contribuir para resultados coletivos e benefícios sociais.

Emmedoerfer (2023) defende que existem alguns tipos de empreendedores no setor público, como o empreendedor político, o empreendedor institucional, o empreendedor de políticas públicas e o intraempreendedor público. Segundo o autor, os tipos de empreendedores presentes no setor público tendem a se direcionar para a manifestação de determinadas características, como, por exemplo, a capacidade de ter uma boa comunicação em público, transmitindo confiança e credibilidade, capacidade de se articular facilmente para estabelecer conexões políticas e habilidades de negociação e persistência, ou seja, dedicando-se e se dispondo para que de fato haja o alcance do objetivo proposto (Emmedoerfer, 2023).

De acordo com Emmendoerfer (2023), o empreendedor público também deve ter algumas habilidades, como articulação e construção de rede de apoio, proatividade na busca por financiamentos e capacidade de lidar com regras e burocracias, por exemplo.

Em síntese, o estudo de natureza teórica e ensaística realizado Emmendoerfer (2023), estruturado através de revisão da literatura, teve como objetivo discutir como os conceitos de inovação e empreendedorismo no setor público podem ser compreendidos e aplicados na gestão pública municipal do turismo, discutindo diferentes tipos de problemas públicos, formas de inovação e perfis de empreendedores no setor público, destacando a atuação seja individual ou coletivamente dos agentes públicos e as colocando como fundamentais para a criação, implementação e coordenação de iniciativas inovadoras dentro das organizações governamentais.

4.1.3 Iniciativas que contribuem para o intraempreendedorismo no setor público

Compreende-se que para que o intraempreendedorismo ganhe espaço nas organizações públicas é necessário mudanças que envolvam diversos fatores como: a diminuição de prazos em processos burocráticos, mudanças culturais e políticas dentro da instituição, rompendo com o que está posto para assumir um modelo que valorize o desenvolvimento de novas habilidades, como por exemplo, como a liderança e a disposição para assumir riscos, que é um contributivo a autonomia, a proatividade e a criatividade na resolução de problemas (Gomes; Emmendoerfer, 2024; Silva Júnior et al., 2024).

Conforme estudo observacional de Lacerda e Andrade (2021) que teve como objetivo averiguar se a criação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública do sul de Minas Gerais pode ser compreendida como uma ação empreendedora, foi possível acompanhar que a criação do setor proporcionou resultados sociais no contexto da Universidade, os quais se manifestaram através da geração de benefícios qualitativos no que diz respeito a mudança da visão por parte dos fornecedores, suporte aos membros da comunidade universitária e impacto positivo no atendimento das necessidades de materiais, assim como também, ganhos quantitativos como: redução de valores inscritos em Restos a

Pagar, melhoria da execução orçamentária e gestão de recursos e, ainda, a melhoria dos índices contábeis da instituição, indicando que a criação do setor pôde ser considerada uma ação empreendedora, permitindo inclusive ganhos teóricos/metodológicos.

Segundo Lacerda e Andrade (2021), para a efetivação do processo de criação e implementação do setor de “pós-compra”, ou de maneira geral, pode-se dizer que a efetivação de uma ação empreendedora no setor público é atravessada por diferentes fatores, entre eles o contexto organizacional, que de certa forma se remete as lógicas e tensões da instituição, ou seja, sua cultura, bem como, pelo contexto externo à organização, como por exemplo, a orientação de vida dos indivíduos e interação social dos participantes. Em conformidade com os autores, todos esses fatores influenciaram, de alguma maneira, o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra” (Lacerda;Andrade, 2021).

Um outro estudo que traz uma experiência inovadora são o estudo qualitativa envolvendo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionários com 22 servidores públicos vinculados a 18 laboratórios de inovação na América do Sul, realizado por Silva Júnior et al. (2024), que conseguiu identificar que a existência dos laboratórios de inovação no setor público ajudam a reduzir barreiras ao intraempreendedorismo, principalmente no que se referem a burocratização excessiva dos processos, baixa flexibilidade organizacional, resistência à mudança ou mesmo posturas hierárquicas rígidas, por exemplo.

Além disso, de acordo com Silva Júnior et al. (2024), os laboratórios também contribuem significativamente para a simplificação de processos administrativos, para o uso de metodologias de inovação, para a oferta de capacitações e cursos voltados aos servidores públicos, bem como para o estímulo à criatividade, à geração de novas ideias, ao fortalecimento das relações interpessoais entre servidores e à aproximação com as demandas da sociedade. Dessa forma, esses espaços configuram-se como importantes ambientes institucionais para a promoção da inovação, da aprendizagem organizacional e do aprimoramento contínuo das práticas na administração pública.

De forma geral, as contribuições de Silva Júnior et al. (2024) demonstram que os laboratórios de inovação têm potencial para promover cultura de inovação e empreendedorismo no setor público, sendo espaços reais de fomento à experimentação, aprendizagem e colaboração, contribuindo fortemente para a transformação da mentalidade dos servidores públicos e para o estímulo a práticas inovadoras na gestão pública.

Outro exemplo de iniciativa voltada ao fortalecimento do intraempreendedorismo no setor público pode ser observado nas ações formativas promovidas pelas Escolas de Governo, conforme observado nas pesquisa desenvolvida por Paula Neto, Emmendoerfer e Corrêa (2021), que em análise de três instituições brasileiras de capacitação de servidores, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a Fundação João Pinheiro e o Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba (IMAP), identificaram que as iniciativas educativas de formação e qualificação ofertadas por essas organizações para os servidores

públicos, contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências empreendedoras, além de serem ações que estimulam a atuação dos servidores sob uma perspectiva intraempreendedora no contexto da administração pública.

4.2 Discussão dos Resultados

Objetivando consolidar os principais achados da revisão integrativa, com base nos três eixos temáticos analisados, almejando oferecer uma visão integrada dos fatores que impulsionam ou mesmo limitam o intraempreendedorismo no setor público no Brasil, sejam organizacionais ou individuais, a análise permitiu identificar conceitos, convergências entre estudos, contradições teóricas e lacunas persistentes na literatura nacional.

No eixo 1 observa-se o quanto o intraempreendedorismo no setor público é um tema ainda pouco discutido na literatura acadêmica brasileira e que entre os fatores organizacionais da administração pública que interferem diretamente na capacidade de inovação dentro da administração estão: a limitação da autonomia gerencial, os aspectos estruturais, organizacionais, culturais e institucionais, embora alguns fatores que são considerados com interferentes também podem vir a ser alicerces a construção de iniciativas de inovação gerando valor público nas instituições.

Além disso, percebe-se o quanto a disponibilidade de recursos constitui condição importante para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras e como as questões de gênero ainda podem interferir na construção dessas ações. Contudo, tais questões também podem contribuir positivamente para o processo de inovação, na medida em que a diversidade de perspectivas e experiências favorece a geração de novas ideias e soluções no contexto organizacional.

O eixo 02 evidencia que os estudos também têm um olhar para o comportamento intraempreendedor como fator contributivo ao intraempreendedorismo no setor público, de modo que além de um ambiente que estimule a inovação, os servidores precisam possuir características comportamentais (disponibilidade, eficiência e persistência) e se envolver em motivações (pessoais, ideológicas e/ou solidárias), o que pode vir a classificá-los em um determinado perfil de empreendedor no setor público, como por exemplo: o empreendedor político, o empreendedor institucional, o empreendedor de políticas públicas ou o intraempreendedor público.

O eixo 03 evidencia que a constituição de ambientes institucionais favoráveis à inovação, associada à implementação de dispositivos organizacionais como os laboratórios de inovação no setor público, tende a fortalecer processos inovadores no interior das organizações públicas. Tais espaços configuram-se como ambientes institucionais voltados à experimentação, à produção coletiva de soluções e à aprendizagem organizacional, favorecendo a circulação de ideias e o desenvolvimento de novas práticas de gestão. Ademais, contribuem para a ressignificação das formas tradicionais de atuação no serviço público, estimulando mudanças na cultura organizacional e incentivando a adoção de práticas mais inovadoras e empreendedoras na gestão pública.

Em resumo, observa-se que o intraempreendedorismo no setor público é moldado por uma rede complexa de influências que abrange desde a estrutura e a cultura das

instituições até as trajetórias e competências pessoais dos servidores. Nesse contexto, a análise do intraempreendedorismo na gestão pública configura-se como um campo relevante de investigação, dado seu potencial de contribuição para a inovação e a melhoria dos processos organizacionais (Gomes; Emmendoerfer, 2024; Silva Júnior et al., 2024; Watarai; Farina, 2022).

5. Conclusões

A presente revisão integrativa sistematizou, a partir das bases de busca Capes, Scielo e SPELL, a produção científica nacional sobre intraempreendedorismo no setor público entre 2021 a 2025, evidenciando o quanto o tema ainda é pouco pesquisado, sendo, portanto, um campo emergente. A análise dos 10 artigos triados para o presente estudo revelou que o intraempreendedorismo está presente em distintas esferas da administração pública, estando relacionado a fatores como ambiente organizacional, cultura organizacional, burocracia, comunicação, estrutura organizacional, lideranças, apoio institucional, recursos, distintas competências e habilidades individuais, motivações, disponibilidade para a aprendizagem, eficiência, persistência, proatividade e abertura à experimentação.

A análise evidenciou elementos comuns no que se refere aos fatores organizacionais que influenciam o intraempreendedorismo nas organizações, identificando que o mesmo fator pode ser compreendido como obstáculo em determinado contexto organizacional e/ou como elemento fortalecedor do intraempreendedorismo em outro perfil institucional.

Além disso, torna-se evidente o reconhecimento de que os servidores desempenham papel significativo nas iniciativas intraempreendedoras, uma vez que seus comportamentos e atitudes contribuem diretamente para o desenvolvimento de práticas inovadoras no contexto organizacional.

Nesse sentido, destaca-se que a presença de um ambiente organizacional favorável ao empreendedorismo, aliada à atuação de servidores com perfil empreendedor, é um cenário propício ao surgimento e ao desenvolvimento de iniciativas intraempreendedoras no setor público. Ambientes institucionais que estimulam a autonomia, a criatividade, a proatividade e a inovação tendem a potencializar as capacidades individuais dos servidores, estimulando a proposição de novas ideias, melhorias em processos e soluções para demandas organizacionais e sociais.

Compreendendo que as organizações públicas dentro de suas hierarquia organizacional geralmente tem a figura do gestor ou diretor como líder principal, reconhece-se que o comportamento empreendedor por parte dos gestores desempenha papel relevante no fortalecimento das estratégias empreendedoras no âmbito organizacional como um todo, pois na medida que eles adotam posturas direcionadas para a proatividade, e inovação tende a influenciar positivamente a dinâmica organizacional, estimulando a implementação de práticas e iniciativas que reforçam a orientação empreendedora e promovem melhorias nos processos e nos resultados institucionais.

Ademais, destaca-se a importância do estímulo e valorização da participação de diversos grupos nas iniciativas intraempreendedoras, como por exemplo, servidores recém-ingressos, mulheres e pessoas com deficiência, pois a ampliação da presença nesses espaços

contribui para a diversificação de perspectivas e construção de soluções mais criativas e sensíveis às diferentes demandas sociais.

Considerando o exemplo dos laboratórios de inovação no setor público, pode-se dizer que a disseminação desta proposta para ampliar o uso do seu modelo em outras localidades seria uma boa forma de promover a experimentação de novas ideias, processos e soluções no setor administrativo, visto que esses espaços oferecem maior segurança para a experimentação e o teste de soluções fora dos padrões burocráticos tradicionais.

Desse modo, como proposição, recomenda-se o aprofundamento de estudos empíricos sobre o tema em diferentes contextos da administração pública e a valorização do tema na esfera organizacional, de modo a gerar valor às iniciativas a serem desenvolvidas e a estimular os servidores públicos na construção de uma cultura organizacional pautada na inovação. Além disso, uma maior divulgação do tema nas instituições pode vir a ampliar a discussão e a partilha de experiências bem-sucedidas nas organizações, ou mesmo de ações mal-sucedidas, enquanto processo de geração de conhecimento, que também pode contribuir para a investigação dos elementos que foram impeditivos, para que, assim, ocorra a recondução ou o desbloqueio desses.

Nesse sentido, o olhar para a construção de um marco regulatório institucional que favoreça a autonomia dos servidores públicos com responsabilidade, proteção institucional e permissividade para a construção de redes colaborativas também poderia vir a elevar a valorização do tema nas organizações públicas, empregando diretamente ganhos para o desenvolvimento de propostas resolutivas para os problemas públicos, bem como, estimulando a emergência dos servidor intraempreendedores motivados a transformar a gestão pública com base no interesse coletivo.

Assim, enquanto sugestão para pesquisas futuras, destaca-se o desenvolvimento de estudos empíricos sobre o papel da liderança e seus contributos para incentivar o intraempreendedorismo no setor público, quais as características culturais que estimulam a inovação interna, o papel da autonomia e da confiança institucional na promoção do intraempreendedorismo e quais as políticas organizacionais que incentivam ideias inovadoras nas organizações públicas, por exemplo.

Referências

ALVARENGA, Marcelo Aparecido; COSTA, Priscila Rezende da. Intraempreendedorismo: Uma Proposta para Reorganização da Literatura. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 57–80, 2020. DOI: 10.36942/reni.v5i1.285. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/285>. Acesso em: 12 mar. 2026.

BEM MACHADO, Andréia de et al. **Inovação no setor público**: desafios e possibilidades. Pimenta Cultural, 2022.

BESSA, Jorge Luiz Camara de. **Os fatores que influenciam o comportamento empreendedor dos colaboradores das Universidades Brasileiras**. 2020. 24f. Dissertação (Mestrado em Marketing). Universidade do Porto, Portugal, 2020. Disponível em:

<https://www.proquest.com/openview/cc1ff56f062c3d07ddfb31e59992b2c0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y> . Acesso em: 10 mar. 2026.

BORGES, Denise Aparecida Hipólito; ROMANIELLO, Marcelo Marcio; BRITO, Mozar José de. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 5, n. 1, p. 85-116, 2016. Disponível em:
https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A3%3A10465043/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A128206999&crl=c&link_origin=scholar.google.com. Acesso em: 13 mar.2026.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011. Disponível em:
<https://pdfs.semanticscholar.org/b99b/4f7d8cb581a59f92915a0c64430d43dc65b0.pdf>. Acesso em 02 mar.2026.

DUARTE, Cristiano Parra; BIZELLI, José Luís. A burocracia como empreendedora de políticas no estado de São Paulo: o caso do InovaDay. **Pensata**, v. 10, n. 2, 2021. Disponível em:
<https://periodicos.unifesp.br/index.php/pensata/article/view/12192>. Acesso em 22 fev.2026.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público: Um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 2, p. 277-305, 2023. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/71609/inovacao-e-empreendedorismo-no-setor-publico--um-ensaio-sobre-categorias-analiticas-aplicaveis-a-gestao-publica-municipal-do-turismo>. Acesso em 26 fev.2026.

GOMES, Roberto Kern; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Intraempreendedorismo e inovação em organizações públicas: caso do censo no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 37, n. 109, p. 361-380, 2023. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ea/a/C7QSM7XGfdJDy46fVFb45Nv/?lang=pt>. Acesso em 24 fev.2026.

LACERDA, Gilson David; ANDRADE, Daniela Meirelles. Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v.24,n.2, p. 185-203, 2021. DOI: 10.51341/1984-3925_2021v24n2a3. Disponível em:
<https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2497>. Acesso em 22 de fev.2026.

MORENO, Nicholas Zão. O INTRAEMPREENDEADORISMO COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Eletrônica Perspectivas da Ciência e Tecnologia-ISSN: 1984-5693**, v. 17, 2025. Disponível em:
<https://revistascientificas.ifrj.edu.br/index.php/revistapct/article/view/2984>. Acesso em 26 fev.2026.

NASCIMENTO, Geisiane Antonita do; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. MAPEAMENTO BIBLIOMÉTRICO E PANORAMA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA SOBRE EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO (2012-2024). **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 26, 2025. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/9793/5555>. Acesso em 26 fev.2026.

PAULA NETO, Alcielis de; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CORRÊA, Stela Cristina Hott. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 558-585, 2021. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/64365/intraempreendedorismo-no-setor-publico-por-meio-de-aco-es-formativas-e-educativas-das-escolas-de-governo-brasileiras>. Acesso em 26 fev.2026.

SILVA JÚNIOR, Alessandro Carlos da et al. Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, p. e90107, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cgpc/a/hmqShPf47rynvZHXHdmpSTL/?lang=pt>. Acesso em 24 fev.2026.

SILVA, Flávia Maria da et al. Projetos municipais de intraempreendedorismo: a participação de mulheres no prêmio Sebrae prefeito empreendedor. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 2, p. 128-156, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/74325/projetos-municipais-de-intraempreendedorismo--a-participacao-de-mulheres-no-premio-sebrae-prefeito-empreendedor>. Acesso em 26 fev.2026.

SIMÕES, Cristina da Cruz. **Empoderamento e Empreendedorismo Feminino na Comunidade**. 2022. 103 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Comunitário) – Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Beja, Beja, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ipbeja.pt/entities/publication/da15682e-0c0e-4759-bafb-73c614331b2b>. Acesso em 10 mar.2026.

TROMBKA, Ilana; MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos (2023). Intraempreendedorismo na área pública: O caso da cota nos contratos do Senado Federal. **GV-casos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n. 2, p. 0-0, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/78802/intraempreendedorismo-na-area-publica-o-caso-da-cota-nos-contratos-do-senado-federal>. Acesso em 26 fev.2026.

WATARAI, Lilian; FARINA, Milton Carlos. Intraempreendedorismo em uma instituição de ensino superior público: características empreendedoras dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 4, p. 2159-2179, 2022. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/70218/intraempreendedorismo-em-uma-instituicao-de-ensino-superior-publico--caracteristicas-empreendedoras-dos-gestores->. Acesso em 26 fev.2026.