



SÔNIA REGINA GUIMARÃES DA FONSECA

**DIRETORIA SISTÊMICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
DO IFMT: UM CASO DE ENSINO SOBRE
INTRAEMPREENDEDORISMO**

**LAVRAS – MG
2023**

SÔNIA REGINA GUIMARÃES DA FONSECA

**DIRETORIA SISTÊMICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO IFMT:
UM CASO DE ENSINO SOBRE INTRAEMPREENDEDORISMO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologia e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

**LAVRAS-MG
2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Fonseca, Sônia Regina Guimarães da.

Diretoria sistêmica de relações internacionais do IFMT: um caso de ensino sobre intraempreendedorismo/ Sônia Regina Guimarães da Fonseca. – 2023.

41 p. : il.

Orientadora: Daniela Meirelles Andrade.

Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2023.

Bibliografia.

1. Comportamento intraempreendedor. 2. Competências intraempreendedoras. 3. Intraempreendedorismo no serviço público. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Título.

SÔNIA REGINA GUIMARÃES DA FONSECA

**DIRETORIA SISTÊMICA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO IFMT:
UM CASO DE ENSINO SOBRE INTRAEMPREENDEDORISMO**

**IFMT SYSTEMIC OFFICE FOR INTERNATIONAL RELATIONS: A CASE STUDY
ON INTRAPRENEURSHIP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologia e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 4 de maio de 2023.

Prof. Dr. José de Arimatéia Dias Valadão	UFLA
Prof. Dr. José Roberto Pereira	UFLA
Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima	FUMEC

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

**LAVRAS-MG
2023**

AGRADECIMENTOS

A Deus por me guiar todos os dias, sinto Sua força e proteção.

Aos meus pais, Galdino Antônio da Fonseca Costa (*in memoriam*) e Creusa Maria Sousa Guimarães, pelo amor, dedicação e por estarem presentes em todos os importantes momentos da minha vida.

À Ludmila Guimarães Sella, minha filha querida, pelo amor, companheirismo e paciência, especialmente nos momentos mais delicados, ao longo desta jornada.

Às minhas Tias Judith Guimarães Cardoso, Maria Marli Guimarães e Luzia Guimarães, grandes incentivadoras e mulheres brilhantes que sempre acreditaram na importância da educação.

À Professora Daniela Meirelles Andrade pela paciência, por me orientar, ao longo de todo este processo, fundamental para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Aos membros da banca, Professores José de Arimatéia Dias Valadão, José Roberto Pereira e Juvêncio Braga de Lima pela generosidade em dedicar tempo na leitura e sugestões de melhoria do meu trabalho.

RESUMO

Este trabalho é um caso de ensino que teve como objetivo discutir o intraempreendedorismo no setor público, a partir da lógica de ações, experiências e competências do indivíduo intraempreendedor, assim como proporcionar uma reflexão sobre como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para o estabelecimento de uma cultura organizacional intraempreendedora. Para sua fundamentação teórica, baseou-se na abordagem de competências e comportamentos do indivíduo intraempreendedor. Em termos de ensino-aprendizagem, corrobora com a formação em nível da Administração e Gestão Pública, podendo ser utilizado como elo entre a dinâmica da teoria e prática. O trabalho está organizado em quatro seções, sendo a primeira a introdução, seguida de desenvolvimento do caso de ensino. Em terceiro lugar têm-se as notas de ensino, compostas pelos objetivos de aprendizagem, a obtenção dos dados do caso, a utilização recomendada, a base teórica sugerida, a sugestão de plano de ensino e a discussão e análise do caso. Na quarta seção, abordam-se as considerações finais do trabalho. O caso de ensino evidenciou que a aplicabilidade do intraempreendedorismo na Administração Pública ainda sofre resistência por parte da própria comunidade do setor público. Por outro lado, apresentou como os servidores públicos intraempreendedores extrapolam as funções regulares dos cargos que ocupam e a mera execução de tarefas, em busca de inovações organizacionais.

Palavras-chave: Comportamento intraempreendedor. Competências intraempreendedoras. Intraempreendedorismo no serviço público.

ABSTRACT

This work is a case study aiming to discuss intrapreneurship in the public sector from the logic of the individual intrapreneur's actions, experiences, and skills and provide a reflection on how the intrapreneur can contribute to establishing an organizational culture of intrapreneurship. Its theoretical foundation was based on the approach of skills and behaviors of the intrapreneur. In terms of teaching and learning, it supports training in Public Administration and Management and can link the dynamics of theory and practice. The work is organized into four sections: the introduction, the study case's development, the teaching notes, consisting of the learning objectives, obtaining the case data, the recommended use, the suggested theoretical basis, the teaching plan suggestion, and the discussion and analysis of the case. Finally, in the fourth section, we address the final remarks of the work. The study case showed that the public sector community itself still resists the applicability of intrapreneurship in Public Administration. On the other hand, it showed how intrapreneurial civil servants extrapolate the regular functions of their positions and the mere execution of tasks in search of organizational innovations.

Keywords: Intrapreneur behavior. Intrapreneurship skills. Intrapreneurship in public service.

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CODIR	Conselho Diretor
CONIF	Conselho Nacional dos Reitores dos Institutos Federais
DSRI	Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais
EdUSA	EducationUSA
FORINTER	Fórum de Relações Internacionais
IFMT	Instituto Federal de Mato Grosso
IFs	Institutos Federais
MEC	Ministério da Educação
SETEC	Secretaria de Tecnologia
UFLA	Universidade Federal de Lavras
USA	Estados Unidos da América

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CASO DE ENSINO	11
2.1	O CENÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFMT	11
2.2	O convite para o cargo de diretora de relações internacionais	12
2.3	A criação da diretoria sistêmica de relações internacionais	13
2.4	A DSRI precisa crescer!	17
2.5	O amadurecimento da DSRI	21
2.6	UM adeus à DSRI?	25
3	NOTAS DE ENSINO	26
3.1	Objetivos de aprendizagem	26
3.2	Obtenção dos dados	26
3.3	Utilização recomendada	26
3.4	Base teórica sugerida	27
3.4.1	Intraempreendedorismo	27
3.4.2	Comportamento Intraempreendedor	28
3.4.3	Cultura Intraempreendedora	30
3.5	Sugestão de plano de ensino	32
3.6	Discussão do caso e análise	33
3.7	Desfecho do caso	37
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Discussões acerca da necessidade de aprimorar práticas gerenciais, a fim de melhorar a entrega para a sociedade, é um mister que vem crescendo progressivamente no setor público. Em consequência, o debate sobre a incorporação de conceitos, antes vistos como pertencentes apenas ao setor privado, ganham um novo olhar (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Assim, o intraempreendedorismo apresenta-se como uma vertente que pode corroborar para o ganho de eficiência e efetividade na esfera pública (MORAIS *et al.*, 2015).

Para Prieto, Phipps e Kungu (2020), o intraempreendedorismo representa os esforços empenhados, dentro de uma organização já existente, com o objetivo de empreender novos produtos, mercados, métodos e melhoria de procedimentos, podendo ser investigado em diferentes abordagens. Essas abordagens se configuram como em nível econômico, corporativo/organizacional e da pessoa/ser humano (CADAR; BADULESCU, 2015).

Na perspectiva em nível do indivíduo intraempreendedor, Cadar e Badulescu (2015, p. 661) seguem abordando que “o intraempreendedorismo engloba ações individuais ou/e ações de equipe que se comportam de forma empreendedora para atender aos interesses das companhias”. Esse este fator também é possível ao universo do serviço público, conforme apontam os estudos de Lapolli e Gomes (2017) e Silva *et al.* (2018).

Dessa forma, o presente trabalho se pauta, no ponto de vista do servidor público, sujeito intraempreendedor, fomentando práticas inovadoras no âmbito público. Logo o objetivo delineado se caracteriza como discutir o intraempreendedorismo no setor público, a partir da lógica de ações, experiências e competências do indivíduo intraempreendedor, assim como proporcionar uma reflexão sobre como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para o estabelecimento de uma cultura organizacional intraempreendedora.

A proposição se justifica, por meio de sua relevância prático-empírica, de forma que poderá colaborar para a formação em Administração, no formato de um material didático pedagógico e, ao mesmo tempo, proporciona uma reflexão sobre as práticas intraempreendedoras em meio a uma organização do setor público e aos efeitos que elas podem gerar neste campo.

Esta produção está organizada em quatro seções, sendo a primeira a introdução, seguida do caso de ensino, relatando o desenrolar da criação de um departamento de Relações Internacionais, em uma Instituição da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e as ações realizadas pela personagem principal. Em terceiro lugar, têm-se as notas de ensino, compostas pelos objetivos de aprendizagem, a obtenção dos dados do caso, a utilização

recomendada, a base teórica sugerida, a sugestão de plano de ensino e a discussão e análise do caso. E, por fim, na quarta seção, abordam-se as considerações finais do trabalho.

2 CASO DE ENSINO

Resumo do Caso: O IFMT passa por um processo de expansão física; as prioridades orçamentárias e de recursos humanos estão focadas em obras. Por outro lado, já é visível a perda de oportunidades por ainda não contar com uma representação de Relações Internacionais. A Diretoria de Relações Internacionais (DSRI) é criada, porém não dispõe de orçamento, espaço físico e muito menos de uma equipe para criação e desenvolvimento. Por meio de parcerias com instituições público-privadas e comportamento intraempreendedor, as ações de internacionalização dão os primeiros passos. A evolução da DSRI, com o decorrer do tempo, faz com que a personagem principal seja notada pela SETEC/MEC. Agora a Diretora da DSRI deve optar por permanecer na RI do IFMT, ou aceitar um cargo para trabalhar com Política de Inovação, em Brasília. Após análise da situação apresentada, os alunos são convidados a discutir sobre o comportamento, ações e competências intraempreendedoras, propondo soluções para a tomada de decisão da personagem de Maria Cristina. O caso é finalizado com notas de ensino e sugestões de aplicação em aula.

2.1 O CENÁRIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO IFMT

Em 2015, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia estavam em franca expansão. No Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), um dos 48 Institutos Federais (IF) do país, o cenário não era diferente. A autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) buscava implantar 19 unidades até o final 2018. O crescimento de três unidades, em 2008, para 19, em um intervalo de quase 10 anos, sinalizava o ritmo acelerado da expansão. Para dar conta do audacioso plano, a gestão do IFMT estabeleceu, na Reitoria, uma equipe de engenheiros e fiscais de obras dedicados ao acompanhamento da implantação dos novos *campi*.

Ao mesmo tempo que isso acontecia, os IFs iniciavam as bases para a sua internacionalização. O Ministério da Educação incumbiu à cada unidade a criação de uma estrutura de representação responsável pela área de relações internacionais. Por não existir uma regulamentação que padronizasse a forma como essa unidade deveria estar vinculada à gestão, vários IFs estabeleceram Assessorias de Relações Internacionais, Coordenações de Relações Internacionais e, em outros casos menos comuns, Diretorias de Relações Internacionais.

Naquele ano, apenas três IFs de um total de 48 Institutos, incluindo o IFMT, ainda não tinham unidades incumbidas pelas relações internacionais (RI). À época, o reitor Paulo Sérgio foi questionado a esse respeito, durante o Fórum de Relações Internacionais (FORINTER) dos

Institutos Federais, composto pela Secretaria de Educação Tecnológica do MEC e pelo Conselho dos Reitores dos Institutos Federais (CONIF). Ao voltar de Brasília, local em que o fórum foi promovido, para Mato Grosso, Paulo dividiu, como de costume, com os participantes do Conselho Diretor do IFMT (CODIR), as últimas novidades das conversas em Brasília. Um ponto ressaltado foi de que, nos próximos dias, tomaria a decisão sobre como seria a da internacionalização do IFMT.

Alguns dias depois, em abril de 2015, Paulo refletia, em sua sala no Gabinete da Reitoria, a respeito de qual deveria ser o melhor formato para viabilizar uma área para Relações Internacionais no IFMT. O panorama não era muito animador, uma vez que não havia recursos financeiros que pudessem ser destinados, para esse novo departamento, muito menos pessoal para compor uma equipe. Nem mesmo possuía uma sala vaga no disputado prédio da Reitoria que pudesse ser utilizada. Outro ponto crítico era o tipo de estrutura para a área: uma Diretoria, uma Coordenação ou uma Assessoria? E ainda mais: quem seria o futuro ou futura responsável pela unidade?

A esse respeito, Paulo Sérgio já havia recebido, um dia após a última reunião do CODIR, uma ligação de um professor que acabara de voltar de seu doutorado, que incluiu período no exterior, apresentando-se como uma opção, para assumir um departamento de RI, uma vez que já havia vivido uma experiência internacional e possuía domínio de outro idioma.

Entretanto, de alguma forma, esse nome não lhe parecia o mais adequado, por alguma razão que não se pudera reconhecer. Naquele momento, alguém bateu à porta, interrompendo suas reflexões e o trazendo para realidade.

- Posso entrar, professor?

- Claro, entre. Como posso ajudá-la, Maria Cristina?

2.2 O convite para o cargo de diretora de relações internacionais

Maria Cristina era professora de Administração no IFMT desde 1986, embora sua carreira profissional contasse com outras experiências. Maria foi Diretora de Crédito, no SICOOB Mato Grosso, atuou como facilitadora do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso (SEBRAE/MT), nos Programas Sebrae Ideal, Saber Empreender Empretec, Programação Neurolinguística (*Practitioner*) e atendimento ao Cliente. Além disso, entre 2000 e 2011, fundou uma empresa de educação corporativa, na qual trabalhou com a formação de líderes, mediante a oferta de cursos, como programação neurolinguística, oratória, entre outras formações para treinamento e desenvolvimento.

Conciliar várias atividades trouxe à Maria Cristina uma rotina de trabalho agitada. Em meio a viagens, para ministrar treinamentos e cursos, conciliava a carreira empresarial com o dia a dia em sala de aula. Apesar de sentir-se satisfeita com esse ritmo mais acelerado, sentiu que era o momento de mudar, priorizar relacionamentos, sua família e a sua carreira como professora. Em 2011, vendeu sua empresa e voltou a trabalhar exclusivamente no IFMT.

Em 2015, em uma tarde de abril, Maria precisava alinhar com o reitor alguns pontos sobre o programa de formação de líderes, para os gestores do IFMT, uma iniciativa que vinha desenvolvendo desde 2013, como parte de seu trabalho na comissão de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional da Reitoria. Maria subiu as escadas apressada, pensando se conseguiria encontrar um espaço na apertada agenda do reitor. Ao bater à porta e ouvir a voz do outro lado, dizendo que poderia entrar, encontrou o professor Paulo Sérgio pensativo, como se estivesse em meio a um conflito interno.

Ao iniciar a conversa sobre a mudança que precisaria fazer na metodologia do programa, o reitor a interrompeu anunciando que tinha um convite a lhe fazer:

- Tenho uma proposta para você, Maria Cristina. Preciso tirar do papel a criação de um departamento que seja responsável pelas Relações Internacionais do IFMT. Devo adverti-la que a situação quanto aos recursos não é animadora. Por ora não temos espaço, equipe ou mesmo um orçamento para ações. Mas se você decidir aceitar, garanto que terá o meu apoio e que farei o possível para providenciar a estrutura necessária, futuramente.

Maria Cristina foi pega de surpresa. Um turbilhão de coisas passou em sua cabeça. Mas, ao mesmo tempo, sua vida pessoal estava tranquila. Por que não aceitar um novo desafio?

- Professor, eu aceito, respondeu Maria Cristina.

2.3 A criação da diretoria sistêmica de relações internacionais

Duas semanas após aquela reunião, em que o Reitor decidiu que a estrutura da RI do IFMT seria uma Diretoria ligada ao Gabinete e, com a portaria de nomeação para o cargo publicada, Maria Cristina só tinha uma mesa emprestada, localizada em um departamento que não era o dela. Até então, essa era toda a estrutura que resumia a Diretoria Sistêmica de Relações Internacionais do IFMT (DSRI).

Na semana seguinte após sua nomeação, Maria Cristina agendou reuniões com a coordenação de RI do CONIF e a Secretaria de RI da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Seu objetivo era inteirar-se do panorama da internacionalização nessas organizações e identificar possíveis parceiros internacionais para o futuro.

Após as conversas, entendeu que seria preciso estabelecer um primeiro contato com a comunidade do IFMT, buscando entender quais eram as expectativas desse público. Assim, elaborou um formulário contendo 10 perguntas, o qual enviou por malote para os 19 *campis*. Além disso, Maria Cristina também decidiu realizar reuniões *on-line* com todos os diretores gerais dos campi e suas respectivas equipes, para apresentar a DSRI e entender a realidade do campus de cada diretor.

À medida que as reuniões com os diretores foram acontecendo, Maria Cristina percebeu que o estabelecimento da área de RI seria mais difícil que havia pensado. Por vezes, notava que os participantes das reuniões não estavam realmente interessados na conversa, o que lhe trazia algum desânimo. Até mesmo chegou a ouvir de um professor que “não existe a necessidade de uma área internacional, em uma instituição pública como o IFMT, cada campus pode ficar responsável pelas suas próprias ações, caso queira realizar algo nesse sentido”.

Na reitoria, a situação não era muito diferente. Nos corredores corria a conversa de que a criação desse novo setor era uma artimanha para dar um cargo à Maria Cristina. Além disso, todas as salas do prédio já estavam ocupadas, e os setores abarrotados de trabalho, o que justificava uma disputa por recursos, inclusive servidores. Ceder espaço ou servidores estava fora de cogitação, um discurso que chegava aos ouvidos de Maria naquele período.

Após o término da pesquisa e com os dados tabulados, Maria Cristina percebeu que a maioria dos respondentes não sabia a finalidade de uma diretoria dedicada às RIs. Alguns achavam que a internacionalização era algo muito distante da realidade do IFMT, principalmente por Mato Grosso estar afastado das grandes capitais do país. Outros chegaram a chamar a Diretoria de “agência de turismo”, tamanha resistência à criação de uma unidade dedicada às RIs. Logo um evento, para dessensibilizar e aproximar a comunidade da perspectiva da internacionalização, parecia à Maria Cristina o melhor a se fazer. A partir disso, foi dado o início ao planejamento do primeiro Fórum de Relações Internacionais do IFMT.

Sem equipe e sem orçamento, Maria teve de recorrer à rede de contatos que havia estabelecido, nos anos de trabalho no setor privado, bem como dos colegas do próprio IFMT, em busca de parcerias que viabilizassem recursos necessários para o fórum, particularmente um local, estrutura audiovisual, equipe de apoio, *coffee break* e brindes para sorteios.

Em julho de 2015, o Fórum ocorreu, no auditório da Federação das Indústrias do Mato Grosso (FIEMT), somando a participação de 300 pessoas. Estiveram presentes, além da comunidade do IFMT, representantes de RI da UFMT e de outros IFs, como o IF Sudeste de Minas e IF Sul Riograndense. Uma presença relevante foi a dos representantes das embaixadas dos Estados Unidos, Finlândia, Canadá, bem como de universidades estrangeiras, como a

Universidade do Porto, Portugal e a universidade espanhola de Salamanca, com a qual foi assinado o primeiro acordo de cooperação do IFMT.

O IFMT, após um esforço de convencimento por parte de Maria Cristina, pois não havia recurso previsto para tanto, disponibilizou diárias e passagens a palestrantes, intérpretes de libras vinculados aos campi e emissão de certificado para os voluntários. O Fórum contou com 22 alunos e servidores voluntários do IFMT campus Cuiabá, provenientes das áreas de Tecnologia da Informação, Técnico em Eventos e Bacharelado em Secretariado Executivo. Auxiliaram na estrutura de transmissão ao vivo, recepção dos participantes e convidados, assim como na confecção dos certificados de participação no evento, sorteio de brindes e, na avaliação de satisfação com o evento, obteve 85% de aprovação.

Figura 1 - Fórum de Relações Internacionais do IFMT



Fonte: Da autora (2015).

No último dia do evento, Maria Cristina aproveitou uma oportunidade valiosa. Marta, coordenadora da América Latina do EducationUSA (EduUSA), participante do evento, viajaria no dia seguinte. Maria mais que rapidamente marcou uma conversa. O EduUSA é o órgão ligado ao governo americano responsável por promover a ligação entre países estrangeiros e o setor educacional dos Estados Unidos. Maria Cristina havia tomado conhecimento de que a coordenadora da América Latina estava investigando possíveis locais, no Brasil, para abrigarem

novos escritórios do EducationUSA. Como já tinha o não, nada custava demonstrar seu interesse.

- Marta, sei que seu tempo está limitado, então vou direto ao assunto. De que o IFMT necessita para conseguir trazer o escritório EducationUSA?

Marta explicou o processo de implantação de um escritório. Era preciso um local específico, com espaço para alocação de *banners*, televisão, aparato de mesa e cadeiras para atendimento ao público, além de uma pessoa que pudesse atuar como Adviser, um cargo destinado ao representante do escritório na instituição hospedeira. Era obrigatório que o representante fosse à sede regional do EduUSA, no Brasil, no Rio de Janeiro, para realizar um treinamento de dois dias, ministrado em língua inglesa, além de ter disponibilidade para participar dos eventos internacionais que aconteciam fora do país. Marta ainda ressaltou que não havia registro de um escritório, em uma instituição pública de ensino no Brasil, deixando claro que as possibilidades seriam pequenas, uma vez e, mesmo que tivesse, a prioridade em Mato Grosso seria a UFMT, que, à época, tinha uma estrutura mais consolidada no mérito das Relações Internacionais. Ao final, completou:

- Maria Cristina, vocês ainda nem têm uma sala para a DSRI, quanto mais para a estrutura do EducationUSA.

- *Não temos ainda!* Completou Maria Cristina, um tanto aflita.

Da realização do fórum em diante a situação começou a mudar. O evento trouxe novos contatos para a DSRI, conversas sobre assinatura de acordos de cooperação foram iniciadas e reuniões com potenciais parceiros internacionais vinham ocorrendo com mais frequência. Com essas possibilidades em mente, Maria Cristina aproveitou para refletir, a respeito dos próximos passos, pois sua visão, em longo prazo, era “internacionalizar o IFMT”. Para isso, precisaria materializar um plano com objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo, assim como quais seriam as ações necessárias para tanto.

A criação de um material que apresentasse a DSRI a um possível novo colaborador, também lhe pareceu adequada. Futuramente, caso recebesse um servidor, para compor a equipe, o manual de integração lhe pouparia tempo. No manual, Maria descreveu a estrutura que desejava para a DSRI, por meio de um organograma, contando com pelo menos quatro servidores compondo a equipe, as atribuições e responsabilidades que cada servidor ocuparia, assim como os fluxos das atividades da Diretoria.

Em dezembro de 2015, os esforços de Maria Cristina, para alavancar as ações de cunho internacional, mesmo que ainda de forma introdutória, foram reconhecidos pela Gestão. O que estava somente no papel começou a tomar forma. A DSRI finalizou o ano com uma sala própria,

pequena, mas com uma estrutura razoável, além de agora poder contar com a presença de uma servidora e uma estagiária na, até então, “equipe”.

No início de 2016, durante a participação no FORINTER, Maria Cristina vislumbrou oportunidades para o IFMT, principalmente quanto ao recebimento de professores e estudantes estrangeiros, assim como a possibilidade de aplicação dos testes de proficiência em idiomas, reconhecidos em todo o mundo, o TOEFEL e o TOEIC. Os testes estavam sendo adquiridos pelo MEC e, em breve, seriam disponibilizados para estudantes e professores nos IFs.

Além dessas novidades encontradas no FORINTER daquele ano, no primeiro semestre de 2016, foi estabelecido o segundo acordo de cooperação com uma universidade estrangeira, o Instituto Politécnico do Porto (IPP), em Portugal. O acordo buscou oferecer capacitação aos servidores do IFMT, a partir do mestrado em Administração ou Contabilidade, no Instituto Superior Contabilidade e Administração do IPP.

No segundo semestre de 2016, por meio do relacionamento com a área de RI do governo do estado de Mato Grosso, foi apresentada a oportunidade de o IFMT participar de uma missão de 22 dias, na China, fruto de uma parceria do estado com a embaixada chinesa. Com as despesas arcadas pelo país anfitrião, a missão na China proporcionou a participação da Diretoria de RI no Seminário de Empreendedorismo, promovido pelo Governo Chines. Maria Cristina retornou da missão com resultados. Foram negociadas cinco vagas para servidores do IFMT participarem do mesmo evento, no ano seguinte, além de duas parcerias com instituições chinesas. Os primeiros meses deram à Maria um olhar mais otimista com o futuro das RIs no IFMT.

2.4 A DSRI precisa crescer!

Esse era o pensamento que rondava a mente de Maria Cristina, com a chegada do segundo semestre de 2016. Muitos objetivos ainda não haviam sido tirados do papel, sendo um deles o Escritório EducationUSA. Tendo em mente que a vinda do escritório do governo americano possibilitaria um relacionamento mais próximo com a embaixada, além de possibilitar oportunidades de bolsas de estudos no exterior e recebimento de membros da comunidade internacional para visitas técnicas, Maria Cristina decidiu marcar uma reunião, para a próxima semana, com a alta gerência da organização, formada pelo reitor, pró-reitores e diretores sistêmicos do IFMT.

A fala da Diretora na reunião foi sucinta, já que sua ideia era demonstrar, para a alta gestão, a importância do escritório. Com a presença do Escritório EduUSA, o IFMT se tornaria

um polo de atração a instituições internacionais e nacionais interessadas em desenvolver ações direcionadas, de alguma forma, ao estudo nos Estados Unidos.

Contudo nem todos se mostraram animados com a possibilidade. Mais uma vez a fala que “*instituição pública não é lugar pra isso*” veio à tona. Entretanto o reitor, apostando na visão de Maria Cristina, abraçou a causa e determinou que uma pequena sala anexa ao gabinete fosse cedida, para alocar o escritório e que mais um servidor fosse remanejado para a DSRI. Com o aval do reitor, agora cabia-lhe convencer Marta de que o IFMT era o lugar certo para o escritório.

Várias conversas entre a diretora da DSRI e Marta foram necessárias até que ela aceitasse a proposta. Todavia o desafio seria maior. Para que o reitor assinasse o projeto de implantação do escritório, o documento deveria passar pelo aval da Procuradoria Federal. Esse processo demandaria documentos do EduUSA. Por exemplo, seria necessário o documento de criação da instituição parceira, comprovante da competência legal do responsável pela assinatura e uma carta manifestando o interesse na parceria com o IFMT.

Dias se passaram, depois semanas e, então um mês, sem que nenhuma manifestação da procuradoria fosse emitida. Como justificativa, os processos eram analisados, em ordem de chegada e, por se tratar de um setor responsável por analisar processos jurídicos de todo IFMT, existia uma fila considerável. Um mês depois, o parecer chegou, contendo apontamentos e solicitações de que mais cláusulas fossem adicionadas à minuta. Ao receber a resposta, Maria Cristina sentiu como se um balde de água fria caísse sobre a sua cabeça: mais idas e vindas do processo seriam necessárias. Marta, acostumada a trabalhar com instituições brasileiras de ensino privado e instituições internacionais, perguntava à Maria as razões de tantos trâmites, para um termo simples de parceria, que sequer envolvia qualquer tipo de repasse financeiro entre as partes. Maria Cristina compartilhava do mesmo pensamento de Marta, mas, no fim, não havia muito a ser feito. “Os procedimentos administrativos precisam ser seguidos”, dizia o representante da Procuradoria. Finalmente, ao final de 2016, o documento foi assinado e o escritório inaugurado. Era o primeiro em uma instituição pública no Brasil.

Figura 2 - Inauguração do Escritório EducationUSA



Fonte: Da autora (2016).

Com o escritório dando seus primeiros passos e início de um novo ano, Maria Cristina seguiu para o próximo objetivo: aproximar a diretoria dos campi do IFMT. Por vezes, sentia que as informações não chegavam até a ponta e, quando chegavam, o retorno demorava muito mais que o tempo esperado. Uma forma mais eficaz da DSRI se relacionar com os campi era necessária. Um dos fatores que dificultam essa proximidade era a distância física entre as unidades espalhadas pelo estado.

Em meio a uma reunião semanal de alinhamento com a equipe, ao compartilhar essa frustração com os colegas, surgiu, por parte da Diretora, a ideia de adotar um representante da DSRI em cada campus. O representante deveria participar de um treinamento sobre a área internacional com duração de dois dias. A ideia era de que essa pessoa atuasse como um replicador das informações e como um braço da diretoria em seu campus.

Feita a convocação pelo gabinete do reitor e acatada pelos diretores gerais, ao todo, 19 pessoas participaram da reunião como representantes de seu respectivo campus, em maio de 2017. Um apanhado sobre as ações realizadas até o momento e as possibilidades para o futuro foram apresentados por Maria, que aproveitou a oportunidade, para compartilhar a pretensão da DSRI de ter uma representação de RI, em cada campus, no entanto faltaria orçamento, o que

obrigaria cada representante a atuar de forma voluntária. Ao final do segundo dia de treinamento, Maria Cristina lançou uma proposta aos participantes:

- Voltem aos campi e reflitam sobre o que viram, nesses dois dias, principalmente sobre as oportunidades, para estudantes e servidores, que poderíamos trabalhar juntos para a viabilização. Se decidirem se juntarem à Diretoria, serão nomeados para exercer voluntariamente o papel de representante de RI em sua unidade.

Os servidores que participaram do treinamento pareceram entusiasmados com as possibilidades, mas, ao mesmo tempo, receosos com a responsabilidade e o desafio de apresentar algo ainda novo, o movimento de internacionalização do IFMT. Decorrida uma semana da reunião, as manifestações positivas chegaram e, então, o grupo de Embaixadores de Relações Internacionais entrou em ação, podendo contar com as reuniões mensais de alinhamento com a equipe da DSRI, além de feedbacks constantes e ajustes das ações.

O restante do ano de 2017 foi marcado por viagens de Maria Cristina aos campi, com o objetivo de apoiar os embaixadores, auxiliar no planejamento estratégico da área de RI de cada campus, identificar ações a serem feitas, para aproximar estudantes e servidores de cada embaixador, além de divulgar os editais de seleção, para estudo no exterior com bolsa, viabilizados pelo CONIF.

Com o suporte dos embaixadores, testes internacionais começaram a ser aplicados no IFMT, no segundo semestre de 2017. Ao todo, foram aplicados 500 testes entre os 19 campi e a reitoria. Os primeiros estudantes estrangeiros também chegaram aos campi nesse período. Essa ação possibilitou, a partir de parcerias com o Rotary Club e a *American Field Service*, uma organização americana educacional, voluntária e sem fins lucrativos, comprometida em oferecer oportunidades de aprendizagem intercultural. A convivência de estudantes e servidores com intercambistas foi um dos fatores-chave, para que a comunidade compreendesse os benefícios de uma orientação internacional, a partir da diretoria.

O ano de 2017 encerrou com a segunda edição do Fórum de Relações Internacionais do IFMT. Novamente foi uma ação realizada, por meio de parcerias com instituições público-privadas, como o SEBRAE/MT e voluntários da comunidade IFMT, contribuindo para o pouco dispêndio financeiro do instituto. A segunda edição ocorreu juntamente com o primeiro Fórum de Educação Empreendedora, conduzido pela Pró-Reitoria de Extensão. Unir forças com uma área que Maria Cristina acreditava ter sinergia com a DSRI fortaleceu o evento. A ação ocorreu, em dois dias inteiros, no Centro de Eventos do Pantanal, o principal centro de eventos de Cuiabá, contando com palestrantes nacionais e um público superior a mil pessoas.

Figura 3 - Reunião dos Embaixadores de Relações Internacionais do IFMT



Fonte: Da autora (2017).

2.5 O amadurecimento da DSRI

O ano de 2018 indicou uma nova fase para a DSRI. À época, a equipe contava com quatro servidores e uma estagiária, além de Maria Cristina. A estrutura física também era outra. O setor mudou para um espaço mais amplo, que contava com uma sala separada, para a diretora, uma sala de reuniões, um espaço específico para o Escritório EducationUSA e até um ambiente de convivência para a equipe, um luxo, levando-se em conta o difícil começo da diretoria. Na primeira semana do mês de fevereiro de 2018, durante uma reunião com a Coordenadora da América Latina do EduUSA, Maria Cristina ficou sabendo que uma feira itinerante, com representantes de universidades americanas, seria realizada, em breve, no Brasil. A feira, anualmente realizada, buscava oferecer informações sobre oportunidades de estudos nos EUA, em níveis de graduação, pós-graduação e imersão na língua. Os representantes de instituições educacionais americanas percorriam as cidades brasileiras hospedeiras do escritório EduSA para esclarecer dúvidas sobre como funcionava o sistema educacional americano.

Contudo, na rodada de 2018, estavam escalados somente os escritórios da região dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Maria Cristina percebeu que aquela poderia ser a chance para que a comunidade do IFMT tivesse contato direto com os diretores de admissão das universidades e representantes de diversos programas dos EUA. Maria Cristina precisava que

a alta gestão do instituto abraçasse essa ideia de Cuiabá fazer parte do circuito. A diretora levou a pauta para o Conselho Diretor do IFMT. Ao apresentar a ação ao CODIR, mais uma vez, Maria Cristina precisou enfrentar posicionamentos contrários, particularmente relacionados ao dispêndio financeiro, ainda que reduzido, que o instituto deveria arcar.

Por mais que todo o custo, para a montagem da feira, como aluguel do espaço, equipamentos audiovisuais, materiais de divulgação, ficassem a cargo da coordenação geral do EduUSA, à instituição hospedeira cabia a disponibilização de equipe para a organização do evento. Isso significava que os campi deveriam viabilizar a vinda dos embaixadores à capital, além da reitoria disponibilizar motoristas e veículos para a logística.

Alguns diretores, defensores da causa por estarem vivenciando os frutos da internacionalização, em seu campus, com o recebimento de intercambistas, saíram em defesa da DSRI. O Diretor do Campus Cuiabá ponderou:

- Por mais que estejamos vivendo um momento de aperto orçamentário e ações de internacionalização não sejam a maior prioridade nesse cenário, acredito que seria interessante nos esforçarmos para fazer esse evento acontecer. A vinda de universidades internacionais pode abrir portas futuras para o IFMT e para o Estado de Mato Grosso!

O CODIR seguiu com mais algumas falas em defesa e outras em contraposição à proposta. No final, a decisão foi pela realização do evento. Mas ainda faltava o principal: convencer Marta de que o IFMT e o estado de Mato Grosso tinham condições de hospedar a Feira EducationUSA 2018. Foi necessária uma boa argumentação para que Marta concordasse com a ideia. O evento deveria ser realizado, em abril daquele ano, no salão de eventos de um luxuoso hotel da capital. Um total de 13 universidades e mais a adida da Embaixada americana no Brasil, representando o Governo Americano, participaram do evento. Sem contar a comunidade interna do IFMT e o público externo.

Os desdobramentos da feira vieram nos meses seguintes, materializando-se na assinatura de acordos de cooperação e recebimento de professores estrangeiros para visitas técnicas, realizações de palestras e workshops para comunidade do IFMT. Vieram ao estado um pesquisador na área de Crime Ambiental e Tráfico de Animais da Radford Univesity, um professor de Empreendedorismo Social da Bluefield College, a Diretora da Escola de Negócios da Virginia Tech University e também uma pesquisadora da área de Turismo da Universidade do México.

A vinda de estudantes internacionais para o instituto também estava aumentando. Ações locais lideradas por embaixadores, com a participação de intercambistas e a comunidade do campus, estavam em pleno vapor. Clubes de conversação, para que o estudante estrangeiro

ensinasse a sua língua materna, ao mesmo tempo em que estudantes do IFMT ensinassem o português, foram algumas iniciativas. A aplicação de testes internacionais também avançava. O IFMT já era a 3ª instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que mais aplicava os exames de TOEFL e TOEIC.

Naquela tarde, no último encontro do CODIR de 2018, Maria Cristina percebeu que algo parecia estar mudando. Dessa vez, ao apresentar as propostas para 2019, os posicionamentos contrários foram em números menores. Parecia que, aos poucos, a comunidade do instituto estava se tornando menos relutante com a internacionalização do IFMT.

No mês de fevereiro de 2019, logo no começo daquela reunião convocada de última hora, realizada no gabinete do Reitor, Maria Cristina teve a notícia mais esperada desde que assumira a liderança do departamento de RI. A DSRI finalmente teria o seu primeiro orçamento próprio para investir em ações de internacionalização.

- UAU!

Disse Maria Cristina, ainda boquiaberta. O valor não era alto, se comparado com os orçamentos das pró-reitorias ou demais diretorias, mas já era muito melhor que ficar esperando sobras orçamentárias, que raramente aconteciam.

De volta à DSRI, não conseguindo disfarçar tamanha felicidade, Maria Cristina chamou toda a equipe para dividir a novidade. Após socializar o que o Reitor havia lhe dito, a diretora de RI perguntou aos demais servidores qual era a sua visão para a utilização do recurso, pois muito havia a se fazer, mas não era possível abraçar tudo. Uma componente da equipe, Glória, relembra sobre a maior demanda da comunidade do IFMT e disse:

- Bom, eu acho que seria legal investirmos em vagas para intercâmbio internacional. Nós sabemos que a realidade dos alunos de uma instituição pública, como o IFMT, não é de grandes posses e fortunas, raras são as famílias que têm condição de proporcionar essa oportunidade para o seu filho. E, por mais que já tenhamos enviado alguns alunos, com bolsa, por meio de oportunidades captadas junto ao âmbito nacional da Rede Federal, seria legal termos o primeiro edital de seleção exclusivo para alunos do IFMT.

Maria Cristina e os demais, concordando com a ideia da colega, assentiram positivamente. Agora, os próximos passos seriam: identificar, entre os parceiros internacionais, qual seria o melhor programa, em termos de custo-benefício, para a realização da ação, assim como pensar numa forma de avaliar os alunos, escrever o edital e acompanhar os tramites do processo de seleção.

Por ser a primeira vez que viabilizavam uma ação com repasse financeiro entre as partes, o processo até finalizar a seleção demorou muito mais que Maria Cristina havia pensado. Mas, apesar das dificuldades de ordem jurídica, pedagógica (melhor formato para selecionar um aluno, considerando o público tão diverso, em níveis de oferta educacional do IFMT), administrativa (acompanhamento dos procedimentos para a obtenção de passaporte e visto), no fim deu tudo certo.

Fechando o 1º semestre do ano de 2019, o primeiro intercambista com fomento financeiro do IFMT chegou aos EUA, para participar em curso de verão de três semanas, em uma universidade americana. No 2º semestre do mesmo ano, agora já por dentro de como as coisas deveriam acontecer, administrativamente falando, a seleção de um estudante, para intercâmbio na Espanha, ocorreu de forma célere. A ação foi tão bem recebida que outros dois Diretores Gerais do IFMT, que contavam com alunos de seus campi classificados na seleção, decidiram realizar um aporte financeiro para que esses alunos também participassem da ação. Ao todo, três alunos, sendo dois do ensino técnico integrado e um de ensino superior participaram de uma formação em língua espanhola e conhecimentos interculturais na universidade de Salamanca.

Com a meta para intercâmbios, no planejamento estratégico da DSRI do ano de 2019, marcada como “concluída”, Maria Cristina decidiu que era o momento de começar uma movimentação para viabilizar um centro de idiomas no IFMT. Logo pensou que o primeiro passo seria fazer um levantamento do nível de inglês da comunidade, por ser o idioma franco no âmbito internacional. Para isso, seria necessário fazer uma aplicação em massa dos testes internacionais que a SETEC/MEC havia disponibilizado para a Rede Federal. Seria preciso organizar uma força tarefa entre a equipe da DSRI e os Embaixadores do IFMT, mas Maria Cristina já havia demonstrado que não corria de um bom desafio.

Depois de três meses, em meio a revezamentos da equipe da DSRI, nas viagens, para apoio e aplicação de testes, juntamente com os embaixadores, 10.000 provas haviam sido aplicadas. Embora nem todos os campi do IFMT tenham entrado no circuito, faltando quatro dos 19, em razão das grandes distâncias dentro do estado de Mato Grosso, o resultado alcançado já propiciava que uma média do nível de inglês do IFMT fosse traçada.

A situação do instituto, como já esperado, era o nível básico. Assim, Maria Cristina estava planejando realizar uma apresentação, na próxima reunião do CODIR, no dia 15/12/2019, dali a uma semana. Ao iniciar o preparo do material, que iria levar para essa reunião, Maria Cristina decidiu fazer um resgate do que já havia sido feito desde o nascimento da diretoria, em maio de 2015, até o momento presente, em dezembro de 2019.

Ao todo, 21 acordos de cooperação foram assinados, com mais de cinco países diferentes, 12 alunos internacionais recebidos para estudo e vivência no IFMT, sendo a maioria advinda da Itália. Quatro alunos do instituto, enviados para intercâmbio internacional, com bolsa de estudos ofertada pelo CONIF ou pelo próprio IFMT e, por fim, 14 professores/pesquisadores estrangeiros haviam realizado visitas técnicas nas unidades do Instituto Federal de Mato Grosso.

Muito ainda havia a ser feito, mas relembrar os caminhos percorridos até ali trouxeram à Maria Cristina uma sensação de que o dever estava sendo cumprido.

2.6 UM adeus à DSRI?

Em fevereiro de 2020, Maria Cristina foi convidada, para fazer uma apresentação no Fórum de Relações Internacionais (FORINTER) da Rede Federal, em Brasília, para apresentar a DSRI. Alguns assessores de RI de outros institutos diziam que o crescimento da DSRI, nesses quase cinco anos de vida, era um fato impressionante.

Após finalizar a explanação sobre a área internacional do IFMT, Maria Cristina foi chamada por Rita para uma conversa. Rita era Coordenadora - Geral de Planejamento e Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica, na SETEC/MEC e estava reestruturando sua equipe de trabalho. Rita virou-se para a Diretora de RI do IFMT e disse:

- Há um tempo que venho observando o trabalho que você está desenvolvendo no IFMT, Maria Cristina e tenho gostado do que tenho visto. Acho que você tem o perfil que o meu setor precisa. Gostaria de lhe oferecer o cargo de Assessora Especial do Núcleo Estruturante da Política de Inovação (NEPI), em Brasília. Você aceita?

Sem palavras, Maria Cristina pediu um tempo para pensar e decidir qual seria a sua resposta. Dias depois, de volta à sua sala na DSRI, a Diretora se perguntava qual deveria ser a sua resposta para a proposta. Deveria continuar o trabalho que já vinha fazendo na área de RI do IFMT ou aceitar começar de novo em um ambiente ainda desconhecido?

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Objetivos de aprendizagem

Espera-se que os estudantes compreendam como ações e competências intraempreendedoras são executadas por indivíduos em instituições públicas, assim como possam refletir acerca de como uma cultura organizacional aberta ao intraempreendedorismo pode impactar no serviço público prestado ao cidadão. Os objetivos de aprendizagem para o presente caso são:

- a) Compreender o processo intraempreendedor, a partir da lógica de ações, experiências e competências intraempreendedoras;
- b) Analisar como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para a cultura organizacional intraempreendedora;
- c) Discutir sobre possíveis soluções para o dilema com base em características intraempreendedoras.

3.2 Obtenção dos dados

Os dados utilizados tratam de uma experiência vivenciada pela autora e personagem principal do caso, em sua atuação como Diretora Sistêmica de Relações Internacionais, de maio de 2015 a março de 2020, no IFMT. Portanto os dados obtidos são caracterizados como dados primários. Além disso, dados secundários também corroboraram para a construção da narrativa do caso, coletados nos relatórios anuais da DSRI, planilhas de controle do setor e site institucional do Instituto Federal de Mato Grosso. Os nomes dos participantes, na trajetória da DSRI, foram alterados para nomes fictícios, em respeito à sua privacidade.

3.3 Utilização recomendada

O caso foi elaborado para a aplicação, em nível de Graduação em Administração e cursos correlatos, preferencialmente em disciplinas de empreendedorismo, gestão pública ou estratégias organizacionais.

3.4 Base teórica sugerida

3.4.1 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo surgiu, no final da década de 1970, por meio do pesquisador Gifford Pinchot e foi caracterizado como o incentivo ao desenvolvimento da empresa, por meio da inovação, salientando a aplicação dessa prática em empresas já atuantes (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Para autores como Antoncic e Hisrich (2003) e Hashimoto (2009), o intraempreendedorismo pode ser entendido como uma subárea do empreendedorismo, uma vez que ambos os conceitos se assemelham e se complementam em sentido e função.

Isto é, o sujeito empreendedor é aquele que, individualmente ou de forma coletiva, idealiza, fomenta, produz, executa ou coordena a inovação (EMMENDOERFER, 2019). Já o intraempreendedor é aquele indivíduo com perfil empreendedor que atua dentro de uma organização já existente empreendendo ações mesmo sem possuir os recursos necessários (STEVERNSON; JARILO, 1990). Assim, o intraempreendedorismo pode ser visto como:

um fenômeno associado à busca de oportunidades no qual o indivíduo manifesta iniciativa e criatividade, gerando inovações em produtos ou processos organizacionais, orientado por uma visão, buscando a integração de esforços coletivos através da liderança e determinação, com a finalidade de gerar resultados positivos e aumentar a competitividade da organização (GARCIA; GIMENEZ; TOLEDO, 2008, p. 11).

Nesse sentido, Antoncic e Hisrich (2003), ao aprofundar no mérito do intraempreendedorismo como um empreendedorismo em nível organizacional, classifica a concepção em três vertentes distintas, mas também correlatas. A primeira é o foco no indivíduo intraempreendedor (características individuais do ser); a segunda é voltada para a criação de novos ramos de negócios dentro da organização; já a terceira trata da organização empreendedora ou empreendedorismo corporativo, com foco nas características organizacionais.

Assim sendo, adotando a perspectiva do indivíduo intraempreendedor, Gomes (2017) estabelece que o desenvolvimento de capacidades empreendedoras internas deve ser uma preocupação de qualquer organização que queira alavancar suas operações. Uma vez que o intraempreendedorismo oferece uma maneira, para acelerar as inovações de qualquer atividade dentro das organizações, por meio do melhor emprego dos talentos e da cultura intraempreendedora de seus colaboradores.

Sob o mesmo ponto de vista, Pinchot e Pellman (2004) defendem que o intraempreendedorismo é um conjunto de competências inovadoras a serem desenvolvidas, que leva em consideração a capacidade do indivíduo colaborador da organização, para criar novas alternativas e produtos que agregam maior competitividade para a empresa.

Ressalta-se, assim, a importância de companhias apoiarem o desenvolvimento das competências intraempreendedoras em seus colaboradores, tendo em vista que organizações que adotam e investem no intraempreendedorismo estão investindo no seu sucesso no mercado, pois geram inovações contínuas que trazem inúmeras vantagens competitivas (HARTMANN, 2006).

Trazendo para o âmbito público, Lapolli e Gomes (2017) destacam que o intraempreendedorismo na administração pública envolve ações realizadas por funcionários que nela atuam, para melhorar o panorama organizacional da instituição. Entretanto essa temática de empreendedorismo nesses órgãos públicos ainda é um assunto em construção (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015), principalmente, quando se leva em consideração características particulares da Administração Pública, como leis, normas, decretos, entre outros, que podem corroborar para que o despontar do comportamento intraempreendedor de agentes públicos seja menor (SILVA *et al.*, 2008).

Nesse mesmo passo, autores como Marques (2017) e Silva (2016) mencionam que o tema empreendedorismo tem sido moderadamente pesquisado, no setor público, enquanto, no setor privado, tem sido extensivamente estudado (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Todavia se considerado que tanto em organizações públicas quanto privadas, os intraempreendedores atuam como “motores de inovação e renovação estratégica dentro das empresas” (LAPOLLI; GOMES, 2017, p. 128), faz-se relevante que competências que promovam a inovação, a criatividade e a busca de soluções que garantam eficiência nas atividades desenvolvidas nas organizações, independente da esfera de atuação, sejam fomentadas (NEESSEN *et al.*, 2019). O empreendedorismo, no âmbito do serviço público, “representa para a sociedade um papel inovador, um meio de auxiliar a implantação de políticas públicas aprimoradas que visem à melhor qualidade de vida para a população” (SILVA *et al.*, 2018, p. 72).

3.4.2 Comportamento Intraempreendedor

Segundo Coelho (2010) e Dornelas (2009), o intraempreendedorismo tem promovido o desenvolvimento de capacidades empreendedoras internas tanto na perspectiva organizacional,

como individual para alavancar as atividades das organizações, uma vez que as competências são aplicadas na prestação de serviços e em prol da qualidade em geral. Dessa forma, assim como no comportamento empreendedor, o comportamento intraempreendedor, segundo Wenekers (2006), também engloba ações, habilidades, competências e atitudes de indivíduos. São empreendidas, geralmente, diante de desafios, dificuldades e a necessidade de mudanças (HASHIMOTO, 2009), a fim de que a organização tenha um diferencial.

De acordo com Mohedano-Suanes e Benítez (2018), as características comportamentais desses sujeitos são descritas, sobretudo, pela busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade, eficiência e correr riscos. Logo as ações intraempreendedoras são todas as atividades exercidas por um colaborador, no âmbito da organização, que gere mudanças ou melhorias incrementais na entrega dessa instituição (HASHIMOTO, 2009). Essas ações despontam como novas ou aprimoradas práticas que podem alterar a forma como uma organização realiza algo (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Por outro lado, para Guerrero e Peña-Legazkue (2013), as ações intraempreendedoras são aquelas que geram a experiência intraempreendedora, podendo ser concebidas como “resultado do processo de aprendizagem, durante o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras, dentro de uma organização em que empregados adquirem conhecimentos específicos e habilidades de liderança específicas” (GUERRERO; PEÑA-LEGAZKUE, 2013, p. 398). Em outras palavras, as experiências, no campo do intraempreendedorismo, derivam das ações intraempreendedoras realizadas pelo indivíduo em sua prática na organização.

Já no que diz respeito às competências intraempreendedoras, que compõem as características do sujeito intraempreendedor, autores como Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38) estabelecem que a competência:

Pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis.

Assim, no âmbito do indivíduo intraempreendedor, embora o constructo de Man e Lau (2000) traga a nomenclatura de “competências empreendedoras”, ele também pode ser utilizado na perspectiva intra, conforme demonstra o estudo de Nassif, Andreassi e Simões (2011). No referido estudo, os autores identificaram tanto competências, para empreendedores quanto para os intraempreendedores, a partir do que estabelece Man e Lau (2000). Portanto, partindo do pressuposto de que as competências – aqui denominadas de competências intraempreendedoras

pelo contexto a que se referem, são advindas dos comportamentos dos indivíduos intraempreendedores (MAN; LAU, 2000).

Divididas em seis áreas e representadas por conjuntos de comportamentos, as competências são representadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Áreas de competência e seu foco comportamental

Área de Competência	Comportamento
Competências de oportunidades	Reconhecimento de oportunidades por vários meios
Competências de relacionamentos	Relacionar-se com interações individuais ou em grupos
Competências conceituais	Relacionadas com diferentes habilidades conceituais que são refletidas nos comportamentos do empreendedor
Competências Administrativas	Relacionadas com a organização de diferentes processos internos e recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos externos
Competências estratégicas	Competências relacionadas com a definição, avaliação e implementação das estratégias da firma
Competências de comprometimento	Competências que impulsionam o empreendedor a avançar com os Negócios

Fonte: Man e Lau (2000, p. 237).

Concomitantemente, Pinchot (1989) relata que a liberdade, incentivo gerencial e acesso aos recursos necessários também são variáveis que impactam diretamente no desenvolvimento e êxito de ações intraempreendedoras (PRYOR; SHAYS, 1993) nas organizações. A ausência desses aspectos constituintes de um ambiente favorável, para o desenvolvimento de habilidades, para gerir e aproveitar oportunidades de negócios, desenvolver e aperfeiçoar processos de modo isolado ou coletivamente, com tolerância ao erro e sistema de reconhecimento, o comportamento intraempreendedor não tem sustentação (DRUCKER, 1987).

3.4.3 Cultura Intraempreendedora

Para Hashimoto (2009, p. 123), a organização intraempreendedora é “aquela que recupera o espírito empreendedor [...], é mais criativa, dinâmica, ágil, flexível, proativa e obstinada”. Nesse sentido, para atingir esse estado, segundo Silva *et al.* (2018), as práticas que promovem e/ou que estimulam o intraempreendedorismo no setor público perpassam pela cultura da organização, uma vez que a forma pela qual os membros são tratados, assim como as relações profissionais e as atividades acontecem, se relacionam diretamente com a dinâmica de cultura organizacional (HIRISH; PETERS, 2004). Para os autores Paula e Almeida (2008), a implementação de uma cultura intraempreendedora demonstra aos colaboradores que eles têm o poder e habilidade para inovar dentro do seu ambiente de trabalho, assim como:

As organizações interessadas em desenvolver vantagens competitivas definitivas têm que estar preparadas e dispostas a radicalizar sua cultura organizacional e implementar o intraempreendedorismo, com isso, criando um ambiente que estimule o espírito intraempreendedor de seus funcionários (PAULA; ALMEIDA, 2008, p. 42).

Porém uma característica que, por vezes, ainda pode ser observada no setor público é a resistência das práticas intraempreendedoras, que, muitas vezes, são atreladas à iniciativa privada por parte dos servidores públicos, seja pelo desconhecimento da aplicabilidade ou por questão cultural (COELHO, 2010). Outro aspecto potencializador dessa condição está relacionado à burocratização excessiva, à falta de flexibilidade e eficiência, sendo esses fatores que podem inibir a cultura empreendedora no setor público (MASSUANGANHE, 2018).

Nesse contexto, para que o estímulo ao intraempreendedorismo nas organizações públicas ocorra, Gomes (2017) relata a necessidade de que os diferentes níveis governamentais promovam e apoiem uma perspectiva de mudanças e melhorias, tendo em vista que, segundo a Matias-Pereira (2008, p. 275), “o esforço para criar uma cultura empreendedora, na Administração Pública, apresenta-se como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados”.

Para tanto, fazem-se necessárias ações, como treinamento e a capacitação, liberdade para ação, reconhecimento, fomento para a criatividade, comunicação e tolerância. O treinamento e a capacitação promovem novas habilidades, o que pode gerar melhorias dos serviços públicos. Além disso, promovem a troca de conhecimento e incrementa o estoque de saberes institucional e proporcionar uma possível rede de relacionamento com os participantes de cursos e oficinas (MORAIS *et al.*, 2015; SOUZA; FRACASSO; LOPEZ JUNIOR, 2010; TEIXEIRA *et al.*, 2019).

Já a liberdade para ação (autonomia) é uma das variáveis da cultura empreendedora, entendida como um espaço, para que os servidores públicos possam buscar e implementar novas soluções para os problemas organizacionais. Desse modo, a autonomia auxilia no desenvolvimento de características comportamentais empreendedoras. Logo, quanto maior o incentivo para que os servidores públicos possam tomar decisões, mais proativos eles tendem a ser (LAPOLLI; GOMES, 2017).

O fomento para a criatividade e a inovação também pode ser um caminho para incentivar uma cultura de empreendedorismo, em organizações públicas, assim como o reconhecimento. Alguns autores coadunam no entendimento de que aos níveis estratégicos cabe desenvolver programas para a promoção do reconhecimento profissional e das ações realizadas (LAPOLLI;

GOMES, 2017; PESSOA; OLIVEIRA, 2006), pois essa é uma das formas de valorização dos servidores públicos que buscam e/ou que realizam atividades inovadoras.

Com relação à comunicação, é um elemento importante para estimular o intraempreendedorismo no setor público (GOMES, 2017; LAPOLLI; GOMES, 2017; LENZI *et al.*, 2012; SOEGOTO; KADIS, 2017). Ela deve ocorrer de modo permanente entre o quadro pessoal de modo que não ocorra ruídos, entre os autores, podendo ocorrer de modo interno e/ou externo (GOMES, 2017; LAPOLLI; GOMES, 2017).

A tolerância aos erros é um importante elemento para o fortalecimento dos intraempreendedores no setor público. De acordo com Lapolli e Gomes (2017), não existe inovação sem correr riscos. Neste sentido, Emmendoerfer (2019) advoga que são necessários espaços, para que os empreendedores públicos possam errar, como, por exemplo, os ambientes de experimentação que permitam um espaço para testar as ideias, a fim de solucionar problemas públicos. Os resultados desses experimentos podem gerar novos conhecimentos e/ou produtos públicos produzindo valor público para os cidadãos.

3.5 Sugestão de plano de ensino

Como sugestão para a compreensão e análise do caso pelo professor, para que se possa orientar a discussão em sala de aula, aconselham-se os seguintes passos:

- a) Preparação individual com leitura prévia dos alunos antes do momento de aula;
- b) Recomenda-se que o professor disponibilize um período de 15 a 20 minutos, para que os alunos discutam o caso, em grupos menores, com, no máximo cinco alunos, durante a sala de aula;
- c) Discussão orientada pelo professor com apresentação do que foi discutido nos grupos (1h30min);

Fechamento da discussão do caso pelo docente (15 minutos).

As seguintes questões são sugeridas para estimular a etapa de discussão do caso:

- a) Quais são as ações e competências intraempreendedoras apresentadas pela personagem principal do caso?
- b) Como o comportamento intraempreendedor repercutiu na cultura da organização?
- c) Se você estivesse no lugar da personagem principal, qual decisão tomaria? Utilize as informações apresentadas no caso para embasar sua justificativa.

3.6 Discussão do caso e análise

Questão de discussão 1: Quais são as ações e competências intraempreendedoras apresentadas pela personagem principal do caso?

O decorrer do caso de ensino possibilita a identificação de comportamentos convergentes com um perfil intraempreendedor na personagem principal, uma vez que “o comportamento empreendedor refere-se àquelas atividades, em que o servidor público utiliza combinações inovadoras de recursos, a fim de criar valor” (MORAIS *et al.*, 2015, p. 36), assim como, também, corresponde à capacidade de identificar as oportunidades e buscar melhorias mesmo em meio a uma organização com uma hierarquia e práticas já estabelecidas (CAMELO *et al.*, 2012).

Nesse sentido, a perspectiva de busca e reconhecimento de oportunidades desponta, especialmente, no comportamento da personagem, ao utilizar de sua rede de contatos e relacionamento advindas de trabalhos anteriores no setor privado e até mesmo de sua experiência de empreendimento próprio, em benefício do serviço público. A esse respeito, Eyal (2008) ressalta que, no âmbito da educação pública, a network apresenta-se como um importante fator, para o reconhecimento de oportunidades empreendedoras que podem ser aproveitadas. Ademais, experiências pessoais ou experiências anteriores de gestão, liderança ou até mesmo experiências empreendedoras podem ser trazidas, para a realidade intraempreendedora do indivíduo, a fim de que possa alcançar melhores resultados (GUERRERO; PENÃ-LEGAZKUE, 2013).

No mesmo passo, em meio a adversidades de ordem financeira (ausência de orçamento para ser destinado ao setor), pessoal (indisponibilidade de servidores a serem realocados para DSRI), física (ausência de espaço físico na Reitoria para o departamento), é possível identificar a utilização da criatividade, proatividade, habilidades de negociação e comunicação como forma de driblar as dificuldades. Da mesma forma, Morais *et al.* (2015) entendem que ao servidor público, que desempenha um papel intraempreendedor em sua organização, cabe apresentar iniciativa para a resolução de problemas, perseverança em meio a desafios e a busca por ações e objetivos que acarretem benefícios para sociedade.

Com relação às competências e ações intraempreendedoras, demonstradas pela personagem principal do caso, elas coadunam com a ótica de Hashimoto (2009) e Man e Lau (2008). Assim, a título de corroborar para uma melhor identificação e sua compreensão, foram concatenadas, no quadro a seguir, de acordo com os autores acima citados.

Quadro 2 - Áreas de Competência e ações realizadas na prática (continua)

Competência apresentada pela personagem	Ações realizadas pela personagem
Competências de oportunidades	<p>Reconhecimento da oportunidade de trazer o Escritório EducationUSA para o IFMT, durante a participação da representante no 1º Fórum de Relações Internacionais;</p> <p>Realização da Feira Internacional do EducationUSA em Cuiabá, sediada pelo IFMT;</p> <p>Estabelecimento de parcerias com órgãos internacionais para recebimento de intercambistas, professores estrangeiros e aplicação de testes internacionais;</p> <p>Obtenção de cinco vagas para servidores do IFMT participarem do Seminário de Empreendedorismo, promovido pelo Governo Chinês, com todas as despesas pagas por eles;</p>
Competências de relacionamentos	<p>Estabelecimento de parcerias interinstitucionais com órgãos como SEBRAE e FIEMT, assim como outros campis do IFMT.</p> <p>Mobilização da comunidade interna e externa para trabalho voluntário;</p> <p>Visita a todos os campis do IFMT para estreitar os laços com a comunidade e fortalecer o papel do Embaixador de RI;</p> <p>Participação nos fóruns nacionais para a manutenção e aumento do networking;</p>
Competências conceituais	<p>Criação da função voluntária “Embaixador de Relações Internacionais” para solucionar o problema de recursos humanos;</p> <p>Gerenciamento de aplicação de testes internacionais em grande escala (10.000 provas aplicadas);</p> <p>Realização de reuniões mensais de alinhamento e feedback;</p> <p>Treinamento, liderança e desenvolvimento de pessoas.</p>
Competências Administrativas	<p>Tratativas com a alta gestão para angariar recursos financeiros, estrutura física, equipe, suporte logístico, concessão de diárias e passagens;</p> <p>Criação do manual de integração da DSRI (estabelecimento de organograma e fluxograma para o setor);</p> <p>Elaboração de formulário para conhecer as expectativas da comunidade do IFMT para com a área internacional;</p>

Quadro 2 - Áreas de Competência e ações realizadas na prática (conclusão)

Competências estratégicas	<p>Elaboração de planejamento estratégico para DSRI e para cada representação de RI nos Campi (estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo);</p> <p>Captação de recursos externos para financiamento das ações e oferta de bolsas para intercâmbio;</p> <p>Realização de pesquisas de satisfação após eventos para identificar pontos a serem melhorados;</p> <p>Acompanhamento das ações planejadas por meio de painel de gestão à vista;</p> <p>Utilização de relacionamentos e experiências anteriores;</p>
Competências de comprometimento	<p>Persistência e entusiasmo quanto às dificuldades, buscando atingir a visão de longo prazo de internacionalizar o IFMT.</p>

Fonte: Da autora (2022).

Questão de discussão 2: Como o comportamento intraempreendedor repercutiu na cultura da organização?

No contexto do presente caso de ensino, é possível perceber que, no início e durante grande parte da jornada da personagem, dificuldades, em níveis burocráticos, jurídicos e até mesmo de ordem de resistência ao novo por parte da comunidade do IFMT foram enfrentados. A exemplo, o excesso de burocracia, para o firmamento da parceria com o Escritório EducationUSA, reforçando a rigidez hierárquica e falta de flexibilização que ainda predomina badulescuno setor público (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Outro comportamento a ser destacado é o de servidores que relacionavam o movimento de internacionalização com uma tentativa de trazer o setor privado para dentro da instituição, o que corrobora com a visão de Cadar e Badulescu (2015) de que uma cultura engessada e avessa a mudanças atua como um dos maiores obstáculos para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor na organização.

Da mesma forma, Sadler (2000) ressalta que processos burocráticos; falta de concorrência; falta de controle de recursos; regulação e prestação de contas em massa; medição dos insumos em vez de entregas; multiplicidade e ambiguidade de metas; necessidade permanente de consulta com as partes interessadas, antes da tomada de decisão e intromissão política na gestão, são aspectos que também inibem a ação do intraempreendedor público.

Entretanto, com o passar do tempo, a persistência do comportamento intraempreendedor da personagem principal do caso começou a surtir influência no comportamento da comunidade do IFMT, tendo em vista que a avaliação positiva desse comportamento afeta as percepções individuais e leva a um maior engajamento futuro no intraempreendedorismo (BLANCA, 2019). Assim, a demonstração de uma mudança nesse sentido fica visível, na conduta de Diretores Gerais no CODIR, em que alguns passaram a advogar a favor de que as ações de internacionalização também fossem priorizadas na alocação orçamentária. Isto é, a atmosfera gerada pelas ações de intraempreendedorismo afetam o comportamento humano (GUERRERO; PEÑA-LEGAZKUE, 2013). Da mesma forma, tem-se o surgimento de outros indivíduos intraempreendedores, a exemplo, os Embaixadores de Relações Internacionais, servidores de várias unidades do IFMT que exerciam esse papel de forma voluntária, sem receber bonificações em troca.

Essa perspectiva converge com o que trata Coelho (2010, p. 242), principalmente, quando ele relata que, “apesar dos alegados entraves e limitações, o intraempreendedorismo se faz presente nas organizações públicas e vem crescentemente sendo adotado pelas chefias ou por funcionários sem nenhum tipo de função comissionada”.

Questão de discussão 3: Se você estivesse no lugar da personagem principal, qual decisão tomaria? Utilize as informações apresentadas no caso para embasar sua justificativa.

Não existem respostas certas ou erradas para a pergunta, o que se pode hipotetizar é que quanto à aceitação da proposta, para assumir um novo cargo no MEC/SETEC, Maria Cristina demonstra ter um vasto *know-how* na área de gestão e um forte comportamento intraempreendedor quanto ao serviço público, contando com as capacidades para negociação, boa comunicação, pré-disposição para assumir riscos e proatividade (BRITO, 2013). Além disso, a equipe da DSRI e os Embaixadores fizeram parte da realização de ações intraempreendedoras, no decorrer da implementação da área internacional, o que defende um entendimento de que eles adquiriram a experiência nessa perspectiva (GUERRERO; PEÑA-LEGAZKUE, 2013), de forma a estarem instruídos para a continuidade no movimento de internacionalização do IFMT.

Com relação à recusa da proposta, algumas justificativas poderiam ser, em razão de que o orçamento disponibilizado, no ano de 2019, não significava, necessariamente, que ocorreria nos anos seguintes. Dessa forma, a Diretoria precisaria retornar a realizar ações, majoritariamente, com base na colaboração com parceiros externos. Entretanto, por se tratar de

uma rede de contatos ligada à pessoa de Maria Cristina e não necessariamente ao IFMT, a DSRI recairia no dilema de limitações orçamentárias e regulamentações burocráticas (SILVA *et al.*, 2018). Ademais, Eyal (2008) ressalta que, cada vez mais, instituições públicas de ensino, que buscam atingir a condição de escolas públicas empreendedoras, devem buscar autonomia em relação a networks.

Assim, como sugestão para dinamizar a atividade, coloca-se a presente proposição: após a leitura e discussão em grupo, realizar um pequeno levantamento de quantos estudantes seriam a favor da personagem aceitar a proposta e quantos seriam contra. Feita a sondagem, a plenária deveria ocorrer da forma já esperada. Ao final, antes do fechamento, sugere-se que o professor repita o mesmo passo e refaça o levantamento, solicitando que um estudante que porventura mudou de opinião, explicasse o motivo do novo posicionamento.

3.7 Desfecho do caso

A pessoa, a quem a personagem Maria Cristina representa, decidiu por aceitar a proposta feita e assumir o cargo de Assessora Especial do Núcleo Estruturante da Política de Inovação (NEPI), no MEC/SETEC, em Brasília. Porém, no final de 2020, por motivos pessoais, pediu exoneração e retornou a ministrar aulas no IFMT campus Cuiabá – Octayde Jorge da Silva. Decorridos dois anos do acontecido, no começo do ano de 2023, a servidora recebeu um convite para novamente assumir a posição de Diretora Sistêmica de Relações Internacionais do IFMT, tendo em vista as dificuldades que o setor vinha enfrentando, quanto a uma realocação física, para uma estrutura menor, a redução do quadro de pessoal do setor, assim como o período de pandemia vivido mundialmente, o que acarretou a perda do nível de efetividade e celeridade das ações empreendidas pela Diretoria.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste caso de ensino foi apoiar o processo de ensino aprendizagem na perspectiva do intraempreendedorismo no setor público. Nesse sentido, infere-se que a proposição foi alcançada, uma vez que a discussão e análise do caso proporciona a compreensão do processo intraempreendedor, a partir da lógica de ações, experiências e competências intraempreendedoras, bem como concede reflexões acerca de como o indivíduo intraempreendedor pode contribuir para o surgimento de uma cultura organizacional intraempreendedora. Ademais, também demonstra um caminho possível para que outros gestores de Relações Internacionais de Instituições Públicas Federais possam trilhar algo semelhante no que se refere à estruturação de um departamento de relações internacionais.

O caso também evidenciou que a aplicabilidade do intraempreendedorismo na Administração Pública ainda sofre resistência, por parte da própria comunidade do setor público, seja pelo desconhecimento do uso correto, ou por questão cultural, de que práticas intraempreendedoras estejam atreladas à iniciativa privada.

Por outro lado, demonstrou como os servidores públicos intraempreendedores extrapolam as funções regulares dos cargos que ocupam e a mera execução de tarefas, em busca de inovações organizacionais, para o melhor emprego de talentos e contribuição para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

Como principais contribuições, para além do apoio à formação de estudantes, ressalta-se que o caso também pode contribuir para suprir uma carência iminente de exemplos de práticas em nível do sujeito intraempreendedor no setor público educacional. Já, no que se refere às limitações, o caso de ensino limitou-se à realidade do Instituto Federal de Mato Grosso, cabendo a estudos futuros a expansão do escopo de pesquisa e comparação entre diferentes realidades, tendo em vista a pluralidade e capilaridade dos Institutos Federais no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.
- BLANCA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, Graz, v. 13, p. 919-961, 2019.
- BRITO, M. D. **Novas gerações de empreendedores e a sustentabilidade**: um estudo em incubadoras de empresas universitárias. 2013. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.
- CADAR, O.; BADULESCU, D. Entrepreneur, entrepreneurship and intrapreneurship: a literature review. **The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences**, Oradea, v. 2, n. 24, p. 658-664, Dec. 2015.
- CAMELO, C. *et al.* The intrapreneur and innovation in creative firms. **International Small Business Journal**, Cheshire, v. 30, n. 5, p. 513-535, Aug. 2012.
- COELHO, M. L. G. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 61, n. 3, p. 36-42, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- EYAL, O. Caught in the net: the network-entrepreneurship connection in public schools. **International Journal of Educational Management**, Bingley, v. 22, n. 5, p. 386-398, 2008.
- GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empresários: uma escala de mensuração. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 5., 2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: EGEPE, 2008.
- GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicasos. 2017. 87 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- GUERRERO, M.; PEÑA-LEGAZKUE, I. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: evidence from developed economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 9, p. 397-416, 2013.
- HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

- HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras**: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. 122 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LAPOLLI, E. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 1-9, 2017.
- LENZI, F. C. *et al.* O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 82, p. 117-130, 2012.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, Singapura, v. 8, n. 3, p. 235-254, 2000.
- MASSUANGANHE, I. J. **Empreendedorismo público e a reinstitucionalização da administração pública**. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jacob-Massuanganhe/publication/334679676_empreendedorismo_publico_e_a_reinstitucionalizacao_da_administracao_publica/links/5d39a68092851cd04684a1d8/empreendedorismo-publico-e-a-reinstitucionalizacao-da-administracao-publica.pdf. Acesso em: 13 abr. 2022.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOHEDANO-SUANES, A.; BENÍTEZ, D. G. Intrapreneurs: characteristics and behavior. *In*: PORCAR, A. T.; SORIANO, D. R. (ed.). **Inside the mind of the entrepreneur**. Cham: Springer, 2018. p. 109-119.
- MORAIS, M. C. A. *et al.* Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.
- NEESSEN, P. *et al.* The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 2, p. 545-571, 2019.
- PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. *In*: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 12.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 8., 2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2008. p. 42.
- PESSOA, E.; OLIVEIRA, K. C. N. Perfil intra-empendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 507-529, 2006.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intrapreneuring in action**: a handbook for business innovation. Oakland: Berrett-Koehler, 1999.

PRIETO, L. C.; PHIPPS, S. T. A.; KUNGU, K. Facilitating a culture of intrapreneurship: an employee involvement approach. **Strategic HR Review**, Bingley, v. 19, n. 2, p. 93-95, 2020.

PRYOR, A. K.; SHAYS, E. M. **Growing the business with intrapreneurs**. London: Business Quarterly, 1993.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Sydney, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SILVA, M. V. G. da *et al.* Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carl and Entrepreneurship Index (CEI). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.

SOEGOTO, A. S.; KADIS, R. E. Entrepreneurial government attitude towards the performance of local government officials. **Etikonomi**, South Tangerang, v. 16, n. 2, p. 207-220, 2017.

SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E.; LOPEZ JUNIOR, G. S. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: EGEPE, 2010.

STEVERNSON, H. H.; JARILO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.

TEIXEIRA, T. S. *et al.* Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciência da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 1-9, 2015.

WENNEKERS, S. **Entrepreneurship at country level**: economic an non-economic determinants. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2006.