

AÇÕES EMPREENDEDORAS INOVADORAS NO SETOR PÚBLICO

INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ACTIONS IN THE PUBLIC SECTOR

Edson Costa Filho – Universidade Federal de Sergipe (UFS) - Brasil -
edson.costa@msn.com

Maria Alvina de Araújo Gomes –Universidade Federal de Sergipe –
(UFS) - Brasil - gomesmarajo@hotmail.com

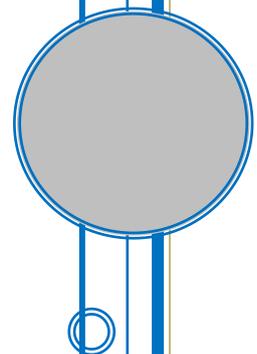
Rivanda Meira Teixeira* – Universidade Federal do Paraná (UFS) -
Brasil - rivandateixeira@gmail.com

Submetido: Fevereiro 2017

Aceito: Julho 2017

*Autor de Correspondência

DOI: 10.18226/23190639.v5n2.01



Resumo

O objetivo geral deste estudo é analisar ações empreendedoras desenvolvidas no setor público a partir das iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Especificamente pretende identificar os ambientes interno e externo das organizações de acordo com o modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008) e sua relação com o fomento da prática inovadora e os respectivos desempenhos organizacionais. Nesse modelo o empreendedorismo corporativo é um processo que tende a facilitar os esforços de uma organização para inovar constantemente e se adequar eficientemente às mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno quanto no externo. No tocante à dimensão interna, os componentes são a estrutura/formalização, decisões/controle, cultura, tomada de risco e proatividade. A dimensão externa abrange o ambiente político, a complexidade, a munificência e as mudanças provenientes do ambiente externo ao setor. Para realização deste estudo foi realizada pesquisa documental, tendo como fonte de dados os vinte relatos das ações premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovida pela Escola Nacional de Administração Pública nos anos 2013 e 2014. De modo geral, observou-se, nos casos analisados, que o desempenho organizacional em âmbito público é consequência de ações que promovem crescimento, desenvolvimento e produtividade. Torna-se necessário, portanto, para o alcance de objetivos e metas planejadas, o suporte das lideranças organizacionais assim como a utilização de recursos diversos, sem os quais são inviabilizadas as ações inovadoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo. Inovação. Setor Público.

Abstract

The aim of this study is to analyze entrepreneurial actions developed in the public sector, from the initiatives awarded in the Federal Public Management Innovation Contest. Specifically aims to identify aspects of internal and external environments for organizations, according to the model proposed by Kearney, Hisrich and Roche (2008) and their relation with the promotion of innovative practices and their respective organizational performances. In this model, corporate entrepreneurship is a process that tends to facilitate organization efforts to constantly innovate and adapt efficiently to changes that occur in both the internal and external environment. Regarding the internal dimension the components are the structure, formalization, decisions, control, culture, risk taking and proactivity. The external dimension encompasses the political environment, complexity, munificence and changes from the external environment to the sector. To realize this study a document research was developed having as data source the twenty reports of the actions awarded in the Innovation Contest in Federal Public Management, organized by the National School of Public Administration in the years 2013 and 2014. In general, it has been observed in the cases analyzed that organizational performance in public sector is the result of actions that promote growth, development and productivity. It is necessary, therefore, to the achievement of objectives and planned targets, support of organizational leaders and the use of various resources, without which are unfeasible innovative actions.

Keywords: Corporate Entrepreneurship. Innovation. Public Sector.

1 Introdução

Os estudos sobre empreendedorismo, até a década de 1970, priorizavam as ações e características individuais dos empreendedores (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Entretanto, a partir dos anos 1980, por meio de autores como Miller e Friesen (1982), Burgelman (1984), Pinchot (1985), Cornwall e Perlman (1990) e Diefenbach (2011), foram realizadas pesquisas que permitiram compreender a noção de empreendedorismo no interior das organizações, fazendo surgir o empreendedorismo corporativo (Valadares & Emmendoerfer, 2015).

Aplicando-se o conceito do empreendedorismo corporativo ao setor público, tem-se, de modo similar ao setor privado, a definição de um empreendedorismo desenvolvido no interior das organizações públicas. Kearney, Hisrich e Roche (2008) se referem ao empreendedorismo corporativo como um processo organizacional que resulta em atividades inovadoras, tais como o desenvolvimento de serviços novos ou já existentes, tecnologias, técnicas administrativas e melhoria de novas estratégias. Os autores argumentam que a inovação, em sentido amplo, é o único tema comum subjacente a todas as formas de empreendedorismo corporativo. De acordo com Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), a capacidade de reconhecer oportunidades, assumir riscos e ter ideias inovadoras são características intraempreendedoras que estão sendo cobradas dentro do ambiente organizacional. Cumpre destacar que alguns autores usam as expressões intraempreendedorismo e empreendedorismo interno como sinônimos das ações de empreendedorismo corporativo (Boas & Santos, 2014).

A base dos estudos sobre empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, de acordo com Lenzi, Santos, Casado e Kuniyoshi (2015), reside principalmente nos aspectos relacionados à inovação e ao aproveitamento de novas oportunidades. A inovação é uma condição *sine qua non* para a prática intraempreendedora, na qual o intraempreendedor é o agente que consegue impulsionar a inovação nas organizações (Pinchot, 1985; Zahra & Garvis, 2000).

Nos últimos anos, a produção científica relacionada ao empreendedorismo aplicada ao setor público tem tido destaque em âmbito internacional (Diefenbach, 2011). Entretanto, observa-se que, no Brasil, a produção nesta temática ainda é incipiente, o que sugere uma lacuna a ser explorada (Morais, Valadares, Emmendoerfer, & Tonelli, 2015).

Dessa forma, estabelece-se como objetivo geral deste trabalho analisar as ações

empreendedoras no setor público, a partir das iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Especificamente, objetiva-se fazer uma análise dos aspectos dos ambientes interno e externo às organizações, de acordo com o modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008) e sua relação com o fomento da prática inovadora e os respectivos desempenhos organizacionais.

A seguir são apresentados conceitos de inovação, inovação em serviços e algumas considerações sobre inovação e empreendedorismo corporativo. Em um segundo momento, aborda-se os conceitos de inovação e empreendedorismo corporativo aplicados ao setor público, e o modelo conceitual de Kearney, Hisrich e Roche (2008). Na sequência, faz-se a descrição dos procedimentos metodológicos do estudo e, em seguida, a análise dos dados. Por fim, são feitas as considerações finais.

2 Inovação e empreendedorismo corporativo

Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. A inovação, segundo Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), é a saída para responder às mudanças dos ambientes externo e interno, bem como para elevar o nível de desempenho das organizações. Para esses autores, as organizações interagem com o ambiente e fazem mudanças adaptativas, sob a orientação de seus líderes, em resposta às demandas e oportunidades ambientais.

Entre as abordagens tradicionalmente utilizadas para o estudo da inovação, Moreira e Vargas (2015) destacam aquelas que mantêm sua análise na trajetória tecnológica das inovações, ainda que essas recebam fortes críticas nos estudos sobre inovação em serviços, dado o seu caráter excessivamente tecnicista, que deixa de lado o aspecto relacional da prestação de serviços. Nesse sentido, pontuam os autores, torna-se necessária a busca de abordagens alternativas, a exemplo do proposto por Gallouj e Weinstein (1997), que procuram integrar a inovação no setor de serviços aos demais setores da economia sem, no entanto, renunciar à análise das especificidades dos serviços (Moreira & Vargas, 2015).

A inovação de serviços para Sundbo e Gallouj (1998) caracteriza-se por ser um fenômeno muito mais incremental do que radical, com um tempo de desenvolvimento relativamente menor, além de serem de fácil imitação pelos concorrentes. Desse modo, as atividades de serviços desenvolvem-se constantemente como resposta às demandas

emergentes por novas funcionalidades, sejam elas oriundas da indústria ou mesmo de outros serviços, o que explica a geração de uma dinâmica inovadora no setor (Moreira & Vargas, 2012).

Para Ndubisi (2014), a inovação e o empreendedorismo são frequentemente relacionados a melhoria no desempenho organizacional, bem como são apontados como fontes de vantagem competitiva. O relacionamento entre inovação e a atuação de empreendedores corporativos, segundo Boas e Santos (2014), tem sido tema de estudo de diversos autores. Dentre eles estão Zahra e Garvis (2000), que mostraram a relação entre a atuação de empreendedores corporativos e o aumento da inovação nas empresas; Cunha e Santos (2006), que identificaram que uma empresa inovadora estimula o empreendedorismo corporativo como ferramenta para promover a inovação; e Greco et al. (2009) que caracterizaram o empreendedorismo corporativo pelo envolvimento de empregados em atividades de inovação na empresa.

Segundo Lana, Orlandi, Camargo, Branco e Lenzi (2013), os intraempreendedores são agentes de mudanças, pois são indivíduos que possuem ideias e as transformam em realidades rentáveis à empresa. Para Ahuja e Lambert (2001), o empreendedorismo corporativo tem como objetivo final gerar novas fontes de receita para a empresa ou, conforme Zahra e Garvis (2000), melhorar o seu desempenho financeiro. Assim, pode-se afirmar que o intraempreendedor é o agente que consegue influir no crescimento e inovação de uma organização (Emmendoerfer, Valadares, & Hashimoto, 2010), pois seu espírito empreendedor faz com que ele tenha um comportamento diferenciado e vantajoso para a organização (Pinchot, 1985).

De forma sintética, pode-se definir então o empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, como o conjunto de ações inovadoras originado no seio das organizações, tornando a gestão da inovação uma das tarefas mais desafiadoras para as empresas (Lana, Orlandi, Camargo, Branco, & Lenzi, 2013). Para Boas e Santos (2014), o empreendedorismo corporativo é o resultado das ações dos empregados que produzem inovações em produtos, processos ou na criação de negócios complementares ao da empresa ou que promovem a renovação de seu negócio principal. Portanto, a inovação, criação e transformação caminham juntas quando se busca uma abordagem completa do empreendedorismo corporativo (Lenzi, Santos, Casado, & Kuniyoshi, 2015).

3 Inovação e empreendedorismo corporativo no setor público e o modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008)

Grande parte das teorias organizacionais e gerenciais foi desenvolvida para as organizações em geral, sem distinção entre público e privado, como se suas formulações fossem aplicáveis tanto às organizações públicas quanto privadas (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Com esse entendimento, Coelho (2010) afirma que as forças que regem a inovação não diferem se o fenômeno do empreendedorismo ocorre numa organização privada ou pública, pois os princípios regedores são os mesmos, não importando se o processo seja conduzido por uma instituição governamental ou não governamental.

Entretanto, em que pesem as similaridades entre o setor público e o setor privado, Diefenbach (2011) argumenta que existem conceitos particulares de cada setor e elenca algumas diferenças. Dentre elas destacam a ausência de mercados econômicos e pressões de redução de custos, as influências políticas, os pressupostos da equidade, da responsabilidade e da transparência aos usuários, a existência de conflitos entre os gestores e a estrutura mais centralizada, com menor autonomia de decisão e flexibilidade. Ou seja, o contexto do setor público, dado o alto grau de burocratização, inibe uma cultura empreendedora baseada na inovação (Valadares & Emmendoerfer, 2015). De forma consonante, Oliveira, Santana e Gomes (2014) identificam algumas particularidades no setor público que podem agir como inibidor da inovação, a exemplo da obediência rigorosa a dispositivos legais, da rigidez da estrutura organizacional pública, e, por vezes, da limitação orçamentária.

Contudo, a despeito dos fatores de possível inibição às práticas inovadoras no contexto público, maior ênfase vem sendo dada à inovação neste século, conforme observa Bastiani (2014), e de tal modo que os governos estão sendo levados à aplicação de ações criativas e abordagens inovadoras devido a inúmeros desafios enfrentados, dentre os quais estão a globalização, o combate às desigualdades, o respeito à diversidade e a busca de uma boa governança e de uma gestão pública eficiente. Nesse sentido, o setor público torna-se inovador quando disponibiliza produtos e serviços de boa qualidade, estabelecendo uma relação mais eficaz com os cidadãos (Brandão & Bruno-Faria, 2013).

São recentes os estudos que analisam a inovação no setor público e, assim como no setor privado, há um rol variado de definições para tal fenômeno (Brandão & Bruno-Faria, 2013). Portanto, é preciso considerar variadas possibilidades para se definir a inovação, partindo do princípio de que é necessário levar em conta o conjunto do sistema e os alcances e limites dos processos político-institucionais (Bastiani, 2014).

Considerando-se as particularidades existentes no setor público, Bloch (2010) distinguiu quatro tipos individuais de inovação: produto, processo, organização e comunicação. Essa tipologia, conforme afirma Bloch (2010), leva em conta a natureza dos serviços públicos, que muitas vezes é orientada às pessoas e é menos técnica. Há de se observar que, nessa tipologia, Bloch (2010) usa o termo “Inovação de Produto”, ainda que a maioria dos estudiosos empregue a expressão “Inovação de Serviços”, o que pode estar relacionado ao fato de as inovações no setor público resultarem, na maioria das vezes, em novos serviços (Bastiani, 2014).

Nesse sentido, diz-se que a inovação no setor público tem tomado direções diferentes daquelas tomadas no passado, sobretudo pela incorporação na administração pública brasileira de estratégias de inovação típicas das organizações privadas, sendo que a principal prática inovadora consiste na concepção de que o contribuinte não é um súdito do Estado, mas um cliente com direito a boa prestação de serviços públicos. Dessa forma, a administração pública se transforma em uma agência prestadora de serviços com foco na transparência, na responsabilidade e nas necessidades da sociedade (Bastiani, 2014).

No tocante ao empreendedorismo no setor público, muitos estudos têm procurado defini-lo, embora tais definições sejam limitadas e diversificadas (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Ainda assim, conforme destacam esses autores, mesmo difusas, as definições de empreendedorismo no setor público também se aproximam em alguns aspectos, dentre os quais estão as dimensões inovação, proatividade e tomada de riscos, que se repetem em várias conceituações.

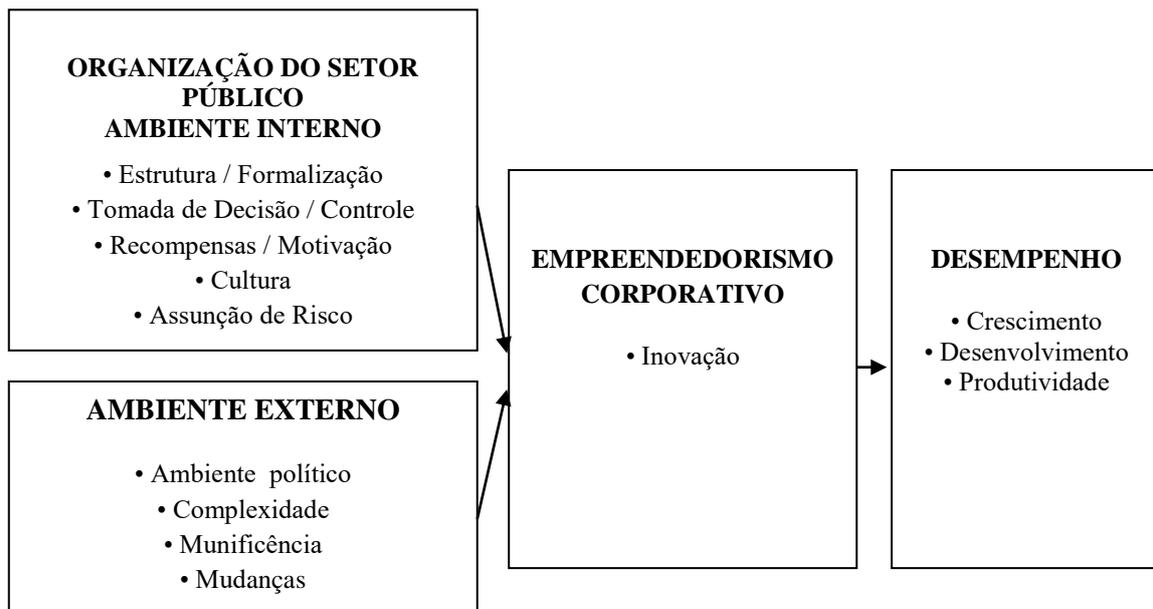
Para o propósito deste estudo, será considerado o conceito de empreendedorismo corporativo aplicado ao setor público baseado no modelo conceitual de Kearney, Hisrich e Roche (2008). Segundo esses autores, o empreendedorismo corporativo é definido como o empreendedorismo dentro das organizações públicas e se refere a processo organizacional que resulta em atividades inovadoras, tais como o desenvolvimento de serviços novos ou já existentes, tecnologias, técnicas administrativas e melhoria de novas estratégias.

Os referidos autores argumentam que a inovação, em sentido amplo, é o único tema comum subjacente a todas as formas de empreendedorismo corporativo. Entretanto, a presença de inovação sozinha não é suficiente para definir uma organização como empreendedora. Para isso, é necessário que a inovação seja utilizada pelas organizações como mecanismo para melhorar o desempenho, que tem como componentes o crescimento, o desenvolvimento e a produtividade. O crescimento refere-se ao excedente orçamentário, em termos de lucro econômico, enquanto o desenvolvimento refere-se à receita gerada a partir de

produtos e serviços que não existiam anteriormente. A produtividade, por sua vez, refere-se ao nível da eficiência e eficácia do setor público em relação ao atendimento das necessidades dos clientes e utilização de recursos (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008).

No modelo proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008) o empreendedorismo corporativo é um processo que tende a facilitar os esforços de uma organização para inovar constantemente e se adequar eficientemente às mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno quanto no externo. No tocante à dimensão interna, a qual os autores chamam de organização do setor público, os componentes são a estrutura/formalização, decisões/controle, cultura, tomada de risco e proatividade. A dimensão externa abrange o ambiente político, a complexidade, a munificência e as mudanças provenientes do ambiente externo ao setor. A Figura 1 ilustra o modelo conceitual elaborado por Kearney, Hisrich e Roche (2008).

Figura 1 – Modelo de Empreendedorismo Corporativo aplicado ao setor público



Fonte: Kearney, Hisrich e Roche (2008) (tradução nossa)

Considerando-se os componentes da dimensão interna ao setor público, Kearney, Hisrich e Roche (2008) afirmam que o empreendedorismo está relacionado positivamente com organizações de estruturas orgânicas, que possuem maior flexibilidade e tomada de decisões descentralizadas, com menor controle formal. Ainda em relação ao ambiente interno, segundo os autores, o empreendedorismo relaciona-se também de forma positiva com organizações que oferecem maiores recompensas e motivações, que apresentam uma cultura de flexibilidade, dão suporte ao empreendedorismo, que facilitam a tomada de risco e incentivam atitudes proativas.

No tocante à dimensão externa, o empreendedorismo se desenvolve com mais facilidade em organizações que possam se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente político e a ambientes complexos. O empreendedorismo também se relaciona positivamente a ambientes de munificência, a ambientes com mudanças dinâmicas e que estão em constante modificação, permitindo que a organização busque sempre inovar suas atitudes (Morais et al., 2015).

4 Procedimentos metodológicos

Adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), estudos exploratórios auxiliam na compreensão sobre determinado tema, ou seja, como dado fenômeno acontece, assim como na sua interpretação sobre enfoques específicos. O método de pesquisa escolhido foi a análise documental, pois foram utilizados documentos que descrevem ações inovadoras no âmbito da administração pública federal, premiadas pelo Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Segundo Flick (2009), a pesquisa documental deve levar em consideração dois pontos: podem ser utilizados dados solicitados para o estudo, como a redação de diários, ou documentos já existentes e que foram produzidos para outros fins, como é o caso dos relatos das ações premiadas pelo concurso.

Para analisar esses relatos foi elaborado um roteiro de análise que classificou cada ação inovadora premiada com base nas dimensões: ambiente interno, ambiente externo e desempenho, de acordo com o modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008). O quadro 1, a seguir, apresenta as categorias analíticas e respectivos elementos de análise com base no modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008).

Quadro 01 – Categorias e elementos de análise do estudo

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Ambiente Interno	Estrutura / Formalização Tomada de Decisão / Controle Recompensas / Motivação Cultura Assunção de Risco
Ambiente externo	Ambiente político Complexidade Munificência Mudanças
Desempenho	Crescimento/ Desenvolvimento/ Produtividade

Fonte: Com base no modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008).

O Concurso Inovação na Gestão Pública Federal é uma iniciativa pública em vigor desde 1996, idealizada pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sendo realizado anualmente, desde então, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o apoio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Trata-se de um concurso que busca reconhecer e disseminar iniciativas de servidores e equipes que promovem e praticam ações de melhoria na gestão de organizações e de políticas públicas (Pereira & Vilela, 2014). Dessa forma, evidencia iniciativas que se configuram como empreendedorismo corporativo no setor público, o que justifica a escolha das ações premiadas no concurso como fonte de dados dessa pesquisa.

Ressalta-se o reconhecimento de melhorias contínuas introduzidas na metodologia do processo de seleção do concurso, a cada nova edição, que refletem em aspectos como maior aprimoramento dos relatos e mais clareza em conceitos e critérios definidos (Pereira & Vilela, 2014). Nesse sentido, justifica-se a escolha das duas edições mais recentes, as edições 18 (em 2013) e 19 (em 2014), como objeto de estudo desta pesquisa, perfazendo um total de vinte ações inovadoras analisadas.

Ademais, cumpre salientar que as ações premiadas pela ENAP possuem autenticidade, pois são relatos apresentados pelos próprios executores da inovação; possuem credibilidade, pois são avaliadas por um comitê julgador composto por especialistas em gestão pública; e possuem representatividade, pois são documentos que contêm as informações necessárias, dispostas em uma estrutura sequencial de descrição que facilita a compreensão do passo-a-passo das organizações durante a implementação da inovação (Reis, 2015).

As análises foram fundamentadas na técnica de análise de conteúdo, de acordo com o que é proposto por Bardin (2011). Em primeiro lugar, foi realizada a pré-análise, momento em que foi feita a seleção dos documentos que seriam analisados, nesse caso as vinte ações inovadoras premiadas nos concursos dos anos 2013 e 2014. Em seguida procedeu-se com a exploração do material, a partir da leitura de cada caso separadamente e, por fim, procedeu-se o tratamento dos resultados, com a interpretação e confronto entre os pesquisadores, não se registrando nenhuma divergência. A triangulação de pesquisadores segue a recomendação de Creswell (2010) e é um dos critérios que visam assegurar a confiabilidade e a validade de um estudo qualitativo. As práticas premiadas nas edições 18 (ano 2013) e 19 (ano 2014), que totalizam vinte trabalhos, estão elencadas no Quadro 2.

Quadro 02 – Ações premiadas nos anos 2013 e 2014

Ação Inovadora	Órgão
Inovasus: um incentivo às novas práticas	Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde - Ministério da Saúde (MS)
Institucionalização da Gestão e Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde	Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias em Saúde -Ministério da Saúde (MS)
A Bolsa-Formação do Pronatec	Ministério da Educação (MEC)
Programa InovAtiva Brasil	Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento Exterior (MDIC)
Plano Brasil Sem Miséria (BSM)	Secretaria Extraordinária para Superação da Extrema Pobreza Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)
Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)	Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas - Controladoria-Geral da União (CGU)
Serviço de logística reversa em agência dos Correios	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) Ministério das Comunicações (MCT)
Estratégia de Monitoramento Analítico do Sem Miséria e Programas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)	Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Sagi). Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)
Integração de dados do Programa Brasil Quilombola (PBQ)	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir) Presidência da República (PR)
SargSUS: Sistema de Apoio à Construção do Relatório Anual de Gestão do SUS	Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa Ministério da Saúde (MS)
Inovação na prospecção de clientes	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) Ministério das Comunicações (MCT)
Sistema de Acompanhamento de Contratos de Repasse (Siacor)	Secretaria Executiva Ministério do Turismo (MTUR)
Novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica	Superintendência-Geral Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade)
Aquisição de equipamentos médicos de grande porte no modelo Turnkey	Instituto Nacional de Câncer (INCA) Ministério da Saúde (MS)
Programa de Redução de Litígios e de Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União	Advocacia-Geral da União (AGU) Presidência da República (PR)
Resolução extrajudicial de conflitos entre consumidores e operadoras de planos de saúde	Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) Ministério da Saúde (MS)
Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) Ministério dos Transportes (MT)
Enem – Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos	Diretoria de Gestão e Planejamento Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
Criação do Banco Nacional de itens do Enade	Diretoria de Avaliação da Educação Superior Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)
Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH): Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Integrado à Manutenção Produtiva Total (TPM)	Superintendência de Geração Hidráulica Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A – Eletrobrás Eletronorte

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na perspectiva das proposições defendidas por Kearney, Hisriche e Roche (2008), a partir desses pilares conceituais, procedeu-se as análises dos relatos das ações inovadoras empreendidas pelos órgãos premiados pela ENAP, nas edições que compuseram o objeto

deste estudo.

5 Análise dos dados

A análise dos dados é apresentada com base nas três categorias do modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008), a saber: ambiente interno, ambiente externo e desempenho.

5.1 Ambiente interno

A categoria ambiente interno foi analisada com base nos elementos: estrutura/formalização, tomada de decisão/controle, recompensas/motivação, cultura e assunção de risco. O elemento estrutura/formalização organizacional considera que estruturas organizacionais mais flexíveis tornam possíveis iniciativas inovadoras e assim favorecem o comportamento empreendedor no setor público, conseqüentemente, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

Percebeu-se que as ações inovadoras contemplam estruturas bastante diversas, que vão desde arranjo organizacional para formalização de prêmio de reconhecimento a ações inovadoras, a institucionalização e/ou monitoramento de políticas públicas ou programas de governo, adequação e/ou estruturas de novos processos organizacionais, remodelagem organizacional bem como o desenvolvimento, adequação ou integralização de sistemas.

Ressalta-se que, não obstante a grande maioria das iniciativas façam uso ou dependam de algum recurso tecnológico na sua efetivação, foram identificados 7 (sete) processos inovadores – 35% do total das iniciativas analisadas – que buscam melhorias no desempenho organizacional, por meio de oportunidades tecnológicas, seja em atendimento a demandas internas e/ou externas (Zahra, 1993).

Destaca-se entre as ações de melhorias por meio de sistemas, o desenvolvimento do e-SIC da então Controladoria Geral da União – CGU, transformada em Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC) por meio da Medida Provisória 726/2016, cujo sistema foi estruturado com o objetivo de facilitar e desburocratizar as demandas no âmbito da Lei de Acesso à Informação (LAI), disponível na web e de fácil acesso ao cidadão, além de viabilizar interação tempestiva com todos os órgãos e instituições jurisdicionadas àquele órgão de controle. Essa iniciativa evidencia a menor formalização e maior flexibilização da CGU para tornar efetiva a LAI, conforme relato:

Não foi constituída uma estrutura específica para esse fim na Controladoria-Geral da União, de maneira que o sistema foi construído sem prejuízo para qualquer outra atividade do órgão. Por fim, é importante destacar que a construção do sistema desonerou os demais órgãos e entidades de desenvolverem soluções próprias, permitindo que estes dirigissem seus esforços para outras demandas da lei, como mudanças em seus sítios, levantamento de informações e construção do SIC físico (Pereira, 2014, p. 89).

Essa inovação configura a perspectiva multidimensional no empreendedorismo corporativo público de que trata Zahra (1993) e ratifica o sentido de integração orgânica na resolução de conflitos (Covin & Slevin, 1991). A referida ação viabiliza, em si, dirimir conflitos de interesse na prestação de contas à sociedade, fazendo prevalecer o interesse público. Nesse sentido, a inovação desmistifica a possibilidade de conflito sugerida por Goodsell (1993).

Dentre as ações inovadoras em nível tecnológico também merece destaque o Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A, que teve por objetivo a desburocratização de estruturas para melhor desempenho de tarefas essenciais, por meio da integração de metodologias para utilização em unidades descentralizadas, com foco em todos os processos necessários à gestão de excelência, cujo propósito suporta a viabilidade para empreender no serviço público, priorizando uma estrutura mais enxuta.

O elemento “Tomada de Decisão” refere-se à adoção de um processo decisório menos formal e centralizado – ou seja, mais flexível – como necessário à promoção de iniciativas que contribuam para a melhoria no desempenho organizacional.

Notou-se que em quatro casos menciona-se claramente a palavra “desempenho” como resultado da tomada de decisão, sempre associada a outros termos como gestão por excelência, transparência, controles internos e controle social. Ressalta-se que o termo “Controle” prevalece destacado em 30% dos relatos no âmbito dos objetivos definidos para a respectiva ação. Outros termos que também integram esse elemento são planejamento, prestação de contas, melhoria de processos e desburocratização. Esta, alinhada a uma tendência de flexibilidade em processos, procedimentos, com foco na redução de custos, na oferta de prazos mais tempestivos etc.

Como exemplos, destacam-se, respectivamente, relatos das ações “Institucionalização da Gestão e Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde”, “Sistema de Apoio à Construção do Relatório Anual de Gestão do SUS” e “Novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica”, do ano de 2013:

A disponibilização dos relatórios conclusivos sobre as decisões da Conitec à sociedade, além de dar ainda mais transparência ao processo, pode nortear a tomada de decisão por parte dos demais gestores do SUS e das instituições de saúde, sejam elas públicas ou privadas (Pereira, 2014, p. 41).

As novas responsabilidades com a gestão e o acompanhamento das políticas públicas em saúde, viabilizadas pelo Sistema Único de Saúde (SUS), requerem a incorporação das práticas de monitoramento, avaliação e controle como atividades capazes de subsidiar a tomada de decisão. Tais práticas devem ser incorporadas como atividades sistêmicas, podendo constituir-se em sinalizadores de modificação do modelo de gestão (Pereira, 2014, p. 124).

[...] O Cade aproveitou a janela de oportunidade aberta pela nova lei e não se limitou a seguir os prazos legais, mas revolucionou a forma de analisar Atos de Concentração, equilibrando flexibilidade no desenho institucional e solidez na análise de processos (Pereira, 2014, p. 204).

Destaca-se que, o relato inerente à criação do sistema SargSUS enfatiza que as práticas de controle, por exemplo, não inibem ou limitam a ação da gestão, mas funcionam como ferramentas que viabilizam a tomada de decisão.

O elemento de análise “Recompensas/Motivações” refere-se a condições que incentivam as iniciativas empreendedoras da gestão. Nesse sentido, inovações que resultam em um melhor desempenho organizacional pressupõem um ambiente interno que recompensa tais iniciativas e motiva a tomada de decisão. Por outro lado, o não reconhecimento de iniciativas dessa natureza desestimula o comprometimento e o apetite à assunção de riscos.

Na quase totalidade dos relatos analisados, não há menção explícita ao elemento recompensa/motivação. Contudo, excetua-se nesse contexto a iniciativa idealizada pelo Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde, do Ministério da Saúde, o InovSUS, que consiste num prêmio que reconhece e valoriza práticas inovadoras no âmbito da gestão do trabalho na saúde, em nível nacional. Como particularidade da premiação, salienta-se que a destinação do recurso também se voltou para o “fortalecimento da gestão do trabalho, na aquisição de equipamentos, insumos e serviços” (Pereira & Vilela, 2014, p.23). Isso se coaduna com a percepção de que realizações de empreendedores públicos, em nível organizacional, ensejam poder e realização, sem envolver efetivamente lucro financeiro (Kearney, Hisrich & Roche, 2008).

Há formas diversas de se motivar iniciativas empreendedoras, como incentivo da alta administração (Boas & Santos, 2014), visibilidade, experiências e capacitações (Pereira, 2014; Pereira & Vilela, 2014), além do reconhecimento pelo cumprimento de objetivos e metas, pelo atendimento do interesse social. Nesse aspecto, a própria iniciativa da ENAP, em premiar ações empreendedoras, é compatível com esse elemento de análise. Cada edição do

prêmio ENAP, por exemplo, recompensa as cinco melhores intervenções. Experiências e visibilidade por meio de visitas técnicas internacionais têm sido formas de promover e motivar tais iniciativas. Assim, dos 20 relatos finalistas nas edições 2013 e 2014, dez foram contemplados, com destaque para o e-SIC, instituído pela CGU, e o Sistema Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR), desenvolvido pelo DNIT, primeiros colocados nas respectivas edições.

A iniciativa “Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), das Centrais Elétricas do Norte do Brasil S/A”, exemplifica esse elemento de análise, pelo reconhecimento e premiações, inclusive internacionais, à metodologia integrada de busca de Gestão por Excelência.

Também as iniciativas motivadoras viabilizadas pelo CADE merecem destaque. O órgão empreendeu um novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica, a partir da sua reestruturação, que viabilizou a promoção de vários empregados. A motivação dos servidores pelo envolvimento das lideranças com a equipe, nas discussões sobre as mudanças a serem implementadas, com isso passaram a compartilhar da crença no sucesso do novo modelo, conforme relato:

A estrutura organizacional do Cade cresceu e, para ocupar as novas posições, foram promovidos vários servidores que vinham se destacando, valorizando a “prata da casa”. Os objetivos dessa iniciativa foram combater o problema de rotatividade de servidores e garantir a retenção de quadros experientes (Pereira, 2014, p. 201).

O elemento “Cultura”, segundo Kearney, Hisrich e Roche (2008), é entendido como um processo dinâmico, de apoio e incentivo a ações empreendedoras, para confirmar-se como instrumento impulsionador do desempenho. Das iniciativas públicas que formam o objeto dessa análise, sete casos denotam a implantação de uma nova cultura organizacional ou a busca por seu fortalecimento.

Nessa condição identificou-se a implantação do e-SIC pela então CGU, cujo órgão considerou a utilização do sistema com foco na prestação de contas como meio de promover uma nova cultura aos órgãos jurisdicionados, a governança do processo inovador, nesses termos: “fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública e ao fortalecimento do controle social.” (Pereira, 2014, p. 84).

Para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), a cultura organizacional decorrente do novo processo de análise de atos de concentração econômica foi essencial ao nível de compromisso assumido, em função da confiança depositada nas

lideranças à frente do projeto, sendo encarada como pilar da mudança, de acordo com relato:

A cultura criada entre os servidores foi fundamental. Houve comprometimento dos mais diversos níveis durante todo o processo e a inovação foi produzida totalmente internamente. A crença nas decisões das lideranças e as mudanças de cultura de trabalho necessárias para o sucesso foram os pilares da mudança profunda na atividade finalística do Cade (Pereira, 2014, p. 203).

Os Correios, por sua vez, fomentaram uma cultura na organização, partindo das premissas de uma gestão pública participativa, bem como passível de adoção em todas as suas Regionais nas suas duas ações premiadas. Nesse sentido é que no âmbito público se inova, também, aprendendo com boas práticas já implementadas. O elemento “Cultura” também se revelou com instrumento de resistência à mudança. Exemplo dessa característica se evidenciou no relato da ação “Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH)”, a seguir transcrito, contudo, como um obstáculo superado:

Um dos obstáculos encontrados na implantação do novo sistema foi a adaptação dos empregados à nova cultura, ou seja, ao novo sistema de gestão. As soluções adotadas visando a eliminar o obstáculo encontrado foram: intensas ações de disseminação do novo sistema de gestão para toda força de trabalho, tais como: reuniões com empregados, convites para que os empregados participassem das auditorias internas e externas, com apresentação de seus trabalhos e como ouvintes, palestras, estímulo da alta administração e dos gerentes (Pereira, 2014, p. 221).

Esse obstáculo, contudo, foi considerado superado, passando a constituir-se “fator crítico de sucesso, pela aceitação da força de trabalho do novo sistema de gestão” (Pereira, 2014, p. 222). O elemento “Tomada de Risco” é relacionado à sujeição a riscos a que se submetem as organizações que procuram inovar. Esse entendimento sugere que uma gestão inovadora promove desempenho organizacional como resultado de sua assunção a certo nível de riscos, o que implica necessário gerenciamento de eventos potenciais.

Dos 20 relatos, apenas cinco deles mencionam aspectos de riscos presentes nas ações inovadoras. Nesse sentido, aborda-se a relação deste com outros aspectos inerentes aos processos, sua previsão para a tomada de decisão, o levantamento de risco e os resultados atingidos.

Destaca-se, como exemplo, a ação de 2014 que idealizou o processo de melhoria do trabalho para a aquisição de equipamentos de grande porte, reforçando a necessidade de que as empresas interessadas no fornecimento de bens gerenciem “toda a cadeia de suprimento e os riscos envolvidos” (Pereira & Vilela, 2014, p. 154).

Também o processo de melhoria que estruturou um modelo de monitoramento para o

ENEM, conduzido pelo INEP, ao buscar garantia na integração e no monitoramento contínuo das metas na operação da gestão de riscos. Dessa forma, a configuração do risco no modelo analisado é coerente com o proposto por Kearney, Hisrich e Roche (2008), no qual a atividade empreendedora assume o risco com base em parâmetros predefinidos, uma vez que nem todos os eventos que podem resultar em riscos são conhecidos e passíveis de controle. Por oportuno, salienta-se que, dentre critérios da premiação ENAP, não se identifica um tópico que viabiliza as informações de riscos eventuais assumidos na condução das ações, não obstante os questionamentos sobre obstáculos e dificuldades.

Já o elemento “Proatividade” trata do incentivo e apoio ao comportamento que avalia a possibilidade de eventos potenciais, antecipadamente.

Os relatos, em sua maioria, indicam uma postura reativa no empreendedorismo corporativo das organizações, onde a ação decorre, por exemplo, de uma necessidade pontual e preexistente, ou seja, encontra-se vinculada a um evento situacional. Em oito dos relatos, contudo, observa-se em função da natureza da iniciativa, ações de apoio e incentivo a atitudes que denotam posturas proativas no âmbito das organizações. Para ilustrá-las, destacam-se, a seguir, cinco desses trabalhos.

O primeiro é o programa criado pela Advocacia-Geral da União (AGU), que busca fomentar um novo paradigma conceitual e, para tanto, deflagra uma intensa campanha de divulgação do novo paradigma, para apoio e aceite do mecanismo de mudança, nesse processo contando com apoio irrestrito da alta gestão.

O segundo, a inovação para prospecção de novos clientes da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), cujo diferencial proativo se firma pela releitura dos conhecimentos e dos dados disponíveis, reorganizando a atuação na prospecção sem grandes investimentos/recursos ou consultorias, sem remodelagem cultural e sem o aumento do número de empregados.

O terceiro, é a ação de criação do SargSUS, Sistema de Apoio à Construção do Relatório Anual de Gestão do SUS, que tem como ações o desenho do escopo da ferramenta desde o início com a equipe de TI, a ampla base de mobilização das equipes de gestores do MS que operam com uso de sistemas estratégicos, e a articulação feita com os gestores estaduais e municipais e conselheiros de saúde.

Outro exemplo da presença do elemento “proatividade” foi identificado no relato da ação de 2013 “Plano Brasil sem Miséria – BSM”:

Essas famílias dificilmente teriam as informações ou os meios para buscar esses programas e serviços, e, por isso, o Estado não poderia esperar que elas tivessem a iniciativa de buscar seus direitos. O poder público é que deve ir aonde a extrema pobreza está. Essa inversão representa uma mudança importante de paradigma de gestão pública (Pereira, 2014, p. 71).

Por fim, o elemento proatividade também se manifestou na ação de implantação do Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH): Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Integrado à Manutenção Produtiva Total (TPM), conforme relato:

Na literatura, o TPM é composto por oito pilares básicos, que devem ser seguidos e trabalhados durante sua implementação para que os resultados sejam atingidos. No entanto a OGH, ao longo do período de implantação e em função das necessidades empresariais e atendimento aos fundamentos de excelência do MEG, estruturou a metodologia de forma proativa em 11 pilares [...] (Pereira, 2014, p. 212).

O quadro 3 apresenta uma síntese das ações inovadoras relacionadas aos elementos do ambiente interno.

Quadro 03 – Quadro síntese das ações relacionadas aos elementos do ambiente interno

ELEMENTOS ANALISADOS	SÍNTESE
Estrutura / Formalização	As ações inovadoras contemplam estruturas bastante diversas, que vão desde arranjo organizacional para formalização de prêmio de reconhecimento a ações inovadoras, à institucionalização e/ou monitoramento de políticas públicas ou programas de governo, adequação e/ou estruturas de novos processos organizacionais, remodelagem organizacional bem como o desenvolvimento, adequação ou integralização de sistemas.
Tomada de Decisão / Controle	As práticas de controle não inibem ou limitam a ação da gestão, mas funcionam como ferramentas que viabilizam a tomada de decisão. O desempenho está relacionado ao processo de tomada de decisão (sempre associada a outros termos, tais gestão por excelência, transparência, controles internos e controle social).
Recompensas / Motivação	Na quase totalidade dos relatos analisados, não há menção explícita ao elemento recompensa/motivação, com exceção de algumas ações inovadoras, a exemplo do CADE, embora se reconheça que tal elemento contribui para a melhoria do desempenho organizacional.
Cultura	Das iniciativas analisadas, sete casos denotam a implantação de uma nova cultura organizacional ou a busca por seu fortalecimento. Por outro lado, o elemento “Cultura” também se revelou com instrumento de resistência à mudança, sendo tal resistência superada, passando a ser considerada como fator crítico de sucesso.
Assunção de Risco	Dos 20 relatos, apenas cinco deles mencionam aspectos de riscos presentes nas ações inovadoras. Nesse sentido, abordou-se a relação deste com outros aspectos inerentes aos processos, sua previsão para a tomada de decisão, o levantamento de risco e os resultados atingidos. No tocante à proatividade, os relatos, em sua maioria, indicam uma postura reativa no empreendedorismo corporativo das organizações, onde a ação decorre, por exemplo, de uma necessidade pontual e preexistente, ou seja, encontra-se vinculada a um evento situacional. Contudo, em oito dos relatos observou-se, em função da natureza da iniciativa, ações de apoio e incentivo a atitudes que denotam posturas proativas no âmbito das organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise dos documentos (2017).

Considera-se que, no contexto das ações premiadas, de modo global, os pilares que fundamentam o ambiente interno se fazem presentes. Contudo, dadas as peculiaridades de cada iniciativa, dá-se ênfase a alguns elementos, enquanto outros são destacados parcialmente.

5.2 Ambiente externo

Na categoria ambiente externo, analisou-se os quatro elementos considerados por Kearney, Hisrich e Roche (2008), a saber: o ambiente político, a complexidade, munificência e a mudança. O elemento político é caracterizado por aspectos como pressões políticas de grupos externos, restrições e/ou regulamentações políticas, boas práticas, entre outros. Assim, quanto mais as organizações se adequam aos impactos do ambiente político, mais positivamente impactam seu desempenho. O extrato a seguir, transcrito da ação que viabilizou um novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica, é um exemplo da presença desse elemento entre as ações analisadas:

O arranjo organizacional é inovador, sem paralelo em organizações públicas federais. A proposta de estrutura foi submetida ao Ministério do Planejamento após profunda análise do ambiente externo e avaliação dos problemas enfrentados pela Seae e SDE, que exerceram essas competências no passado. Procurou-se garantir flexibilidade para uma resposta mais rápida às questões postas pelo cenário externo sem que fosse necessário empreender mudanças regimentais extensas (Pereira, 2014, p. 204).

O elemento “complexidade” representa a condição presente no ambiente externo que exige das organizações públicas gestão cada vez mais dinâmica. Ou seja, um elemento do ambiente externo que traduz uma condição necessária ao ambiente interno no qual são promovidas as inovações. Como exemplo, destaca-se extrato do relato que trata do inovador serviço de logística reversa em agência dos Correios:

Com a integração dos sistemas, o processo de logística reversa obtém agilidade e eficiência na comunicação entre cadeias de produção e/ou logística, pois passa a ser dinâmico e sem intervenção humana. [...] Com essa solução de logística reversa em agência, os Correios ofereceram à sociedade muito mais que um simples serviço. A empresa compreendeu as necessidades dos clientes e da sociedade e criou uma solução que encurtou as distâncias e aproximou pessoas e organizações em âmbito nacional. (Pereira & Vilela, 2014, p. 73).

Já o elemento “Munificência” é aquele que reconhece no ambiente externo ao setor

público instrumentos de apoio e de parceria, como órgãos, agentes e boas práticas que contribuem tanto para a consecução de iniciativas inovadoras quanto para auxiliar no alcance de melhor desempenho organizacional. Exemplificam esse elemento peculiaridades da iniciativa de criar o Programa InovAtiva Brasil pelo MDIC afeitas ao meio externo, conforme relato:

Devido ao baixo orçamento disponível na Secretaria de Inovação do MDIC, conversas foram iniciadas com possíveis apoiadores do novo programa. [...] Foi realizado um convênio com o Instituto Endeavor Brasil, a organização mais importante de promoção da cultura empreendedora no mundo, e que entrou no InovAtiva como executora (conveniente) do programa, sob a coordenação do MDIC. A Endeavor trouxe ao programa sua experiência em desenvolver negócios de alto impacto, mas, principalmente, sua valiosa rede de mentores composta pelos maiores empresários do país e uma ampla rede internacional. [...] a Consultoria McKinsey, na fase de concepção do programa resolveu apoiar a iniciativa, sem custos, disponibilizando consultores experientes para garantir a qualidade de todo o conteúdo disponibilizado na plataforma, contribuindo com a eficácia da oportunidade tecnológica. [...]. (Pereira & Vilela, 2014, p. 46).

Finalmente, o elemento “Mudanças” que caracteriza a própria dinâmica do ambiente externo. O extrato abaixo, retirado do relato da ação que implantou um novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica (CADE) assim exemplifica esse elemento:

As unidades de instrução processual foram desenhadas para serem capazes de operar com qualquer tipo de processo, conforme fosse demandado ao Cade por seu ambiente externo [...] O arranjo aprovado em seu Decreto de Estrutura torna o Cade capaz de resposta a mudanças em seu cenário externo, pois as oito unidades de análise antitruste possuem a mesma competência legal de instrução, e a divisão temática é determinada internamente. Essa forma de estruturação é bastante diferente da que existia anteriormente tanto na SDE quanto na Seae (Pereira, 2014, p. 188).

O quadro 4 apresenta uma síntese das ações inovadoras relacionadas aos elementos do ambiente externo.

Quadro 04 – Quadro síntese das ações relacionadas aos elementos do ambiente externo

(continua)

ELEMENTOS ANALISADOS	SÍNTESE
Ambiente político	O elemento político é caracterizado por aspectos como pressões políticas de grupos externos, restrições e/ou regulamentações políticas, boas práticas, entre outros. Assim, quanto mais as organizações se adequam aos impactos do ambiente político, mais positivamente impactam seu desempenho, a exemplo do novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica (CADE).
Complexidade	Representa a condição presente no ambiente externo que exige das organizações públicas gestão cada vez mais dinâmica. Ou seja, um elemento do ambiente externo que traduz uma condição necessária ao ambiente interno no qual são promovidas as inovações, a exemplo do inovador serviço de logística reversa em agência dos Correios.

ELEMENTOS ANALISADOS	SÍNTESE
Munificiência	O elemento “Munificiência” é aquele que reconhece no ambiente externo ao setor público instrumentos de apoio e de parceria, como órgãos, agentes e boas práticas que contribuem tanto para a consecução de iniciativas inovadoras quanto para auxiliar no alcance de melhor desempenho organizacional, a exemplo das peculiaridades da iniciativa de criar o Programa InovAtiva Brasil pelo MDIC afeitas ao meio externo.
Mudanças	O elemento “Mudanças” caracteriza a própria dinâmica do ambiente externo, a exemplo da ação que implantou um novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica (CADE).

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise dos documentos (2017).

Destaca-se por oportuno que, não obstante o modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008) reconheça as pressões políticas como elemento do ambiente externo, identificou-se entre as ações analisadas que pressões políticas também ocorrem no ambiente interno, como relatado:

Outro obstáculo importante a ser ressaltado é a interferência política proveniente de mudanças constantes na gestão local, o que acarreta necessidade de nova sensibilização para o entendimento, adesão e continuidade dos projetos (Pereira, 2014, p. 29).

De forma geral, os quatro elementos que representam o ambiente externo – ambiente político, complexidade, munificiência e mudança – estão disseminados nos relatos das ações premiadas de forma inter-relacionadas, ou seja, não são percebidos isoladamente. Neste aspecto, por exemplo, uma nova regulamentação que se caracteriza como aspecto político externo é também um elemento de mudança, de apoio a uma nova prática organizacional (munificiência).

Em relação às proposições do modelo de Kearney, Hisrich e (2008) que reforçam os atributos dos elementos do ambiente externo, ressalva-se que, ainda que os autores tenham procurado definir os elementos individualmente, percebe-se, por exemplo, que o elemento “ambiente político” pode também representar o elemento “mudanças”, e vice-versa, estando estes também inter-relacionados com outros elementos identificados neste ambiente.

5.3 Desempenho

A categoria desempenho, por sua vez, foi analisada com relação ao elemento crescimento, desenvolvimento e produtividade. Nos relatos avaliados, o desempenho organizacional está relacionado essencialmente aos objetivos e metas previstas e alcançadas, denotando assim os resultados organizacionais. Contudo, iniciativas inovadoras procuram

atingir não somente resultados preestabelecidos, mas também maximizar seu desempenho, na forma de crescimento, desenvolvimento, produtividade e por equivalência, pela eficiência, eficácia e efetividade na condução da gestão. O quadro 5 expõe as sínteses das ações relacionadas aos elementos do desempenho do ano 2013.

Quadro 05 – Ações relacionadas ao Desempenho: crescimento, desenvolvimento, produtividade – Ações 2013

(continua)

<p>Inovasus: um incentivo às novas práticas O concurso favoreceu a incorporação e o desenvolvimento de temas que hoje se tornaram prioridades na SGTES. [...] a formação de parcerias com representantes dos projetos inovadores das diversas regiões do País, favorecendo a articulação interfederativa e contribuindo para a integração e aprimoramento dos processos de trabalho no SUS [...] “trabalho do Estado do Acre/Rio Branco que ficou entre os 40 primeiros colocados: “Gestão do Trabalho, Educação na Saúde e Humanização - Uma experiência que dá certo!”” [As iniciativas] evidenciam a promoção e o desenvolvimento de ações conjuntas, que consolidam a gestão de pessoas na Secretaria Municipal de Rio Branco; buscando efetivar os princípios e diretrizes do SUS” (Pereira, 2014, p. 27-31).</p>
<p>Institucionalização da Gestão e Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde A CONITEC, criada para esse fim em 2011, iniciou o recebimento de demandas tão logo institucionalizada, assim, “de 23 de dezembro de 2011 ao dia 30 de junho de 2013 [...], avaliou e tomou decisão sobre incorporação de 73% das demandas recebidas (internas e externas ao Ministério da Saúde), sendo 92% delas dentro do prazo estabelecido em lei”. [...] Adicionalmente tem conseguido reduzir significativamente a demanda por novas incorporações e acredita ter sanado as demandas reprimidas devolvidas pela Citec aos demandantes, que eram 97 processos e estavam em avaliação na Citec por um período médio de três anos” (Pereira, 2014, p.48).</p>
<p>Plano Brasil Sem Miséria (BSM) “[...] Optou-se, dentro do BSM, por concentrar os pagamentos num cartão só: o do Bolsa Família, compartilhado entre União, Estados, Municípios e programas diferentes. Isso economizou os custos de emissão de novos cartões, reduziu as taxas cobradas a cada depósito e tornou desnecessária a criação de um sistema de pagamentos exclusivo para gerenciar os novos benefícios. [...] O uso do Cadastro Único também confere eficiência ao plano, porque se concentram num só instrumento atividades de registro, diagnóstico e seleção de público para uma série de iniciativas, como o Bolsa Família, os serviços de assistência técnica e extensão rural, os de fomento, a construção de cisternas, a matrícula no Pronatec BSM, entre outros.” (Pereira, 2014, p.66-67).</p>
<p>Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) “Por ser um sistema único, centralizado e com acesso via web, o processo de disseminação da utilização do e-SIC [...] aconteceu de maneira fácil” o que “contribuiu para a implementação rápida e efetiva da LAI e, conseqüentemente, para a efetivação da garantia do direito de acesso à informação. Após 14 meses de vigência da Lei, verificou-se que 281 órgãos e entidades do Poder Executivo Federal estão cadastrados no e-SIC. Ainda, já passa de três mil o número de servidores registrados e que, portanto, podem acessar e responder solicitações de informação e recursos” (Pereira, 2014, p.90-91).</p>
<p>Estratégia de Monitoramento Analítico do Sem Miséria e Programas do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) “Documentação dos processos de carga de dados e elaboração de indicadores, aperfeiçoando a gestão por processos e o fortalecimento institucional, sem dependência de insumos externos para gestão do sistema; A capacitação técnica da equipe com expertise em softwares estatísticos, métodos de análise estatística, indicadores, monitoramento de políticas públicas e programação; O uso e a disseminação do sistema de indicadores, em boletins, estudos técnicos e nas aplicações de monitoramento desenvolvidas” (Pereira, 2014, p.118-119).</p>
<p>SargSUS: Sistema de Apoio à Construção do Relatório Anual de Gestão do SUS “Os resultados quantitativos mostram que, mesmo sendo um sistema jovem, teve uma adesão rápida entre 2010 e 2012, quando saímos de 25% para 100% dos gestores estaduais e municipais, com os respectivos conselhos de saúde. Outro fato importante foi a ampliação do processo de alimentação do sistema, que alcançou, em maio de 2013, 100% de alimentação para 2011 e 80,3% com relação a 2012” (Pereira, 2014, p.137).</p>

(conclusão)

Criação do Banco Nacional de itens do Enade

“Melhoria no fluxo de processo com inclusão de novas etapas de caráter relevante, tal como revisão técnica de itens e revisão de sensibilização. [...] Garantia da ampliação da participação da comunidade acadêmica na construção dos instrumentos, respeitando a representatividade regional, as categorias administrativas e organizações acadêmicas das diversas instituições do País. [...] O modelo de construção dos instrumentos de avaliação por meio da criação de um Banco Nacional de Itens apresentou uma redução significativa do valor investido na etapa de elaboração dos itens. [...] Houve uma redução muito significativa na quantidade de itens anulados nas provas do Enade. Conforme dados publicados no site do Inep, em 2009 foram anulados 29 itens objetivos e dois itens discursivos, já a edição de 2012 teve anulação de dois itens objetivos e nenhum item discursivo foi anulado”. (Pereira, 2014, p.153-154).

Enem – Da crise em 2009 ao novo modelo de monitoramento de processos e gestão de riscos

“ [...] com o monitoramento em tempo real, a probabilidade de que um evento ocorra e impacte negativamente a consecução dos objetivos é ínfima, pois, em resposta aos riscos, passamos a evitar, reduzir/mitigar ou aceitar.[...] [O monitoramento] acompanha a execução do processo para identificar eventuais desvios nos cronogramas de execução, metas e indicadores de produção que possam caracterizar potenciais riscos e monitorar o ambiente externo, em especial a mídia jornalística e redes sociais, para se antecipar a eventuais ameaças externas. Todos os riscos identificados são comunicados em relatórios diários de alertas enviados ao grupo gestor [...]. Dessa forma, foi possível tratar todos os riscos potenciais que podiam inviabilizar o exame” (Pereira, 2014, p.173-174).

Novo processo de Análise de Atos de Concentração Econômica

“Os resultados quantitativos e qualitativos foram apresentados ao público um ano após a entrada em vigor da Lei nº 12.529/2011. O primeiro resultado é a redução do tempo médio de análise de atos de concentração. No período entre junho de 2012 e maio de 2013, esse tempo foi de 20 dias para casos simples (analisados na coordenação de triagem), 69 dias para casos complexos (instruídos nas Coordenações-Gerais especializadas) e de 25 dias para a média de todos os casos. O tempo médio aferido em 2011 foi de 154 dias. [...] Sobre a quantidade de processos aguardando análise, o estoque em maio era de 382 casos de Atos de Concentração da lei antiga (com a entrada de 26 casos) e 444 casos de condutas (com a entrada de 84 casos). Em maio de 2013, o estoque global era de 395, sendo 62 de Atos de Concentração da lei antiga (redução de 83% sobre o estoque somado à entrada de casos novos) e 333 casos de conduta (redução de 63% do estoque sobre o estoque somado à entrada de casos novos). O resultado global é a eliminação de 791 casos de um saldo de 1088 em um ano, ou seja, redução de 72% do estoque em um ano de funcionamento da nova estrutura do Cade. [...] (Pereira, 2014, p.197-200).

Sistema de Gestão da Geração Interligada da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH): Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Integrado à Manutenção Produtiva Total (TPM)

O Sistema “proporcionou inúmeras melhorias na OGH. Com a gestão integrada das três usinas que compõem a OGH, foi possível otimizar recursos e competências. [...] O Sistema de Gestão da Geração Interligada da OGH – integração TPM x MEG do PNQ – é uma prática de gestão que espelha o estado da arte no setor elétrico, segundo avaliação da FNQ. A metodologia do TPM foi considerada como ponto forte pelo Relatório de Avaliação da FNQ em 2011, ano em a OGH foi premiada por esta fundação com o Prêmio Nacional da Qualidade. E em 2012, a OGH recebeu o Prêmio World Class em TPM concedido pela Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), sendo a primeira empresa de geração de energia elétrica do mundo a receber esse prêmio, o que vem servindo de fator diferencial, proporcionando uma série de benefícios, tais como a redução de perdas; e contribuindo para os sucessivos resultados favoráveis do Índice de Disponibilidade e de Custos, principais indicadores da OGH. (Pereira, 2014, p. 221-222).

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise dos documentos (2017).

Já o quadro 6, por sua vez, expõe os elementos do desempenho nas ações do ano 2014.

Quadro 6 – Categoria Desempenho: crescimento, desenvolvimento, produtividade – Ações 2014

(continua)

<p>A Bolsa-Formação do Pronatec</p> <p>“As matrículas realizadas no âmbito do Pronatec/Bolsa-Formação estão distribuídas em mais de 4 mil municípios. [...] Existem cerca de 15 mil unidades de ensino – locais de oferta de cursos – e mais de 18 mil unidades demandantes – pontos de atendimento onde os interessados comparecem para processo seletivo e realização de suas pré-matrículas” (LIVRO 18, p. 35). “[...] O principal diferencial do programa se deu na articulação das redes estruturadas de educação profissional no País, de forma a atender às necessidades de formação específicas dos diversos públicos atendidos pelos parceiros demandantes do programa, contemplando com vagas em cursos de educação profissional mais de 70% dos municípios do País” (Pereira & Vilela, 2014, p. 38).</p>
<p>Programa InovAtiva Brasil</p> <p>[...] em 2013, sua edição piloto resultou em “mais de 3 mil participantes; 2 mil pessoas presentes em eventos de divulgação; 210 mil visitas à plataforma do programa; 6,6 mil “likes” na página oficial do programa no Facebook; inscrições recebidas de 350 municípios em 24 estados; 1.635 projetos submetidos na primeira fase, 50 selecionados para a segunda etapa e 20 para a terceira; os 20 finalistas foram levados pelo MDIC em janeiro de 2014 para uma semana de treinamento intensivo e contatos com investidores e aceleradoras de empresas no Vale do Silício (Estados Unidos); • 95% dos participantes das fases 2 e 3 avaliaram o programa como “Muito bom” ou “Excelente” (Pereira & Vilela, 2014, p. 56).</p>
<p>Serviço de logística reversa em agência dos Correios</p> <p>A opção pela logística “ajudou os clientes dos Correios a resolver a questão da capilaridade no atendimento para reparo, diminuindo a necessidade de uma assistência técnica em cada bairro. Os clientes relatam que suas redes de atendimento passaram para mais de seis mil unidades, fazendo alusão ao número de agências dos Correios habilitadas para o recebimento do serviço. [...] Também houve um avanço na integração tecnológica com os sistemas dos clientes, bem como na utilização do <i>e-ticket</i> e na rastreabilidade envolvida em todo o processo. De forma quantitativa, segue abaixo o comportamento da logística reversa desde a criação do serviço. [...] Em 2013, os Correios realizaram 7,09 milhões de operações de logística reversa, uma quantidade bem superior à do <i>e-commerce</i>, pois há demandas também do mercado de eletroeletrônicos para assistência técnica” (Pereira & Vilela, 2014, p. 74-75).</p>
<p>Integração de dados do Programa Brasil Quilombola (PBQ)</p> <p>“Entre os resultados concretos, vale mencionar a incorporação de 112 polígonos de territórios quilombolas que, até então, não constavam sequer no setor de cartografia do Inbra, além da revisão de inúmeros outros <i>shapes</i>, evidenciando as fragilidades institucionais dos órgãos geradores de dados primários e as carências a que estão submetidas as comunidades. [...] O Relatório de Gestão do PBQ trazia, em 2012, a estimativa de 1,1 milhão de quilombolas no Brasil⁶; a Conaq afirmava a existência de mais de 10 mil comunidades; o CadÚnico incluía cerca de 5 mil comunidades mediante autodeclaração; e a FCP apresentava 2.408 certificações. A partir do esforço conjunto entre Seppir/PR, Inbra e FCP, esse último valor foi retificado para 2.302 comunidades certificadas, verificadas uma a uma. [...] todo o esforço dos mutirões de dados cartográficos permitiu uma ampliação do diálogo com o IBGE para a consolidação de setores censitários exclusivamente quilombolas” (Pereira & Vilela, 2014, p. 97-98).</p>
<p>Inovação na prospecção de clientes</p> <p>“[...] observam-se resultados altamente positivos, tanto no aspecto qualitativo como quantitativo, em especial no que se refere aos principais indicadores avaliados: Quantidade de visitas de prospecção realizadas com utilização da ferramenta (2012: 4939; 2013: 10.493); Quantidade de novos contratos decorrentes das visitas de prospecção da ferramenta (2012: 569; 2013: 1615); Faturamento dos novos contratos prospectados com utilização da ferramenta (2012: R\$ 131.846,15; 2013: R\$ 10.297.386,41). [...] Com base nas informações dos indicadores [...] é possível demonstrar que a ferramenta foi fundamental para a melhoria dos resultados da Regional e para aumentar a quantidade de novos contratos (Pereira & Vilela, 2014, p. 120-121).</p>
<p>Sistema de Acompanhamento de Contratos de Repasse (Siacor)</p> <p>O principal resultado por meio do sistema foi a “redução contínua do saldo devedor que precisa ser repassado para a Caixa fazer o pagamento das obras”. Além, desse, o “gerenciamento de forma automática e simultânea dos atuais 20.473 contratos de repasse firmados com 4.600 municípios de todos os estados da Federação”; “Redução de erros”; “Auditoramento dos serviços prestados pela Caixa”; “Confiabilidade”, dentre outros (Pereira & Vilela, 2014, p. 140).</p>
<p>Aquisição de equipamentos médicos de grande porte (EMPQ) no modelo Turnkey</p> <p>Entre outras melhorias de desempenho, destacam-se: “Tempo médio de instalação após entrega do EMPQ antes do Turnkey era maior que 18 meses, passou a ser menos de 30 dias”; adoção de trabalho multidisciplinar para elaboração do projeto básico e especificação técnica em todos os projetos Turnkey (Pereira & Vilela, 2014, p. 162).</p>

(conclusão)

Programa de Redução de Litígios e de Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União

“No período de julho de 2012 a agosto de 2014, os órgãos da Procuradoria Geral da União se abstiveram de interpor 50.573 recursos judiciais, sendo 13.259 perante o Superior Tribunal de Justiça e 37.317 perante os Tribunais Regionais Federais. No mesmo período, desistiram de 2.517 recursos judiciais interpostos nos referidos tribunais. Com essa iniciativa, provocaram a extinção de 53.090 processos judiciais no aludido período”. [...] somente nos primeiros meses de execução (quando havia provocado a extinção de 1.500 recursos), o Programa de Redução de Litígios e Aperfeiçoamento da Defesa Judicial da União já havia gerado, apenas no Superior Tribunal de Justiça, a economia de R\$ 3,5 milhões de reais” (Pereira & Vilela, 2014, p. 177-178).

Resolução extrajudicial de conflitos entre consumidores e operadoras de planos de saúde

“Em 2013, das 70.511 demandas de reclamação de consumidores processadas pela NIP, 60.320 foram resolvidas por resolução extrajudicial de conflitos. Isto é, de cada cinco notificações recebidas pela ANS, quatro foram resolvidas com a aplicação do instrumento de mediação, sem necessidade de abertura de processo administrativo sancionado” (Pereira & Vilela, 2014, p. 193).

Veículo de Diagnóstico de Rodovias (VDR)

“Para cobrir os 55 mil quilômetros de rodovias federais eram precisos 18 meses e quase R\$ 12 milhões. Hoje, são necessários apenas oito meses, a um custo de cerca de R\$ 4 milhões. Uma economia de quase R\$ 8 milhões/ano. Com a melhoria da qualidade dos dados, o DNIT pode otimizar os gastos públicos, priorizar as obras mais importantes, além de garantir maior vida útil ao pavimento e mais segurança aos motoristas” (Pereira & Vilela, 2014, p. 205).

Fonte: Elaborado pelos autores com base na análise dos documentos (2017).

Os casos analisados apresentam-se, portanto, coerentes com os objetivos e metas planejadas e alcançadas, indicados no tópico “resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados”, presentes nos relatos. Isso denota que a observação dos aspectos relativos aos ambientes internos, tais como estruturas organizacionais mais flexíveis, adoção de processos decisórios menos centralizados, práticas de valorização e reconhecimento das ações inovadoras, que se conectam aos aspectos motivacionais, e o estabelecimento de novas culturas organizacionais, assim como a observação dos aspectos externos, tais como a adequação das organizações aos impactos do ambiente político, modelos de gestão pública mais dinâmicos, em sintonia com a complexidade do mundo contemporâneo, conduzem à prática inovadora, assegurando, assim, a melhoria do desempenho organizacional, que é identificada em razão de resultados como crescimento, desenvolvimento ou produtividade (Kearney; Hisrich & Roche, 2008).

6 Considerações finais

Este artigo objetivou analisar as ações empreendedoras desenvolvidas no setor público, a partir das iniciativas premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, tendo como critério de análise o modelo conceitual de empreendedorismo corporativo para o setor público de Kearney, Hisrich e Roche (2008).

Identificou-se que inovações processadas internamente, impactam no ambiente

externo, por exemplo, em função do público-alvo da iniciativa, de parcerias, cooperações firmadas ou obtidas. Via de regra, no contexto externo das ações, ocorreram: visibilidade de experiências e iniciativas, acordos de cooperação, consulta pública à percepção de atores externos acerca de um processo implantado ou redesenhado, reconhecimento de uma prática, obtenção de recursos (munificência), capacitações, regulamentação legal (elemento político e de mudanças). O empreendedorismo corporativo é, portanto, um processo influenciado interna e externamente. Neste aspecto, impactado por incertezas (político) que resultam em mudanças organizacionais inovadoras, que, por sua vez, demandam quase sempre relações de cooperação (munificência) num ambiente externo.

De modo geral, o desempenho organizacional, em âmbito público, é consequência de ações que promovem crescimento, desenvolvimento e produtividade. Em outras palavras, viabiliza a eficiência, a eficácia e a efetividade dos aspectos elementares presentes nos ambientes interno e externo, por meio de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis.

Assim torna-se necessário ao alcance de objetivos e metas planejadas o suporte das lideranças organizacionais assim como a utilização de recursos diversos, sem os quais são inviabilizadas quaisquer ações inovadoras. Ressalta-se que há informações gerais acerca desses dois elementos, disseminadas nos relatos das ações analisadas. Contudo, o modelo de Kearney, Hisrich e Roche (2008), que orientou a análise deste trabalho, não abrange tais elementos. Nesse sentido, não obstante os elementos dos ambientes internos e externos encontrarem-se disseminados em níveis variados nas ações inovadoras, avaliá-los à luz do modelo utilizado, sem considerar os elementos “recursos” e “suporte da liderança”, limitaram o trabalho realizado. Também se identificou que, embora pressões do ambiente político estejam presentes no ambiente externo, este elemento também impactou o ambiente interno, como evidenciado em extrato do relato da ação “Inovasus: um incentivo às novas práticas”, citado nesse estudo.

Em síntese, verificou-se que os objetivos específicos desenhados para este estudo foram atingidos, uma vez que os pilares que fundamentam o ambiente interno se fazem presentes nas ações analisadas e os elementos do ambiente externo, de forma geral, estão disseminados nos relatos das ações premiadas de forma inter-relacionadas, ou seja, não são percebidos isoladamente. Constatou-se ainda que a observação dos aspectos relativos aos ambientes internos e externos conduz à prática inovadora, assegurando, assim, a melhoria do desempenho organizacional, que foi identificada em resultados como crescimento, desenvolvimento ou produtividade.

Como sugestão para estudos futuros, pode ser realizado um estudo de casos múltiplos nas organizações mais inovadoras, com entrevistas com os gestores e agentes públicos envolvidos nas ações empreendedoras, visando um maior aprofundamento na discussão sobre o tema.

Referências

- Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 521-543.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa, 70.
- Bastiani, S. N. A. da C. de (2014). A inovação como estratégia em organizações públicas: limites e possibilidades em relação ao uso da taxonomia de Bonaccorsi e Piccoluga (1994). Dissertação de mestrado. Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries* (MEPIN). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Boas, E. P. V., & Santos, S. A. D. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Revista de Administração*, 49 (2), 399-414.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. de F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47 (1), 227-248.
- Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship. *Californian Management Review*, 26 (3), 154-66.
- Coelho, M. L. G. M. M. (2010). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, v. 61 (3), 233-247.
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Irwin: Homewood.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Intrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, v. 46 (4), 650-675.
- Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value*. Gabler Verlag Wiesbaden: Gabler Research.

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.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4), 537-556.

Goodsell, C. (1993). Reinvent government or rediscover it? *Public Administration Review*, 53, 85–87.

Greco, S. M. S et al. (2009). *Empreendedorismo no Brasil: 2008*. Curitiba: IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade).

Hashimoto, M. (2009). Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. Tese de doutorado. EAESP/FGV, São Paulo, SP, Brasil.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (3), 295-313.

Lana, J., Orlandi, C., Camargo, M., Branco, M. A., & Lenzi, F. C. (2013). A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7 (2), 77-95.

Lenzi, F. C., Santos, S. A. dos, Casado, T., & Kuniyoshi, M. S. (2015). Empreendedores Corporativos: Um Estudo sobre a Associação entre Tipos Psicológicos e Competências Empreendedoras em Empresas de Grande Porte de Santa Catarina – Brasil. *Revista de Administração da Unimep*, 13 (2), 117-141.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4 (3), 221-235.

Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & Tonelli, D. (2015). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4 (1), 26-53.

Moreira, M. F., & Vargas, E. R. (2012). Compras para a inovação: casos de inovações induzidas por clientes públicos. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 13 (5), 232-257.

Moreira, M. F., & Vargas, E. R. (2015). Indução de inovações em serviços: compras governamentais para a inovação ou compras de inovações? *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 15 (2) 186-210.

Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraempreendedora”. *Anales de Psicología*, Murcia (Espanha), 25 (2), 277-287.

Ndubisi, N. O. (2014). Entrepreneurship and service innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29 (6), 449-453.

OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, *FINEP*, 2005.

Oliveira, L. G. de, Santana, R. L. F. de, & Gomes, V. C. (2014). *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.

Pereira, F. S. (Org.). (2014). *Ações premiadas no 18º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2013*. Brasília: ENAP.

Pereira, F. S., & Vilela, P. J. (Org.). (2014). *Ações premiadas no 19º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2014*. Brasília: ENAP.

Pinchot, G. (1985) *Intraempreendedorismo: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New-York: Harper & Row.

Reis, M. C. A. dos (2015). *Co-produção e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5.ed. Harlow, England: Pearson Education.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.

Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998) Innovation in service. *PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology*. Manchester.

Valadares, J. L., & Emmendoerfer, M. L. (2015). A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 17 (41), 82-98.

Zahra, S. A. (1993). Meio-ambiente, empreendedorismo corporativo e desempenho financeiro: A abordagem taxonômica. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.

Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15 (5), 469-492.