

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO**

**Bárbara Alessandra Vieira de Brito**

**FORMAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO:  
o compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo**

**São Caetano do Sul  
2022**



**BÁRBARA ALESSANDRA VIEIRA DE BRITO**

**FORMAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO:**  
o compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**São Caetano do Sul**  
**2022**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

BRITO, Bárbara Alessandra Vieira de

Formação Intraempreendedora no Setor Público: compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo/Bárbara Alessandra Vieira de Brito – São Caetano do Sul: USCS/Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2022.

293f. il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro.

Tese (Doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022. 1. Comportamento intraempreendedor. 2. Conhecimento tácito. 3. Serviço público. 4. Formação intraempreendedora. 5. Gestão e regionalidade. Título II: Romeiro, Maria do Carmo. Título III: USCS - Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)



Tese defendida e aprovada em 2/5/2022 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro - orientadora (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

Prof. Dr. Paulo Augusto Ramalho de Souza (Universidade Federal do Mato Grosso)



Dedico esta tese ao meu pai, que sempre me encorajou a voar alto e me deu a certeza de que eu nunca ficaria sem um lugar seguro para pousar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que permitiu que “meus pés tocassem terra firme no meio do mar”.

Ao meu marido Marco e aos meus filhos Luis Felipe e Eduardo, que me apoiaram, incentivaram e compreenderam minha ausência durante o tempo que me dediquei aos estudos.

Aos meus pais, por sempre apoiarem a realização dos meus sonhos e acreditaram mais em mim do que eu mesma. Ao meu irmão que também dedicou parte dos seus esforços para dar todo o apoio que eu necessitava nessa trajetória.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, que me ensinou não apenas a pesquisar com zelo e ética, mas também a confiar na capacidade de ver o final ainda durante a caminhada. Em todos os momentos em que me desanimei ou senti medo e cansaço, foi esse laço de confiança que me impulsionou a seguir acreditando.

Aos professores e funcionários do PPGA, que permitiram o amadurecimento do meu tema e a realização da minha pesquisa. À Agência de Desenvolvimento Econômico do ABC, ao Consórcio Intermunicipal Grande ABC, aos Prof. Dr. Luís Bresciani, Prof. Dr. Jefferson da Conceição e a todos os colegas do PPGA que contribuíram na divulgação da minha pesquisa.

Aos professores especialistas, Dr. Celso Machado, Dr. João Pamplona, Dr. Carlos Franco e Me. Marcus Marcelo Barros, que fizeram contribuições importantes ao avaliarem meu instrumento de pesquisa. Aos servidores, Virgínia Lopes e Guilherme Almeida, que tanto contribuíram com a fase qualitativa da minha pesquisa, e à Sra. Elza Maria Bezerra, que me recebeu de forma tão carinhosa em Brasília, permitindo com isso o meu pré-teste e o estabelecimento de contatos importantes à minha pesquisa.

Aos meus amigos do doutorado, meus sinceros agradecimentos. Recebi de vocês apoio, amizade, conforto, solidariedade e muito conhecimento. Sem vocês eu não seria capaz de ter concluído esta tese! De forma especial, quero agradecer aos amigos João Cesar, Alexandre Ramos e Keilla Oliveira por terem derramado

“sangue, suor e lágrimas” comigo nesta batalha. De acordo com Ernest Hemingway, quem está conosco nas trincheiras importa mais do que a própria guerra.

Aos professores doutores da banca de qualificação, Leandro Campi Prearo, Heidy Ramos, Isabel Santos e Paulo Ramalho pelas sugestões de alto nível, que contribuíram expressivamente na minha pesquisa. E a todos os servidores públicos que participaram do meu projeto de forma tão paciente e comprometida.

*Se você é intraempreendedor, o local certo para  
você é o serviço público.*

Roberto Kern Gomes

BRITO, Bárbara Alessandra Vieira. **FORMAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: o compartilhamento do conhecimento tácito como parte do processo.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## RESUMO

Cada vez mais se torna evidente que o intraempreendedor tem sido visto como um agente de inovação, independentemente se a organização é pública ou privada. Essa inovação pode ser apresentada por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, reformulação de serviços, melhores estratégias, técnicas administrativas mais atualizadas e melhoria dos processos, o que demanda um servidor capaz de reconhecer e explorar oportunidades, sendo proativo e assumindo riscos. Diante disso, é oportuno pensar que o intraempreendedorismo possa ser visto como uma alternativa para que um melhor serviço seja ofertado à população, o que implica a necessidade de multiplicação do comportamento empreendedor no setor público por meio de um processo de formação. A formação intraempreendedora se dá por meio de exemplos, trocas de experiências e da prática, o que remonta a ideia do conhecimento tácito como parte importante desse processo. Baseado nisso, com esta pesquisa objetiva-se analisar a formação intraempreendedora no setor público ao utilizar o compartilhamento do conhecimento tácito como um mecanismo desse processo. O estudo é delineado por métodos mistos, sendo a primeira etapa uma abordagem qualitativa, que foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com servidores vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público” e da Rede Informal de Inovação, e a segunda fase foi realizada por meio de um questionário aplicado a servidores públicos de diferentes estados brasileiros. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada na fase qualitativa, e na fase quantitativa foram aplicadas estatística básica e análise fatorial exploratória, por meio do *software* SPSS, e análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais, por meio do *software* Smart PLS. A investigação revelou e confirmou novas dimensões da atitude e do comportamento intraempreendedor, que são, respectivamente, o inconformismo e o comportamento questionador. Os resultados também apontaram que os antecedentes que mais influenciaram a formação intraempreendedora dos servidores públicos pesquisados foram o apoio da gestão e o capital social, sendo mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito, e o reconhecimento e reforço, mediados pela atitude intraempreendedora.

**Palavras-chave:** Comportamento intraempreendedor. Conhecimento tácito. Serviço público. Formação intraempreendedora. Gestão e regionalidade.



BRITO, Bárbara Alessandra Vieira. INTRAENTREPRENEURIAL TRAINING IN THE PUBLIC SECTOR: sharing tacit knowledge as part of the process. Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

## ABSTRACT

It is increasingly evident that the intrapreneur has been seen as an agent of innovation, regardless of whether the organization is public or private. This innovation can be presented through the development of new technologies, reformulation of services, better strategies, more up-to-date administrative techniques and process improvement, which requires a server capable of recognizing and exploring opportunities, being proactive and taking risks. In view of this, it is opportune to think that intrapreneurship can be seen as an alternative for offering a better service to the population, which implies the need to multiply entrepreneurial behavior in the public sector through a training process. Intrapreneurship training takes place through examples, exchanges of experiences and practice, which goes back to the idea of tacit knowledge as an important part of this process. Based on this, this research aims to analyze intrapreneurship training in the public sector by using tacit knowledge sharing as a mechanism for this process. The study was designed by mixed methods, the first step being a qualitative approach, which was carried out through semi-structured interviews with servers that won the "Innovation in the Public Sector" award and the informal innovation network and the second phase was carried out through a questionnaire applied to public servants from different Brazilian states. Content analysis was the technique used in the qualitative phase and in the quantitative phase basic statistics and exploratory factor analysis were applied using SPSS software and confirmatory factor analysis and structural equation modeling using Smart PLS software. The investigation revealed and confirmed new dimensions of attitude and intrapreneurial behavior, which are, respectively, nonconformity and questioning behavior. The results also showed that the antecedents that most influenced the intrapreneurial training of the public servants surveyed were management support and social capital, being mediated by the sharing of tacit knowledge and recognition and reinforcement, mediated by the intrapreneurial attitude.

**Keywords:** Intrapreneurial behavior. Tacit knowledge. Public service. Intrapreneurial training. Development and regionality.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do intraempreendedorismo .....	37
Figura 2 – Dimensões do conhecimento tácito.....	62
Figura 3 - Modelo preliminar 1.....	90
Figura 4 – Modelo preliminar concorrente.....	91
Figura 5 – Construtos e suas qualidades .....	109
Figura 6 – Perfil dos entrevistados .....	115
Figura 7 – Indicadores de fatores relacionados à organização .....	125
Figura 8 – Indicadores do capital social.....	128
Figura 9 – Indicadores do compartilhamento de conhecimento tácito.....	131
Figura 10 – Atitude intraempreendedora .....	134
Figura 11 – Indicadores do comportamento intraempreendedor.....	139
Figura 12 – Modelo a ser testado .....	142
Figura 13 – Modelo concorrente .....	143
Figura 14 – Modelo de mensuração inicial.....	178
Figura 15 – Modelo de mensuração ajustado.....	184
Figura 16 – Modelo estrutural 1 .....	190
Figura 17 – Modelo estrutural 2 .....	196

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de intraempreendedorismo .....	30
Quadro 2 – Descrições de conhecimento tácito .....	61
Quadro 3 – Barreiras do compartilhamento de conhecimento tácito .....	67
Quadro 4 – Resumo das hipóteses preliminares .....	91
Quadro 5 – <i>Employee intrapreneurship scale</i> (EIS).....	92
Quadro 6 – OEI .....	93
Quadro 7 – Questionário de Stull e Singh (2005).....	94
Quadro 8 – Instrumento de Jain, Ali e Kamble (2015).....	94
Quadro 9 – Instrumento de Liñán e Chen (2009).....	96
Quadro 10 – Fatores organizacionais do intraempreendedorismo (FOI) .....	97
Quadro 11 – CEAI .....	98
Quadro 12 – Instrumento de Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019).....	100
Quadro 13 – Instrumento de Hau, Kim e Lee (2014).....	101
Quadro 14 – Instrumento de Phuoc, Kim e Nguyen (2020).....	101
Quadro 15 – Instrumento de Ba Le et al. (2020) .....	102
Quadro 16 – Instrumento de Wang e Wang (2012).....	102
Quadro 17 – Instrumento de Ganguly, Talukdar, Chatterjee (2019).....	103
Quadro 18 – Adequações de indicadores .....	107
Quadro 19 – Resumo das hipóteses a serem testadas .....	144
Quadro 20 - Comparativo de construtos.....	176
Quadro 21 – Síntese dos testes de hipóteses do estudo .....	201

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra .....	146
Tabela 2 – Capital social .....	146
Tabela 3 – Compartilhamento de conhecimento tácito .....	149
Tabela 4 – Atitude intraempreendedora .....	151
Tabela 5 – Comportamento intraempreendedora .....	153
Tabela 6 – Apoio da gestão .....	155
Tabela 7 – Discricionariedade .....	158
Tabela 8 – Disponibilidade de tempo .....	160
Tabela 9 – Limites da organização .....	161
Tabela 10 – Reconhecimento e reforço .....	162
Tabela 11 – Apoio da gestão .....	164
Tabela 12 – Discricionariedade .....	165
Tabela 13 – Disponibilidade de tempo .....	167
Tabela 14 – Limites organizacionais .....	168
Tabela 15 – Reconhecimento e reforço .....	169
Tabela 16 – Capital social .....	170
Tabela 17 – Compartilhamento de conhecimento tácito .....	171
Tabela 18 – Atitude intraempreendedora .....	173
Tabela 19 – Comportamento intraempreendedor .....	175
Tabela 20 – Matriz de cargas cruzadas do modelo de mensuração final .....	181
Tabela 21 – Matriz de correlação do modelo de 1ª ordem - final .....	183
Tabela 22 – Matriz de correlação do modelo de 2ª ordem - final .....	184
Tabela 23 – Teste t de efeito direto (modelo I) .....	185
Tabela 24 – Tabela de teste t de efeitos indiretos (modelo I) .....	186
Tabela 25 – Determinação de Pearson (R2) (modelo I) .....	187
Tabela 26 – Relevância ou validade preditiva (Q2) (modelo 1) .....	187
Tabela 27 – Tamanho do efeito (f2) (modelo I) .....	188
Tabela 28 – Resultado do modelo estrutural I .....	191
Tabela 29 – Teste t de efeito direto (modelo 2) .....	192
Tabela 30 – Teste t de efeito indireto (modelo 2) .....	193
Tabela 31 – Determinação de Pearson (R2) (modelo 2) .....	193
Tabela 32 – Validade preditiva .....	194
Tabela 33 – Tamanho de efeito f2 (modelo II) .....	194
Tabela 34 – Resultado do modelo estrutural II .....	197



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
ACC	Análise de componentes confirmatória
AE	Autoeficácia
AFC	Análise fatorial confirmatória
AFE	Análise fatorial exploratória
AG	Apoio da gestão
AI	Atitude intraempreendedora
AT	Atitude
AVE	<i>Average variance extracted</i>
CA	Compromisso afetivo
CC	Compromisso de continuidade
CCT	Compartilhamento de comportamento tácito
CEAI	<i>Corporate entrepreneurship assessment instrument</i>
CEI	<i>Carland entrepreneurship index</i>
CHD	Classificação hierárquica descendente
CI	Comportamento intraempreendedor
CIN	Comportamento inovador
CR	Correr riscos
CS	Capital social
CSC	Capital social cognitivo
CSE	Capital social estrutural
CSR	Capital social relacional
DI	Discricionabilidade no trabalho
DT	Disponibilidade de tempo
EIS	<i>Employee intrapreneurship scale</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FO	Fatores organizacionais
FOI	Fatores organizacionais do intraempreendedorismo
IN	Inovatividade
IO	Identificação com a organização
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LO	Limites organizacionais
MSA	<i>Measure of Sampling Adequacy</i>
OCDE	Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico
OE	Orientação empreendedora
OEI	Orientação empresarial individual
PCR	Propensão a correr riscos
PLS-SEM	<i>Partial least squares structural equation modeling</i>
PPG	Programa de pós-graduação
PR	Proatividade
RH	Recursos humanos
RI	Reconhecimento e incentivo
RR	Recompensa e reforço
TKS	<i>Tacit knowledge sharing</i>
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Objetivos do estudo.....	21
1.1.1 Objetivo geral .....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 Delimitação do estudo .....	22
1.3 Justificativa e relevância do trabalho.....	23
1.4 Organização do relatório do trabalho .....	26
1.5 Contribuições da pesquisa .....	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	29
2.1 Intraempreendedorismo .....	29
2.1.1 Intraempreendedorismo no serviço público.....	32
2.2 Comportamento intraempreendedor .....	35
2.3 Atitude empreendedora .....	40
2.4 Antecedentes do comportamento intraempreendedor .....	42
2.4.1 Antecedentes organizacionais do comportamento intraempreendedor dos funcionários.....	42
2.4.2 Antecedentes pessoais do comportamento intraempreendedor dos funcionários.....	48
2.5 Formação empreendedora .....	54
2.6 Conhecimento .....	59
2.6.1 Conhecimento tácito.....	61
2.6.2 Compartilhamento de conhecimento .....	64
2.7 Estudos empíricos relacionados à temática .....	68
2.7.1 Comportamento intraempreendedor .....	68
2.7.2 Compartilhamento de conhecimento tácito .....	86
2.8 Modelos teóricos preliminares e hipóteses.....	90
2.9 Levantamento de escalas.....	92
2.9.1 Comportamento intraempreendedor .....	92
2.9.2 Atitude intraempreendedora .....	94
2.9.3 Fatores organizacionais .....	96
2.9.4 Capital social .....	100

2.9.5 Compartilhamento de conhecimento tácito .....	102
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	104
3.1 Abordagem da pesquisa.....	104
3.2 População e amostra .....	104
3.3 Técnica de coleta de dados.....	105
3.4 Instrumentos e material de pesquisa.....	106
3.5 Análise dos dados .....	107
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	113
4.1 Fase qualitativa .....	113
4.1.1 Perfil dos participantes .....	114
4.1.2 Resultados e discussão da abordagem qualitativa .....	116
4.2 Fase quantitativa .....	145
4.2.1 Caracterização da amostra .....	145
4.2.2 Caracterização do ambiente do serviço público .....	146
4.2.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória.....	163
4.2.4 Modelo estrutural.....	185
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	203
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	211
<b>APÊNDICE A</b> – Dimensões do intraempreendedorismo.....	245
<b>APÊNDICE B</b> – Pré-teste da fase qualitativa.....	248
<b>APÊNDICE C</b> – Modelo de mensuração.....	257
<b>APÊNDICE D</b> – Publicações internacionais sobre compartilhamento de conhecimento tácito .....	262
<b>APÊNDICE E</b> – Ajustes das escalas validadas de acordo com resultado da fase qualitativa e avaliação de especialistas.....	269
<b>APÊNDICE F</b> – Instrumento de coleta de dados.....	284

## 1 INTRODUÇÃO

O processo decisório das organizações tem se tornado mais descentralizado e, conseqüentemente, o papel dos funcionários nas empresas tem mudado ao longo do tempo, no sentido de os funcionários deixarem de ser apenas receptores passivos de funções e processos em mudança para assumir mais responsabilidade, tornando-se, então, mais inovadores (FOSS *et al.*, 2015; BOWEN, 2016). Isso nos remete à opinião de autores como Hart (1992) e Peters e Waterman (1982), que já diziam que os funcionários das empresas estavam cada vez mais sendo impelidos a adotar um comportamento intraempreendedor.

Pinchot (1989) já havia percebido, em diversas empresas, a existência desses funcionários com características e comportamentos empreendedores, mas que não tinham o interesse de sair da empresa e montar seu próprio negócio. A essas pessoas, o autor chamou de intraempreendedores e os considerou essenciais na criação de inovação dentro das empresas.

Mais recentemente, Neessen *et al.* (2019) definiram o intraempreendedorismo como

[...] um processo pelo qual o(s) funcionário(s) reconhecem e exploram oportunidades, sendo inovadores, proativos e assumindo riscos a fim de que a organização crie novos produtos, processos e serviços, renove-se ou arrisque-se a novos negócios para aumentar a competitividade e o desempenho organizacional.

Esse novo papel dos funcionários tem sido encontrado por pesquisas que mostram que os intraempreendedores estabelecem novas lógicas nas empresas em que trabalham, aproveitando as pequenas mudanças para ocasionar mudanças maiores (HEINZE; WEBER, 2016). Essa ideia confirma o que era apontado anteriormente por Ross (1987), ao dizer que havia uma expectativa em relação aos funcionários, esperando que eles buscassem intensamente aproveitar as oportunidades e corressem riscos para iniciar mudanças.

Os trabalhos de Antoncic e Hisrich (2003) e Ireland *et al.* (2009) suportam que a importância estratégica que o intraempreendedorismo tem exercido levou ao surgimento de muitas pesquisas relacionadas ao tema, em especial as que incluem seus antecedentes, suas condições e conseqüências. Mas, ao avaliar os trabalhos que envolvem essa temática em repositórios de pesquisas, como *Web of Science*,

Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, ficou evidente que a maior parte dos trabalhos sobre intraempreendedorismo está voltada para a iniciativa privada.

As pesquisas que exploram o intraempreendedorismo no setor público, em especial no contexto brasileiro, ainda estão em crescimento, apesar da necessidade de as organizações públicas inovarem frente ao dever de criar valor para os cidadãos (VALADARES; EMMENDOERFER; ALVES; MORAIS, 2012; LAPOLLI; GOMES, 2017). Essa necessidade do setor público pode ser confirmada diante das mudanças que têm ocorrido na administração pública a partir dos anos 1990, quando ganha forças o movimento da nova gestão pública, o que leva os gestores públicos a focar, cada vez mais, em produzir políticas e serviços inovadores, gerando uma busca por resultados que melhorem a qualidade de vida da sociedade (KLUMB; HOFFMAN, 2016; TEIXEIRA *et al.*, 2019).

Para Valadares e Emmendoerfer (2015), essas mudanças têm promovido um aumento das expectativas na modernização do setor público, cujo processo está associado a comportamentos e técnicas oriundos do setor privado. Gomes e Lapolli (2014) afirmam que, na literatura internacional, o intraempreendedorismo no setor público é apresentado como um dos caminhos para que essa modernização seja oferecida à população.

Diante disso, é cada vez mais evidente que o intraempreendedor tem sido visto como um agente de inovação, independentemente se a organização é pública ou privada. Essa inovação pode ser apresentada por meio do desenvolvimento de novas tecnologias, reformulação de serviços, melhores estratégias, técnicas administrativas mais atualizadas e melhoria dos processos, o que demanda um servidor capaz de reconhecer e explorar oportunidades, que seja proativo e assuma riscos (VALADARES; EMMENDOERFER; MORAIS, 2014; BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014; NEESSEN *et al.*, 2019).

Mesmo perante a necessidade de inovação do setor público e da importante participação do intraempreendedor como ator desse processo, há também inúmeras características específicas do setor que são apresentadas pela literatura como inibidoras do intraempreendedorismo. Dentre elas, é possível destacar a interferência política na gestão, processos burocráticos, sistema de punição e

recompensa deformada ou inexistente e tendência de aversão ao risco (SADLER, 2000).

Tendo em mente o conceito de Lana *et al.* (2013), que apresenta o intraempreendedor como sendo uma pessoa que tem atributos empreendedores e atua dentro de uma organização, pode-se destacar que, embora as organizações públicas sejam vistas de forma muito peculiar no que se refere às suas características rígidas, isso não as faz intangíveis ao empreendedorismo (COELHO, 2010). Afirmação essa que pode ser corroborada por Valadares e Emmendoerfer (2015), ao evidenciarem que elementos fundamentais do empreendedorismo podem colaborar para o avanço do setor público do Brasil.

Todos esses conceitos remetem à ideia de que o intraempreendedor é um capital importante na geração de valor no serviço público, o que é referenciado por Demartini e Paoloni (2014) como capital empreendedor e definido como sendo um estoque de competências e atributos pessoais, que estão relacionadas à tomada de decisão e a comportamentos proativos, arriscados, inovadores e agressivos.

Com base nesse conceito, é importante salientar que essas competências e os atributos relativos ao comportamento intraempreendedor, assim como no empreendedorismo, não são uma condição inata do indivíduo, mas podem ser aprendidos (DRUCKER, 1986; DA SILVA *et al.*, 2017). A formação empreendedora não é focada apenas em abrir uma empresa, mas também apregoa o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que sejam capazes de gerar mudanças no ambiente organizacional (HYNES; RICHARDSON, 2007), como é o caso do intraempreendedorismo.

Essas questões remetem, portanto, à procura por compreender melhor como acontece a formação de um servidor intraempreendedor. De acordo com Frigotto (2013), a formação dos servidores públicos contempla desenvolvimento de sujeitos autônomos, solidários e protagonistas, o que em boa medida não difere de um intraempreendedor.

Vários autores destacam que empreendedores aprendem com suas próprias experiências e com as dos outros, o que proporciona o desenvolvimento de suas próprias teorias, que são aplicadas, adaptadas e aprendidas por outros em virtude do sucesso que promovem (RAE; CARSWELL, 2000; MAN, 2006; LÉVESQUE;

MINNITI; SHEPHERD, 2009). Esse processo de formação também pode ser observado nos intraempreendedores, que, de acordo com Wood e Bandura (1989), aprendem observando os comportamentos e as ações dos outros.

Filion (2004) salienta que os indivíduos que são vistos como modelo produzem um forte impacto sobre a cultura e a autoconsciência de empreendedores. Essa premissa estimularia a hipótese de que intraempreendedores formam e influenciam outros intraempreendedores, que juntos apontam mudanças na organização, agregando valor aos serviços oferecidos à sociedade. Essa ideia é reforçada por Vogt e Bulgacov (2018) ao considerarem a aprendizagem empreendedora como um processo que acontece nas práticas diárias, por meio da observação, do fazer, do falar e do compartilhar histórias.

Essa formação que se dá por intermédio dos bons exemplos e da troca de experiências pode ser compreendida como o compartilhamento de conhecimento tácito, o que acontece por meio de um processo no qual as pessoas compartilham seus conhecimentos umas com as outras (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Anterior a isso, autores como Lubit (2001), Kikoski e Kikoski (2004) já indicavam que as pessoas desenvolvem *know-how*, habilidades ou conhecimento tácito ao observar ou participar de situações em que os resultados são atingidos pelas ações dos envolvidos no processo.

Aliado a isso, a aprendizagem empreendedora defende que o contato frequente com pessoas que sejam exemplo, que orientem como agir em determinadas situações e que ofereçam *feedback* é uma prática poderosa no desenvolvimento de comportamento empreendedor (AGBIM; OWUTUAMOR; ORIAREWO, 2013). Adicionalmente, o resultado do estudo desenvolvido pelos autores com empreendedores nascentes apresenta uma relação significativamente positiva entre as dimensões do desenvolvimento do empreendedorismo e o conhecimento tácito.

De acordo com Vogt e Bulgacov (2018), no Brasil, as questões que envolvem a formação de um empreendedor ainda não apresentam um volume considerável de pesquisas. A maior parte das publicações nacionais relacionadas ao tema destinam-se à aplicação de modelos conceituais internacionais.

Baseado no cenário de poucas pesquisas brasileiras sobre intraempreendedorismo no setor público, em especial na área de formação de

intraempreendedores e na troca interpessoal de conhecimento e experiências como uma condição para que a inovação aconteça, a questão de pesquisa foi configurada da seguinte forma: **Como se dá o processo de formação intraempreendedora entre pares no setor público utilizando o compartilhamento do conhecimento tácito como um mecanismo desse processo?**

## 1.1 Objetivos do estudo

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a formação intraempreendedora no setor público ao utilizar o compartilhamento do conhecimento tácito como um mecanismo desse processo.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Evidenciar elementos do processo de formação intraempreendedora do servidor público, tornando aparente possíveis construtos e seus indicadores;
- b) Analisar os construtos teóricos evidenciados no processo de formação intraempreendedora (a partir de seus indicadores), de forma a produzir um diagnóstico preliminar desse ambiente no setor público, foco do estudo;
- c) Identificar as estruturas estatisticamente significantes de indicadores que operacionalizam os construtos do processo de formação intraempreendedora no serviço público;
- d) Analisar o papel do compartilhamento de conhecimento tácito na modelagem de formação intraempreendedora, resultante em atitude e comportamento intraempreendedor no setor público.

Com relação ao objetivo “a”, registre-se que sua investigação foi inserida em um estudo preliminar de caráter exploratório com abordagem qualitativa utilizando entrevistas semidiretivas com intraempreendedores premiados no prêmio “Inovação no Setor Público” e/ou pertencentes a rede informal de inovação do serviço público, cujo os resultados foram utilizados, em adição ao referencial teórico, para subsidiar o desenvolvimento da estrutura metodológica norteadora da investigação empírica voltadas aos objetivos “b”; “c” e “d”.

Para atendimento aos objetivos “b”; “c” e “d” foi realizado um levantamento com os servidores públicos em atividade em diferentes estados brasileiros, sendo os

dados coletados por meio da aplicação de um questionário, os quais e seus resultados foram analisados com a utilização de estatística descritiva, fatorial exploratória e confirmatória e modelagem de equações estruturais com o objetivo de testar o modelo construído a partir do referencial teórico e dos resultados alcançados com o objetivo “a”. Ainda destaca-se que o objetivo “d” orientou dois processos analíticos acerca do papel do compartilhamento de conhecimento tácito, ou seja, o de antecedente e o de mediador.

## 1.2 Delimitação do estudo

Com base na ideia apresentada por Pinchot (1989), de que intraempreendedores são tidos como propulsores de inovação e renovação estratégica dentro da empresa, e na opinião de Emmendoerfer (2019), de que o servidor público intraempreendedor tem um perfil adequado para o desenvolvimento de inovação no setor público, a delimitação da fase qualitativa da pesquisa partiu do pressuposto de que servidores vencedores do prêmio de inovação e envolvidos na rede informal de inovação seriam pessoas que já apresentam comportamento intraempreendedor.

Em função disso, as entrevistas semiestruturadas foram direcionadas a servidores vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público”, que é promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). A premiação envolve iniciativas de servidores da esfera federal, estadual e municipal (municípios que sejam capitais de estado) do poder executivo atuantes na administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista. Não houve distinção entre as esferas e o ano de edição do prêmio, sendo o único critério de exclusão entre os premiados a não atuação no serviço público por ocasião da entrevista.

As primeiras entrevistas apontaram para a existência de um grupo informal de inovação formado por servidores de várias partes do país. A partir disso, alguns desses servidores também foram incluídos nas entrevistas e passaram a fazer parte desta pesquisa.

Na fase quantitativa, a pesquisa foi aplicada a servidores de diferentes estados brasileiros, utilizando o sistema de bola de neve, por meio da disponibilização no *Google Forms* de formulário de coleta de dados.

### 1.3 Justificativa e relevância do trabalho

De acordo com Gomes (2017), no Brasil, o intraempreendedorismo no setor público não é um assunto muito explorado. Apesar disso, o país ainda necessita de soluções inovadoras para problemas, como: amenizar as desigualdades sociais, melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos, mudar a forma ineficiente como são tratadas as questões públicas e atender a demandas de municípios ou regiões. E, apesar de não haver unanimidade nas pesquisas sobre qual o melhor perfil profissional para a direção da inovação no setor público, compreende-se que os servidores que apresentam comportamento empreendedor possam ter o perfil mais apropriado para a condução desse processo (EMMENDOERFER, 2019).

Essa ideia também é reconhecida na esfera internacional. De acordo com autores como Currie *et al.* (2008) e Fedele *et al.* (2016), o desenvolvimento na gestão do setor público ilustra a necessidade de compreender como o empreendedorismo pode ser incentivado na esfera pública. Vários pesquisadores têm defendido o empreendedorismo como um meio para as burocracias públicas e entidades governamentais se transformarem em organizações flexíveis e proativas que fornecem serviços aprimorados por meio da inovação contínua (MACK *et al.*, 2008; SADLER, 2000; WALKER, 2014).

Diante disso, é oportuno pensar que o intraempreendedorismo possa ser visto como uma alternativa para que um melhor serviço seja ofertado à população. Nesse sentido, aumenta a relevância de sua multiplicação no setor público, o que demanda conhecimento sobre processos da formação de servidores intraempreendedores. Essa formação normalmente não é contemplada nos programas formais de capacitação de servidores públicos, que busca, em sua maioria, promover apenas o desenvolvimento de suas práticas laborais (GONÇALVES, 2020).

Minniti e Bygrave (2001) reforçam a importância da formação de empreendedores ao apontar que tanto o empreendedorismo como o intraempreendedorismo são processos de aprendizagem, e uma teoria de intraempreendedorismo demanda uma teoria de aprendizagem. Desse modo, para compreender o processo empreendedor ou intraempreendedor, é necessário entender o que e como eles aprendem (WANG; CHUGH, 2014).

Com base nisso, com o presente estudo buscou-se contribuir com o avanço da pesquisa nessa área, apresentando uma alternativa de multiplicação do comportamento intraempreendedor a partir do compartilhamento de conhecimento tácito entre pares do setor público. O compartilhamento de conhecimento foi definido por Ipe (2003) como a ação de deixar o conhecimento à disposição para outras pessoas em uma organização. Serenko e Bontis (2016) afirmam que o compartilhamento do conhecimento é considerado um dos tópicos mais importantes de pesquisa em gestão.

A transferência de conhecimento precisa de interação social para acontecer, o que envolve a troca de conhecimentos, experiências e habilidades dos trabalhadores de um setor ou de uma empresa (LIN, 2007). Ao compartilhar conhecimento, a organização é levada a ter um crescimento da velocidade, eficiência e qualidade de um processo, além de também poder reduzir o custo de produção e aperfeiçoar as capacidades de inovação (GRUENFELD, MARTORANA; FAN, 2000; LIN, 2007).

Traub e Myszczyk (2018) também destacam que, ao compartilhar conhecimento, os servidores tendem a ser mais capazes de construir coletivamente políticas públicas, o desenvolvimento local, articulações entre diferentes esferas governamentais, entre outras coisas. Além disso, Radaelli *et al.* (2014) concluíram, como resultado da pesquisa sobre capacidade de inovação da área da saúde, que funcionários que compartilhavam conhecimento também se envolviam mais no processo de inovação.

A literatura também já havia estabelecido que o compartilhamento de conhecimento é essencial para que os funcionários desenvolvam o comportamento intraempreendedor na organização. É por meio de seus funcionários que uma organização pode criar, adquirir e transferir informações e conhecimento (KING, 2001).

Partindo do pressuposto, já apresentado anteriormente, de que intraempreendedores são indivíduos que têm características empreendedoras, mas que atuam como funcionários de uma organização, pode-se presumir que o intraempreendedor aprenda da mesma forma que o empreendedor, pela convivência com os demais intraempreendedores e por suas próprias experiências (DORNELAS, 2001).

Rih e Guedira (2014), ao pesquisarem sobre o processo de compartilhamento de conhecimento tácito e inovação, no contexto da educação para o empreendedorismo, sugerem que situações como reuniões, discussões com empreendedores, fóruns e transmissão de experiências da vida real sejam mais inclinadas à socialização de conhecimento tácito, o que, por sua vez, levaria a um melhor desempenho da inovação.

Além disso, Haase *et al.* (2015) defendem que a troca de ideias está relacionada com o comportamento intraempreendedor. A comunicação transparente, compreendendo fluxos de informação eficazes e compartilhamento de ideias são eventos relevantes para gerar intraempreendedorismo.

Sendo assim, essas abordagens reforçam o potencial do comportamento de compartilhar conhecimento tácito enquanto alternativa de formação profissional e, no presente estudo, com foco na formação intraempreendedora, por meio de exemplos e experiências pessoais trocados entre pares no ambiente de trabalho.

Portanto, com base no que foi exposto até aqui, a pesquisa se justifica pela inquietação de se investigar melhor o processo de formação intraempreendedora no setor público, haja visto que a contratação de servidores ainda não permite a escolha de pessoas que já apresentem um perfil intraempreendedor, o que aponta para a necessidade da multiplicação desse comportamento entre os servidores dentro do ambiente de trabalho para que, cada vez mais, organizações públicas possam ser inovadoras.

Outro aspecto que justifica esta pesquisa e a importância do seu resultado para a construção de um modelo de formação de servidores intraempreendedores é que, de acordo com autores como Rainey (2009) e Bergue (2011), há entre os setores privados e públicos conceitos particulares que não podem ser transferidos de um para o outro sem uma apropriada adaptação. Sendo assim, a incorporação do intraempreendedorismo no setor público tende a ser mais bem-sucedida se acontecer entre os pares e dentro do próprio ambiente público.

Apoiada no contexto aqui apresentado, esta pesquisa converge para a abordagem de Demartini e Paoloni (2014), apresentada anteriormente, no sentido de que o compartilhamento do conhecimento tácito pode contribuir com o aumento de estoque de competências e atributos pessoais elevando o nível de capital

intraempreendedor no setor público. Além disso, Emmendoerfer (2019) coloca que os estudos que envolvem empreendedorismo e inovação no serviço público têm suas bases em países anglo-saxões e europeus e que precisam ser adequadamente estudados em países em desenvolvimento como o Brasil de uma forma diferente da dicotomia ausência e presença no serviço público.

#### 1.4 Organização do relatório do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco partes. A primeira consiste na introdução, na qual constam os motivos da realização da pesquisa e sua importância, além dos problemas de pesquisa e dos seus objetivos. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, que parte de estudos teóricos e empíricos que mostram a evolução do tema de pesquisa e contribuem para a identificação dos fatores antecedentes do comportamento intraempreendedor, o processo de formação intraempreendedora e as escalas de mensuração.

A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos adotados nesta tese e contam com uma fase exploratória, com entrevistas semiestruturadas com servidores públicos vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público”, e uma fase quantitativa levantada com servidores públicos de diferentes estados brasileiros.

A quarta e quinta partes envolvem o processamento e a análise dos dados, bem como as discussões dos resultados e as considerações finais, em que os objetivos são reapresentados com o intuito de apontar o seu alcance.

#### 1.5 Contribuições da pesquisa

Existe uma importante relação, estabelecida por diversos trabalhos, entre intraempreendedorismo e desempenho das organizações (MARTENS; LACERDA; BELFORT; FREITAS, 2016; GUPTA; DUTTA, 2016; KRAUS; HALBERTSTADT; NIEMAND; SHAW; SYRJA 2017). Porém, diante do levantamento feito pela autora desta tese, essa relação não tem sido muito explorada como uma alternativa do setor público para a melhoria de seu desempenho.

Essa premissa e, como destacado anteriormente, a possibilidade de que servidores intraempreendedores apresentem um melhor perfil para o desenvolvimento de inovação no setor público (EMMENDOERFER, 2019),

motivaram este estudo e contribuíram com a ideia de que é importante e necessário o desenvolvimento desse perfil nos servidores públicos.

Sendo assim, acredita-se que este trabalho será capaz de contribuir para uma melhor compreensão do intraempreendedorismo na área pública, apresentando, por meio do compartilhamento de conhecimento tácito, uma alternativa para o desenvolvimento de comportamento intraempreendedor de servidores públicos.

As pesquisas em administração voltam-se tanto para estimular os acadêmicos como para apresentar resultados que sejam pertinentes para as organizações (ARUNGA, 2017). Em razão disso, esta pesquisa também contribuirá com a academia ao se descobrir, diante da importância da formação intraempreendedora no setor público, qual o papel do compartilhamento de conhecimento tácito nesse processo formador, o que gera uma contribuição teórica a partir da proposição de um modelo que foi complementado pelo estudo exploratório e posteriormente validado pela pesquisa quantitativa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta descrições do intraempreendedorismo, conceitos, dimensões, antecedentes e sua importância no setor público. Além disso, explana sobre a formação intraempreendedora, as diferenças conceituais que envolvem esse processo e as questões relacionadas ao conhecimento tácito e seu compartilhamento.

### 2.1 Intraempreendedorismo

A origem do termo intraempreendedor é comumente atribuída a Pinchot III (1989), que na década de 1970 começou os estudos sobre o tema. Para o autor, o intraempreendedorismo tem o objetivo de acelerar a inovação dentro das organizações. Ele introduziu o termo “intraempreendedor” como uma combinação de “intracorporativo” e “empreendedor” e afirmou que os intraempreendedores “se parecem muito com empreendedores [...] que transformam ideias em realidade dentro de uma organização” (PINCHOT; PELLMAN, 1999, p. 16).

Mas alguns pesquisadores não concordaram com essa ideia difundida por Pinchot III, para eles não existe a possibilidade de haver um funcionário com comportamento empreendedor dentro de uma organização (BARUAH; WARD, 2014; KURATKO, 2006). Porém, com o aumento da competitividade e com inúmeras mudanças econômicas e organizacionais, o comportamento intraempreendedor passou a ser uma exigência das empresas em relação aos atributos de seus funcionários. Isso fez com que o intraempreendedor exercesse atualmente um papel importante nas empresas, contribuindo na elaboração de planos estratégicos e na sustentabilidade do negócio (BARUAH; WARD, 2014; RAZAVI; AB AZIZ, 2017; SMITH *et al.*, 2016; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Em meio a um mercado altamente competitivo, os intraempreendedores podem contribuir na criação de vantagem competitiva e no aumento da lucratividade das empresas das quais fazem parte por meio de novas ideias (PINCHOT, 1989). São capazes de atuar tanto na execução de tarefas que são motivadas pela organização como de maneira independente, assumindo um certo risco para

impulsionar o crescimento da empresa (GUERRERO; PEÑA-LEGAZKUE, 2013; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Apesar da importância que o intraempreendedor vem exercendo nas organizações, parece existir ainda uma dicotomia no uso do termo intraempreendedorismo: de um lado o intraempreendedorismo é aplicado para referir-se ao comportamento organizacional, e nesse sentido aproximando-se do conceito de empreendedorismo corporativo; de outro, o termo intraempreendedorismo é utilizado para referir-se ao comportamento de funcionários de uma organização. Essa discussão será abordada na sequência.

Em um levantamento das publicações relacionadas à temática, Neessen *et al.* (2019) perceberam que a definição de intraempreendedorismo, algumas vezes, aparece com o foco no empregado, como é caso de Garcia-Morales *et al.* (2014) que descreve o intraempreendedorismo como um processo em que o sujeito, dentro de uma organização, desempenha novas atividades e, a partir de rotinas de trabalho, busca novas oportunidades; e outras vezes se concentra na organização, como a definição de Fischer (2011), que coloca o intraempreendedorismo como um processo de renovação corporativa em empresas estabelecidas.

Ainda de acordo com o levantamento de Neessen *et al.* (2019), normalmente as definições de intraempreendedorismo, sejam elas com foco no indivíduo, sejam na organização, dizem respeito a um ou mais dos seguintes temas: inovação/criação de novos produtos, serviços ou processos; reconhecimento e exploração de oportunidades; proatividade; capacidade de assumir riscos; novos empreendimentos e autorrenovação, conforme exemplificado nos conceitos apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de intraempreendedorismo

AUTORES	CONCEITOS
Antoncic e Hisrich (2001)	Intraempreendedorismo refere-se a um processo que se passa dentro da empresa já existente e leva a novos empreendimentos e a outras atividades e orientações inovadoras
Antoncic e Antoncic (2011)	Intraempreendedorismo pode ser definido, em termos gerais, como o empreendedorismo dentro de uma organização já existente, incluindo comportamentos e orientações empreendedoras
Filion (2013)	Concepção e implementação de inovação em uma organização existente, por pessoas que cumprem o papel de inovadoras, com ou sem o apoio dos diretores desta organização

Guerrero e Peña-Legazkue (2013)	Intraempreendedorismo baseia-se na ideia de que o valor do capital humano reside em funcionários empreendedores de organizações existentes
Neessen <i>et al.</i> (2019)	Processo pelo qual os funcionários, de forma inovadora, proativa e assumindo riscos, reconhecem e exploram oportunidades, com o propósito de que a organização crie novos produtos, processos e serviços, comece sua própria renovação ou se arrisque em novos negócios para aprimorar a competitividade e o desempenho da empresa

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Apesar de haver autores que usem os termos empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo como sinônimos, Valsania, Moriano e Molero (2014) apresentam uma distinção entre os conceitos e definem que o primeiro é idealizado, promovido e controlado pela organização em um processo de cima para baixo. Já o segundo diz respeito aos comportamentos espontâneos e individuais dos funcionários em processo de baixo para cima.

Com isso em mente, este trabalho optou por usar o termo intraempreendedorismo como uma definição que tem seu foco no indivíduo e nas suas ações, entendendo que as definições que envolvam as ações empreendedoras das empresas sejam mais apropriadas para o uso do termo empreendedorismo corporativo.

Também é importante destacar que apesar de haver semelhanças, o intraempreendedor não é um empreendedor. Zenovia (2011) aponta algumas diferenças entre empreendedorismo e intraempreendedorismo, entre elas que o empreendedor assume o risco, e no intraempreendedorismo é a empresa que assume o risco, enquanto o intraempreendedor corre o risco relacionado à carreira; as recompensas potenciais para o empreendedor são teoricamente ilimitadas, já para o intraempreendedor, a estrutura organizacional está em vigor para limitar as recompensas que poderiam potencialmente se acumular por causa dele.

Martiarena (2013) aponta que intraempreendedores se assemelham mais a funcionários do que a empreendedores, têm preferência por emprego remunerado e, apesar de um nível mais alto de capital humano, não reconhecem oportunidades de negócios e apresentam menor confiança em suas habilidades empresariais. Ao comparar a tomada de decisão dos intraempreendedores com a dos empreendedores, a autora concluiu que os primeiros são consideravelmente mais

desfavoráveis ao risco, têm um conjunto mais modesto de habilidades empreendedoras e esperam uma recompensa menor.

A literatura sobre intraempreendedorismo também aponta a diferença entre um funcionário intraempreendedor e um funcionário que apresenta apenas um comportamento proativo. Esses funcionários proativos compartilham de algumas características semelhantes às do intraempreendedor, como iniciativa e correr riscos, mas não promovem renovação estratégica ou a abertura de novos negócios para a organização (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2017).

Considerando os conceitos e as características do empreendedorismo apresentados até aqui, é possível perceber que eles não seriam uma exclusividade da área privada, ainda que possa haver diferenças entre o intraempreendedorismo do setor público e do privado, o que será aprofundado no tópico a seguir.

### 2.1.1 Intraempreendedorismo no serviço público

Ao se abordar sobre empreendedorismo ou mesmo intraempreendedorismo, as discussões mais raramente se voltaram para o serviço público. Os conceitos envolvidos nessa temática parecem ser incompatíveis com os processos que envolvem o setor. Uma justificativa para isso é apresentada por Bernier e Hafsi (2007), ao relatarem que os conceitos relacionados ao intraempreendedorismo seriam incompatíveis com a burocracia que envolve o setor público, como, por exemplo, objetivos sociais e políticos em vez de lucro.

Além disso, no setor público existem alguns fatores que não contribuem para que comportamentos intraempreendedores sejam desenvolvidos. Para autores como Maximiliano (2006) e Santo (2015), a estabilidade e o fato de que o servidor público tenha características associadas à inércia e ao excesso de burocracia não permitem lugar para que o intraempreendedorismo prospere.

Por outro lado, Pinchot III (1989) acredita que fomentar o intraempreendedorismo no setor público é um desafio necessário, pois as organizações não sobrevivem muito tempo com indivíduos presos a burocracias, desmotivados e com atitude inerte. Esse desafio proposto por Pinchot III (1989) pode ser complementado por Bernier e Hafsi (2007), ao apontarem que o intraempreendedorismo, apesar dos obstáculos, pode ser entendido como um

incentivo à organização pública, no desenvolvimento da sua capacidade de oferecer serviços e gerar valor.

Para Nicolaidis e Kosta (2011), princípios como inovação e envolvimento, em qualquer tipo de empresa, testam os limites da cultura, o que permite inferir que o intraempreendedor, portanto, apresenta um contexto teórico apropriado para contribuir muito com a eficácia do desempenho de uma organização pública.

Mais recentemente, a possibilidade do intraempreendedorismo no setor público é destacada por autores como Morais, Valadares e Emmendoerfer (2015), que salientam que o intraempreendedor no setor público procura sempre por soluções inovadoras para os problemas da organização. Essas inovações, de acordo com Marques *et al.* (2016), são dadas pelo impulso do intraempreendedor no serviço público e revertidas em melhorias na vida social e política da comunidade.

Chér (2014) evidencia alguns aspectos do intraempreendedor que podem ser usados para a promoção de soluções inovadoras e criativas dentro das instituições públicas: instigar a iniciativa, a criação e a inovação, prever situações de mudanças, assumir os riscos no comércio interno, fazer adaptações para solucionar problemas organizacionais.

A capacidade de eliminar burocracia e de criar um ambiente enérgico de trabalho, que seja orientado à mudança, são algumas das características do intraempreendedor público expressas por Zampetakis e Moustakis (2010).

Autores como Kim (2010), Kearney, Hisrich e Roche (2010) destacam a importância de haver organizações flexíveis para que seja possível alcançar mudanças significativas na estrutura do setor público, capaz de sustentar o empreendedorismo no setor. Seguindo essa linha, Heinonen (2000) aponta os fatores de estímulo ao intraempreendedoras do serviço público, conforme a seguir:

- Cultura organizacional: para que haja intraempreendedorismo, é necessário que haja um ambiente seguro e de confiança na organização. Os servidores precisam sentir que fazem parte do todo.
- Comunicação da estratégia: uma estratégia restrita apenas aos altos escalões não favorece o intraempreendedorismo. É essencial que todos os servidores tenham conhecimento da estratégia da organização.

- Estrutura organizacional: é importante manter uma estrutura organizacional concisa e flexível que favoreça o trabalho em equipe e o surgimento de ações intraempreendedoras.

Na visão de Tosterud (2000), as práticas de incentivo ao intraempreendedorismo são classificadas como: contratar pessoas que já apresentem comportamento empreendedor, traçar um caminho empreendedor para o servidor, recompensar de forma financeira e psíquica o comportamento empreendedor dos funcionários.

Zampetakis e Moustakis (2010) também retratam alguns elementos que são capazes de promover o intraempreendedorismo:

- 1) Prática de rotação de cargos – que os servidores não permaneçam no mesmo setor por tempo indeterminado, sendo, portanto, determinado um tempo específico para que trabalhador possa permanecer no mesmo setor;
- 2) Sistema de recompensa – pagar um percentual do salário em forma de prêmio por desempenho;
- 3) Programa de treinamento – como incentivo da inovação;
- 4) Período de teste – período experimental em que o servidor pode desenvolver habilidades necessárias ao cargo, sendo avaliado ao final e, em caso de reprovação, poderá ser demitido.

Após as reflexões sobre intraempreendedorismo, proporcionadas pelos autores até aqui mencionados, é possível declarar que o comportamento intraempreendedor de um funcionário é capaz de afetar o desempenho das equipes e, por consequência, o resultado da empresa. Isso tem feito com que as organizações busquem cada vez mais incentivar e valorizar profissionais que apresentem esse perfil. De acordo com Costa (2015), para se entender o empreendedorismo é preciso entender primeiro o empreendedor, o que implica dizer que é necessário estudar suas atitudes e seus comportamentos.

Essa premissa desperta a importância de compreender melhor o comportamento intraempreendedor, tanto do setor público como do setor privado, o que será mais bem detalhado no próximo tópico.

## 2.2 Comportamento intraempreendedor

De acordo com Valsania *et al.* (2016), o comportamento intraempreendedor é considerado o comportamento voluntário do funcionário de uma organização voltado para a criação de novas ideias, novos produtos e novos negócios. São considerados comportamentos iniciados pelo próprio funcionário e que, normalmente, não aparecem na descrição do trabalho (RIGTERING; WEITZEL, 2013).

O comportamento intraempreendedor não é resultado de políticas organizacionais e pode até ser executado sem a permissão dos gerentes (DE JONG; WENNEKERS, 2008), o que pode causar situações polêmicas na organização, como, por exemplo, o conflito de papéis (WAKKEE *et al.*, 2010).

Em função desses aspectos, Valsania *et al.* (2016) consideram o comportamento intraempreendedor um tipo de comportamento desafiador extrafuncional. Van Dyne *et al.* (1995) apresentam uma classificação de comportamento extrafuncional, fazendo uma divisão entre afiliativo, que são voltados a indivíduos que objetivam proporcionar relacionamentos entre os membros, e papel extrapolador/desafiador, que tem foco na promoção e evolução da organização, oferece ideias e implementa mudanças. Esse tipo de comportamento pode ser controverso, envolvendo potenciais violações de regras e, em alguns casos, levando algum risco para o indivíduo ou para a organização (RAUB; ROBERT, 2010; VAN DYNE *et al.*, 1995).

Esses dois aspectos podem sugerir que o intraempreendedor se comporta de forma afiliativa ao se tratar de compartilhar conhecimento, em especial conhecimento relacionado ao intraempreendedorismo, e de forma extrapoladora e desafiadora ao tentar direcionar seus esforços, de forma voluntária, para que ocorra mudança organizacional funcional.

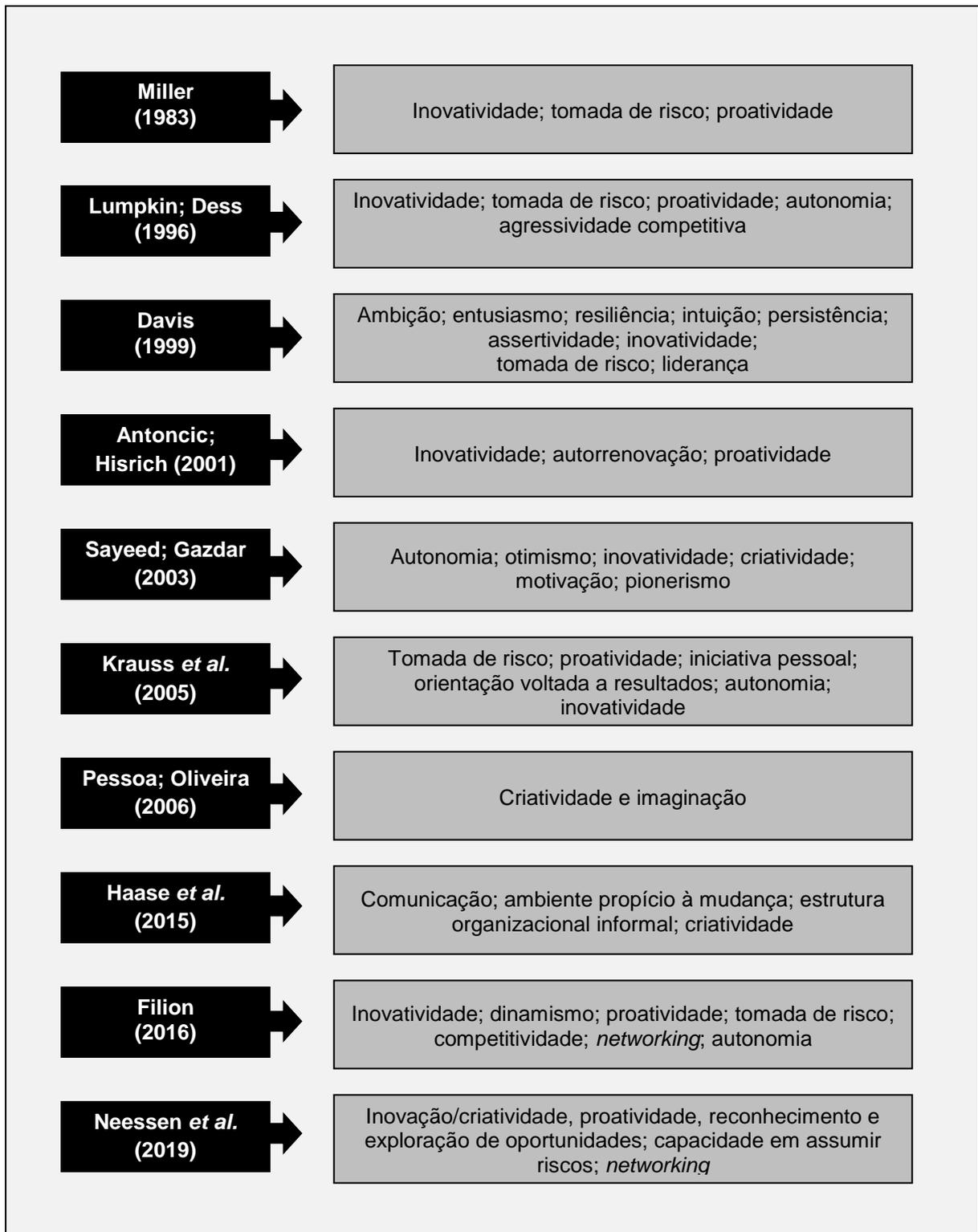
As dimensões do comportamento intraempreendedor também não são unanimidade no mundo acadêmico (RAZAVI; AB AZIZ, 2017). A pesquisa exploratória de Boon *et al.* (2013), realizada em instituições educacionais, destaca a

importância dos fatores individuais, como proatividade, capacidade de inovar e de correr riscos no comportamento intraempreendedor. Autores como Zahra (1991), Wakkee *et al.* (2010) e De Jong *et al.* (2011) também já atribuíram esses mesmos fatores pessoais ao comportamento intraempreendedor, em contrapartida outros dão ênfase à criatividade, imaginação, ambição, intuição, persistência e assertividade (DAVIS, 1999; PESSOA; OLIVEIRA, 2006).

Na tentativa de esclarecer melhor as dimensões comportamentais de um funcionário intraempreendedor, foi feito um esforço de busca, tanto da literatura pesquisada pela autora deste trabalho como de revisões sistemáticas da literatura realizadas por outros pesquisadores.

Miller (1983) estudou a orientação empreendedora no nível organizacional, considerando-a um conceito multidimensional. Essa conceituação também pode ser aplicada ao nível individual do intraempreendedorismo e do comportamento intraempreendedor (DE JONG *et al.*, 2011; STULL; SINGH, 2005; WAKKEE *et al.*, 2010;). Considerando essa linha teórica e a partir da abordagem de Kühn *et al.* (2016), que apresentam um quadro sintético de dimensões do intraempreendedorismo, um primeiro esforço de pesquisa no presente estudo incorporou outras dimensões citadas por diversos autores, como ambição, entusiasmo, persistência, criatividade, *networking*, motivação, assertividade e outras, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Dimensões do intraempreendedorismo



Fonte: adaptada de Kühn *et al.* (2016).

Apesar de não haver uma unanimidade em relação às dimensões do intraempreendedorismo, é possível perceber que algumas dimensões estão presentes na literatura desde autores mais seminais até os mais contemporâneos, como é o caso da inovatividade, proatividade e tomada de risco. Além disso, ao explorar os conceitos de cada dimensão, conforme explicitado no apêndice A, percebe-se que algumas delas são equivalentes ou apresentam uma estreita relação.

Com base nisso, as dimensões do comportamento intraempreendedor levantadas para esta pesquisa são proatividade, inovatividade e capacidade de correr riscos. No setor público, a presença desse tipo de profissional, com essas mesmas características, também é discutida como sendo capaz de efetuar melhorias nos resultados apresentados à sociedade, que, por essa razão, serão apresentadas a seguir:

- Correr riscos:

De acordo Valsania *et al.* (2016), assumir riscos pode ser definido como a preferência por situações que podem fornecer recompensas se bem-sucedidas, mas também consequências graves se o indivíduo falhar. É notório na literatura que correr riscos é inerente à atividade intraempreendedora (SHANE, 2003), e que, apesar dos indivíduos agirem de forma intraempreendedora esperando resultados positivos, esse comportamento pode gerar a perda de recursos físicos, psicológicos e sociais (SHEPHERD; PATZELT; WOLFE, 2011), como é o caso de danos à reputação, rebaixamento do *status* social ou ameaça ao emprego (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2019).

A ideia de correr riscos vem quase sempre associada a um conceito negativo, mas a inovação e o risco acham-se relacionados com muita frequência, o que nos remete à ideia de que correr risco é necessário, tanto na área privada como na pública, para que o crescimento aconteça. Um servidor público para ser inovador não pode furtar-se de tomar decisões que envolvam riscos, o que implica que todos precisam ter habilidades e competências essenciais para realizar a gestão desses riscos (ÁVILA, 2014).

- Inovatividade:

O intraempreendedorismo está relacionado com ações e atitudes que desafiam a burocracia e estimulam a inovação, o que fez com que pesquisadores admitissem o intraempreendedorismo como o ato mais importante de sustentação da inovação em uma organização (BARRINGER; BLUEDORN, 1999; MCFADZEAN *et al.*, 2005). Essa premissa norteou estudos como o de Marvel *et al.* (2007), que mostraram que intraempreendedores do setor técnico foram autores da criação, promoção e implementação de várias inovações transformadoras em suas empresas. Resultados semelhantes também foram encontrados por Camelo-Ordaz *et al.* (2011) em seus estudos com funcionários da indústria criativa.

Essa relação direcionou esta pesquisa a conceitos de inovatividade, como Lyon, Lumpkin, Dess (2000), que definem essa dimensão com sendo a tentativa de aceitar a criatividade, a novidade, a experimentação e a liderança tecnológica em produtos e/ou processos, e Kühn *et al.* (2016), que ratificam esse conceito ao afirmarem que inovatividade é a implantação de novas ideias, de novos processos ou de novos produtos.

Adicionalmente, a inovatividade também é conhecida como o principal incentivo que as organizações necessitam para se desenvolver, crescer, se manter e ter alta lucratividade (ELMQUIST; FREDBERG; OLLILA, 2009). Porém, é importante destacar que o intraempreendedorismo se refere a desvios referentes à maneira rotineira de fazer as coisas, não estando necessariamente sempre relacionado à inovação (ANTONCIC; HISRICH, 2003), como por exemplo a decisão de abolir um serviço diante das mudanças apresentadas pelo mercado nem sempre é considerado inovador (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2019).

Apesar disso, a literatura, na sua maioria, apresenta uma relação positiva entre a inovatividade do funcionário de uma organização, o comportamento de risco e a renovação estratégica (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2019).

No serviço público, a capacidade de inovar pode ser entendida como a intenção de sugerir, motivar e obter novas ideias, inserindo-as em processos que sejam capazes de resultar em novos processos ou serviços. Também é entendida como o desenvolvimento das habilidades necessárias para o uso de tecnologias e métodos (LIMA *et al.*, 2018).

- Proatividade:

Conceituada por Kamia e Porto (2007) como “um conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente por mudanças no seu ambiente de trabalho, solucionando e antecipando-se aos problemas e visando metas de longo prazo que beneficiam a organização”. Kühn *et al.* (2016) destacam a proatividade como sendo a autoiniciativa e orientação para o futuro, sempre com foco na melhoria organizacional ou individual.

Gawke, Gorgievski e Bakker (2019) ressaltam que pegar um copo de água proativamente ao perceber que um colega está com sede pode não demonstrar uma iniciativa pessoal. É necessário também defender de forma proativa o conceito de um colega para um novo serviço, por exemplo. Pessoas proativas se envolvem em ações antecipatórias, e não apenas reagem às demandas.

Como consequência de tal comportamento, as organizações podem obter vantagens competitivas, pois terão mais disposição para implementar coisas novas (ENTEBAANG; HARRISON; DE RUN, 2010). Em se tratando de servidores públicos, essa iniciativa também tem como foco a tentativa de prever situações futuras, o que, de acordo com Kuratko *et al.* (2002), contribui para que as organizações não apenas ajam de maneira passiva, mas também antecipem os problemas e aproveitem as oportunidades.

### 2.3 Atitude empreendedora

De acordo com Souza e Fracasso (2006), atitude empreendedora é uma inclinação, que pode ser aprendida ou não, para proceder de maneira inovadora, autônoma e planejada. De acordo com Sampetro, Fernández-Laviada e Crespo (2014), atitude foi conceituada como sendo uma postura comportamental com que o indivíduo responde a uma situação.

As atitudes estão colocadas no campo dos sentimentos, das crenças e das emoções (SAMARA; MORSCH, 2005), referem-se comumente a uma avaliação dos indivíduos sobre alguma coisa (PETER; OSLON, 2009), além de serem reconhecidas como possíveis preditores do comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1980; AJZEN; MADDEN, 1986). Dito disso, é viável presumir que atitudes intraempreendedoras poderiam ser compreendidas como sentimentos positivos

relacionados ao intraempreendedorismo e que precedem o comportamento intraempreendedor.

É importante ressaltar que nem sempre atitudes favoráveis a determinado objeto levam à adoção do comportamento (PICKETT-BAKER; OSAKI, 2008; KOLLMUSS; AGYEMAN, 2002). A inclinação do indivíduo a ter um comportamento, mas sem a sua concretização é denominada de hiato atitude-comportamento (VACCARI, 2014).

Em relação à natureza da atitude, existem duas abordagens fundamentais. Uma abordagem assume a atitude como um construto unidimensional que é adequadamente representado pela reação afetiva (FISHBEIN; AJZEN, 1975) e a outra, conhecida como modelo tripartido, afirma que existem três tipos de reação a tudo: afeto, cognição e conação, sendo a atitude uma combinação dos três aspectos (ALLPORT, 1935; BRECKLER, 1984; CARLSON, 1985; CHAIKEN; STANGOR, 1987; KATZ; STOTLAND, 1959; KOTHANDAPANI, 1971; OSTROM, 1969; ROSENBERG; HOVLAND, 1960; SHAVER, 1987).

Os aspectos cognitivos correspondem às crenças e aos conhecimentos sobre algo; os afetivos relacionam-se com os sentimentos e as emoções; e os conotativos são vistos como a intenção comportamental. Os três aspectos são tidos como elementos que precisam estar conscientes entre si para que a atitude seja um indicativo de um dado comportamento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; HAWKINS; BEST; CONEY, 2004; VACCARI, 2014).

A teoria da atitude tem uma história substancial de pesquisa e oferece benefícios teóricos e práticos para o estudo do empreendedorismo. A atitude pode ser vista como uma forma interacional dinâmica com que um indivíduo se relaciona com o objeto de atitude, mudando ao longo do tempo e de uma situação para outra. Essa mudança pode variar de acordo com quão arraigada ou fundamental é a atitude para a identidade do indivíduo e com a intensidade das experiências que influenciam uma determinada atitude (ROBINSON *et al.*, 1991).

Jain, Ali e Kamble (2015) acreditam que tanto empreendedores como intraempreendedores têm o mesmo conjunto de atitudes. Baseado nisso e no conceito de Souza e Fracasso (2006), já apresentado anteriormente, pode-se inferir

que atitude intraempreendedora é uma predisposição em agir de forma intraempreendedora.

Esses conceitos levaram à construção da seguinte hipótese preliminar:

➤ H1 – A atitude intraempreendedora influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor.

Esses aspectos até aqui apresentados convergem para a ideia amparada por Rutherford e Holt (2007) de que a disseminação do comportamento empreendedor dentro das organizações tornou-se essencial para as organizações permanecerem competitivas e eficientes no mercado. O intraempreendedorismo pode envolver a empresa na inovação com o objetivo de prepará-la para enfrentar o dinamismo dos ambientes internos e externos (ARUNGA, 2017).

Sendo assim, a compreensão dos promotores do comportamento intraempreendedor de funcionários se torna importante para que as empresas, tanto do setor público como do privado, possam se tornar cada vez mais inovadoras.

## 2.4 Antecedentes do comportamento intraempreendedor

Naksung e Piansoongnern (2020) apontam que há uma linha de pesquisa direcionada para as condições que motivam os sujeitos a se comportarem de maneira empreendedora. Na literatura sobre o tema, existem dois fatores principais que influenciam o comportamento intraempreendedor de funcionários de empresas estabelecidas: organizacionais, que estão relacionados ao contexto em que os funcionários trabalham (CROONEN; BRAND; HUIZINGH, 2016) e pessoais, que referem-se às percepções empreendedoras individuais ou aos fatores que motivam o comportamento intraempreendedor (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

### 2.4.1 Antecedentes organizacionais do comportamento intraempreendedor dos funcionários

Autores como Dess *et al.* (2003) e Rigtering e Weitzel (2013) ressaltam a importância de estudar fatores organizacionais que facilitam o intraempreendedorismo. O comportamento intraempreendedor não é considerado uma característica estável do indivíduo, mas abrange componentes situacionais

definidos por variáveis organizacionais e de cargo (RIGTERING; WEITZEL, 2013; MORIANO *et al.*, 2014).

De acordo com Lobo (2014), os fatores organizacionais do intraempreendedorismo que proporcionam o comportamento intraempreendedoragem permitindo que iniciativas dos funcionários possam acontecer. Essa ideia é complementada por Badoiu, Segarra-Ciprés e Escrig-Tena (2020), que afirmam que o apoio da empresa às iniciativas apresentadas por seus funcionários pode promover o comportamento intraempreendedor dos funcionários à medida em que colaboram na motivação de iniciar projetos na empresa.

A relação dos fatores organizacionais com o comportamento intraempreendedor também foi constatada nos achados de Vaļka (2017), que apresenta que a participação de funcionários na definição das tarefas e nas tomadas de decisão influenciam o comportamento intraempreendedor. Assim como no trabalho de Baldissera (2019), em que houve uma relação positiva fraca dos fatores organizacionais sobre o comportamento intraempreendedor.

Adicionalmente a essa ideia de que existe uma influência dos fatores organizacionais no comportamento intraempreendedor, o trabalho de Roncoletta (2011) permitiu uma melhor compreensão da relação entre fatores organizacionais e a atitude intraempreendedora ao concluir que funcionários apresentam atitude empreendedora e mais disposição para enfrentar os desafios quando o ambiente organizacional está aberto ao empreendedorismo.

Kuratko *et al.* (2002), Antoncic *et al.* (2011) e Lages *et al.* (2016) indicam que tais fatores organizacionais devem ser analisados ao se tratar do comportamento intraempreendedor: o suporte dos gestores, recompensa, discricionariedade no trabalho, disponibilidade de tempo e limites organizacionais. Além disso, vários estudos apontam para a influência da cultura e da liderança no comportamento intraempreendedor de funcionários (KURATKO; MORRIS, 2018; WALMRATH *et al.*, 2015).

Neste trabalho serão adaptados os fatores organizacionais que antecedem o comportamento intraempreendedor apresentados por Kuratko *et al.* (2002), Antoncic *et al.* (2011) e Lages *et al.* (2016) por entender que a liderança e a cultura já estão contempladas nesses aspectos. Hartman (2006) e Lopes *et al.* (2013) colocam que a

cultura intraempreendedora pode ser avaliada por fatores como recompensa, autonomia e liderança.

Com base nisso, os principais fatores organizacionais ligados ao intraempreendedorismo serão descritos a seguir:

1) Apoio da gestão:

Para Arunga (2017), existe um consenso nas pesquisas empíricas de que o apoio da gestão apresenta uma influência positiva nas iniciativas empreendedoras na organização. Esse construto é apresentado por Baldissera (2019) como sendo a concordância e a vontade dos gerentes em favorecer e proporcionar o comportamento empreendedor. De acordo com a autora, a gerência deve buscar nos funcionários o sentimento de construção coletiva da inovação, defender novas ideias e fornecer os recursos necessários às ações empreendedoras.

Hashimoto e Nassif (2014) destacam que o comportamento empreendedor pode ser induzido ou autônomo, e, no caso de indução, cabe à gerência desempenhar esse importante papel. Esse suporte da gerência foi confirmado por trabalhos, como o de Bessa (2020), em que o resultado confirma a relação positiva entre o suporte gerencial e o comportamento intraempreendedor, e o de Naksung e Piansoongnern (2020), que, ao estudarem fatores individuais e organizacionais que promovem o comportamento intraempreendedor na Tailândia, também destacaram em seus achados o papel do suporte de gestão, além de classificarem os fatores relacionados à organização como motores de apoio que facilitam e aceleram o comportamento intraempreendedor.

No setor público, Kearney, Hisrich e Roche (2008) também apresentam o ambiente interno como um dos antecedentes do intraempreendedorismo. Segundo os autores, uma das dimensões desse construto é o suporte gerencial. Aliado a essa ideia, o estudo de Meynhardt e Diefenbach (2012) levantou que os gestores do setor público são mais propensos a se comportarem de forma empreendedora ao receberem apoio da alta administração. Então, para que servidores se comportem de forma inovadora e criativa, é preciso apoio da gestão (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

2) Discricionariedade no trabalho ou autonomia:

A discricionariedade no trabalho se refere ao grau em que o funcionário percebe que a organização tolera o fracasso, permite tomar decisões, dá autonomia contra o excesso de supervisão, delega direitos e deveres tanto a líderes como a colegas de trabalho de nível inferior (HORNSBY *et al.*, 2009; PIANSOONGNERN, 2013).

Colaborando com esse conceito, Kuratko, Hornsby e Covin (2014) colocam que a discricionariedade no trabalho diz respeito à permissão que o funcionário tem para tomar decisões sobre como realizar seu trabalho, é a extensão em que o sujeito tem liberdade para escolher e organizar o próprio trabalho. Os autores defendem que a discricionariedade no trabalho é um importante antecedente do comportamento intraempreendedor.

Uma vez que funcionários têm autonomia para tomar decisões relacionadas a projetos inovadores, seu comportamento intraempreendedor é normalmente exercido (HORNSBY *et al.*, 2009; PIANSOONGNERN, 2013). A liberdade na tomada de decisão, a tolerância a erros e menos supervisão ajudam os funcionários a reconhecerem melhor as oportunidades empreendedoras (BALDISSERA, 2019).

No setor público, os gestores são mais tendenciosos a se comportar de forma empreendedora ao perceberem que têm autonomia no trabalho (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012). Resultados empreendedores geralmente aparecem como consequência da autonomia em realizar o trabalho, bem como pelo encorajamento recebido para que haja envolvimento em experimentações (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001).

### 3) Reconhecimento e reforço:

Reconhecimento e reforço envolvem o grau em que o funcionário percebe que a organização reconhece e recompensa atividades empreendedoras (CARRAHER; HART; CARRAHER, 2003). Monsen, Patzelt e Saxton (2010) apontam que se os funcionários são recompensados por exibir um comportamento empreendedor, eles são mais dispostos a se envolver em comportamentos inovadores, proativos e de risco.

Quando há um bom sistema de recompensa, a disposição dos funcionários em desempenhar atividades empreendedoras se eleva (KURATKO *et al.*, 2002). A recompensa pode incentivar o funcionário a correr riscos e ter uma ação inovadora,

o que mostra um forte efeito na tendência do indivíduo em agir de forma empreendedora (BLOCK; ORNATI, 1987; SATHE, 1989; SYKES, 1986). Lages *et al.* (2016) confirmam essa tendência ao apontarem que a recompensa estimula a propensão em assumir riscos e a inovatividade no intraempreendedor.

O reforço está relacionado ao desenvolvimento e uso de sistemas que aprimoram o comportamento empreendedor e que destacam realizações significativas e incentivo à busca por um trabalho desafiador (KURATKO *et al.*, 2014). Vale destacar que um bom sistema de recompensa deve ser baseado em objetivos claros, *feedback*, influência individual e resultados (KURATKO *et al.*, 2014).

No setor público, as recompensas que contribuem para o comportamento intraempreendedor de servidores estão relacionadas ao reconhecimento das contribuições individuais e de grupo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008).

#### 4) Disponibilidade de tempo:

A disponibilidade de tempo envolve a percepção dos funcionários em relação ao tempo para realizar seus esforços inovadores (MUSTAPA; NOOR; MUTALIB, 2018). A disponibilidade de tempo foi identificada como um importante fator de impacto no comportamento empreendedor dos colaboradores, principalmente em relação aos gestores (NAKSUNG; PIANSOONGNERN, 2020).

Arunga (2017) relembra em seu trabalho que, em 1974, o cientista da 3M, ArtFry, inventou o *Post-It Note*. Essa ideia surgiu durante um tempo remunerado oferecido pela empresa a seus funcionários para que eles pudessem criar suas próprias ideias inovadoras. Esse programa batizado de "tempo de 15%" produziu muitos dos produtos mais vendidos da empresa e estabeleceu um precedente para algumas das principais empresas de tecnologia, como Hewlett-Packard e Google.

Apesar de a teoria afirmar que as organizações que disponibilizam tempo permitem que as atividades inovadoras sejam executadas, o trabalho de Bessa (2020) rejeitou a hipótese de que disponibilidade de tempo está positivamente relacionada com o comportamento intraempreendedor.

No contexto da administração pública, o tempo pode ser um problema a ser enfrentado, pois os servidores, especialmente os que ocupam cargos de gestão, usam o tempo com tarefas e questões burocráticas (LAPOLLI; GOMES, 2017).

##### 5) Limites organizacionais:

Fronteiras ou limites podem ser conceituados como um mecanismo potencial ou real que regula fluxos entre dois espaços heterogêneos, transformando esses fluxos em visíveis (DUMEZ; JEUNEMAITRE, 2010). Nas organizações, os limites dizem respeito ao grau em que funcionários identificam que a organização tem processos que são capazes de diminuir as incertezas, as barreiras às novas ideias e a prevenção de atividades empreendedoras (MAPPAMIRING; AKOB; PUTRA, 2020).

Conforme Kuratko, Hornsby e Covin (2014), os limites organizacionais podem ser atingidos quando se fornece explicações sobre os resultados esperados do trabalho na organização, além de possuírem formas de avaliar, selecionar e usar inovações. A existência de limites que sejam fluidos entre departamentos distintos aumenta a tendência de os funcionários agirem de forma empreendedora.

Existem diversas visões que podem contribuir no delineamento dos limites organizacionais. A classificação que mais prevalece tem como base a retórica dos custos de transação, a especificidade dos ativos e a frequência das transações. Aspectos relativos às economias de escala e escopo definem um tamanho mínimo eficiente da organização (DUMEZ; JEUNEMAITRE, 2010).

Arunga (2017) destaca que quando uma organização e seus gerentes, de forma estratégica, procuram compreender os requisitos necessários à entrega eficaz de novos produtos e serviços, significa dizer que a empresa encontrou um bom caminho para o desenvolvimento de limites organizacionais.

De acordo com Miller, Fern e Cardinal (2007), vários estudos apresentam uma relação positiva entre fronteiras organizacionais e empreendedorismo. Em se tratando do intraempreendedorismo, Demirci (2013) coloca que, nas organizações que apresentam maior amplitude de controle, há também uma maior chance de o comportamento intraempreendedor florescer. Esse resultado é confirmado na pesquisa de Lekmat e Chelliah (2014), que, ao estudarem empresas tailandesas, encontraram uma relação positiva entre os limites organizacionais e o intraempreendedorismo.

Com base no exposto até aqui, foram estabelecidas as seguintes hipóteses preliminares:

- H2 – Os fatores organizacionais influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
- H3 – Os fatores organizacionais influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
- H4 – Os fatores organizacionais mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.

#### 2.4.2 Antecedentes pessoais do comportamento intraempreendedor dos funcionários

Como já mencionado, existem, além dos fatores organizacionais, os fatores pessoais que promovem o comportamento intraempreendedor. Entre os fatores que afetam o intraempreendedorismo, há estudos que consideram os traços de personalidade como antecedentes importantes, tanto do empreendedorismo como do intraempreendedorismo (MEHTA; GUPTA, 2014). Adicionalmente aos traços de personalidade, Blanka (2019) destaca trabalhos que apresentaram aspectos como dados demográficos, comportamento, capital social e afiliação como tendo influência no intraempreendedorismo de nível individual.

A autoeficácia também é outro aspecto bem presente no campo do intraempreendedorismo. Os artigos mostram que a autoeficácia de funcionários contribui na manifestação de comportamento inovador e na intenção intraempreendedora (DOUGLAS; FITZSIMMONS, 2013; GLOBOCNIK; SALOMO, 2015; WAKKEE *et al.*, 2010).

De acordo com Luszczynska, Scholz e Schwarzer (2005), a autoeficácia é definida por como sendo a certeza da competência de um indivíduo para lidar com uma vasta gama de demandas desafiadoras. Wang *et al.* (2013) consideram autoeficácia como sendo a percepção que os funcionários têm sobre si mesmos, a crença de que eles são capazes de executar com êxito uma determinada tarefa.

Há na literatura estudos que sinalizam uma relação positiva entre a autoeficácia e o intraempreendedorismo. Segundo o levantamento realizado por Neessen *et al.* (2019), a autoeficácia é uma característica comumente encontrada na literatura relativa ao intraempreendedorismo.

Segundo Drnovšek, Wincent e Cardon (2010), a autoeficácia é capaz de impulsionar o empreendedor a aplicar esforços durante um tempo maior para alcançar um objetivo, melhora sua determinação e ajuda a lidar com possíveis fracassos e insucessos. Autores como Simon *et al.* (2002), Rutherford e Holt (2007); Zampetakis *et al.* (2009); Wakkee *et al.* (2010) e Urbano *et al.* (2013) colocam que o comportamento empreendedor e o reconhecimento de novas oportunidades são maiores quando a autoeficácia do funcionário é maior. Bullough *et al.* (2014) ratificam essa ideia ao afirmarem que a autoeficácia revela ter um efeito positivo nos fatores relacionados ao empreendedorismo.

Em consonância com esses autores, Wennberg *et al.* (2013) defendem que indivíduos com alta autoeficácia tendem a acreditar que suas ideias são possíveis de serem executadas. Arslanagic-Kalajdzic; Cerne e Kadic-Magljajlic (2019) complementam esse pensamento ao colocarem que a autoeficácia contribui para que o sujeito tenha uma maior capacidade de persuadir outras pessoas a se unirem a ele em defesa e implementação de suas ideias.

Também é importante destacar que funcionários com alta autoeficácia tendem a adotar estratégias de enfrentamento para resolver problemas, enquanto os funcionários com baixa autoeficácia operam em um nível mais emocional, o que pode demandar mais suporte no nível organizacional (JEX; BLIESE, 1999). Além disso, funcionários com autoeficácia elevada são mais propensos a aceitar novas ideias, têm mais proatividade e habilidade para planejar exitosamente (ORGUN; KARAOZ, 2014).

Outro antecedente pessoal que aparece na literatura é a necessidade de realização, que foi definida por McClelland (1971), como sendo uma força que move os indivíduos a fazer o melhor trabalho possível, colocando seus limites à prova. Barba-Sánchez e Atienza-Sahuquillo (2012); Sivarajah e Achchuthan (2013) apontam em seus estudos que um dos preditores mais importantes da ação empreendedora é a necessidade de realização, o que foi confirmado pelo levantamento realizado por Frese e Gielnik (2014), que indicam que a autoeficácia e a necessidade de realização estão positivamente associados à ação empreendedora.

Um sujeito com alta necessidade de realização pode ser caracterizado como alguém que assume a responsabilidade pelas suas decisões, define metas e procura

realizá-las por seu esforço, além de estar sempre em busca de receber *feedback* (JAIN; ALI, 2013).

A pesquisa de Souza (2012), que analisou a criação e a implantação de um programa de pós-graduação em uma instituição de ensino superior pública, evidenciou que, em todas as entrevistas, a participação no desenvolvimento da iniciativa intraempreendedora foi motivada por necessidade de realização pessoal e não por incentivo financeiro.

Pessoas com autoeficácia e necessidade de realização, normalmente, estão envolvidas em desafios e na resolução de problemas novos, o que demanda a implementação de ideias inovadoras (MINER, 2000; DE JONG *et al.*, 2011).

O capital social também aparece na literatura como sendo um elemento importante na promoção do comportamento intraempreendedor. Conforme conceito estabelecido por Pena-López e Santos (2013, p. 16), o capital social individual “é o conjunto de atributos pessoais e redes de acesso que facilita aos indivíduos atingirem objetivos mercadológicos e não mercadológicos como resultado da interação com outros indivíduos.”. Outra perspectiva de organizar a visão voltada ao capital social é a de Adler e Kwon (2002), que divide capital em externo, quando o recurso social se encontra na rede de relações localizadas no exterior da organização, e em interno, quando o recurso social está localizado no interior da empresa, na rede de relação entre os membros de um grupo de funcionários, e, finalmente, em perspectiva de convergência, que considera a rede de relação interna e a rede de relações situada no exterior das organizações.

Complementarmente, Stam (2012) destaca que o intraempreendedorismo é um fenômeno social e necessita da interação dos funcionários com seus pares e gestores, além da percepção das opiniões e respostas. Essa ideia nos remete para o capital social, que, no contexto organizacional, é descrito como sendo um recurso que pode ser acessado a partir de diversas conexões interpessoais (HADOR, 2017) e tem uma relação positiva e significativa com o intraempreendedorismo (DEHCHESHMEH *et al.*, 2017).

Dehcheshmeh *et al.* (2017) encontraram, como um dos resultados de suas pesquisas, a relação positiva e significativa entre o capital social e suas dimensões, cognitiva, estrutural e relacional, com o intraempreendedorismo. Segundo Hughes *et*

*al.* (2014), a dimensão relacional diz respeito à interdependência de recursos, que, para os autores, fornece uma opção comportamental aos indivíduos para que possam construir laços que demonstrem confiança e criem oportunidades de gerar valor.

A dimensão cognitiva envolve valores, normas sociais, crenças e atitudes, é um entendimento comum entre os atores sociais por intermédio de códigos de linguagem compartilhados (VAN DEN; HUYSMAN, 2009; YANG; FARN, 2009). Já o capital social estrutural corresponde às conexões entre os atores sociais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; VAN DEN; HUYSMAN, 2009; YANG; FARN, 2009) e inclui laços de rede, densidade, configuração e adequação (GANGULY; TALUKDAR; CHATTERJEE, 2019).

Mas nem todos os autores pactuam com essas dimensões para o capital social. Chiu *et al.* (2006), Chow e Chan (2008) e mais recentemente Hau, Kim e Lee (2014) colocam os laços sociais, que são entendidos como sendo o grau em que um funcionário se relaciona socialmente com outros funcionários, a confiança social, que é o grau em que um funcionário confia nos colegas de trabalho e, finalmente, os objetivos compartilhados, que se referem ao grau em que um funcionário compartilha metas, valores, visão e missão com os outros na empresa.

Além disso, estudos também apresentam a identificação com a organização como um antecedente do comportamento intraempreendedor (MORIANO *et al.*, 2009; MORIANO *et al.*, 2011a, 2011b). Segundo Riketta (2005), o efeito positivo da identificação organizacional motivará os funcionários a apresentar comportamentos intraempreendedores.

Ainda, de acordo com Riketta (2005), a identificação organizacional corresponde ao sentimento de orgulho dos funcionários por fazerem parte de uma organização, assim como a internalização dos valores organizacionais.

Funcionários que têm identificação com a organização apresentam um forte componente afetivo e motivacional que os move a assumirem os objetivos e interesses da empresa como sendo seus, o que estimula o desempenho e a iniciativa. Ao se identificarem com a organização da qual fazem parte, os funcionários olham para suas metas pessoais como sendo menos relevantes que as da empresa, fator esse que foi revelado em estudos empíricos que fornecem

evidências da relação entre identificação organizacional e benefícios da organização (DOOSJE *et al.*, 2002; MAEL; ASHFORTH, 1992; MORIANO *et al.* 2009).

Autores de obras mais recentes, como Topa *et al.* (2010) e Valsania, Moriano e Molero (2014), também chegaram à conclusão de que, ao se identificarem com a organização em que trabalham, os funcionários têm maior tendência a se comportarem de forma intraempreendedora. A pesquisa de Moriano *et al.* (2014) também encontrou resultados semelhantes e destacou que funcionários que se identificam com a organização experimentam o sucesso e o fracasso da organização como se fossem seus, são muito engajados e, por essa razão, têm maior motivação para apresentar um comportamento além de seu papel funcional, ou seja, um comportamento intraempreendedor.

Também é importante destacar o que é colocado por Reuther *et al.* (2017) em relação à atitude intraempreendedora e seus fatores de influência. A atitude intraempreendedora é tida como disposição dos funcionários em atuar como intraempreendedores, com base nas definições de intraempreendedorismo e nos aspectos que apoiam o comportamento intraempreendedor. A pesquisa realizada pelos autores selecionou os seguintes pontos para examinar a atitude intraempreendedora:

- Disposição individual – compartilhar suas próprias ideias, moldar o futuro da organização, fatores motivacionais.
- Ambiente de trabalho – confiança *versus* controle, expressão *versus* enfrentamento, oportunidades para: a) contribuição de conhecimento e experiência; b) ouvir opinião; c) participação com ideias próprias.

Diante disso, pode-se perceber que os antecedentes organizacionais e pessoais, assim como o compartilhamento de conhecimento, estão presentes na atitude intraempreendedora. No trabalho de Reuther *et al.* (2017), aspectos como apreciação, participação no desenho de futuro da empresa, participação no processo crítico, *feedback* e confiança interpessoal se assemelham com aspectos organizacionais de suporte de gestão, estrutura organizacional, recompensa, autonomia e aspectos da estrutura pessoal.

Considerando todos os fatores já discutidos em outros estudos, como antecedentes do comportamento intraempreendedor, nesta pesquisa optou-se por

não incorporar em sua estrutura fatores antecedentes do comportamento intraempreendedor, aspectos que apresentaram resultados divergentes no conjunto de estudos examinados no âmbito deste referencial teórico, como os fatores demográficos e os traços de personalidade (*Big Five*). Também se optou por não usar o fator necessidade de realização, visto a semelhança entre seus descritores, e o fator ações/comportamentos intraempreendedores no serviço público.

Questões consideradas como fatores intrínsecos aos indivíduos, como a autoeficácia e a identificação com a organização, também foram desconsideradas em função de não serem externamente controladas no processo da formação intraempreendedora, foco deste estudo.

De acordo com os conceitos apresentados como antecedentes pessoais do comportamento intraempreendedor, foram formadas as seguintes hipóteses preliminares:

- H5 – O capital social influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
- H6 – O capital social influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
- H7 – O capital social mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.

É relevante destacar que o comportamento nato ou aprendido, característico do intraempreendedor, tem suas características no âmbito do indivíduo e são estimulados ou restringidos pela organização. Essa ideia foi evidenciada por Fillion (2010), ao apresentar uma lista de características organizacionais que contribuem para a manifestação do comportamento intraempreendedor. Entre esses aspectos estão destacados: as atividades formais e informais de aprendizagem; a tolerância ao erro; o incentivo à tomada de decisão; a mistura de setores no *layout* do local de trabalho, entre outros.

Corroborando com a ideia de Fillion (2010) e com os aspectos descritos até aqui, registra-se que a abordagem de Batista (2015) evidencia o conhecimento como um outro aspecto a ser incorporado nessa discussão ao discorrer que a disposição

do conhecimento pessoal aos outros internamente é essencial para a criação do conhecimento e para a inovação nas organizações.

Assim, o conhecimento é entendido como um diferencial para a inovação, devido ao seu dinamismo e à sua renovação constante (CASTRO; GUIMARÃES; DINIZ, 2013; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), o que também o torna um diferencial para o intraempreendedorismo.

Em se tratando dos empreendedores, Rae e Carswell (2000) destacam que esses aprendem por intermédio da experiência direta, dos sucessos e insucessos e dos relacionamentos com outras pessoas. No entanto, não há muitos estudos que abordem o conhecimento como um recurso estratégico para o emprego de práticas empreendedoras (MARCANTE *et al.*, 2015).

Esse aspecto que relaciona o conhecimento e as formas de aprender do intraempreendedor ou do empreendedor, se volve muito para uma pergunta que tem sido alvo de debates ao longo dos anos e de certa forma impulsionou as pesquisas sobre o ensino do empreendedorismo por todo o mundo: as pessoas nascem empreendedoras ou podemos formar empreendedores?

No próximo tópico será abordada a questão da formação empreendedora, sua definição e suas características.

## 2.5 Formação empreendedora

Um dos aspectos que parece impulsionar a formação do empreendedor é a prática empreendedora, que está cada vez mais sendo percebida como uma fonte de geração de empregos, riquezas e desenvolvimento.

Apesar disso, não se encontrou na literatura uma definição clara para formação empreendedora. A maior parte dos autores usa o termo educação empreendedora ao se referir ao ensino do empreendedorismo nas escolas de educação básica e nas instituições de ensino superior. Há também os que se referem à formação do empreendedor por meio de treinamentos empresariais que têm como alvo o desenvolvimento do perfil empreendedor. Por fim, há artigos que trabalham o termo como aprendizagem empreendedora, que é mais focada na forma que o empreendedor aprende.

Conforme afirmado na introdução, o intraempreendedor é um sujeito com competências empreendedoras, mas que atua dentro de uma organização, sem pretensões de abrir o próprio negócio. Com base nisso, será adotada nesta pesquisa a ideia de aprendizagem empreendedora relacionada ao como aprender, na forma que o intraempreendedor aprende.

Essa decisão é também apoiada na teoria defendida por Timmons (1989) de que é possível trabalhar no desenvolvimento de atitudes empreendedoras. O autor assegura que desenvolver uma mentalidade empreendedora é semelhante a qualquer outra aprendizagem, basta que as pessoas estejam motivadas e comprometidas.

Segundo Politis (2005), por natureza, a maior parte da aprendizagem empreendedora é experiencial. Essa aprendizagem por experiências e vivências é impulsionada pelo comportamento do empreendedor e exerce uma função importante quando se procura compreender como o empreendedor aprende.

Confirmando essa ideia, Packham *et al.* (2010) asseguram que na literatura é aceito como certo que habilidades podem ser ensinadas e desenvolvidas caso exista um ambiente adequado para isso. Mas também há uma corrente de pesquisadores que acredita que as qualidades e características empreendedoras são resultados de fatores, como experiência de vida, influência ambiental e histórico pessoal, sendo, portanto, dificilmente ensinados (CHEN *et al.*, 2009).

Dentro desse debate sobre o empreendedorismo, se ele pode ou não ser aprendido, Akola e Heinonen (2006) separam a "arte" e a "ciência" do empreendedorismo, no qual a arte (por exemplo, criatividade, pensamento inovador) não é ensinável, exceto por meio da experiência prática; enquanto a ciência (por exemplo, negócios e habilidades de gestão) pode ser ensinada.

Portanto, apesar desses pontos contraditórios, esta pesquisa tomará como orientação a ideia difundida por Valerio, Parton e Robb (2014), que apontam que diversos autores, como Timmons e Spinelli (2004), Henry, Hill e Leitch (2005) e Kuratko (2005), indicam que certos aspectos do empreendedorismo podem, de fato, ser aprendidos, em especial se os aspectos ligados à arte do empreendedorismo estiverem incorporados nas metodologias utilizadas no processo de aprendizagem.

Reforçando essa ideia de que é possível aprender a empreender, Hurley e Hult (1998), em seus estudos empíricos, encontraram uma relação significativa dos efeitos da aprendizagem sobre a inovatividade e o empreendedorismo (HULT *et al.*, 2003).

Em se tratando de intraempreendedores, Zampetakis *et al.* (2009) apresentam a ideia de empreendedores do “dia a dia”, sugerida para caracterizar comportamentos que não envolvam a criação de uma nova empresa, mas sim de um novo valor, o que já era apresentado por Mair (2005) como sendo o fazer de forma inovadora e incomum.

Sendo assim, há algumas diferenças na formação empreendedora, sendo separadas como: ensinamentos sobre empreendedorismo, que comumente visam melhorar a consciência de alunos ou funcionários sobre intraempreendedorismo e sua importância; ensinamentos para o empreendedorismo, que procuram proporcionar conhecimento, habilidades e técnicas essenciais à geração de valor; e, por fim, os ensinamentos por meio do empreendedorismo, que buscam fornecer os conhecimentos e as habilidades necessários para a abertura de um novo negócio (SOUTARIS *et al.*, 2007; VINCETT; FARLOW, 2008; BJÖRK, 2012; PIPEROPOULOS; DIMOV, 2015).

A escolha para nortear este trabalho em direção ao ensinamento para o empreendedorismo se justifica em função da importância do desenvolvimento da geração de valor no setor público, que, além de obter bons resultados por meio da eficiente alocação de recursos, também leva em consideração o interesse público, o que de fato é importante para a sociedade (MOORE, 1995).

Além disso, foram consideradas as ideias apresentadas por Baggen *et al.* (2016), que apontam que as economias, à medida que são mais orientadas para a inovação, exigem o aumento do comportamento empreendedor dos funcionários das empresas existentes, no intuito de melhorar a capacidade das organizações em desenvolver novas ideias, novos produtos e novos serviços, o que torna a aprendizagem empreendedora e o desenvolvimento de competências empreendedoras dos funcionários no local de trabalho mais importantes.

Leiva, Monge e Alegre (2014) caracterizam a aprendizagem empreendedora como sendo o processo em que os indivíduos obtêm, assimilam e organizam

conhecimentos alcançados a partir de estruturas existentes, formando uma aprendizagem que influencia a ação empreendedora. Cope (2011) ressalta que experiências descontinuadas que ocorrem ao longo de atividades e percurso empreendedor são capazes de promover formas e níveis diferentes de aprendizagem.

Vale lembrar que ter experiência empreendedora é diferente de ter conhecimento empreendedor. De acordo com Politis (2005), experiência empreendedora está relacionada com a observação direta e a participação em eventos de tratam de empreendedorismo, tendo a experiência, portanto, ligação com o que é vivenciado. Já o conhecimento empreendedor é oriundo dessas experiências, é o resultado prático conseguido de maneira experiencial.

Em seus estudos, Wang e Chugh (2014) resumem que empreendedores aprendem fazendo, por suas experiências e por meio das experiências dos outros. Para Eraut (2004), na aprendizagem empreendedora, aprender e trabalhar são difíceis de separar, uma vez que é comum a aprendizagem não ser intencional e nem sempre ser reconhecida como tal, sendo um processo concorrente ao trabalho. Muitos autores consideram o ambiente de trabalho como um espaço importante para a aprendizagem e para o desenvolvimento de competências empreendedoras (BOSMA *et al.*, 2013; HOLMAN *et al.*, 2012; WANG; ELLINGER; WU, 2013).

Existem três formas de adquirir a aprendizagem empreendedora: i) indiretamente, que acontece por meio da observação das ações e dos comportamentos de outras pessoas; ii) formalmente, que pode ser entendida como a forma explícita e codificada que acontece quando o empreendedor busca fontes, como livros, artigos ou até mesmo por meio de treinamentos e educação formal; iii) experimentalmente, que se dá quando a experiência é transformada em conhecimento (LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014).

A educação empreendedora está associada à aquisição de *know-how*, habilidades ou conhecimento tácito. Essa aquisição acontece quando os indivíduos observam ou participam de uma situação e veem como suas ações e as dos outros afetam o resultado. Observar como os especialistas tratam os problemas, somando-se à prática de como abordar os problemas e receber *feedback* sobre os métodos de fazê-lo promove o conhecimento tácito. Essas atividades ajudam, tanto consciente quanto inconscientemente, a absorver diretrizes sobre o que focar, como os fatores

estão causalmente relacionados e como lidar com os problemas (LUBIT, 2001; KIKOSKI; KIKOSKI, 2004).

De acordo com Lubit (2006), o auxílio de um *coach* ou de um mentor e as oportunidades de observar especialistas são mais eficientes na transmissão de conhecimento tácito do que aprender por tentativa e erro. Ao terem experiências sob supervisão, as pessoas irão lentamente construindo *know-how* e melhores árvores de decisão. A experiência adquirida com esse aprendizado desenvolve a autoeficácia empreendedora, ou seja, a forte crença e o desejo de desempenhar com sucesso os papéis e a tarefa de um empreendedor (PETERMAN; KENNEDY, 2003; ZHAO *et al.*, 2005).

Vale destacar que quanto mais o especialista pensar em voz alta, mais ele proporciona a oportunidade de outras pessoas verem como ele analisa e julga situações, fazendo-as absorver, assim, mais conhecimento tácito. Pensar em voz alta diz respeito a compartilhar as perspectivas e percepções, observando quais variáveis são consideradas mais importantes. Também inclui discutir uma variedade de maneiras possíveis de lidar com a situação e os prós e contras de cada curso de ação possível (LUBIT, 2001).

A interação social é de extrema importância em todo o processo de aprendizagem empreendedora (MAN; YU, 2007; PITTAWAY; COPE, 2007). Ela molda e desenvolve as percepções, atitudes e habilidades empreendedoras (RAE; CARSWELL, 2000), ajudando na conscientização das fraquezas, no melhoramento dos pontos fortes, entre outros. Mais importante ainda são as interações sociais, pois ajudam a aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos para resolver os problemas (FUCHS *et al.*, 2008).

Quanto mais as pessoas trabalham juntas e quanto mais tempo passam socializando e conversando casualmente sobre suas experiências, compartilhando anedotas e compartilhando impressões das experiências, mais conhecimento tácito elas compartilharão (LUBIT, 2001).

Baseado nisso, foi possível elaborar as seguintes hipóteses preliminares:

- H8 – Fatores organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente a atitude intraempreendedora.

- H9 – Fatores organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
- H10 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
- H11 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.

O tópico a seguir aprofunda a discussão sobre a dimensão conhecimento e o seu compartilhamento na formação intraempreendedora.

## 2.6 Conhecimento

Para Schreiber *et al.* (2000), conhecimento é o agrupamento de dados e informações que são empregados de maneira prática para a ação. Para Wiig (2003), conhecimento é a consciência, a identificação e o *know-how* aplicado que todos têm. É um recurso fundamental que, além das ações, também se transforma em outras manifestações, como livros, tecnologia, práticas e tradições, tanto nas organizações de todos os tipos como na sociedade em geral. O conhecimento é um elemento, senão o principal, que define nosso comportamento inteligente pessoal, organizacional e social.

Dentro de uma visão organizacional, o conhecimento é entendido como um recurso intangível, renovável e que pode se moldar a novas situações (MASSINGHAM, 2014). Além disso, Massingham (2014) ressalta que o conhecimento combinado a outros recursos organizacionais é capaz de criar e fomentar novas capacidades, o que faz do conhecimento um valor inquestionável para as organizações (FREIRE *et al.*, 2012).

O conhecimento no contexto organizacional é muitas vezes associado à ideia de inovação. Sandhawalia e Dalcher (2011) ressaltam que as organizações reconhecem que o uso adequado de seus ativos e recursos de conhecimento é capaz de promover um ganho na capacidade inovativa, uma vez que a inovação não está associada somente a um tipo de tecnologia, mas tem relação com o uso dos diversos recursos oferecidos pelo conhecimento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Existem duas categorias de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento explícito se refere ao conhecimento transmitido de maneira formal e sistemática, além de poder ser facilmente comunicado e compartilhado porque está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. Já o conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação, no compromisso e envolvimento em um contexto específico, o que dificulta a formalização e a comunicação. Esse tipo de conhecimento é formado pelo *know-how* das pessoas, além de incluir crenças e modelos mentais (NONAKA, 1994).

Ao se tratar do setor público, que é o foco desta pesquisa, Noveck (2015) destaca que os resultados da inovação são capazes de contribuir para a geração de valor público, o que torna possível responder a problemas complexos, como é o caso de epidemias, mudanças climáticas, qualidade da educação, violência doméstica e tragédias ambientais. A busca por inovação na área pública, com o objetivo de oferecer algo novo ao cidadão, é executada de forma dedicada por empreendedores, governantes e pesquisadores (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009).

De acordo com o que foi exposto até aqui, é admissível pensar que exista uma ligação entre os conceitos de conhecimento, inovação e intraempreendedorismo. Emmendoerfer (2019) trata os conceitos de inovação e empreendedorismo de maneira indissociável quando empregados à lógica do setor público, já Gomes e Machado (2018) ressaltam que uma das condicionantes da inovação, baseada na realização de novas ideias, é a troca interpessoal de conhecimentos e experiências.

Junte-se a isso as evidências de Figueiredo (2004), de que, em se tratando de intraempreendedorismo, acha-se no trabalhador boa parte da capacidade inovadora da empresa, a explicação de Butler e Jones (1992), ao considerar que os funcionários das empresas é que reconhecem as imperfeições e identificam oportunidades que possam ser exploradas e a descoberta de Lapolli e Gomes (2017), ao identificarem que na Embrapa o estímulo ao comportamento intraempreendedor que teve maior frequência nas respostas é o exemplo, é aceitável pensar que o conhecimento tácito possa ser um elo na formação de novos intraempreendedores, que, conseqüentemente, poderão contribuir no desenvolvimento da capacidade inovadora das organizações.

Por essas razões é que se deterá mais neste trabalho ao conhecimento tácito e no seu compartilhamento como uma ferramenta para aprender a intraemprender.

### 2.6.1 Conhecimento tácito

Segundo Zhang, Ordonez de Pablos e Zhang (2012), das duas formas comuns de conhecimento discutidas na literatura, o foco das pesquisas era muito mais voltado para o conhecimento explícito do que para o tácito. Foi apenas no fim dos anos 2000 que a atenção ao conhecimento tácito se fortaleceu (VENKITACHALAM; BUSCH, 2012).

O conhecimento tácito é de natureza individual, não pode ser transmitido sob a forma de documentos escritos (GOFFIN; KONERS, 2011; NONAKA, 1994), é o “saber como”, enquanto conhecimento explícito é “saber quê” (LUBIT, 2001). Conhecimento tácito é o termo de gestão do conhecimento normalmente usado para descrever o conhecimento que está na cabeça das pessoas (KOENIG, 2003).

De acordo com Knockaert *et al.* (2011), o conhecimento tácito se apresenta como um conhecimento que escapa à materialidade e à formalidade. Converte-se a uma característica das pessoas que sabem o que fazem e compreendem melhor as necessidades que precisam ser atendidas, sendo comparado a um habilidoso artesão, que tem suas experiências e seus valores refletidos no seu conhecimento (KORHONEN, 2014).

No quadro 2 é apresentado um levantamento de várias descrições do conhecimento tácito que foram retratadas por diversos autores.

Quadro 2 – Descrições de conhecimento tácito

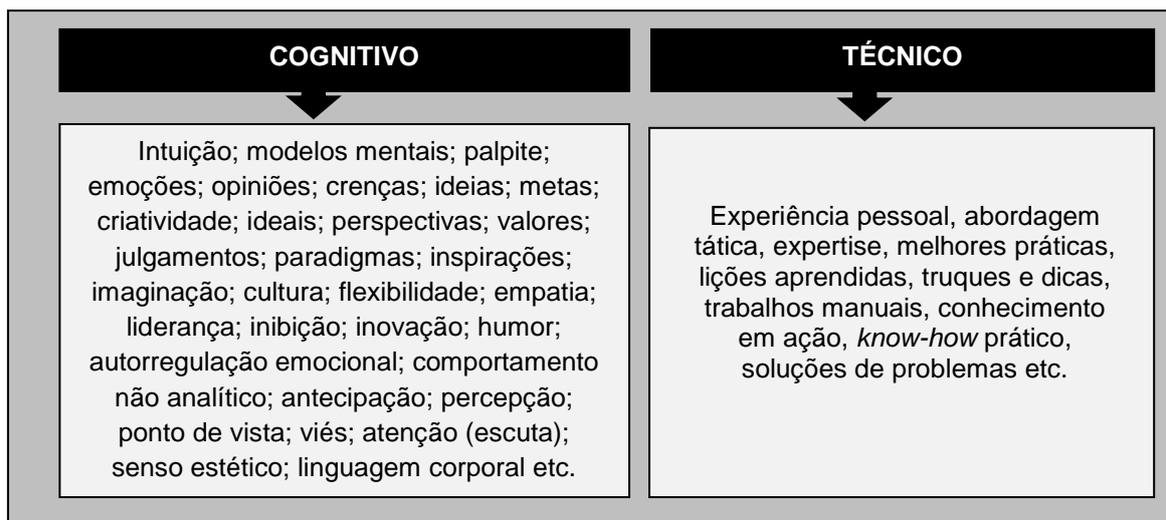
AUTORES	DESCRIÇÃO
Zack (1999); Athanassiou e Nigh (2000); Clarke e Rollo (2001).	É experimental e intuitivo. A interação face a face é a forma mais efetiva de compartilhamento. A credibilidade e a vontade do detentor do conhecimento afetam sua transferência entre os pares.
Polanyi (1997); Choo (2000); Scott (2000); Grover e Davenport (2001).	Ganhos por meio da observação direta, imitação e prática. É compartilhado por analogias e metáforas informais de histórias.
Haldin-Herrgard (2000); Panahi <i>et al.</i> (2013).	Habilidade pessoal, inteiramente dependente de seu titular; apegado à mente humana e não pode ser compartilhado facilmente. Está profundamente enraizado na experiência e na prática de uma pessoa.
Lai (2005)	Natureza não estruturada que dificulta sua gestão e seu compartilhamento.

Selamat e Choudrie (2004)	Desempenha um papel significativo na melhoria do aprendizado individual e organizacional; produtividade, tomada de decisão e vantagem competitiva de um projeto.
Reychav e Weisberg (2010)	Difícil de compartilhar, pois requer muito tempo e esforço para o compartilhamento.
Falconer (2006)	Só pode ser compartilhado por meio de reuniões e conversas físicas, aprendizado, orientação e observação direta.
Grant (1997); Rüdiger e Vanini (1998)	Manifesto apenas em sua aplicação e é representado por meio do conhecimento não articulado.

Fonte: adaptado de Olaniran (2017).

Nos exemplos encontrados nas publicações científicas, o conhecimento tácito é formado por elementos, como habilidades técnicas, *insights*, habilidades interpessoais, entre outros (TSOUKAS, 2011; PANAHI *et al.*, 2013). Esses elementos podem ser inseridos nas duas dimensões do conhecimento tácito, que foram propostas por Polanyi: técnica e cognitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Dimensões do conhecimento tácito



Fonte: adaptada de Nonaka (1995).

Na dimensão cognitiva, encontram-se as crenças, os ideais, objetivos, valores, a visão e os modelos mentais. Esses elementos estão inseridos em nós e, muitas vezes, não somos capazes de articulá-los, entretanto, essa dimensão do

conhecimento tácito molda nossa visão de mundo (POLANYI, 1997; GORE; GORE, 1999; LEE, 2012). De outro modo, os aspectos técnicos do conhecimento tácito são formados, entre outras coisas, pela experiência ou pelo *know-how*, pela capacidade de solucionar problemas e pelo conhecimento em ação (NONAKA, 1994; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011).

Para Lubit (2001), empreendedores em desenvolvimento não podem se tornar especialistas simplesmente pela exposição a informações explícitas; é necessário experiência com as atividades que envolvem o processo empreendedor. O autor observou ainda que a palavra “habilidade” implica conhecimento tácito. As pessoas precisam praticar as habilidades repetidamente, receber *feedback* e senti-las (LUBIT, 2001).

Dalkir (2005) destaca algumas propriedades do conhecimento tácito: capacidade de adaptação; capacidade para lidar com situações novas e excepcionais; *expertise*, *know-how*; capacidade de colaborar, de compartilhar uma visão, de transmitir uma cultura; *coaching* e mentoria para transferência; conhecimento experiencial em uma base *face to face*. Essas propriedades remetem à ideia de que o conhecimento tácito permite uma maior percepção das ideias, portanto, estimula a criatividade e tem um efeito positivo nas atividades organizacionais (RÜDIGER e VANINI, 1998).

O conhecimento tácito pode ser aprimorado em uma condição de aprendizagem informal ou socialmente interativa que facilita a transferência desse tipo de conhecimento (AGBIM; OWUTUAMOR; ORIAREWO, 2013). A transferência de conhecimento tácito depende fortemente da diferença entre relacionamento face a face e relacionamento a distância (SPRING, 2003), sendo a proximidade de dois sujeitos fundamental para o grau de transferência de conhecimento tácito (CAVUSGIL *et al.*, 2003).

O conhecimento tácito tem como fundamento o seu compartilhamento, não o seu controle (CHESHER; HOWARD, 2011). Ele é desenvolvido por meio da experiência e apenas compreendido a partir da participação e observação (NONAKA, 1994; DUFFY, 2000; WEI *et al.*, 2009). Um compartilhamento de conhecimento em que não há interação entre as pessoas não pode ser configurado como compartilhamento de conhecimento tácito (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; BONACHE, 2010).

É por meio do compartilhamento de experiências, por observação e imitação, que o conhecimento tácito é compartilhado (HALL; ANDRIANI, 2002). O conhecimento tácito só pode evoluir por meio da experiência prática ou da interação pessoal com especialistas que têm a experiência ou o conhecimento relevante em redes sociais (SENKER, 1993).

Ao considerar o que foi apresentado até o momento, é possível associar que a maior parte das características do comportamento intraempreendedor – como inovador, proativo, da sua capacidade de reconhecer oportunidades, dinâmico, entre outras – seja de conhecimento tácito do indivíduo e, portanto, precisa ser compartilhada para que as organizações, inclusive as públicas, possam assegurar um ganho na sua capacidade inovativa.

Com base no exposto até aqui, será aprofundada no próximo tópico a discussão sobre o compartilhamento de conhecimento tácito e seus antecedentes como uma alternativa à formação do intraempreendedor.

## 2.6.2 Compartilhamento de conhecimento

Compartilhar conhecimento é deixá-lo à disposição para outras pessoas dentro da organização, por meio de um processo que molda o conhecimento mantido pelos funcionários de uma forma que possa ser entendido, absorvido e usado por outros indivíduos (LAZAZZARA; ZA, 2016). Para Le e Lei (2019), compartilhar conhecimento é a capacidade de transmitir, disseminar conhecimento entre pessoas e organizações.

Del Giudice e Della Peruta (2016) argumentam que, do ponto de vista organizacional, o compartilhamento do conhecimento, promovido por sistemas de gestão do conhecimento, ajuda a criar e disseminar uma cultura e um ambiente que cooperam para o empreendedorismo interno, incentivando os funcionários a se tornarem intraempreendedores.

No estudo realizado por Escribá-Carda *et al.* (2020), foi testada a hipótese de que o compartilhamento de conhecimento dos funcionários está positivamente ligado ao comportamento intraempreendedor deles.

Pesquisadores analisaram diversos fatores que contribuem para o compartilhamento de conhecimento, tais como confiança, justiça, características interpessoais, culturais e individuais e fatores motivacionais (BOUTY, 2000; CONNELLY; KELLOWAY, 2003; KING; MARKS, 2008; WANG; NOE, 2010). Porém, o principal pré-requisito para que o compartilhamento de conhecimento seja bem-sucedido é que o possuidor do conhecimento esteja disposto a compartilhar conhecimento e que o receptor esteja propenso a internalizá-lo (HENDRIKS, 1999).

Na administração pública, o compartilhamento de conhecimento pode contribuir para uma elevação do desempenho organizacional e para o atraso do declínio das instituições (CARVALHO; MASCARENHAS; OLIVEIRA, 2006). É importante que haja investimentos no desenvolvimento e no compartilhamento de conhecimento, intrínseco ou extrínseco, de maneira que esse conhecimento se converta em algo dinâmico (BEZERRA; SOUZA; CASSUNDÉ, 2016).

Em se tratando do compartilhamento de conhecimento tácito, Za *et al.* (2014) afirmam que esse se dá normalmente de forma altruísta e baseado em contatos realizados face a face ou em redes, dado que a motivação é frequentemente influenciada por meio do contato pessoal entre pares no ambiente de trabalho. Chen *et al.* (2018) complementam esse conceito ao destacar que o compartilhamento de conhecimento tácito é apoiado na experiência e não possui recursos estruturados. Os autores ainda ressaltam que as empresas precisam considerar o conhecimento tácito como um elemento crítico dos processos de compartilhamento de conhecimento e aderir estratégias que sejam capazes de promover o compartilhamento de conhecimento tácito.

As oportunidades de compartilhar conhecimento tácito podem ser formais, que envolvem sessões de treinamento, equipes de trabalho estruturadas e sistemas de base tecnológica (CICOTTO *et al.*, 2014; IPE, 2003), e informais, que abrangem relacionamentos pessoais e redes sociais, que podem ser eficazes na promoção da socialização, mas não necessariamente promover uma disseminação ampla do conhecimento (HOLTHAM; COURTNEY, 1998). Para Alwis e Hartmann (2008), o compartilhamento do conhecimento tácito tem mais sucesso em ambientes informais do que em ambientes formais.

Além disso, Szulanski e Cappetta (2003) destacaram que “aderência do conhecimento” envolve a fonte de conhecimento, o receptor de conhecimento e o

contexto. Quando a fonte de conhecimento e o receptor de conhecimento operarem em contextos diferentes e estiverem envolvidos em práticas diferentes, a transferência será mais difícil e aumentará em custo. Em se tratando da formação do intraempreendedor no serviço público, essa referência faz depreender que o compartilhamento do conhecimento tácito no ambiente de trabalho é mais viável quando o servidor intraempreendedor é da mesma equipe e está no mesmo ambiente que o receptor.

Esses fatores deram base para que as seguintes hipóteses preliminares fossem elaboradas:

- H12 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
- H13 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
- H14 – O compartilhamento de conhecimento tácito mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.

#### 2.6.2.1 Barreiras do compartilhamento do conhecimento tácito

Diversos autores apoiam a proposta de que mediante o compartilhamento de conhecimento é possível contribuir com o desenvolvimento de produtos, a criação de novas ideias e a redução de custos, o que leva a uma maximização da eficiência dos processos organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; WIJK; JANSEN; LYLES, 2008; MARCANTE *et al.*, 2015). Porém, as pessoas tendem a reter seus conhecimentos, algumas por acreditar que conhecimento é poder, outras por não ver importância ou valor no conhecimento que têm, e outras ainda por não ter confiança nos colegas de trabalho (GOMAN, 2002).

No compartilhamento de conhecimento tácito não é diferente, apesar de sua prática ser importante para a formação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), alguns fatores limitam o seu compartilhamento. Entre eles, são encontradas a falta de confiança entre os funcionários de uma empresa ou setor e a sua falta de vontade em compartilhar experiências.

Wilson (2002) ressalta que o conhecimento tácito é difícil de ser compartilhado em função de ser complicado de ser dominado. O autor exemplifica essa dificuldade ao dizer que o indivíduo normalmente não reconhece o que sabe até o momento que seja necessário aplicar esse conhecimento para a realização de uma tarefa ou para alcançar um resultado. Outros autores como Stenmark (2002) e Lucas (2005) também destacaram essa dificuldade ao discorrerem que, entre as limitações para o compartilhamento do conhecimento tácito, encontram-se a relutância em fornecer ou aplicar conhecimento, falta de consciência do conhecimento tido, inabilidade de expressar conhecimento e dificuldade em contextualizar o conhecimento em situações específicas.

A seguir, é apresentado o quadro 3 com o resumo das potenciais barreiras do compartilhamento do conhecimento tácito.

Quadro 3 – Barreiras do compartilhamento de conhecimento tácito

AUTORES	BARREIRAS
Massaro (2014)	Pouco tempo dedicado às iniciativas de compartilhamento de conhecimento; timidez; não ter certeza se o conhecimento está correto; inexistência de recompensa ao compartilhamento de conhecimento.
Lopez-Fresno e Savolainen (2014)	Clima de trabalho.
Zaglago <i>et al.</i> (2013); Chow e Chan (2008); Ding <i>et al.</i> (2007); Ipe (2003)	Pouca confiança; falta de estratégias de compartilhamento de conhecimento; falta de reciprocidade e poucas habilidades profissionais; pouca frequência de interação; apatia no trabalho.
Wang (2010)	Cultura nacional; contexto organizacional; características interpessoais e da equipe; características individuais; fatores motivacionais.
Riege (2005)	Falta de tempo para compartilhar e identificar pessoas que precisam de conhecimento; medo/insegurança no emprego, falta de conhecimento; diferenças nos níveis de experiência; redução ou falta de gerenciamento do conhecimento organizacional; falta de liderança ou compromisso gerencial que incentive o compartilhamento de conhecimento tácito e falta de cultura corporativa que apoie o compartilhamento de conhecimento tácito; fraca ou falta de integração de sistemas e processos de TI que suportem o compartilhamento de conhecimento e falta de treinamento da equipe sobre o uso de sistemas de TI para facilitar o compartilhamento de conhecimento.
Foos <i>et al.</i> (2006); Argote e Ingram (2000); Nidumolu <i>et al.</i> (2001); Stenmark (2002); Nonaka e Takeuchi (1995)	Medo de perder a vantagem competitiva sobre pares; consciência limitada do conhecimento tácito que um indivíduo tem; disposição para compartilhar e usar conhecimento tácito.

<p>Hinds e Pfeffer (2003); Moffett <i>et al.</i> (2003); Van den Hooff e De Ridder (2003); Boer <i>et al.</i> (2002); Hlupic <i>et al.</i> (2002); Hall (2001)</p>	<p>Tecnologias e ferramentas ineficazes, motivações, clima organizacional, ambiente de comunicação e culturas (organizacional e étnica); dificuldade em expressar conhecimento tácito vinculado à ação mental e física.</p>
--	---

Fonte: adaptado de Olaniran (2017).

Diante das barreiras até aqui apresentadas, é possível perceber que elas pertencem a uma das principais áreas, apresentadas na literatura científica, como as mais desafiadoras na aplicação e gestão do conhecimento tácito: individual, organizacional e tecnológica. No nível individual, destaca-se a personalidade, o temperamento, as atitudes, as habilidades interpessoais e o orgulho (ROWLEY, 2007); no aspecto organizacional, a liderança ao criar estruturas organizacionais burocráticas e extremamente hierárquicas muitas vezes pode ser um empecilho ao compartilhamento do conhecimento tácito (JOIA; LEMOS, 2009); e, por fim, as barreiras tecnológicas, que podem ser presentes na falta ou na fraca integração dos sistemas de TI (RIEGE, 2005).

## 2.7 Estudos empíricos relacionados à temática

### 2.7.1 Comportamento intraempreendedor

No levantamento realizado em publicações internacionais no período entre 2011 e 2020 sobre a temática do intraempreendedorismo, percebe-se que os autores têm, na sua maioria, o foco nas dimensões inovação/criatividade, proatividade, reconhecimento e exploração de oportunidades, tomada de risco e *networking*. O que contribui com o resultado da pesquisa de Neessen *et al.* (2019), ao apontar que essas dimensões são consistentes com os comportamentos apresentados nos diversos conceitos de intraempreendedorismo.

A seguir será apresentado um levantamento de pesquisas empíricas internacionais, que foi realizado na intenção de construir um pensamento teórico que

possa justificar a escolha das características intraempreendedoras que são exploradas neste estudo.

- O trabalho de Valsania, Moriano e Molero (2014) teve como objetivo explorar a relação da liderança autêntica com o comportamento intraempreendedor dos funcionários e os processos de intervenção. Os resultados obtidos indicam que a identificação organizacional dos funcionários e a capacitação organizacional mediam a relação entre a liderança autêntica e os comportamentos intraempreendedores dos funcionários. Neste trabalho, nota-se a importância de incluir a liderança autêntica como antecedente do intraempreendedorismo.

- O trabalho de Farrukh, Chong, Mansori (2016) investigou o impacto dos traços de personalidade no comportamento intraempreendedor. Os resultados do estudo revelaram uma associação positiva de extroversão, abertura para experiências e estabilidade emocional com o comportamento intraempreendedor, enquanto um impacto negativo da consciência, afabilidade no comportamento intraempreendedor foi registrado. Para potencializar o comportamento intraempreendedor nas instituições de ensino superior, a gestão das instituições deve tomar medidas positivas para garantir que os funcionários possuam traços de personalidade que tenham mostrado impacto significativo no comportamento intraempreendedor neste estudo.

- Vargas-Halabí, Mora-Esquivel e Siles (2017) realizaram a construção e validação de uma escala para medir as competências intraempreendedoras para um contexto organizacional da Costa Rica. O resultado forneceu evidências de cinco subdimensões dos atributos do funcionário, ou seja, "promotor de oportunidade", "proatividade", "flexibilidade", "impulso" e "tomada de risco" que constituem um construto de nível superior denominado competências intraempreendedoras.

- A pesquisa de Lages, Marques, Ferreira e Ferreira (2016) se concentrou na identificação, análise e explicação dos determinantes e variáveis que influenciam o processo de intraempreendedorismo na indústria de serviços de saúde, incluindo os setores privado, público e social. Os resultados mostram que os membros da equipe de saúde participantes apresentam comportamento intraempreendedor, e as organizações de saúde criam condições internas favoráveis que sustentam os conceitos teóricos de intraempreendedorismo e orientação empreendedora da empresa.

- Calisto e Sarkar (2017) testaram empiricamente a ideia defendida por Robert A. Burgelman ao publicar um artigo sustentando que a iniciativa empreendedora autônoma dos funcionários e o desejo da alta administração por ela pode estar simultaneamente presentes, ausentes ou ir em direções opostas, produzindo resultados paradoxais. Os resultados confirmam parcialmente as ideias de Burgelman, enquanto revelam um arquétipo organizacional de transição inesperado. Pegando emprestado da biologia, os autores identificaram metaforicamente esses arquétipos como biomas da vida empresarial.

- Rivera (2017) procurou compreender a relação entre inovação e crescimento organizacional com o objetivo de contribuir com as organizações no cultivo e impulsionamento do papel multifacetado que os intraempreendedores podem desempenhar na compreensão do mercado, entrega de valor ao cliente e formulação de estratégia. Nos resultados, o autor percebeu que os gerentes, na maioria das organizações estabelecidas, têm se concentrado, por necessidade, principalmente nas operações atuais. Embora isso seja importante, essa carga de trabalho os afasta do foco em novas oportunidades para monitorar as atuais. Os problemas encontrados e as habilidades necessárias para a ação intraempreendedora são muito diferentes daqueles necessários para conduzir as operações de “negócios normais”; no entanto, é essencial desenvolver a capacidade e o conjunto de habilidades para que a organização como um todo possa experimentar um crescimento de longo prazo.

- Gawke, Gorgievski e Bakker (2017) procuraram entender em seus estudos como as atividades intraempreendedoras afetam os resultados dos funcionários. Foi formulada a hipótese de que o intraempreendedorismo do funcionário constrói recursos pessoais ao longo do tempo, o que, por sua vez, promove o engajamento no trabalho. Os resultados de uma análise de pontuação de mudança latente mostraram que o intraempreendedorismo do funcionário previu uma mudança positiva nos recursos pessoais dos funcionários ao longo do tempo, e os recursos pessoais previram experiências mais altas e estáveis de engajamento no trabalho durante o período de estudo. Além disso, foram encontradas evidências de um ciclo de ganho positivo do comportamento intraempreendedor dos funcionários, recursos pessoais e engajamento no trabalho.

- Ansari, Siddiqui e Farrukh (2018) estudaram o impacto das práticas de trabalho de alto desempenho no comportamento inovador dos funcionários por meio

do papel mediador de inserção no trabalho dos funcionários de serviço de linha de frente no setor de hospitalidade do Paquistão. Os resultados sugerem que a inserção no trabalho medeia a relação entre as práticas de trabalho de alto desempenho e o comportamento inovador dos funcionários. Em particular, os funcionários de serviço de linha de frente na presença de práticas de trabalho de alto desempenho exibem alta inserção no trabalho e exibem comportamentos inovadores.

- A pesquisa de Farrukh, Chow Lee e Shahzad (2018) teve como objetivo investigar a associação entre estilos de liderança e comportamento intraempreendedor de funcionários na presença de empoderamento psicológico como mediador em instituições de ensino superior no Paquistão. Os resultados revelaram um impacto positivo da liderança transformacional e da liderança autêntica no comportamento intraempreendedor, enquanto uma associação negativa entre a liderança transacional e o comportamento intraempreendedor foi encontrada. Contrariamente a esses resultados, não foi observada associação significativa entre comportamento intraempreendedor e liderança passiva-evitativa.

- O trabalho de Anjum, Sharifi, Nazar, Farrukh (2018) teve como objetivo investigar os antecedentes da intenção empreendedora na perspectiva da teoria do comportamento planejado. Os resultados apoiaram todas as associações hipotéticas. Esse estudo contribuiu para o domínio da prática e do conhecimento ao endossar a incorporação da autoeficácia e riscos percebidos no modelo do comportamento planejado.

- O artigo de Badoiu, Segarra-Ciprés e Escrig-Tena (2020) teve como objetivo fornecer uma visão mais profunda dos fatores organizacionais e motivações pessoais de intraempreendedores que podem promover comportamentos intraempreendedores de funcionários em uma nova empresa de base tecnológica. Os resultados mostram que os projetos intraempreendedores podem surgir em empresas cujos altos gerentes apoiam o empreendedorismo corporativo de maneira não ativa. Os comportamentos intraempreendedores dos funcionários podem surgir apesar da falta de tempo e dos recursos limitados disponíveis para a realização de projetos. Além disso, a discrição no trabalho e a confiança mútua e a qualidade do relacionamento entre os funcionários e os gerentes de topo são os fatores mais valorizados para os intraempreendedores.

- Hador e Klein (2019) enfocaram em sua pesquisa a conexão entre a idade do funcionário, comportamentos intraempreendedores (ou seja, introdução de novos empreendimentos dentro de uma organização), capital social (CS) intraorganizacional e sua conexão com o desempenho do funcionário. Os resultados mostram que os comportamentos intraempreendedores moderam a conexão positiva entre idade e desempenho. Ou seja, entre os funcionários engajados em intraempreendedorismo, os trabalhadores mais velhos avaliaram seu desempenho de forma mais elevada em comparação com os mais jovens. No entanto, entre os trabalhadores que não participaram do intraempreendedorismo, os funcionários mais jovens avaliaram seu desempenho como superior em comparação com os trabalhadores mais velhos. Os autores também descobriram que a idade estava negativamente ligada às atividades intraempreendedoras, e essa ligação era mediada pelo CS intraorganizacional.

- Escribá-Carda, Revuelto-Taboada, Canet-Giner e Balbastre-Benavent (2020) estudaram o efeito das percepções dos funcionários dos sistemas de trabalho de alto desempenho no comportamento intraempreendedor, e o papel potencial do compartilhamento de conhecimento como uma variável mediadora nesta relação. Os resultados confirmaram que a relação entre as percepções dos funcionários de alto desempenho e comportamento intraempreendedor não ocorre diretamente. Alternativamente, esse relacionamento ocorre por meio do compartilhamento de conhecimento dos funcionários.

- Valka, Roseira e Campos (2020) realizaram um estudo que analisa as percepções dos funcionários universitários da Letônia sobre 13 fatores organizacionais, individuais e ambientais e como eles influenciam o comportamento intraempreendedor. Em relação aos fatores organizacionais, os resultados mostram que maior confiança nos gestores, mais recursos disponíveis para ideias inovadoras, regras e procedimentos menos formais e maior liberdade nas tomadas de decisão podem levar a níveis mais elevados de comportamento intraempreendedor. No que diz respeito a fatores individuais, o comportamento intraempreendedor está associado à iniciativa de um funcionário, mas não está correlacionado à tomada de riscos e à iniciativa pessoal. Quanto aos fatores externos, enquanto a munificência ambiental está positivamente correlacionada com a capacidade de inovação, o dinamismo e a mudança desfavorável influenciam o envolvimento dos funcionários em atividades intraempreendedoras.

- O artigo de Mahmoud, Ahmad e Poespowidjojo (2020) teve como objetivo estender a literatura vigente sobre a relação entre personalidade e desempenho individual por meio da mediação do comportamento intraempreendedor. O estudo de resultados mostra que três grandes traços de personalidade (conscienciosidade, desagradabilidade e estabilidade emocional) têm uma relação direta com o comportamento intraempreendedor. No entanto, o comportamento intraempreendedor medeia positivamente a relação entre conscienciosidade, desagradabilidade e estabilidade emocional no desempenho individual de gerentes de produção/operação.

- Giner, Cano, Carda, Benavent, Taboada e Iborra (2020) realizaram uma pesquisa com objetivo de analisar a percepção dos funcionários sobre o sistema de práticas de RH aplicado em sua empresa para verificar se é coerente, consistente e se contribui para impulsionar seu comportamento intraempreendedor. Além disso, analisa-se se essa relação varia de acordo com o gênero, visto que, tradicionalmente, a literatura atribui papéis distintos a homens e mulheres no que diz respeito ao comportamento intraempreendedor. Os resultados mostram a relação positiva entre as percepções das práticas de RH e o comportamento intraempreendedor. Não foram encontradas diferenças significativas relacionadas ao gênero.

- Naksung e Piansoongnern (2020) realizaram uma pesquisa com objetivo duplo. Primeiro, investigar como as organizações incentivam os fatores que têm um impacto no comportamento empreendedor dos funcionários a partir das perspectivas e experiências dos funcionários; e, segundo, descobrir como e por que os funcionários se comportam de maneira empreendedora dentro da organização. Os resultados revelam vários entendimentos sobre a combinação de fatores de nível individual e organizacional que promovem o comportamento intraempreendedor e as atividades da empresa estabelecida no contexto da Tailândia. Nesse sentido, alguns fatores foram encontrados como os principais determinantes que impactam a capacidade de inovação, a proatividade e o comportamento de risco dos funcionários. Esses fatores são: preferência pessoal, estabilidade organizacional, apoio à gestão, remuneração, sistema de recompensa, trabalho em equipe, qualidade do relacionamento com os colegas, autonomia no trabalho e qualidade do relacionamento com os superiores.

### 2.7.1.1 Intraempreendedorismo no serviço público

Em pesquisas que abordam o intraempreendedorismo no setor público também foram destacadas as dimensões inovação, proatividade e tomada de risco. Kearney, Hisrich e Roche (2007) retratam que o empreendedorismo no setor público é evidenciado pela inovação e entre suas dimensões apresenta a tomada de risco e a proatividade. Serão destacados a seguir os resultados internacionais encontrados ao associar comportamento intraempreendedor e serviço público.

- Meynhardt e Diefenbach (2012) examinam, em seu estudo, os antecedentes da OE em nível de departamento em organizações do setor público. Ao contrário das expectativas, a influência do apoio da gestão, discricção no trabalho e recursos é apenas limitada. Além disso, o foco nos principais indicadores de desempenho e na ambiguidade das metas não parece impedir a orientação empreendedora. Em vez disso, uma infinidade de expectativas, localismo dos gerentes de nível médio e posse do cargo têm o maior impacto na orientação empreendedora em nível de departamento.

- Kearney, Hisrich e Antoncic (2013) testaram os antecedentes e o efeito mediador do empreendedorismo corporativo na relação ambiente externo-desempenho em organizações dos setores público e privado. Os resultados mostram que os efeitos de dinamismo e munificência sobre o desempenho são mediados pelo empreendedorismo corporativo de uma organização no setor privado, e os efeitos de munificência sobre o desempenho são mediados pela renovação de uma organização no setor público, e que a renovação deve estar em vigor para maximizar o efeito da munificência sobre a atuação.

- O artigo de Smith (2014) explora as forças influentes no empreendedorismo do setor público em duas formas organizacionais diferentes: a administração do governo local e a corporação do governo local. Ao argumentar sobre a necessidade de considerar o contexto da forma organizacional, o artigo apresenta um desenvolvimento além da pesquisa existente sobre empreendedorismo público, que até agora foi conduzida apenas em uma extensão limitada. A análise indutiva identificou fatores não percebidos anteriormente como influentes do empreendedorismo público. Essas descobertas apoiam a importância de distinguir entre as formas organizacionais.

- Tajeddini e Myfanwy (2015) investigaram as empresas estatais iranianas e como a abordagem dos gerentes seniores em relação à inovação e aprendizagem pode afetar o desempenho organizacional. Apesar das limitações de uma economia protegida pelo estado e das restrições geradas por sanções e incertezas ambientais, os gerentes seniores de empresas estatais podem influenciar a cultura organizacional para a inovação, uma dimensão normativa, e o aprendizado, uma dimensão cognitiva. Ambas as dimensões podem estar relacionadas a melhorias na velocidade de entrega, custos e qualidade, bem como confiança no desempenho futuro da empresa. No entanto, alguns problemas contínuos surgem de um ambiente de negócios hostil altamente regulamentado, formando uma dimensão regulatória que impede o aprendizado organizacional.

- Kearney e Morris (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de propor um modelo integrativo que captura o efeito mediador da renovação estratégica na relação ambiente externo-desempenho dentro das organizações públicas. Os resultados indicam que munificência ambiental está positivamente relacionada com desempenho organizacional. Renovação estratégica, ainda mais, acentua o impacto da generosidade no desempenho. A hostilidade ambiental também é um fator exógeno de desempenho, mas a renovação estratégica medeia a relação negativa de hostilidade-desempenho. Descentralizada tomada de decisão e um sistema de controle flexível têm uma associação positiva com renovação estratégica.

#### Implicações

são desenhadas para teoria e prática.

- A pesquisa de Kearney e Meynhardt (2016) teve como objetivo conceituar a estratégia de empreendedorismo corporativo no setor público, de forma a sintetizar, integrar e vincular os conceitos-chave dentro do domínio do empreendedorismo corporativo, criando assim novo valor público e gerando nova atividade econômica para o benefício de vários *stakeholders*. O modelo de empreendedorismo corporativo do setor público inclui (1) os antecedentes do empreendedorismo corporativo do setor público (condições ambientais externas que geram atividade empreendedora), (2) os principais componentes do empreendedorismo do setor público (visão estratégica empreendedora, condições organizacionais que apoiam processos e comportamento empreendedor, orientação empreendedora que reflete o nível geral de tais processos e comportamento e níveis individuais de comportamento empreendedor) e (3) resultados do empreendedorismo corporativo

no setor público (resultados organizacionais resultantes de ações empreendedoras, incluindo o desenvolvimento de empreendimentos e renovação que, por sua vez, levam ao aumento do valor público).

- O artigo de Farrukh, Chong, Mansori e Ramzani (2017) teve a intenção de lançar luz sobre o impacto do compromisso organizacional no comportamento intraempreendedor dos funcionários em instituições de ensino superior do Paquistão. O compromisso afetivo e o compromisso normativo têm um impacto positivo e significativo no comportamento intraempreendedor, enquanto o compromisso de continuidade está negativamente associado ao mesmo comportamento.

- Tajdini e Tajeddini (2018) realizaram uma pesquisa com o objetivo de estender a pesquisas anteriores e examinar o efeito da inovação e do compartilhamento de conhecimento sobre o desempenho das empresas estatais no Irã. As descobertas incluem: 1) a capacidade de inovação está associada a um melhor desempenho nos negócios, satisfação no trabalho e desempenho geral; 2) Um forte compartilhamento de conhecimento está relacionado a níveis mais altos de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho geral. A partir de evidências empíricas, os autores descobriram que os gestores das estatais devem considerar a inovação organizacional e o compartilhamento de conhecimento como duas capacidades estratégicas essenciais para um desempenho superior em termos de satisfação e comprometimento organizacional.

- Arnold (2019) realizou um estudo com o objetivo de, em primeiro lugar, situar o conceito de identificação de oportunidade dentro da pesquisa mais ampla sobre empreendedorismo no setor público e, em segundo lugar, explorar a relação entre as práticas de empoderamento gerencial e o alerta dos funcionários para novas oportunidades. Os resultados indicam que as práticas de empoderamento gerencial têm uma correlação clara com o estado de alerta do funcionário e são substancialmente diferentes da relação da prática de empoderamento com a "inovação" – um resultado do empreendedorismo.

- O estudo de Kraus, Breier, Jones e Hughes (2019) investiga a relação da orientação empresarial individual e atividades de exploração e exploração em nível individual para analisar a capacidade de um município para descobrir tecnologias e inovações potencialmente importantes. Além disso, a influência dos modos de autorregulação é usada para fornecer mais *insights* sobre essa relação. Os resultados mostram que os funcionários com um alto nível de orientação empresarial

individual são mais propensos a trabalhar em atividades exploratórias, que são a base de todo processo intraempreendedor, ao passo que a orientação empresarial individual não parece ter influência sobre as atividades de exploração. A locomoção como variável moderadora tem um efeito positivo na relação de exploração da orientação empresarial individual. Portanto, funcionários com alto nível de orientação empresarial individual e locomoção têm maior probabilidade de descobrir novas oportunidades ao trabalharem em atividades exploratórias. Além disso, nossos resultados mostram que a avaliação do modo de autorregulação afeta positivamente as atividades de exploração.

- Urban e Nkhumishe (2019) conduziram uma investigação empírica para determinar a relação entre os diferentes fatores organizacionais e a orientação empreendedora no setor público sul-africano. Os resultados revelam que os antecedentes organizacionais de estrutura e cultura explicam uma quantidade significativa de variação nas dimensões de orientação empreendedora de inovatividade, assunção de riscos e proatividade.

- Gil-López, Arzubiaga, Román e De Massis (2020) exploraram como o empreendedorismo corporativo de empresas estatais evolui sob várias condições de propriedade e controle do Estado, leis e normas e competência no mercado. Os resultados indicam que a disposição e a capacidade de uma empresa estatal agir de forma empreendedora dependem criticamente de seu grau de autonomia em relação ao Estado e da extensão em que seus ambientes jurídicos e de mercado aumentam seu dinamismo, complexidade e hostilidade. Também é mostrado que o desenvolvimento de empreendedorismo corporativo em uma empresa estatal pode levar a uma melhor qualidade de serviço, eficiência operacional e especialização de negócios; facilitar seu posicionamento no mercado; e promover sua sustentabilidade por meio da exploração e aproveitamento de alianças estratégicas que possam ampliar seu escopo de negócios.

- O estudo de Hale e Woronkowicz (2020) testou se os artistas agem como intraempreendedores na solução de um problema novo, mal definido e complexo no contexto do setor público. Os resultados indicam que os artistas trazem características intraempreendedoras, como abertura e habilidades de pensamento divergentes, para agrupar ambientes de resolução de problemas. Além disso, os autores descobriram que grupos de trabalhadores do setor público que colaboram

com artistas podem desenvolver soluções mais criativas do que grupos que colaboram sem artistas.

Também foi realizado, na literatura nacional, um levantamento dos estudos relacionados ao comportamento intraempreendedor no serviço público. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, eliminou-se os artigos que não realizaram pesquisa empírica e/ou apresentavam o intraempreendedorismo apenas como tema transversal, restando assim as pesquisas apresentadas a seguir:

- O objetivo do trabalho de Alves, Biscoli, Dias e Vorpapel (2015) foi a descrição do perfil dos servidores com formação em Secretariado Executivo que atuam na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste/*campus* de Toledo para, então, destacar os fatores relacionados à sua formação que motivaram e que propiciaram algum aprendizado para que alcançassem êxito nas suas funções e ao longo da sua carreira. Como resultado, identificou-se que a maioria dos profissionais pesquisados se considera atuante nos perfis de assessor executivo, gestor e empreendedor, assim como compreendem que a atuação do Secretário Executivo é abrangente e envolve uma mescla dos perfis.

- A pesquisa de Marques, Rasoto, Ishikawa e Bocchino (2016) teve como objetivo investigar a perspectiva dos gestores públicos quanto a importância do empreendedorismo na gestão de uma organização pública. Os resultados apresentaram a perspectiva dos gestores pesquisados sobre a importância de características relacionadas ao empreendedorismo na gestão administrativa pública.

- Lapolli e Gomes (2017) estudaram as práticas intraempreendedoras utilizadas em uma instituição federal de pesquisa, bem como as principais barreiras para se ter uma visão intraempreendedora nessa organização. Como resultado, foi verificado que as práticas mais relevantes utilizadas na organização pesquisada estão ligadas a maior autonomia dos funcionários, recompensas financeiras e não pecuniárias, permanência limitada nos cargos e a tolerância a erros. Em relação às dificuldades, foi destacado o excesso de burocracia e o apego às normas e aos regulamentos como os principais entraves ao intraempreendedorismo.

- Da Silva, De Meza, De Oliveira e Procopiuck (2018) realizaram um estudo sobre a criação de um instrumento que permitisse analisar as características comportamentais empreendedoras dos agentes políticos que ocupam cargos de chefia, direção e assessoramento na administração pública municipal. Os resultados indicam que a presença de características comportamentais empreendedoras na

gestão pública incorre, por um lado, em mais riscos, mas por outro, em maior potencial inovador, o que pode produzir externalidades positivas para as finanças municipais e políticas públicas, constituindo-se em importante força para o desenvolvimento institucional e socioeconômico.

- A pesquisa de Araújo Castro, Guimarães e Siffert (2020) teve o objetivo de analisar instrumentos de avaliação das características empreendedoras individuais e das condições organizacionais e testar esses instrumentos em grandes organizações. A primeira observação é que a maioria das correlações entre os construtos é positiva, apresentando uma tendência de observar escores mais elevados dos comportamentos empreendedores (Gletest) onde se observam escores mais elevados dos fatores organizacionais (CEAI). As análises estatísticas não identificam se os fatores organizacionais influenciam as características empreendedoras pessoais ou o contrário.

Ainda com a temática de intraempreendedorismo no serviço público, existem também as dissertações e teses que foram pesquisadas e que são apresentadas a seguir como parte dos estudos empíricos que serviram de base teórica nesta tese.

- A dissertação de Anami Segundo (2012), com o título O intraempreendedorismo na instituição de ensino: o caso das atividades artístico-culturais no IF Catarinense fazendo a diferença, teve como objetivo conhecer, descrever, registrar e analisar as ações desenvolvidas por um intraempreendedor nas atividades artístico-culturais do IF Catarinense – *campus* Rio do Sul, no período de 1995 a 2000 e sua influência nas práticas pedagógicas, no processo de ensino-aprendizagem e no clima organizacional. Os resultados obtidos a partir da análise e interpretação dos dados indicam que a participação dos egressos (ex-discentes) e servidores nas atividades artístico-culturais contribuiu para o desenvolvimento nas práticas pedagógicas, no processo de ensino aprendizagem, no crescimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, no clima organizacional. Ao evidenciar as características empreendedoras das ações desenvolvidas, observou-se que o coordenador das atividades artístico-culturais tinha características semelhantes às do empreendedor social, pois havia paixão pelo que fazia; era criativo e inovador nas ações relacionadas à música; era motivador; tinha atenção e bom relacionamento com todos; era corajoso em suas ações e autoconfiante, otimista em tudo que fazia. E o mais importante é que fez a diferença na vida das pessoas que participaram das atividades artístico-culturais daquele período estudado.

- A dissertação de Souza (2012) teve como objetivo analisar como o processo de desenvolvimento de uma iniciativa intraempreendedora norteou a mudança organizacional por meio da criação e implantação de um programa de pós-graduação em uma instituição de ensino superior pública de Curitiba/PR. As motivações do intraempreendedorismo no setor público, no caso estudado, são de ordem intrínseca, tais como reconhecimento, autorrealização e geração de valor à sociedade. Durante o desenvolvimento dessa iniciativa intraempreendedora, verificou-se que os atributos autonomia, inovação, agressividade competitiva, proatividade e tomada de riscos permearam todo o processo, bem como a interação entre as oportunidades, indivíduos e equipe, organização e ambiente. Apesar de a organização universitária estudada ser pública, não há necessidade de ignorar a existência de competição e autonomia neste setor. No caso estudado, a autonomia se fez presente da concepção à criação do PPG, pois foi uma iniciativa que partiu da vontade própria dos professores dos setores envolvidos e da análise das oportunidades presentes no ambiente. Já a competição é uma realidade presente no setor público, principalmente no que se refere à aquisição de recursos, porém destaca-se a cooperação entre os competidores dentro da universidade. Também há um senso de cooperação entre os outros PPGs da área, pois essa união pode gerar maior visibilidade para juntos conseguirem investimentos das agências de fomento.

- A dissertação de Marques (2014), intitulada Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), teve como objetivo investigar a perspectiva dos gestores de uma instituição pública de ensino superior sobre a importância e a aplicabilidade do empreendedorismo no dia a dia da gestão dessa organização pública. Como resultado, os dois grupos de gestores (sistema e *campi*) percebem fortemente a presença de características próprias do empreendedorismo na gestão administrativa da instituição em que atuam, exceção feita aos itens “inovação como prática cotidiana” e “capacidade de correr riscos”, que foram percebidos em menor grau pelos respondentes de ambos os grupos. Ambos os grupos perceberam, e os gestores do sistema têm uma maior percepção quanto a isto, que a legislação que regula a atividade da instituição inibe uma gestão empreendedora.

Em ambos os grupos de gestores foi possível perceber que as características são aplicadas na atuação diária dos respondentes. Foi possível perceber também que as

características “capacidade de correr riscos” e “inovação como prática cotidiana” não só são as menos percebidas como também são as menos aplicadas no dia a dia dos gestores.

- A dissertação de Rabelo (2014) teve o objetivo de identificar e avaliar os determinantes do intraempreendedorismo individual e organizacional presentes na Pró-reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora segundo a percepção de seus gestores e servidores. A partir dos dados coletados na primeira fase da pesquisa, pôde-se constatar que o perfil dos servidores pesquisados apresentava um nível mediano de desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras. Semelhanças positivas foram identificadas entre os dados das duas fases da pesquisa no que diz respeito às principais características empreendedoras mais e menos desenvolvidas. Quanto aos determinantes organizacionais, a média geral dos fatores estruturais organizacionais do intraempreendedorismo, segundo a percepção dos gestores e servidores foi de 2,87. Uma proximidade com o nível médio de intraempreendedorismo, contudo, ainda não se pôde qualificá-lo como tal. Apuraram-se semelhanças positivas entre os dados das duas fases da pesquisa no que se refere aos fatores organizacionais mais e menos desenvolvidos na instituição. A análise comparativa entre os dados qualitativos e os quantitativos aponta uma consonância entre a percepção dos entrevistados e a dos respondentes dos testes. Também foram identificadas tendências de correlações entre os determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo. No que diz respeito aos desafios da atuação intraempreendedora na UFJF, os entrevistados identificaram que implantar um sistema de recompensas/reforços, gerir por competência e trabalhar o fator motivacional dos servidores deveriam ser os principais mecanismos utilizados para incentivar os funcionários a serem mais criativos, inovadores e proativos.

- A dissertação de Santo (2015), com o título Empreendedorismo na administração pública: um estudo do perfil empreendedor da equipe administrativa de uma instituição federal de ensino superior como ferramenta de melhoria no desempenho organizacional, teve como objetivo estudar o perfil empreendedor encontrado na equipe técnico-administrativa do *campus* de Três Lagoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. O estudo constatou que ainda existe um longo caminho a ser trilhado pela instituição pesquisada para a criação e o fomento do intraempreendedorismo. O excesso de burocracia e formalismo anda

impedem o surgimento de práticas inovadoras, barram a proatividade e a promoção de melhorias no desempenho organizacional. Embora a maioria da equipe seja jovem e bem qualificada, seus integrantes ainda se encontram limitados pelo modelo arcaico de administração pública, que permanece escondido discretamente atrás de todo o processo de modernização referenciado pela Reforma Gerencial do Serviço Público.

- A dissertação de Carneiro (2015) teve como objetivo verificar de que forma as características do comportamento empreendedor de gestores da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto contribuem para o desenvolvimento de um ambiente empreendedor na instituição. Foi verificado que os gestores da instituição pesquisada acompanham a tendência da gestão inovadora e criativa, uma vez que relacionam o empreendedorismo à inovação, mudança e criatividade; todas as características comportamentais alcançaram, na média, a pontuação que McClelland atribui ao empreendedor; e, os respondentes parecem estar cientes da importância da gestão empreendedora nas universidades assim como também do que é necessário e do que dificulta sua implantação.

- A tese de Valadares (2016) teve como objetivo compreender os significados do empreendedorismo no setor público (ESP) no contexto dos municípios no Brasil. Demonstrou-se que o ESP tem tomado um sentido diversificado e paradoxal no contexto estudado. Nestes termos, enquanto há um potencial de renovação para o campo de públicas pela incorporação do ESP, há também o alerta de que, se não forem consideradas as gramáticas políticas presentes no contexto em que ele será incorporado, isso poderá representar riscos consideráveis para a manutenção do *ethos* republicano, acirrando uma cultura de competição e a busca de interesses particulares. Levando em consideração as características do desenvolvimento da administração pública no Brasil, o contexto das relações federativas e as significações que o ESP tem tomado nesse contexto, sugere-se ser fundamental levar em consideração o entendimento de que o *ethos* da administração pública é distinto do *ethos* do setor privado. Em termos teóricos, deve-se levar em consideração que o conceito de ESP, advindo da literatura internacional, precisa ser tomado sob caráter subsidiário para que sejam mantidas as características do território local.

- A dissertação de Silva (2017), que apresenta o título Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o

desempenho da governança na gestão pública municipal, tem como objetivo analisar o nível de empreendedorismo dos gestores públicos de uma prefeitura municipal no estado do Paraná e verificar se há relação entre o intraempreendedorismo e o desempenho da governança pública. Em relação ao comportamento empreendedor nas organizações públicas, foi possível verificar que no setor público ainda que seja possível empreender, percebe-se que o risco das ações é desestimulado nesse setor, pelas normas regulatórias, como as restrições e os limites orçamentários, além da responsabilidade fiscal. Por outro lado, um sistema institucional altamente burocrático influencia um comportamento passivo por parte dos envolvidos, que, devido ao aspecto legal, somente podem agir conforme a autorização da lei, o que foi relatado pela maioria dos gestores municipais pesquisados. Por meio da análise instrumentalizada do CEI, foi possível verificar que a distribuição dos resultados do CEI teve um comportamento bem próximo de outros estudos realizados nas atividades privadas, apresentando uma média de 17 pontos. Nessa vertente, verifica-se que, de modo geral, os cidadãos observam que os gestores e servidores públicos, por terem um emprego estável, são pessoas acomodadas e passivas, e dada a elevada burocracia governamental, também são consideradas pouco ou nada inovadoras, estagnadas, e que prestam serviços de forma morosa e de má qualidade. Porém, a média apresentada no CEI no município de Apucarana mostra que eles apresentam um comportamento empreendedor similar ao dos gestores privados.

- A tese de Gomes (2017), com o título Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública: um estudo de multicasos, teve o objetivo de criar diretrizes para a implementação de melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública. Como principais resultados, obteve-se a validação de 22 diretrizes, entre as quais: a criação de política de permanência limitada nos cargos, a implementação de política de avaliação de desempenho, o estímulo ao comportamento intraempreendedor por meio de desafios recompensando o comportamento diferenciado, a elaboração de um programa com regras e metas claras que reconhecesse de forma financeira o trabalho empreendedor, entre outras. Também foi possível verificar que as relações entre estabilidade dos servidores e intraempreendedorismo e entre avaliação de desempenho e intraempreendedorismo encontram-se em constante debate entre os estudiosos, de modo que um estudo específico sobre esses temas deve ser ainda desenvolvido.

- A dissertação de Prezzi (2020) teve como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do Rio Grande do Sul, que geram desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. Como resultado, destacou-se as dimensões descrição no trabalho, recompensa e reforço como as reconhecidas no aprimoramento das atividades intraempreendedoras.

#### 2.7.1.2 Formação intraempreendedora

Houve também um esforço na busca por pesquisas que envolvessem a aprendizagem intraempreendedora, conforme apresentado nas descrições a seguir:

- Gabrielsson e Politis (2011) procuraram examinar como a experiência de trabalho dos empreendedores está associada à geração de novas ideias de negócios. O artigo concluiu que uma mentalidade de aprendizado que favorece a exploração é o indicador mais forte da geração de novas ideias de negócios. Também foi descoberto que a amplitude na experiência de trabalho funcional parece favorecer a geração de novas ideias de negócios, enquanto a profunda experiência de trabalho na indústria está negativamente relacionada à geração de novas ideias de negócios. Além disso, o artigo encontrou indicações de que uma mentalidade de aprendizagem que favoreça a exploração é necessária para se beneficiar mais plenamente dos investimentos em capital humano.

- Marshall, Davis, Dibrell e Ammeter (2019) realizaram uma pesquisa com o objetivo de explicar e examinar como o engajamento no empreendedorismo em tempo parcial (criando e gerenciando negócios paralelos enquanto permanece empregado por salários em organizações existentes) posiciona os indivíduos de maneira única para exibir um comportamento inovador em funções de funcionários. Teve como hipótese principal que o empreendedorismo em tempo parcial oferece uma oportunidade para que os indivíduos adquiram conhecimentos e habilidades que conduzam a comportamentos inovadores como funcionários. Nos resultados encontrou-se evidências para apoiar a hipótese de transferência positiva e também foi descoberto que as diferenças individuais nas orientações das metas e dos climas da unidade de trabalho para a inovação fortalecem esses relacionamentos.

- Cowdean, Whitby, Bradley e McGowan (2019) tiveram como objetivo de sua pesquisa, fornecer perspectivas sobre como os profissionais empreendedores, especificamente proprietários de pequenas empresas de alta tecnologia, se envolvem com a transferência de conhecimento e aprendem. O estudo concluiu que a intervenção parceria de transferência de conhecimento facilita uma oportunidade

de aprendizagem por meio da interrupção, com a principal barreira para qualquer nova aprendizagem sendo prática estabelecida. Curiosamente, os resultados sugerem que a aprendizagem empreendedora é muito facilitada pela aprendizagem "no trabalho".

- O trabalho de Bakar, Jaafar e Muhibudin (2019) teve como objetivo investigar os impactos da aprendizagem empreendedora no desempenho de incorporadores imobiliários privados da Malásia. Os resultados da pesquisa revelaram que todos os entrevistados concordaram com a importância da aprendizagem empreendedora dentro da organização para se empenhar pelo sucesso do negócio. Os incorporadores imobiliários entrevistados destacaram a importância do interesse em aprender em seus trabalhos diários para alcançar a competitividade empresarial e ganhar vantagem competitiva em relação aos rivais. Por meio do aprendizado contínuo, ideias positivas e *ethos* podem ser instilados dentro do ambiente de negócios incerto.

- Clinton, McAdam, Gamble e Brophy (2021) realizaram uma pesquisa com o objetivo de explorar como os comportamentos empreendedores são transmitidos e incorporados por meio das gerações dentro de uma família empreendedora transgeracional. Os resultados ilustram como a implementação de comportamentos empreendedores dentro de uma família empreendedora transgeracional foi um processo de negociação e reificação, informado pelas diferenças entre famílias em resposta a incidentes críticos. Além disso, foi apontado como a presença de facilitadores do comportamento empreendedor em cada família empreendedora transgeracional facilitou a perpetuação dos comportamentos empreendedores. Por fim, foi destacado a importância do desaprendizado, a desconsideração do aprendizado prévio para acomodar novas informações e comportamentos, no contexto de família empreendedora transgeracional, em que tais entidades se depararam com paradoxos de desaprendizagem que posteriormente influenciaram seus comportamentos empreendedores.

- O artigo de Paula Neto, Emmendoerfer e Corrêa (2021) teve como objetivo analisar em que medida as escolas de governo investigadas vislumbram diretrizes em potencial de educação para o empreendedorismo no setor público. Os resultados apontaram a projeção da inovação como um *pseudoempreendedorismo* e a insinuação de diretrizes para um possível processo de educação para o empreendedorismo de servidores públicos, o que os tornaria potenciais

intraempreendedores. Entre essas diretrizes destacam-se a análise do contexto, o perfil do aluno, os métodos de ensino e aprendizagem, aspectos jurídicos-legais, a adequação da infraestrutura e o papel dos facilitadores (mentores).

### 2.7.2 Compartilhamento de conhecimento tácito

Em um levantamento feito na literatura internacional dos últimos cinco anos, foi possível perceber diversas abordagens teóricas utilizadas na discussão sobre compartilhamento de conhecimento tácito. Dentre elas, pode-se destacar a teoria dos cinco fatores (*Big Five*), liderança carismática, cultura colaborativa, teoria do comportamento planejado, capital social, desempenho organizacional e inovação (apêndice D).

Essa variedade de abordagens teóricas contribui para confirmar a ideia de autores, como Wang e Noe (2010) e Amayah (2013), que afirmam ser os fatores que contribuem no compartilhamento de conhecimento entre funcionários de uma organização, ainda não muito claros na literatura.

Há pesquisadores que alegam que o compartilhamento pode ser promovido por meio da identificação de fatores culturais (INTEZARI *et al.*, 2017), enquanto outros identificaram que características individuais e contexto organizacional impactam significativamente o comportamento de compartilhar conhecimento (WANG; NOE, 2010).

Em função disso, a seguir será apresentado um levantamento de pesquisas empíricas internacionais que foi realizado na intenção de construir um pensamento teórico que possa justificar a escolha dos antecedentes do compartilhamento de conhecimento tácito que serão explorados neste estudo.

- A análise empírica do estudo realizado por Ba Le *et al.* (2020) mostrou a evidência de que a cultura colaborativa desempenha uma influência relevante sobre a inovação das empresas chinesas. A pesquisa ainda apresentou que a cultura colaborativa se associou significativamente ao compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, o que levou à conclusão de que a vantagem competitiva das empresas e a inovação dependem de quão bem o conhecimento é compartilhado entre os funcionários da organização (LE; LEI, 2019).

- Rahman *et al.* (2018) analisaram a influência do *Big Five*, da motivação, autoeficácia e confiança mútua no compartilhamento de conhecimento tácito em

uma instituição de ensino superior de Bangladesh. Como resultado, foi identificado que a extroversão, amabilidade, estabilidade emocional, abertura para experiências, motivação, autoeficácia e confiança mútua tiveram papéis significativos em relação ao compartilhamento de conhecimento tácito da equipe acadêmica, enquanto a consciência não apresentou uma relação significativa.

Entre todos os fatores, verificou-se que a abertura para experiência e a estabilidade emocional da equipe acadêmica desempenham os maiores papéis de influência no comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito, seguido de extroversão e da amabilidade. Também foi constatado que a motivação e a autoeficácia dos funcionários desempenham um papel importante no comportamento da equipe em compartilhar conhecimento tácito, seguido da confiança mútua.

- O trabalho de Yao *et al.* (2020) teve como objetivo investigar como o compartilhamento de conhecimento tácito influencia a capacidade de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas de *software*. Como fatores que facilitam o compartilhamento de conhecimento tácito, os autores testaram a cultura de compartilhamento de conhecimento, estrutura organizacional, liderança de nível intermediário, sistemas de gerenciamento, suporte de TI.

Como conclusão, o estudo mostrou que a cultura do compartilhamento de conhecimento contribui para o compartilhamento do conhecimento tácito, assim como a estrutura organizacional também favorece para que esse ocorra. Os resultados ainda mostraram que a liderança de nível intermediário e o sistema de gerenciamento têm influência no compartilhamento de conhecimento tácito, enquanto o suporte de TI não apresentou impacto significativo sobre ele.

Ainda como resultado da pesquisa, Yao *et al.* (2020) destacam que um nível alto de compartilhamento de conhecimento tácito fortalece a capacidade de inovação tecnológica da organização.

- A pesquisa de Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019) teve como objetivo avaliar o papel do capital social e do compartilhamento de conhecimento na obtenção da capacidade de inovação de uma organização. Os autores também discutiram o papel que a qualidade do conhecimento pode desempenhar na promoção da capacidade de inovação.

Os resultados da modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais indicaram que a qualidade do conhecimento e o compartilhamento de conhecimento explícito e tácito tiveram um efeito significativo na capacidade de

inovação de produtos farmacêuticos. Destacou ainda que, embora o capital social relacional e cognitivo desempenhem um papel significativo na melhoria da qualidade do conhecimento compartilhado entre os funcionários, o capital social estrutural não tem um papel significativo a desempenhar.

- Zhang e He (2015) realizaram um estudo para identificar os fatores críticos que afetam o compartilhamento do conhecimento tácito e explorar as interrelações entre esses fatores. Os resultados mostraram os cinco fatores críticos que influenciam o compartilhamento de conhecimento tácito: confiança rápida, confiança baseada em informações, confiança baseada em identificação, benefícios pessoais e falta de autoeficácia.

Além disso, foi possível também identificar que os benefícios pessoais se relacionam positivamente com a confiança rápida e a confiança baseada em informações; já a confiança baseada na identificação pode reduzir a autoeficácia, o que tem um impacto negativo no compartilhamento do conhecimento tácito. Verificou-se que a confiança rápida tem impactos importantes na confiança baseada em informações e na identificação, que por sua vez se relacionam positivamente com o compartilhamento de conhecimento tácito.

- Kucharska (2017) examinou a relação mútua das variáveis confiança e cultura colaborativa no contexto do compartilhamento do conhecimento tácito. Os resultados obtidos no curso do estudo indicam que não há apenas uma forte correlação entre confiança e cultura colaborativa, mas ambas têm forte influência no compartilhamento de conhecimento tácito.

- O estudo de Hau, Kim e Lee (2014) analisou empiricamente os impactos da motivação individual e do capital social no compartilhamento de conhecimento tácito de funcionários de empresas de diversos setores a fim de aprofundar e ampliar o entendimento sobre os antecedentes do compartilhamento de conhecimento tácito. As principais conclusões da análise empírica podem ser resumidas da seguinte forma:

Primeiro, motivações individuais como recompensas extrínsecas e intrínsecas antecipadas têm efeitos diferentes no compartilhamento de conhecimento tácito (TKS) dos funcionários. As recompensas intrínsecas antecipadas têm um impacto positivo, enquanto as recompensas extrínsecas antecipadas têm um impacto negativo. Segundo, o capital social influencia positivamente os TKS dos funcionários. Terceiro, as atitudes dos funcionários e as normas subjetivas do TKS

mediam os efeitos de recompensas intrínsecas e extrínsecas antecipadas e capital social na intenção dos funcionários em compartilhar conhecimento tácito. Quarto, as intenções dos funcionários em compartilhar conhecimento tácito têm um efeito positivo no TKS. Em quinto lugar, a autoeficácia tem um efeito positivo na intenção dos funcionários em compartilhar conhecimento tácito e no TKS.

- Göksel e Aydıntan (2017) verificaram em seus estudos a influência do capital social e do locus de controle interno *versus* o externo na intenção e no comportamento de compartilhar conhecimento tácito e na relação entre os dois. As descobertas indicam que o capital social e suas dimensões estruturais, cognitivas e relacionais básicas tendem a aumentar a intenção de compartilhar conhecimento tácito, o que gradualmente se transforma em comportamento porque, de acordo com a teoria do comportamento planejado de Ajzen, a intenção comportamental é o antecedente imediato do comportamento. Conclui-se ainda que ter um locus de controle interno aumenta tanto as intenções quanto comportamento, enquanto o locus de controle externo apenas aumenta o comportamento. O estudo também concluiu que a intenção de compartilhar conhecimento tácito se transforma gradualmente em comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito.

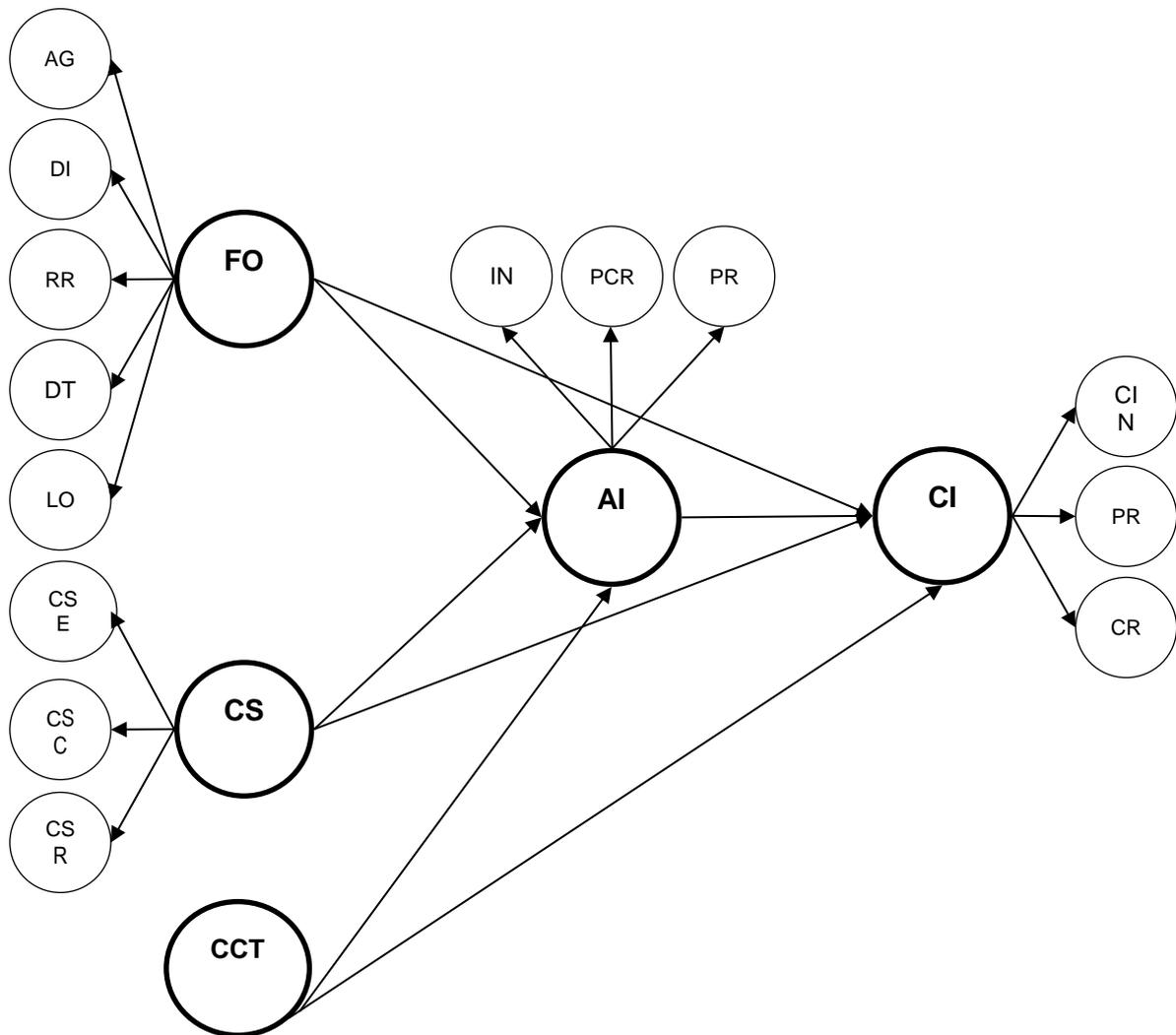
- Shao, Feng e Feng (2016), com base na liderança carismática e na teoria da motivação intrínseca, desenvolveram um modelo teórico para examinar o mecanismo de impacto do carisma do líder no comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito dos indivíduos. A análise de mínimos quadrados parciais sugerem que o carisma do líder tem uma forte influência no clima de segurança psicológica, o que, por sua vez, tem um impacto positivo na motivação intrínseca dos indivíduos e no seu comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito.

Terhorst *et al.* (2018) estudaram os fatores que promovem ou impedem o compartilhamento de conhecimento tácito em projetos de inovação aberta. Os resultados indicam que a motivação autônoma prevê compartilhamento de conhecimento tácito, sugerindo que os gerentes precisam promover uma cultura de equipe que satisfaça as necessidades de autonomia, competência e relacionamento dos membros. A modelagem também sugere que a corretagem é importante no estágio inicial de um projeto para construir as fortes estruturas sociais informais necessárias para facilitar a troca de conhecimento tácito.

## 2.8 Modelos teóricos preliminares e hipóteses

Com base no levantamento de estudos empíricos, na revisão da literatura e nos conceitos de cada construto (apêndice A), serão apresentados a seguir os modelos preliminares a ser testados e o quadro com o resumo das hipóteses.

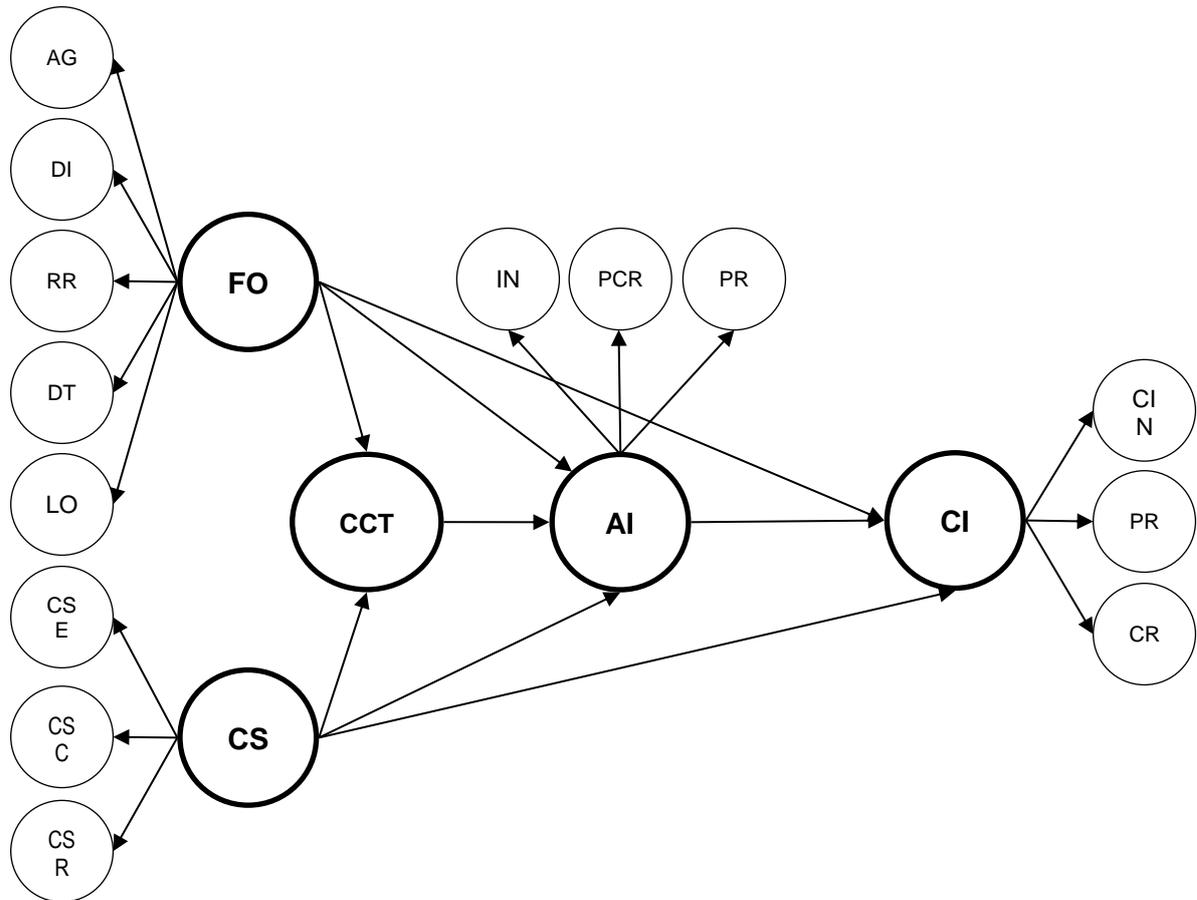
Figura 3 - Modelo preliminar 1



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota: AI – atitude intraempreendedora; IN – inovatividade; PCR – propensão a correr riscos; CCT – compartilhamento de comportamento tácito; CI – comportamento intraempreendedor; CIN – comportamento inovador; PR – proatividade; CR – correr riscos; CS - capital social; CSC – capital social cognitivo; CSE – capital social estrutural; CSR – capital social relacional; FO – fatores organizacionais; DT – disponibilidade de tempo; DI – discricionariedade no trabalho; LO – limites organizacionais; RR – recompensa e reforço; AG – apoio de gestão.

Figura 4 – Modelo preliminar concorrente



Fonte: elaborado pela autora (2020).

Nota: AI – atitude intraempreendedora; IN – inovatividade; PCR – propensão a correr riscos; CCT – compartilhamento de comportamento tácito; CI – comportamento intraempreendedor; CIN – comportamento inovador; PR – proatividade; CR – correr riscos; CS - capital social; CSC – capital social cognitivo; CSE – capital social estrutural; CSR – capital social relacional; FO – fatores organizacionais; DT – disponibilidade de tempo; DI – discricionariedade no trabalho; LO – limites organizacionais; RR – recompensa e reforço; AG – suporte de gestão.

Quadro 4 – Resumo das hipóteses preliminares

H1 – A atitude intraempreendedora influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor.
H2 – Os fatores organizacionais influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H3 – Os fatores organizacionais influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H4 – Os fatores organizacionais mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H5 – O capital social influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H6 – O capital social influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H7 – O capital social mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H8 – Os fatores organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente a atitude intraempreendedora.

H9 – Os fatores organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H10 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
H11 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H12 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H13 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H14 – O compartilhamento de conhecimento tácito mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

## 2.9 Levantamento de escalas

Serão apresentadas, nos tópicos seguintes, algumas escalas encontradas em diversos estudos relacionados aos construtos do modelo teórico apresentados neste estudo.

### 2.9.1 Comportamento intraempreendedor

a) *Employee intrapreneurship scale* (EIS): instrumento desenvolvido por Gawke *et al.* (2017) e que foi elaborado com o objetivo de identificar o comportamento intraempreendedor do funcionário. A EIS apresenta como alternativa de resposta em uma escala semântica de sete pontos, sendo: i) nunca; ii) raramente; iii) ocasionalmente; iv) regularmente; v) frequentemente; vi) muito frequentemente; e vii) sempre. Suas dimensões são: comportamento relacionado à renovação estratégica; comportamento relacionado ao negócio, que são demonstradas no quadro 5.

Quadro 5 – *Employee intrapreneurship scale* (EIS)

Dimensões	Itens
Comportamento relacionado à renovação estratégica	Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização;
	Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização;
	Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização;
	Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização;
	Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização;
	Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização;
	Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização;

	Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização.
Comportamento relacionado ao negócio	Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio;
	Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização;
	Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização;
	Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização;
	Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização;
	Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios;
	Eu concebo novos produtos para a minha organização.

Fonte: Gawke *et al.* (2017).

b) OEI - Bolton e Lane (2012): o instrumento foi elaborado pelos autores para medir a orientação para o intraempreendedorismo individual. Nesse trabalho foram consideradas cinco dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, competitividade, agressividade e autonomia. No entanto, foram validadas apenas as dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, que são apresentadas no quadro 6.

É importante destacar que, para os autores, orientação intraempreendedora individual é um conceito baseado em Covin e Wales (2012), que colocam a orientação empreendedora como sendo um conjunto de comportamentos das pessoas que têm as qualidades de assunção de riscos, inovação, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (COVIN; WALES, 2012).

Quadro 6 – OEI

Dimensões	Itens
Riscos	Gosto de tomar medidas ousadas aventurando-me no desconhecido;
	Estou disposto a investir muito tempo e/ou dinheiro em algo que pode render um alto retorno;
	Eu tendo a agir "ousadamente" em situações nas quais o risco está envolvido.
Inovatividade	Costumo tentar atividades novas e incomuns que não são típicas, mas não necessariamente arriscadas;
	Em geral, eu prefiro uma forte ênfase no trabalho em abordagens únicas em vez de visitar abordagens testadas e verdadeiras usadas antes;
	Eu prefiro tentar do meu jeito único ao aprender coisas novas em vez de fazer como todo mundo faz;
	Sou a favor de experimentação e abordagens originais para a resolução de problemas em vez de usar métodos que os outros geralmente usam para resolver seus problemas.
Proatividade	Eu geralmente ajo antecipando problemas, necessidades ou mudanças futuras;
	Eu costumo planejar projetos com antecedência;
	Eu prefiro "intensificar" e fazer as coisas acontecerem no trabalho, em vez de sentar e esperar que outra pessoa faça isso.

Fonte: Bolton e Lane (2012).

c) Stull e Singh (2005): o instrumento elaborado pelos autores mede o comportamento intraempreendedor com uma escala de 15 itens, tendo sido validada por outros autores como Wakkee, Elfring e Monaghan (2010), Moriano, Molero, Topa, Mangin (2014) e Valsania, Moriano e Molero (2016). A escala utilizada varia entre discordo totalmente e concordo totalmente. No quadro 7 são apresentados os itens do referido instrumento em inglês.

Quadro 7 – Questionário de Stull e Singh (2005)

<b>In the course of my work, I...</b>	
Risco	Abordo os novos projetos ou atividades de forma cautelosa;
	Faço coisas em que existe a probabilidade de insucesso;
	Evito tomar riscos calculados;
	Participo de atividades em que há a probabilidade de insucesso;
	Tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falhar.
Proatividade	Sou proativo, e não reativo;
	Ativamente corrijo ou melhora coisas que não gosto;
	Atuo em antecipação aos futuros problemas, necessidades ou mudanças;
	Tomo a iniciativa de iniciar novos projetos;
	Implemento mudanças antes de essas serem necessárias.
Inovação	Crio novas ideias úteis;
	Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos;
	Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora;
	Encontro novas formas de fazer tarefas;
	Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.

Fonte: Stull e Singh (2005) adaptado por Silva e Rua (2021).

### 2.9.2 Atitude intraempreendedora

a) Jain, Ali e Kamble (2015): desenvolveram um instrumento para medir a atitude empreendedora e intraempreendedora. De acordo com os autores, o mesmo conjunto de atitudes é um indicador significativo do desempenho empreendedor e intraempreendedor. As dimensões da atitude empreendedora/intraempreendedora são inovatividade, proatividade, propensão a correr riscos, necessidade de realização, lócus de controle interno e orientação para o mercado, de acordo com o quadro 8.

Quadro 8 – Instrumento de Jain, Ali e Kamble (2015)

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Necessidade de realização	When my performance excels, I get excited.
	I invest enough time and Other resources in making my organization to perform better.
	I often sacrifice personal comforts in order to take advantage of business opportunities.
	I make serious efforts to get the best out of my business resources.

	<p>I feel proud in achieving good results in my business.</p> <p>I spend a considerable amount of time analyzing my future business needs before I allocate my resources.</p> <p>I make it a point to do something significant and meaningful at work.</p> <p>I feel depressed when I do not accomplish any meaningful work.</p> <p>I set standards for myself and then strive to achieve them.</p> <p>I work hard for hours together to be successful in whatever I under take.</p>
Propensão a correr riscos	<p>In my business organization, I usually take uptasks/projects Where there are fewer risks and certain results.</p> <p>I do not often put myself in such situations in which I might lose something important to me and/or my organization.</p> <p>I think that in future, my business will be very different from how it is being done today.</p> <p>I often think that I should take up such projects Where rewards are small but uncertainties of success are also less.</p> <p>I would not start a new project when I feel that the chances of failure are high.</p> <p>I am reluctant to make such moves that pose risks to future security of my business.</p> <p>I like uncertain situations where there is room for manoeuvre</p> <p>I often consider the consequences before I take action.</p> <p>I do not hesitate to make the changes that I think are needed at my workplace.</p> <p>In my firm, I take up such activities in which risks as well as rewards are high.</p>
Inovatividade	<p>I feel good about my work when I have followed established procedures</p> <p>I get excited when I am able to perform my job in unusual ways.</p> <p>I do not believe in delegating my authority to others for completion of routine tasks or in deciding routine matters.</p> <p>I enjoy being able to use newer approach for business operations.</p> <p>I think that to become successful in business, one must spend enough time in exploring new opportunities.</p> <p>I usually do not take control in unstructured situations.</p> <p>I enjoy finding unusual solutions for problems that nobody has looked at yet</p> <p>I rarely question the value of established procedures</p> <p>I usually like to work with those colleagues who are excited about exploring new ways of doing things.</p> <p>I like to act as a catalyst for change in business affairs.</p>
Lócus de controle interno	<p>I believe that social and economic conditions do not affect my success in business</p> <p>I think that it is not very important to plan activities in advance because they are ultimately affected by sudden events.</p> <p>Whether or not I am successful in life depends mostly on my abilities.</p> <p>When I get success in business, it is usually because I worked hard for it</p> <p>For me success in business is mostly a matter of luck.</p> <p>My life is determined by my own actions.</p> <p>I feel that what happens in my life is mostly determined by people in powerful positions.</p> <p>I feel that I am ultimately responsible for my success in business.</p> <p>I feel that despite hard work, the capabilities of people are not often recognized.</p> <p>I get excited in creating business opportunities for me.</p>
Proatividade	<p>In general, in dealing with the competitors, I typically initiate action rather than responding to the moves of my competitors.</p> <p>I have never felt that I have made my mind too late for something.</p> <p>I often participate in business meetings without being fully prepared.</p> <p>I spend lot of time before settling down at work.</p> <p>I tend to spot a new business opportunity long before my competitors do the same.</p>
Orientação de mercado	<p>We frequently meet our customers and understand their expectations from our firm.</p> <p>We periodically improve our services to meet our customers' expectations.</p>

	We remain in touch with our business associates on a continuous basis to share relevant information, mutual concerns/problems
	The information that comes from the Market and business associates is shared in meetings with concerned persons in our company
	We frequently discuss the strengths and weaknesses of our competitors with all concerned persons in our company.
	We provide all relevant information regarding our services to our customers.
	We immediately attend the complaints of our customers and take appropriate measures to satisfy them
	We often discuss and convince our business partners about the advantages of working together.
	We make efforts to show the general public the use fulness of our services.
	In order to meet customers' expectations, we formulate suitable marketing strategies in consultation with the partners/employees

Fonte: Jain, Ali e Kamble (2015).

b) Liñán e Chen (2009): quase todos os trabalhos de pesquisa, ao analisarem atitude relacionada ao empreendedorismo, fazem referência ao trabalho de Liñán e Chen (2009). A pesquisa desses autores usa a teoria do comportamento planejado de Ajzen para construir um questionário de intenção empreendedora. Essa teoria coloca a atitude pessoal como um dos antecedentes ao comportamento empreendedor (AJZEN, 1991; LIÑÁN, 2004). A parte do instrumento que corresponde à atitude está ilustrada no quadro 9.

#### Quadro 9 – Instrumento de Liñán e Chen (2009)

Uma carreira como empreendedor não é atraente para mim;
Se eu tivesse oportunidade e recursos, eu adoraria começar um novo negócio próprio;
Diante de várias opções, preferiria qualquer coisa, exceto começar um negócio próprio;
Ser um empreendedor me traria grande satisfação;
Ser um empreendedor implica mais em vantagens do que em desvantagens para mim.

Fonte: Liñán e Chen (2009) adaptado por Couto, Mariano e Mayer (2010).

### 2.9.3 Fatores organizacionais

a) FOI: modelo apresentado por De Araújo Castro (2011), que teve como base o instrumento desenvolvido por Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) e posteriormente aprimorado por Cates (2007). Outros autores como Lobo (2014) e Baldissera (2019) validaram o instrumento ao usarem esse mesmo formato em suas pesquisas. A escala varia de 1 para discordo totalmente a 5 para concordo totalmente e tem seus itens apresentados no quadro 10.

Quadro 10 – Fatores organizacionais do intraempreendedorismo (FOI)

DIMENSÕES	ITENS
Suporte gerencial	A alta administração é atenta e muito receptiva às minhas ideias e sugestões;
	Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos;
	Existem várias opções na organização para os indivíduos obterem recursos financeiros para suas ideias e projetos inovadores;
	Minha empresa apoia projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.
Clareza de papéis	No meu trabalho eu não tenho nenhuma dúvida do que é esperado de mim;
	A descrição da minha função especifica claramente o padrão de desempenho pelo qual o meu trabalho é avaliado;
	Eu sei claramente qual desempenho no trabalho é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, prazos e resultados;
	Tenho alguma dúvida a respeito do que é esperado no meu trabalho;
	Tenho metas e objetivos claramente planejados para o meu trabalho.
Recompensa e reforço	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas adicionais por suas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão;
	As promoções geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas;
	Meu superior me dará reconhecimento especial se eu tiver um bom desempenho no trabalho;
	As recompensas que recebo dependem do meu desempenho no trabalho.
Disponibilidade de tempo	Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho;
	Eu sinto que estou sempre trabalhando com limitações de tempo;
	Parece que eu sempre tenho disponibilidade de tempo para que tudo seja feito;
	Tenho pouquíssimo tempo livre para pensar em problemas mais amplos da instituição em que trabalho;
	Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho impediu que eu dedicasse tempo ao desenvolvimento de novas ideias;
	Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas de longo prazo.
Autonomia/critérios de trabalho	A organização em que trabalho me dá liberdade para agir seguindo o meu julgamento;
	Eu me sinto como meu próprio chefe por não ter que submeter as minhas decisões a alguém;
	É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é feito;
	Eu quase sempre decido o que eu faço no meu trabalho;
	Eu tenho a liberdade de decidir o que eu faço no meu trabalho;
	Eu raramente tenho que seguir métodos padronizados de trabalho para executar as minhas principais tarefas do dia a dia.

Fonte: Castro (2011).

b) CEAI: o instrumento ilustrado no quadro 11 busca medir a eficácia dos principais fatores organizacionais que influenciam o intraempreendedorismo (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). O CEAI considera as cinco dimensões influentes, conforme explicado por Hornsby, Kuratko, Holt e Wales (2013), que são:

suporte de gestão, discrição de trabalho, recompensas e reforço, disponibilidade de tempo e limites organizacionais.

Outros autores validaram esse instrumento em seus estudos, como é o caso de Armesh, Wei e Marthandan (2014), Chigamba, Rungani e Mudend (2014) e Delić, Alibegović e Mešanović (2016).

Quadro 11 – CEAI

Dimensões	Itens
Suporte de gestão	A minha organização adota métodos de trabalho mais eficientes com rapidez;
	A minha organização adota rapidamente métodos de trabalho mais eficientes desenvolvidos por seus funcionários;
	Na minha organização, desenvolver as próprias ideias é encorajado, tendo em vista a melhoria da empresa;
	A direção da empresa está ciente e é muito receptiva às minhas ideias e sugestões;
	Uma promoção geralmente decorre do desenvolvimento de ideias inovadoras;
	Os funcionários que criam ideias inovadoras por conta própria costumam ser encorajados pelos gestores a desenvolvê-las;
	Na execução de um projeto, os funcionários mais proativos podem tomar suas próprias decisões sem precisar se justificar nem passar por instâncias superiores para obter aprovação para suas ideias;
	Gestores mais experientes encorajam os funcionários inovadores a adaptar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo;
	Muitos gestores do alto escalão da empresa são conhecidos pela sua experiência no processo de inovação;
	Há dinheiro disponível para levar novas ideias e projetos adiante;
	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e benefícios adicionais, além do sistema de recompensa pelo trabalho padrão da organização;
	Existem várias opções dentro da organização para que os indivíduos obtenham apoio financeiro para suas ideias e seus projetos inovadores;
	Os funcionários são frequentemente encorajados a correr riscos calculados quando se trata de novas ideias;
	Os funcionários que se arriscam mais são reconhecidos por sua disposição em apoiar novos projetos, sendo eles bem-sucedidos ou não no futuro.
	O termo “tomador de risco ( <i>risk taker</i> , funcionário audacioso)” é considerado um atributo positivo para as pessoas da minha área de trabalho;
	A minha organização apoia diversos projetos pequenos e experimentais, mesmo sabendo que alguns deles obviamente irão falhar;
	Um funcionário com uma boa ideia normalmente tem tempo livre à disposição para desenvolver essa ideia;
Há um desejo considerável de gerar novas ideias entre os funcionários da organização, e eles não se importam em adentrar a área de atuação de outros funcionários ou departamentos;	
Os empregados são encorajados a falar com funcionários de	

	outros departamentos da organização sobre ideias relativas a novos projetos.
Autonomia	Sinto que sou o meu próprio gestor e não tenho de verificar todas as minhas decisões com outra pessoa;
	Não são aplicadas punições severas pelos erros cometidos no trabalho;
	Minha organização me oferece a chance de ser criativo e de usar meus próprios métodos para fazer meu trabalho;
	A organização me oferece a liberdade de poder julgar a adequação de meus próprios atos;
	A organização me oferece a chance de trabalhar com algo que efetivamente necessita das minhas habilidades;
	Eu tenho a liberdade de decidir o que fazer no meu trabalho;
	Em geral, eu sou responsável por decidir como meu trabalho é feito;
	Eu quase sempre decido o que faço no meu trabalho;
	Eu tenho muita autonomia no meu trabalho e fico sozinho para fazê-lo;
	Raramente tenho de seguir os mesmos métodos de trabalho ou os mesmos passos para realizar as minhas tarefas principais do dia a dia.
Recompensa e reforço	Meu gestor me ajuda a fazer meu trabalho removendo obstáculos do meu caminho;
	As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho;
	O meu gestor irá aumentar as minhas responsabilidades profissionais se eu desempenhar bem o meu trabalho;
	O meu gestor me dará um reconhecimento especial se o meu desempenho no trabalho for visivelmente bom;
	O meu gestor diria ao chefe dele se o meu trabalho fosse excelente;
	Há muitos desafios no meu trabalho.
Disponibilidade de tempo	Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho não me impediu de dedicar o tempo necessário ao desenvolvimento de novas ideias;
	Eu sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo de que preciso;
	Minha carga horária e minhas responsabilidades no trabalho são na medida certa para que eu possa fazer tudo adequadamente;
	Meu trabalho está estruturado de modo que tenha tempo para pensar em problemas organizacionais mais amplos;
	Sinto que não trabalho sob pressão em relação ao tempo que tenho para realizar meu trabalho;
	Meus colegas de trabalho e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas de longo prazo.
Limites organizacionais	Nos últimos três meses, não segui procedimentos ou práticas operacionais padronizadas para realizar minhas tarefas principais;
	Não tenho muitas regras e procedimentos escritos relativos às minhas tarefas principais;
	No meu trabalho tenho dúvidas do que se espera de mim;
	Há pouca certeza no meu trabalho;

	Durante o último ano, o meu gestor imediato discutiu frequentemente comigo sobre o meu desempenho no trabalho;
	A descrição do meu trabalho não especifica claramente os padrões de desempenho em que o meu trabalho é avaliado;
	Não temos especificações determinantes de qual é o desempenho que se espera de mim em termos de quantidade, qualidade e tempo disponível para a realização do trabalho.

Fonte: Hornsby J., Kuratko, Holt e Wales (2013), adaptado por Pezzi (2020).

#### 2.9.4 Capital social

a) Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019): os autores em seus estudos adaptaram instrumento de aferição do capital social, e tomou-se como base para os itens da dimensão capital social relacional e cognitivo o trabalho de Leana e Pil (2006, *apud* GANGULY; TALUKDAR; CHATTERJEE, 2019). Para a dimensão do capital social estrutural, os autores se basearam em Collins e Clark (2003, *apud* GANGULY; TALUKDAR; CHATTERJEE, 2019) e Peng e Luo (2000, *apud* GANGULY; TALUKDAR; CHATTERJEE, 2019). Todos os itens do questionário da pesquisa foram medidos usando uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Quadro 12 – Instrumento de Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019)

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Capital social relacional	<i>Overall, the members in our team are trust worthy</i>
	<i>There is high “team spirit” among our team members</i>
	<i>Our team members show a great deal of integrity</i>
	<i>Our team members have confidence in one another</i>
	<i>Our team members are usually considerate of one another’s feelings</i>
	<i>We can rely on our co-workers and superiors, with whom we work within this team</i>
Capital social cognitivo	<i>Our team members share the same ambitions and vision for the team</i>
	<i>Our team members view themselves as partners in charting the team direction.</i>
	<i>Our team members are committed to the goals of the team</i>
	<i>Our team members enthusiastically pursue collective goals and mission</i>
	<i>There is a commonality of purpose among the employees in our team</i>
Capital social estrutural	<i>On an average how close is your relationship with the Other members of your team?</i>
	<i>To what extent do you have contact with other members within the team that you work with?</i>
	<i>To what extent you have contact with members of other teams within your own department/division?</i>
	<i>On an average how close is your relationship with members of Other teams within your own department/division?</i>

Fonte: Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019).

b) Hau, Kim e Lee (2014): a pesquisa desses autores buscou ver a relação do capital social e do compartilhamento de conhecimento tácito. Nesse estudo, as dimensões do capital social são laços sociais, confiança social e objetivos compartilhados, que foram avaliados pelos pesquisadores por meio de uma adaptação do instrumento de Chiu *et al.* (2006) e Chow e Chan (2008). Foi utilizada a escala de sete pontos variando de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (7).

Quadro 13 – Instrumento de Hau, Kim e Lee (2014)

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Laço social	<i>I have very good relations with others in my company.</i>
	<i>I am very close to others in my company.</i>
	<i>I spend a lot of time interacting with others in my company.</i>
	<i>I have frequent communication with others in my company.</i>
Confiança social	<i>I believe the employees in my company will Always try and help me out if I get into difficulties.</i>
	<i>I Always trust the employees in my company to lend me a hand if I need it.</i>
	<i>I believe that the employees in my company behave in a consistent manner.</i>
	<i>I trust that the employees in my company are truthful in dealing with one another</i>
Objetivos compartilhados	<i>The employees in my company and I share the same goal that we should share our tacit knowledge.</i>
	<i>The employees in my company and I share the same vision that we will share our tacit knowledge.</i>
	<i>The employees in my company and I share the same value that TKS is good.</i>
	<i>The employees in my company and I are enthusiastic about the collective mission of TKS.</i>

Fonte: Hau, Kim e Lee (2014)

c) Nguyen e Ha (2020) desenvolveram um instrumento baseado em Natapei e Ghoshal (1998) e Wang e Wang (2012). Eles utilizaram uma escala *Likert* de cinco pontos. Nesta escala, 1 define “discordo totalmente” e 5 define “concordo totalmente”.

Quadro 14 – Instrumento de Phuoc, Kim e Nguyen (2020)

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Capital cognitivo	<i>My fellows and I are always in agreement about what matters at work</i>
	<i>My fellows and I are keen to follow the common objectives and missions of the whole organization.</i>
	<i>My fellows and I have the same vision and goals</i>
Capital relacional	<i>I feel like I am connected to my fellow members</i>
	<i>I know my fellows try and help me to overcome difficulties all the time.</i>
	<i>I will trust my fellows when I need help.</i>
	<i>I can rely on my fellows when in need.</i>
Capital estrutural	<i>I have a really positive working relationship with my fellows in general</i>

	<i>I am aware what skill/knowledge/competence could be useful to which fellow member.</i>
	<i>My fellow members know what skill/ knowledge/ competence I have</i>
	<i>I am aware which person within my organization possesses the skill/ competence/knowledge that is useful for me.</i>

Fonte: Phuoc, Kim e Nguyen (2020).

### 2.9.5 Compartilhamento de conhecimento tácito

a) Ba Le *et al.* (2020) adaptaram um instrumento ao estudarem antecedentes do compartilhamento de conhecimento tácito e explícito. Para medir compartilhamento de conhecimento tácito, os autores se basearam no trabalho Wang e Wang (2012) e em escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

#### Quadro 15 – Instrumento de Ba Le *et al.* (2020)

<i>People in my firm frequently share knowledge based on their experience</i>
<i>Collect knowledge from others based on their experience</i>
<i>Share knowledge of know-where or know-whom with others</i>
<i>Collect knowledge of know-where or know-whom with others</i>
<i>Share knowledge based on their expertise</i>
<i>Collect knowledge from others based on their expertise</i>
<i>Share lessons from past failures when they feel necessary</i>

Fonte: Ba Le *et al.* (2020).

b) Wang e Wang (2012): em seus estudos sobre o compartilhamento de conhecimento, capital intelectual e desempenho da empresa, utilizaram em seu instrumento de pesquisa sete itens para medir compartilhamento de conhecimento tácito.

#### Quadro 16 – Instrumento de Wang e Wang (2012)

<i>Employees in my organization frequently share knowledge based on their experience.</i>
<i>Employees in my organization frequently collect knowledge from others based on their experience.</i>
<i>Employees in my organization frequently share knowledge of know-where or know-whom with others.</i>
<i>Employees in my organization frequently collect knowledge of know-where or know-whom with others.</i>
<i>Employees in my organization frequently share knowledge based on their expertise.</i>
<i>Employees in my organization frequently collect knowledge from others based on their expertise.</i>
<i>Employees in my organization will share lessons from past failures when they feel that it is necessary.</i>

Fonte: Wang e Wang (2012).

c) Ganguly, Talukdar, Chatterjee (2019): fizeram uma adaptação e modificação dos estudos de Lin (2007); Wang e Wang (2012) e Lee (2001). Os itens do

questionário da pesquisa foram medidos usando uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Quadro 17 – Instrumento de Ganguly, Talukdar, Chatterjee (2019)

<i>In my company during any group discussions, each one of us tries to find out each other's opinions, thoughts, and information</i>
<i>It is an established practice in my organization that tounder stand others' thought better, repeat what one has said and ask them is this what they mean</i>
<i>In my organization, it is an established practice for each employees present in a meeting to write a summary note of what was discussed in the meeting</i>
<i>In discussion, all participating members are encouraged in my organization to actively share their experience formally or informally</i>
<i>My organization urges Every employee to discuss with each other what they think to make sure his/her understanding is same as others</i>
<i>In my work team, my team mates and I will share life or work experience with each other through informal gatherings</i>
<i>Before starting any project, my company makes everyone of the project team to know each other well through formal and informal gatherings</i>

Fonte: Ganguly, Talukdar, Chatterjee (2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa com o intuito de alcançar os objetivos antes elencados. Serão apresentadas a abordagem escolhida, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, a população e amostra, a forma como esses dados foram tratados e o modelo de pesquisa.

#### 3.1 Abordagem da pesquisa

Este estudo utilizou uma estrutura exploratória sequencial de métodos mistos (CRESWELL, 2010). Com foco no campo da formação intraempreendedora no setor público, esta pesquisa é composta de fases classificadas de acordo com sua abordagem: a primeira, que atendeu ao objetivo “a”, foi a coleta qualitativa de dados, utilizando entrevistas semiestruturadas com os servidores públicos, vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público” e participantes de um grupo informal de inovação. A segunda fase, após a coleta e análise dos dados qualitativos, foi realizada por meio de um questionário aplicado a servidores públicos de diferentes estados brasileiros.

Justifica-se a utilização deste delimitamento de pesquisa em função da intenção de explorar o fenômeno de pesquisa com os servidores públicos que se destacam como intraempreendedores entre seus pares e depois da ampliação do entendimento na etapa quantitativa, por meio de uma coleta de dados com um grupo maior de servidores (FETTERS, CURRY, CRESWELL, 2013; CRESWELL, 2010). Esse delineamento procurou explicitar o papel do compartilhamento do conhecimento tácito na formação intraempreendedora, assim como levantar possíveis fatores envolvidos nesse processo.

#### 3.2 População e amostra

Na fase qualitativa, a população da pesquisa foi constituída por dois grupos de servidores públicos. O primeiro grupo foi composto de vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público”, que acontece anualmente, desde 1996, pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Na tentativa de facilitar o contato com os

servidores premiados, foi utilizado o resultado de 2017 a 2020, que contempla aproximadamente 54 servidores, reduzindo assim os problemas com cadastros desatualizados.

O segundo grupo foi constituído espontaneamente por servidores envolvidos com a inovação no setor público. Pela ausência de um cadastro dos componentes desse grupo, foi utilizado o procedimento equivalente à amostragem de bola de neve, sendo que o contato com o primeiro integrante desse grupo possibilitou a identificação de novos contatos, e a partir dele foi possível ampliar o número de casos.

A quantidade de entrevistas foi determinada pelo ponto de saturação teórica, o que significa dizer que foram feitas entrevistas até que a coleta de dados não acrescentou mais nenhum novo elemento e a continuidade não era necessária, pois não havia mais alteração da compreensão do fenômeno estudado (THIRY-CHERQUES, 2009). No total foram realizadas 19 entrevistas, sendo 8 com servidores vencedores do prêmio e 11 participantes da rede informal de inovação.

A etapa quantitativa, que forneceu dados concretos sobre qual o papel do compartilhamento de conhecimento tácito no processo de formação intraempreendedora de servidores públicos, teve o universo constituído pelos funcionários das esferas municipais e federais.

A amostra foi estabelecida de acordo com Hair (2019), que sugere a observação do construto com o maior número de indicadores e depois a multiplicação do seu total por cinco. Tendo em vista que o construto com maior número de indicadores é o comportamento intraempreendedor, com 23 variáveis, o cálculo resultou em uma amostra mínima de 115 casos para que se alcance um poder estatístico de 95% com o propósito de evidenciar valores de  $R^2$  de no mínimo 0,25 e probabilidade de erro de 0,05. Ao todo foram obtidos 134 questionários respondidos.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

A pesquisa qualitativa adotou a técnica de entrevistas semiestruturadas formadas por questionamentos básicos oriundos de teorias e hipóteses relacionadas ao tema (TRIVIÑOS, 1987a) e dos resultados encontrados no pré-teste. O que se procurou com essas entrevistas foi a melhor compreensão de como acontece a

formação intraempreendedora no serviço público, fatores de facilitação e obstrução e como o conhecimento tácito faz parte desse processo. Adicionalmente, destaca-se que as entrevistas foram agendadas e ocorreram de forma virtual.

Na fase quantitativa, a técnica adotada para a coleta de dados foi a aplicação de questionário estruturado, em que as variáveis consideradas na sua elaboração foram relacionadas aos fatores antecedentes do comportamento intraempreendedor.

### 3.4 Instrumentos e material de pesquisa

Na fase qualitativa foram realizadas três entrevistas focalizadas com os vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público” de 2019, permitindo que os entrevistados falassem livremente sobre sua formação profissional. Nessa modalidade de entrevista, a atuação do entrevistador se limita apenas em indicar o tópico da pesquisa e manter o foco das falas. Essa primeira etapa teve o propósito de gerar um direcionamento da pesquisa e ampliar o referencial teórico.

Baseado nos resultados desse pré-teste (APÊNDICE B) e na teoria relacionada à temática, um roteiro de entrevista foi elaborado. Esse roteiro foi pensado apenas com tópicos predeterminados, o que possibilitou a formulação de outros itens durante o processo das entrevistas. As questões elaboradas previamente foram as seguintes:

- ✓ Fale um pouco da sua trajetória no serviço público. Explorar relacionamentos, facilidades, dificuldades, clima, influências, situações de aprendizagem.
- ✓ O que na sua carreira no serviço público você julga que mais teria contribuído para que você tivesse sucesso no seu desenvolvimento? Explorar atitudes e comportamentos intraempreendedores.
- ✓ Fazendo uma retrospectiva do seu percurso de servidor público, o que você destacaria como importante para que outros servidores se tornem intraempreendedores como você.
- ✓ Fale um pouco sobre como formar um intraempreendedor dentro do ambiente do serviço público. Explorar quais aspectos a organização deveria promover/quais aspectos um servidor deveria apresentar.
- ✓ Da troca de experiências entre profissionais e o acesso a teorias, que balanço você faz sobre essas questões na formação de intraempreendedores no ambiente público?

✓ Para que possamos ir fechando essa entrevista com aprofundamento, pelo seu conhecimento, quais as questões relacionadas à formação intraempreendedora que você considera importante considerar e que eu não perguntei?

✓ Para eu deixar sua marca registrada nessa entrevista, que síntese você faz desse processo de formação intraempreendedora no ambiente público?

Na etapa quantitativa, um questionário estruturado foi elaborado tendo como orientação escalas utilizadas em pesquisas realizadas na área privada, o referencial teórico e os resultados encontrados na pesquisa qualitativa.

Os construtos apoio da gestão, discricionariedade, disponibilidade de tempo, limites organizacionais, reconhecimento e reforço, capital social, compartilhamento de conhecimento tácito, atitude intraempreendedora e comportamento intraempreendedor, identificados no referencial teórico, receberam modificações oriundas do resultado da pesquisa qualitativa, em especial à adequação ao ambiente público (apêndice E). Adicionalmente, o questionário também foi apresentado a juízes que contribuíram para a adequação dos indicadores.

Após esses processos, foi realizado um pré-teste com a aplicação de 20 questionários, o que permitiu o ajuste de alguns termos, da parte descritiva da amostra, pois geraram diferentes interpretações, e a melhor redação de duas variáveis que foram alvo de vários questionamentos em relação ao seu entendimento.

#### Quadro 18 – Adequações de indicadores

Frase original	Frase ajustada
Qual o nível de escolaridade exigido para a função que exerce atualmente?	Qual das alternativas expressa melhor o nível mínimo de escolaridade exigido para o seu cargo de concurso (caso tenha prestado mais de um concurso, considere o último ingresso)
Indique o tempo de exercício na sua atual função.	Identifique o tempo de exercício no cargo do seu último concurso público (informar o número de meses completos)
Ao querer convencer outros funcionários a participarem de um projeto de inovação, eu espero os primeiros resultados surgirem.	Um grupo de funcionários que compartilha ideias inovadoras consegue adesão de novos funcionários quando bons resultados são alcançados.
De forma geral, tenho uma postura questionadora.	De forma geral, tenho uma postura examinadora.

Fonte: a autora.

### 3.5 Análise dos dados

A análise foi estruturada segundo cada objetivo, observando-se que o objetivo “a” tratou especificamente dos resultados da pesquisa qualitativa e os objetivos “b”, “c” e “d” trataram da pesquisa quantitativa.

Na pesquisa qualitativa, que corresponde ao objetivo “a”, o conteúdo das entrevistas foi gravado e posteriormente transcrito. Com o propósito de realizar uma análise de conteúdo, classificando em informações os dados levantados na pesquisa (BARDIN, 2016), seguiu-se os seguintes passos:

➤ Pré-análise: primeiramente foi realizada uma leitura do material para perceber melhor o conteúdo apresentado, tentando-se entender de uma forma integral as ideias principais e os seus significados gerais. Além disso, foi feita uma preparação dos textos, organizando em especial as respostas de perguntas que estavam fora do roteiro pré-estruturado. Nessa etapa também foram elaboradas novas hipóteses.

➤ Exploração do material: as unidades de registro foram recortadas de acordo com o tema, e a unidade de contexto foi feita conforme a pertinência da informação. A categorização utilizada foi apriorística em função da existência de categorias já predefinidas pela autora, com base na teoria. Em relação ao agrupamento das unidades de análise, que formaram as categorias, foi feito por repetição de conteúdos em comum por grande parte dos respondentes, sem descartar a modalidade de relevância implícita para aproveitar temas importantes para o estudo e que não foram comuns aos respondentes.

Paralelamente à formação de categorias e subcategorias, foram codificadas as unidades de análises. Essa marcação das unidades de análises foi feita utilizando símbolos alfanuméricos, o que permitiu que o exercício de compreensão e análise dos dados já começasse a ser realizado.

➤ Tratamento dos resultados e interpretação: essa etapa consistiu em olhar o conteúdo significativo de formação intraempreendedora e identificar com qual conceito ele se relacionava. Observa-se que nos casos em que o conteúdo extrapolava os indicadores teóricos, um ajuste nas categorias era realizado, o que teve por consequência a reformulação do modelo teórico antes apresentado.

A pesquisa quantitativa teve como foco atender especificamente cada um dos objetivos conforme descrições a seguir:

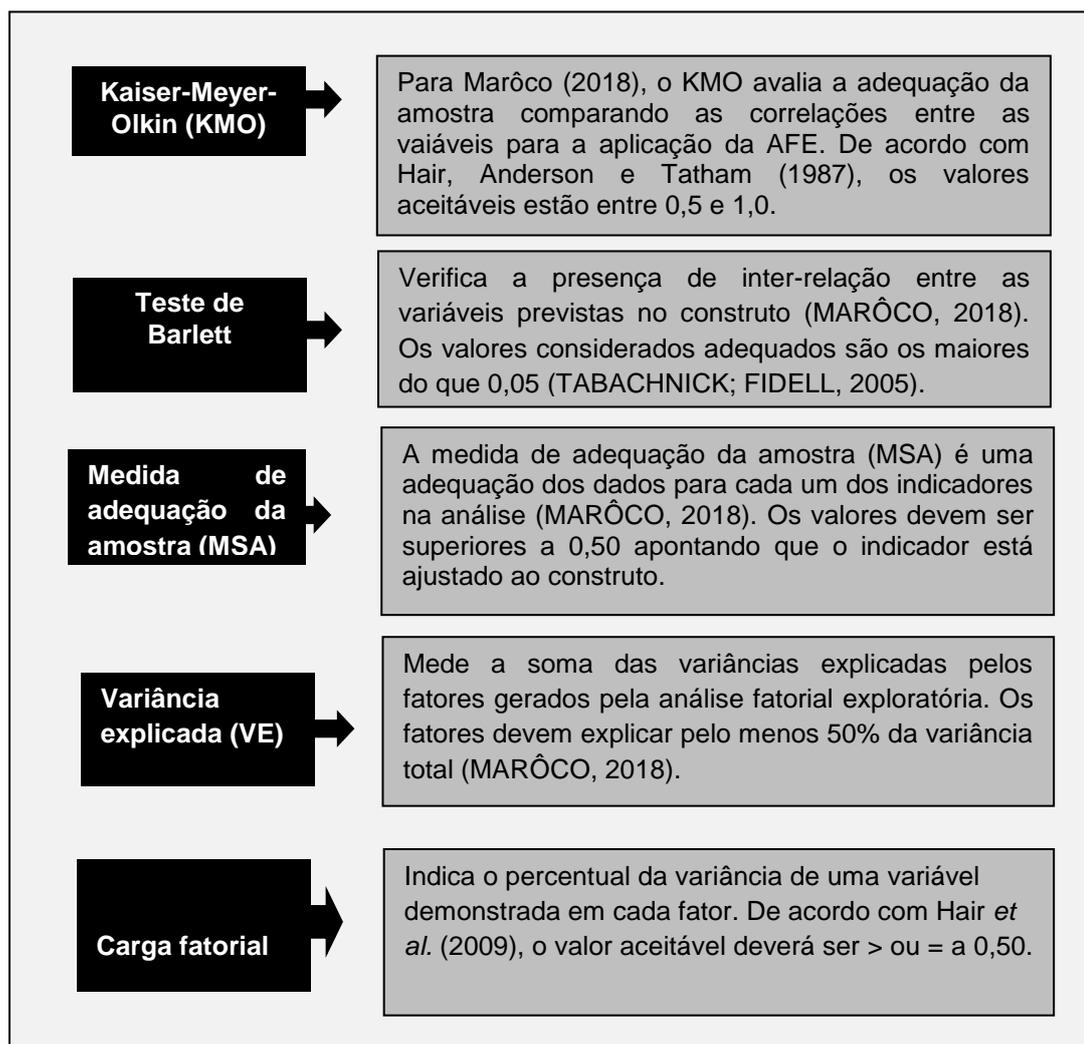
Objetivo “b” – medir os construtos teóricos evidenciados no processo de formação intraempreendedora (a partir de seus indicadores), de forma a produzir um diagnóstico preliminar desse ambiente no setor público, foco do estudo. Por meio do

*software* SPSS, foi realizada a análise estatística básica (média, mediana, desvio padrão, coeficiente de variação e quartil).

Objetivo “c” – identificar as estruturas dos construtos teóricos e estatisticamente significativas do processo de formação intraempreendedora no ambiente de trabalho do setor público, utilizando análise fatorial exploratória e confirmatória.

Com a utilização do *software* SPSS, a análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada com o objetivo de apontar os indicadores de cada construto com base na literatura utilizada e nos resultados da fase qualitativa da pesquisa. Para cada construto foi verificada a sua qualidade por meio das medidas da AFE apresentadas na figura a seguir:

Figura 5 – Construtos e suas qualidades



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Antes de testar as hipóteses desenvolvidas, foi necessário avaliar o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Para a avaliação do modelo de mensuração a partir dos mínimos quadrados parciais, o modelo analisado precisou preencher os requisitos de confiabilidade, validade convergente e discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR *et al.*, 2014a).

Para avaliar a confiabilidade da consistência interna do modelo proposto, tradicionalmente, o "Alfa de Cronbach" é utilizado, mas tende a fornecer uma medição conservadora em MEEPLS. Sendo assim, baseado em Hair *et al.* (2012), optou-se por usar a confiabilidade composta como um substituto. A confiabilidade composta deve ser maior do que 0,60, e nos casos de modelos confirmatórios maior do que 0,70 (HÖCK; RINGLE, 2006; PREARO, 2013).

Segundo Wong (2013), é relevante verificar a validade do construto de cada variável. Portanto, segundo Fornell e Larcker (1981), a variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) deve ser maior que o limite de 0,5 para que a validade convergente seja confirmada.

Para avaliar a validade discriminante, Fornell e Larcker (1981) sugerem que a raiz quadrada de AVE deve ser maior do que a correlação do construto com todos os outros construtos no modelo estrutural. A validade discriminante é um indicador que considera os construtos ou variáveis latentes como independentes uns dos outros (HAIR *et al.*, 2014a).

Objetivo “d” – delinear e analisar o modelo de formação intraempreendedora, resultantes em atitude e comportamento intraempreendedor no setor público, segundo duas modelagens alternativas do papel do compartilhamento de conhecimento tácito (variável antecedente ou variável mediadora). Assim, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais, o que possibilitou testar as hipóteses e apresentar uma proposta de modelo de formação intraempreendedora voltada para o setor público.

A modelagem de equações estruturais escolhida nesta pesquisa foi a baseada em mínimos quadrados parciais (MEEPLS). Os critérios necessários para a avaliação do modelo estrutural utilizando o *software* Smart PLS foram: a significância dos coeficientes estruturais, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o tamanho do efeito ( $f^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e o tamanho do efeito ( $q$ ) (DA SILVA *et al.*, 2015; HAIR *et al.*, 2012; HAIR *et al.*, 2014a).

Além de verificar o modelo de medição, o modelo estrutural foi avaliado antes de se chegar a qualquer conclusão. Como a colinearidade é um problema potencial no modelo estrutural, verificou-se o valor do fator de inflação da variância, que não poderia ser acima de 10 (HAIR *et al.*, 2014a).

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é uma parte importante da avaliação do modelo estrutural. A partir do diagrama de estimativa do modelo PLS Path, o  $R^2$  geral pode ser considerado fraco, moderado e forte. Os valores-limite de 0,25, 0,5 e 0,7 são frequentemente usados para descrevê-los, respectivamente (HAIR *at el.*, 2013).

Uma avaliação da relevância preditiva de Stone-Geisser ( $Q^2$ ) é importante porque verifica se os pontos de dados dos indicadores no modelo de medição reflexiva do construto endógeno podem ser previstos com precisão. Isso pode ser feito usando o procedimento chamado *Blindfolding Algorithm* no SmartPLS (WONG, 2016).

Além disso, o tamanho do efeito ( $f^2$ ) também será usado para avaliar o modelo interno (CHIN, 1988). O tamanho do efeito ( $f^2$ ) se refere à "mudança no valor de  $R^2$  quando um construto exógeno especificado é omitido do modelo" (HAIR *et al.*, 2017) e mostra se a variável latente exógena omitida tem um efeito substancial sobre a variável latente endógena. Os seguintes limites podem ser usados para interpretar a magnitude dos tamanhos de efeito ( $f^2$ ) segundo Cohen (1988): 0,02 (efeitos pequenos), 0,15 (efeitos médios) e 0,35 (efeitos grandes).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em duas partes, sendo a primeira voltada a apresentar os resultados da fase qualitativa da pesquisa, que atende ao objetivo “a”, com o propósito de evidenciar o processo de formação intraempreendedora de servidores que estão atuando no setor público. E a segunda parte está direcionada à apresentação e análise dos resultados da fase quantitativa, que tem como objetivo testar o modelo construído a partir do referencial teórico e dos resultados alcançados com o objetivo “a”.

### 4.1 Fase qualitativa

Neste tópico são compreendidos dois aspectos dos resultados da abordagem qualitativa: o perfil dos respondentes e os resultados e discussão das entrevistas, que tiveram como objetivo evidenciar o processo de formação intraempreendedora no serviço público.

Observa-se que no roteiro de entrevista foram contemplados oito temas e, embora sejam apresentados a seguir em uma ordem, a prática da entrevista conduz a ordem conforme os entrevistados abordam esses temas, em que, por vezes, tornam-se oportunas as abordagens de temas formalmente previstos no roteiro, que é apresentado nos procedimentos metodológicos, nas últimas posições, em diferentes momentos da conversa, que durou em média 60 minutos.

De forma a orientar a leitura dos resultados, registre-se que esses são apresentados mediante a exposição a seguir descrita, cabendo observar que essa exposição se refere a procedimentos adotados com relação à estrutura de construtos deste estudo já apresentados no capítulo anterior.

Uma primeira abordagem identificou os conteúdos significativos presentes nas manifestações dos entrevistados, tendo como referências as categorias trazidas do referencial teórico, como apoio da gestão, reconhecimento e reforço, capital social, entre outros. Esses construtos que já estavam preliminarmente na teoria, eram conceitos já validados em estudos cujo público, na sua maioria, não era do setor público.

Conteúdos significativos não associados a categorias já trazidas do referencial teórico sugeriram novos conceitos, tais como inconformismo e questionamento. Além disso, alguns construtos originais foram adaptados, bem como a ausência de indicadores presentes nos construtos originais foi motivada, principalmente, quando esses indicadores eram de situações específicas do segmento privado. Essas abordagens são ilustradas mediante o uso de recortes das manifestações dos entrevistados que tornaram aparente o conteúdo significativo que se constituía em um indicador ou em uma dimensão.

Por fim, foram delineadas figuras que buscam apresentar os indicadores evidenciados originalmente na pesquisa qualitativa, bem como aqueles já apresentados no referencial teórico e também evidenciados nas manifestações dos entrevistados. Essas figuras foram projetadas em linha pontilhada como forma lúdica de ilustrar a natureza exploratória da estrutura construída a partir da pesquisa qualitativa realizada.

#### 4.1.1 Perfil dos participantes

Como já apresentado anteriormente, a fase qualitativa desta pesquisa foi realizada com funcionários públicos vencedores do prêmio “Inovação no Setor Público” e/ou da Rede de Inovação. Foram entrevistados 19 servidores, sendo um da esfera municipal, dois da estadual e 16 da federal. A figura 6 apresenta todas as características levantadas dos participantes dessa etapa da pesquisa.

Figura 6 – Perfil dos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Um dos destaques no perfil dos respondentes é o nível de escolarização apresentado por eles, que sugere que, embora a pós-graduação *stricto sensu* tenda a ampliar a perspectiva de pesquisa, a sua ausência não deve ser considerada um fator limitador da formação. Nesse sentido, entre os 19 casos que integraram a pesquisa qualitativa, todos têm nível superior, entre os quais, cinco são mestres, dois são doutores e um tem pós-doutorado.

Por outro lado, a função de chefia foi evidenciada com mais intensidade. Dos 19 participantes da pesquisa, 14 exercem uma função de gestão e, entre os que não fazem parte da gestão, um já exerceu função de chefia por muito tempo e outro era candidato a ser gestor. Esse aspecto embora não fora objeto de hipótese nesta tese, evidencia-se como um objeto de estudo, no sentido de analisar se a formação intraempreendedora favorece a evolução na carreira de gestão ou se a ocupação de

funções de gestão promove mais oportunidades para a formação intraempreendedora.

Em relação à idade, o entrevistado mais novo tem 29 anos e o mais velho tem 54 anos, sendo que quase a metade dos entrevistados, ou seja, dez casos têm menos de 40 anos, sete casos têm entre 40 e 44 anos e dois casos têm entre 45 e 54 anos. Esses resultados são semelhantes aos encontrados na pesquisa de Olavo (2020), que buscou descrever as características intraempreendedoras e os resultados do laboratório de inovação da Prefeitura Municipal de São Paulo. No estudo do autor, 93% dos funcionários públicos envolvidos na criação e nos resultados alcançados no laboratório têm idades entre 22 e 33 anos, possuem, em sua maioria (92%), curso de nível superior completo.

Em relação ao tempo de serviço, 15 servidores estão no setor público entre cinco e 15 anos, desse modo o funcionário com menos tempo de serviço tem cinco anos no serviço público, e o que tem mais está há 23 anos. Observe-se que nas manifestações os entrevistados também descreveram várias experiências julgadas contributivas para sua formação que antecedem ao tempo em que estão no serviço público ou mesmo ao tempo em que estão nas suas atuais unidades públicas de trabalho.

#### 4.1.2 Resultados e discussão da abordagem qualitativa

Esta seção apresenta os resultados alcançados na fase da pesquisa qualitativa e está dividida em três partes: a primeira é composta de uma pré-análise do que foi encontrado em cada tema abordado no roteiro de entrevista, a segunda apresenta os recortes das manifestações dos servidores que ratificaram os elementos essenciais da formação intraempreendedora encontrados na abordagem teórica dos autores escolhidos neste estudo, bem como a ampliação dessas abordagens e a apresentação de novos conteúdos.

A terceira parte é composta das ilustrações dos indicadores levantados originalmente na qualitativa, bem como aqueles que foram ajustados em relação à escala teórica conforme orientação de especialistas e/ou resultado das entrevistas.

#### 4.1.2.1 Pré-análise

No início das entrevistas, logo depois do levantamento de informações relacionadas ao perfil dos respondentes, foi pedido que os participantes da pesquisa falassem livremente sobre sua trajetória profissional. A intenção dessa abordagem era explorar os relacionamentos, as facilidades e dificuldades encontradas durante o percurso profissional, as influências que receberam e quais as situações de aprendizagem vivenciadas.

Nessas manifestações já foi possível começar a identificar manifestações que apontavam às características do comportamento intraempreendedor dos entrevistados, em especial proatividade e inovatividade, bem como a visão que tinham sobre ser intraempreendedor no serviço público, o que envolve sempre a ideia de fazer algo de forma diferente, melhorar processos, atender aos objetivos de forma mais eficaz e eficiente.

Também ficou evidente nas descrições da trajetória profissional dos pesquisados que a aprendizagem é algo muito presente, tanto na questão técnica como comportamental. Além disso, na maior parte das vezes, esse processo envolve a relação com os pares e/ou chefias, citando o quanto a convivência no ambiente de trabalho foi importante no desenvolvimento de novas competências, seja por meio de inspiração e exemplo, por compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, por estudos, seja por desafios enfrentados. Outros elementos importantes que envolvem a aprendizagem também foram bem destacados por vários entrevistados, como, por exemplo, a disposição em aprender, ter uma formação generalista e a necessidade de se romper paradigmas.

Ainda foi declarado nas declarações relacionadas à trajetória profissional que os servidores enfrentaram alguns obstáculos. Essas barreiras, quase sempre, estão ligadas ao incômodo de colegas e/ou da chefia ao serem questionados, impelidos a saírem de sua zona de conforto ou ameaçados pela proatividade e pelas ideias inovadoras apresentadas pelos intraempreendedores.

No segundo momento, foi solicitado aos servidores que dissessem o que, na opinião deles, mais teria contribuído para que eles tivessem sucesso no desenvolvimento profissional. A ideia dessa pergunta era explorar as atitudes e os comportamentos intraempreendedores apresentados pelos entrevistados.

Elementos como disposição em receber e compartilhar conhecimento, inconformismo, questionamentos, não ter medo de correr riscos e persistência ficaram evidentes nas narrativas, tendo sempre a inovatividade como destaque em todas as manifestações dos entrevistados. Além desses aspectos, também foi citado pelos intraempreendedores que fatores organizacionais, como apoio da liderança, reconhecimento de ações proativas e inovadoras dos servidores e ambiente propício para empreender, contribuíram ou favoreceram o comportamento intraempreendedor e, por consequência, o sucesso deles.

Também foi pedido aos entrevistados que comentassem sobre o que eles consideravam importante para que outros servidores se tornassem intraempreendedores como eles. As respostas apontam tanto para aspectos organizacionais como pessoais. Dentre as questões pessoais ficou aparente a necessidade de o servidor ser uma pessoa inconformada e questionadora, sugerindo que essas características levam à proatividade e à busca por inovação. Já em relação aos aspectos organizacionais, é salientado nas respostas a necessidade de haver diretrizes claras em relação ao trabalho e premiações para servidores intraempreendedores. Além disso, é presente nas declarações dos participantes da pesquisa questões relacionadas aos métodos, à forma de promover em um maior número de servidores um comportamento intraempreendedor.

Além disso, foi demandado aos entrevistados que se manifestassem sobre como formar um intraempreendedor dentro do ambiente do serviço público. O objetivo dessa pergunta era explorar quais aspectos fazem parte ou influenciam a formação intraempreendedora no serviço público. Fica claro nas manifestações dos respondentes que o apoio da gestão, a autonomia e o reconhecimento de funcionários inovadores facilitam a formação intraempreendedora e proporcionam um ambiente mais propício à inovação e ao risco calculado. Da mesma forma são evidenciadas a importância do *feedback*, dos desafios enfrentados e da rede de contatos dos servidores nesse processo.

Os pesquisados também foram solicitados a realizar um balanço entre a troca de experiência entre profissionais e o acesso à teoria na formação de intraempreendedores no serviço público. Todos os entrevistados disseram que a teoria e a troca de experiência são de suma importância. Alguns destacaram que a troca de experiência com profissionais de excelência pode ter um maior peso no

processo formativo, mas é a teoria que sustenta as justificativas de ideias e projetos inovadores.

Adicionalmente, foi pedido aos entrevistados que indicassem se ainda havia algum elemento importante relacionado à formação intraempreendedora de servidores públicos que ainda não havia sido perguntado ou comentado. As respostas se dividiram entre o reforço de elementos já citados, como o reconhecimento de servidores intraempreendedores, e conhecimentos considerados importantes para um intraempreendedor, como, por exemplo, saber interpretar dados e diferenciar algo apenas novo e diferente de algo novo e útil.

Para encerrar a entrevista, foi pedido que os participantes realizassem uma síntese do que seria um processo de formação no ambiente público. A maior parte dos discursos estava vinculada a métodos que poderiam ser utilizados para formar intraempreendedores no serviço público, mas houve também a lembrança de que o reconhecimento e reforço dado a ações intraempreendedoras de servidores é vista como um estímulo ao aprendizado. Os entrevistados fizeram também referência à importância da publicidade de bons resultados, no sentido de apresentar aos servidores que é possível inovar e gerar valor nos serviços oferecidos pelas organizações públicas.

#### 4.1.2.2 Exploração do material

Este tópico contempla as evidências que confirmaram ou ampliaram os elementos essenciais da formação intraempreendedora no serviço público, ligando-os aos autores pertinentes a cada análise e aos resultados das entrevistas.

Entre as manifestações dos entrevistados foi possível perceber a necessidade de um ambiente favorável ao desenvolvimento e à prática de comportamento intraempreendedor. O desenvolvimento desse ambiente é, em boa parte, proporcionado pela organização por meio da presença dos seguintes elementos:

✓ Apoio da gestão: o apoio ou suporte da gestão é um consenso entre os entrevistados como sendo um forte influenciador das ações intraempreendedoras de servidores, o que ratifica a citação de Arunga (2017) ao afirmar que existe uma concordância nas pesquisas empíricas em relação ao impacto positivo do apoio da gestão nas ações empreendedoras de funcionários. De acordo com Baldissera

(2019), a concordância das chefias, além de favorecer, também proporciona o comportamento intraempreendedor.

Nas manifestações dos entrevistados foi bem destacado que o apoio da gestão pode ser manifestado de diversas formas, como, por exemplo, a aprovação de projetos, a viabilidade de recursos, a orientação técnica e os desafios impostos, conforme ilustrado nas manifestações descritas a seguir:

01RII: É, eu acho que a gente não pode depender só de empreendedorismo individual, são coisas muito isoladas, né? E eu acho, de verdade, que as lideranças, em vários níveis, têm que propor, independentemente se tem ou não um ambiente, uma movimentação nesse sentido, de repente chamar para fazer um curso, propor trazer experiências de fora; não sei, pegar alguém que é bom de dados e sugerir que tente inovar [...].

02PISP: Eu tenho um ponto crucial aí, que a liderança máxima da instituição, desde o início, apoiou o projeto. Eu poderia ter lá um parecer jurídico falando que, infelizmente, esse projeto não poderia acontecer porque ele traz risco, alguém pode matar um [...], e pronto, teria fechado as portas. Então, assim, tudo isso aí, ele fecha um pacote [...].

07RISP: Então, eu tive contato com alguns líderes, tive algumas chefias que realmente me motivaram a querer crescer. Porque eu tive também chefias que, vamos dizer assim, são mais políticas, mas tive também algumas chefias com essa visão de liderança aí. Nesse caso, essas pessoas me incentivaram a querer mudar, a querer buscar algo diferente no serviço público.

08PISP: Não sei, talvez, assim, os desafios que eu fui posta, eu acho que contribuíram, porque eram tantos desafios e isso me fazia ir atrás e buscar aprender.

✓ **Discricionariedade no trabalho:** de acordo com os entrevistados, quando a organização permite que os funcionários sejam criativos, oferece autonomia para que eles mantenham projetos que acreditam ser importantes, não impõe uma forma de executar as atividades e aceita que os funcionários utilizem todas as suas habilidades para agregar valor aos serviços oferecidos à sociedade, ela está promovendo o comportamento intraempreendedor de seus servidores.

Esses resultados reforçam o conceito de discricionariedade no trabalho apresentado por Kuratko, Hornsby e Covin (2014), ao colocarem essa definição como sendo a liberdade que o funcionário tem para escolher sobre como realizar seu trabalho. De acordo com Meynhardt e Diefenbach (2012), no setor público, há uma maior tendência ao comportamento intraempreendedor quando existe autonomia no trabalho.

Algumas declarações que podem evidenciar essa relação da autonomia com o comportamento intraempreendedor são descritas a seguir:

09R11: [...] é muito diferente quando o secretário fala: “Olha, o que eu espero de vocês é isso. O resultado que eu espero é esse”. Beleza, a gente se vira pra alcançar. E, normalmente, a gente faz até além do resultado que ele espera que a gente alcance, tá? É muito diferente do que eu já passei antes, de falar: “Eu quero esse resultado, mas você vai fazer assim, assim, assim, e você vai falar com tal pessoa”. O “como fazer” precisa ser livre.

13R11: [...] se você tem uma equipe muito fortalecida e que acredita muito num projeto, ela consegue segurar. Eu tenho visto isso no governo federal em algumas frentes, sabe? Aquela equipe que construiu um projeto e que ela tá ali segurando na unha para o projeto não ser destruído, [...] e isso, tem uma certa autonomia, né? Porque a estabilidade traz essa autonomia também, né? Ela tem um lado ruim da acomodação, que é o que é visto pela sociedade, muito forte, mas ela tem um lado muito bom, das pessoas poderem segurar suas opiniões.

17P11: [...] é preciso ter liberdade. Eu entendo que essa liberdade é importante. Liberdade institucional mesmo. É por isso que tá tendo aí laboratório de inovação, tem agora uma legislação que versa sobre isso, porque é um incentivo institucional dessa liberdade criativa, essa liberdade de questionamento, essa liberdade de tudo. Eu acho que isso daí é importante também.

19R11: Então, eu acho que é interessante a gente captar essas habilidades pra poder agregar, melhorar o nosso serviço, o nosso cotidiano. [...] Então, na [...] eu consegui fazer bastante coisa, consegui fazer bastante diferença lá em relação à produtividade e à motivação, também. [...] eu comecei a juntar, algumas coisas que eu fiz, aí tomei a iniciativa de tornar público, né? E acabou que o pessoal gostou e tem usado bastante.

✓ Disponibilidade de tempo: de acordo com Mustapa, Noor e Mutalib (2018), disponibilidade de tempo é o entendimento que o funcionário tem em relação ao tempo que ele tem para inovar, o que foi defendido por Naksung e Piansoongnern (2020) como sendo um importante fator de impacto no comportamento intraempreendedor.

Essa ideia também foi encontrada nas manifestações dos servidores que participaram desta pesquisa. De acordo com eles, a inovação não pode ser algo separado das atribuições dos funcionários, não pode ser vista como uma atividade que só é realizada por pessoas que fazem parte do setor de inovação da organização e nem como perda de tempo quando não dá certo. O tempo dedicado a ter boas ideias ou a compartilhar conhecimento precisa estar inserido na rotina do serviço público.

04R11: [...] eu tive que explicar para ela que todo mundo teria que, justamente, entender que a inovação também faz parte da atribuição deles, empreendedorismo também faz parte da atribuição deles. Eles não vão

deixar pra trás uma tarefa, eles vão fazer algo que também deve fazer parte da rotina deles [...].

15PISP: Esse cara me ajudou, ele colocou tempo dele pra sistematizar os aprendizados que eles tiveram em Itamarati, fazer melhorias no contrato pra gente poder fazer uma licitação em São Paulo.

17PISP: [...] muitas vezes uma ideia não dá em nada. Então, assim, a gente gasta muito tempo e há a impressão de não ter trazido nada, mas é tudo um amadurecimento pra trazer às vezes um resultado final muito maior, né?

✓ Limite da organização: para Arunga (2017), ao buscar compreender de maneira estratégica quais os requisitos essenciais à entrega eficaz de novos produtos ou serviços, a organização e seus gerentes estão seguindo na direção certa para o desenvolvimento de limites organizacionais, o que, conforme Mappamiring, Akob e Putra (2020), diminui as incertezas relacionadas aos obstáculos às novas ideias e ao intraempreendedorismo.

Ao discorrerem sobre os fatos que influenciam o comportamento intraempreendedor no serviço público, os entrevistados expressaram que para chegar a limites organizacionais que tenham como base os elementos necessários à inovação, é preciso romper alguns paradigmas organizacionais, fazer com que todos conheçam o objetivo final de suas atividades e receber *feedback*, como descrito nas declarações a seguir:

04RII: [...] esse, talvez, seja um dos caminhos: ter claro os objetivos, como é que eles vão desenvolver as metas [...].

07PISP: Porque é importante ter um *feedback*. Muitas vezes, o servidor faz o serviço dele, não tem nenhum *feedback*, nem da própria chefia, positivo ou negativo, para melhorar; mas não se tem um *feedback* ou quando tem, não chega até ele, fica preso na alta cúpula. [...] Ele não tem essa consciência. Então talvez isso possa modificar o comportamento dos servidores.

15PISP: E aí tem o último que é o inovador. Vai falar: “E se a gente tivesse um parecer padrão e a gente só alterasse a parte do relatório? [...] Porque a instituição às vezes empurra os servidores a seguirem apenas o padrão já estabelecido, a chefia empurra pra isso, porque a ausência de referência empurra pra isso, porque o desconhecimento de alternativas empurra pra isso [...].

✓ Reconhecimento e reforço: os servidores pesquisados colocam com bastante destaque a importância da recompensa como estímulo ao comportamento intraempreendedor. Fica notório nas manifestações que eles gostariam de ser avaliados por suas entregas e desempenho, além do reconhecimento do público-alvo dos seus serviços. É reconhecido por quase todos os entrevistados que ainda não há muitas possibilidades de recompensas pecuniárias no serviço público, mas

ações como possibilitar a participação em capacitações, nomeação a funções gratificadas, ter a solicitação de mudança de setor atendida são vistas como recompensa e reforço ao comportamento intraempreendedor dos funcionários.

Lages *et al.* (2016) apontam que se o funcionário é recompensado por suas ações, isso serve de estímulo à propensão em assumir riscos e à inovatividade no intraempreendedor. De acordo com Kearney, Hisrich e Roche (2008), as recompensas no setor público contribuem para o comportamento intraempreendedor de servidores e estão relacionadas ao reconhecimento das contribuições individuais e de grupo.

02PISP: [...] é ter aquele empurrãozinho, que eu te falei que é importante ter, o servidor, como qualquer ser humano, a gente precisa ter um sentimento de que vai ganhar alguma coisa, sabe? Isso é natural, é impossível a gente falar num altruísmo 100% doação.

08PISP: Então, eu estou no meu lugar, quietinha, se eu fizer muito diferente, não tem nada a mais pra mim, eu não vou ganhar nada a mais [...] E aí, infelizmente, eu acho que a gente não tem ainda mecanismos pra poder analisar e... nem avaliar assim, a sua entrega, o seu desempenho [...]

11RII: [...] uma espécie de premiação ou algo assim, uma titulação, melhor dizendo, para cada um, para incentivar. [...] também ser reconhecido pela comunidade, eu acho isso aí um ponto principal, porque aquele servidor vai começar a se sentir importante: “Nossa, eu estou conseguindo fazer, estou tendo reconhecimento” [...].

12PISP: Acho que as lideranças, as chefias, elas têm que saber mobilizar os incentivos que estão à disposição, e acho que não são muitos no setor público [...].

13RII: A maior parte das pessoas ficaria feliz só em conseguir se movimentar, sabe? Não precisa nem ter muita coisa, mas sair daquele setor já é um reconhecimento. Às vezes, a pessoa fica presa naquele setor, não consegue sair, principalmente se ela é muito boa. Então, isso acaba sendo uma punição [...], a pessoa às vezes começa até a acochambar, porque ela vê que a pessoa que não tá trabalhando consegue sair porque o chefe quer se livrar daquela pessoa, entendeu?

As questões relacionadas à organização foram evidenciadas nas manifestações dos entrevistados. No entanto, além das adaptações e inclusões de indicadores sugeridas pelo resultado, com o objetivo de melhor expressar a realidade da área pública e atender a especificidades apontadas nas respostas dos entrevistados, ficou evidente que os participantes da pesquisa não direcionaram o foco de suas respostas de forma abrangente à organização, e sim a pontos específicos, como apoio da gestão e o reconhecimento e reforço.

Portanto, essas questões foram tratadas nesta pesquisa como antecedentes do comportamento intraempreendedor, assim como no trabalho de Kuratko *et al.* (2014). Os atributos evidenciados oriundos desses construtos são ilustrados a seguir (figura 7) sob uma óptica subjetiva, visto a natureza de coleta de dados aqui utilizada.

Observa-se que os atributos foram utilizados como elementos de exploração de atributos já especificados em escalas do referencial teórico ou foram incorporados à escala teórica, ampliando o conjunto de indicadores de operacionalização do construto.

Figura 7 – Indicadores de fatores relacionados à organização



✓ Capital social: por ser tratar de um fenômeno social, o intraempreendedorismo precisa da interação do funcionário com seus gestores e colegas de trabalho (STAM, 2012). Essa concepção tem relação com o conceito de capital social, que, segundo Hador (2017), é um recurso que consegue ser acessado a partir de várias conexões interpessoais.

Na pesquisa de Dehcheshmeh *et al.* (2017), ficou evidenciada a relação positiva entre o intraempreendedorismo e capital social e suas dimensões cognitiva, estrutural e relacional. Essa relação também foi encontrada como resultado da fase qualitativa desta pesquisa, como relatado nos discursos apresentados na sequência.

- Capital social relacional:

09R11: [...] se uma colega nossa, por exemplo, não tá muito bem essa semana, nossa reação é “Cara, a gente tá aqui pra te apoiar. Estamos juntos”. Alguém fez alguma coisa que não foi legal, a gente dá o *feedback* crítico também.

12PISP: [...] também, a mesma coisa, eu acho que, o que gera aprendizado, são [...] essas referências sólidas de competência técnica e honestidade, né, isso te inspira e a confiança que elas te passam e o conhecimento que elas te passam, acho que te inspiram e consolida muita coisa.

16PISP: [...] as lideranças, eu acho que, detendo esse conjunto de atributos, elas vão ser figuras que vão ser inspiradoras e, acho que isso já é uma parte, uma metade, né, pra gente cativar o servidor a entrar em projetos intraempreendedores.

- Capital social cognitivo:

08PISP: [...] mas eu acho que é aprendido no momento que a gente tem um grupo, né? Quando você tem um grupo que metade do grupo, menos da metade, pensa assim, tem uma mentalidade assim, força com que os demais também comecem a seguir esse comportamento.

11R11: Você ir lá, montar por meio de redes, se aproximar daqueles que têm ideias similares, igual a vocês, você buscar aquele apoio.

- Capital social estrutural:

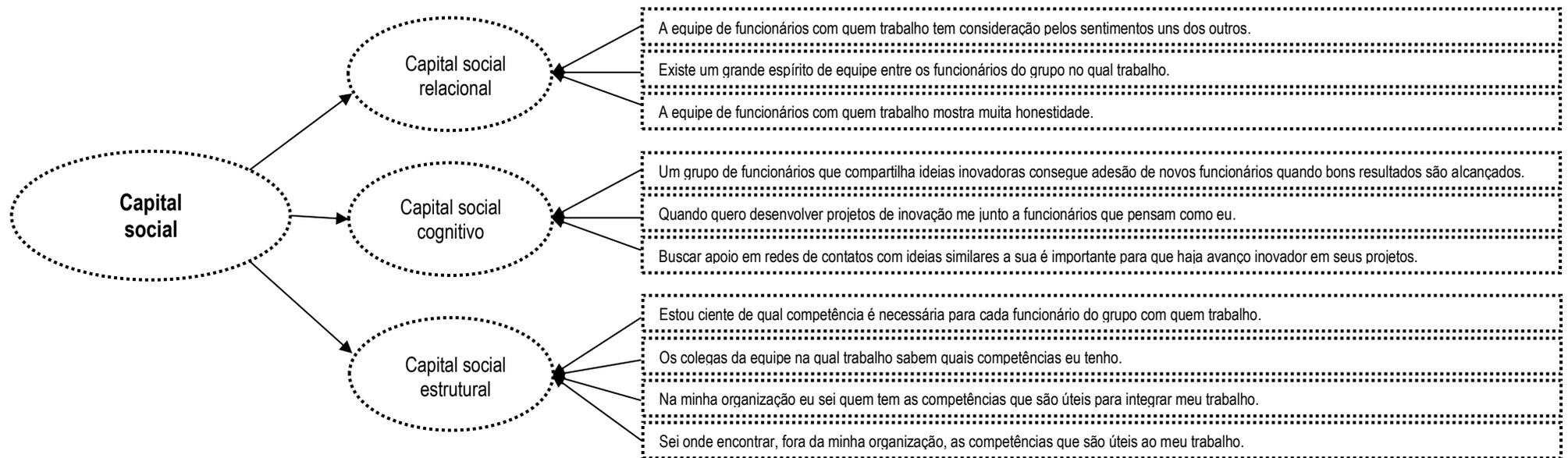
03R11: [...] em 2014, tinha ido pra Brasília, com meu chefe da época, a gente estava começando a trabalhar com a parte de gestão do conhecimento, e aí encontramos um grupo informal, o F6, que era o Fórum de Compartilhamento de Experiência de Inovação do Setor Público, que era um grupo formado por pessoas de diferentes instituições públicas, então começamos a participar das reuniões [...] foi aí que começamos a ter mais contato com essas questões de inovação, com métodos ágeis, com *design thinking*.

04R11: [...] então eu acredito que se eu não sei alguma coisa, eu conheço alguém que sabe ou que vai conhecer alguém que sabe, e aí eu vou perguntando. Eu acho que talvez, respondendo à pergunta, seria isso

assim, buscar, na rede de relações, alguém que entenda, melhor do que eu, desse assunto, pra poder me orientar.

Nas manifestações dos entrevistados foram evidenciados aspectos relacionados ao construto capital social que não estavam contemplados nas escalas levantadas por este estudo. Atributos como a aproximação entre pessoas que pensam de forma similar para que projetos inovadores sejam desenvolvidos, a busca por competências, que se encontram fora da organização, mas que são necessárias à melhoria dos serviços e processos foram acrescentados a escala teórica, conforme ilustrado na figura 8.

Figura 8 – Indicadores do capital social



Fonte: elaborada pela autora (2021).

✓ Compartilhamento de conhecimento tácito: as questões que envolvem a aprendizagem são muito presentes nos relatos das entrevistas. Os servidores destacam a importância de terem uma formação generalista, o que envolve o conhecimento explícito, e do desenvolvimento comportamental, que envolve o conhecimento tácito. É muito presente nas narrativas dos entrevistados, em especial quando eles se remetem aos fatores que contribuem com formação deles e de outros servidores, a disposição em compartilhar e receber conhecimento, os ambientes onde a troca de conhecimento ocorre, assim como a convivência com pessoas (chefes ou colegas de trabalho), que incentivaram o desenvolvimento de suas competências por meio do exemplo.

01RII: [...] por isso que a gente tem que ir à Semana de Inovação e ver palestras, perguntar para colegas o que é que tá fazendo de legal, onde que ele aprendeu e tal. [...] às vezes não é em um momento formal que você sabe o que é que o colega tá fazendo, não é em uma reunião sobre aquele assunto, mas é no cafezinho.

03RII: Assim, eu acho que eu posso dizer que, primeiramente, eu gosto de aprender, então estou sempre buscando aprender coisas novas, aprender a experimentar, acho que isso é uma característica que eu gostaria de destacar, no contexto da pergunta. E eu acho que também de compartilhar, trocar com as pessoas, que é uma coisa também que eu costumo fazer bastante, [...] pra mim, acho que foi o diferencial. [...] eu acho que muita gente fala de mim, [...] acho que é por conta do espírito mais colaborativo. [...] é por isso que talvez as pessoas associem muito o meu nome, mais por conta disso, por esse espírito de cooperação, que é uma característica comum na inovação, um aspecto de trocar, de compartilhar [...].

04RII [...] então, todo mês a gente chama alguém normal, né, tipo, do nosso dia a dia, pra ele contar a história dele, como é que ele fez. E aí, além disso, faz um mês mais ou menos, a gente lançou uma campanha que era as Corujas do [...], que são os voluntários, então pessoas de outros órgãos que têm o interesse de aprender nossa metodologia e contribuir alguma coisa. [...] No café, além dessa de contar a sua história, de trazer metodologias que eles utilizam, é que eles são, nesse órgão, a referência: “Poxa, tu viu a fulana lá? Que legal, ela fez isso”. Aí vão começar a chamar ela pra perguntar alguma coisa, que, para eles, talvez, não fosse normal, enfim, e aí vão começar a multiplicar, a fulana é meu ponto de referência aqui, o fulano é ali e assim vai. Isso tem acontecido em vários órgãos e é bem bacana assim, porque, até na Procuradoria, a procuradora-geral chamou a [...] para contar a história dela, né? Então já mudou, dentro daquele órgão, aquela perspectiva de uma pessoa inovadora, de empreendedor etc. Então esse trabalho tem sido bem bacana, a gente tá conseguindo acessar outros lugares além da nossa secretaria, né?

06RII: [...] no meu caso, eu diria que as experiências com os colegas teriam um peso um pouco maior. Porque eu tive a felicidade de trabalhar com profissionais assim, de excelente formação, profissionais de destaque nas suas áreas, pesquisadores renomados, e que davam esse espaço de trabalho [...].

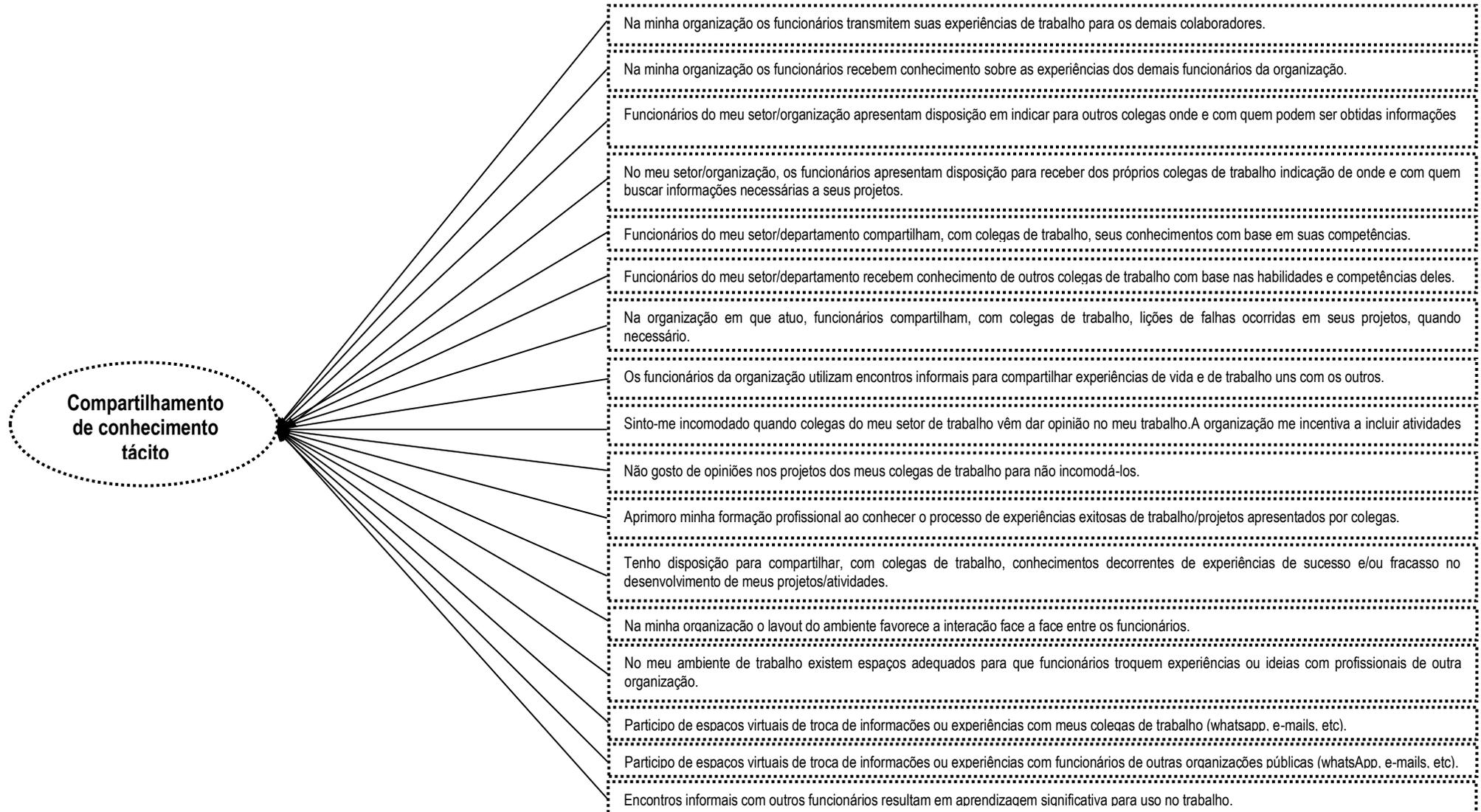
12PISP: [...] então, entendo que essas pessoas, que têm essa competência técnica, elas têm esse conjunto pra conseguir executar bem, de forma satisfatória, o que se espera delas no ambiente de trabalho. E você não adquire conhecimento só no livro, né, só na capacitação, você conhece também muito pela própria prática, pelo diálogo, observando. Então, eu vejo que essa parte do diálogo intenso entre as lideranças, né, e os servidores, ela é uma oportunidade excelente, de transmissão, não só do conhecimento, mas também das habilidades e atitudes necessárias pra quem quer se envolver em projetos, que tem uma natureza mais intersetorial, projetos inovadores, projetos que demandam perfil intraempreendedor [...].

14RII: [...] então é importante que, quando eu falo, eu tô falando para o bom servidor, mas que, por uma série de razões, ele é conformista, ele não é inovador, ele prefere fazer sempre a mesma coisa, esse sujeito é que é o foco da visão intraempreendedora, pra esse sujeito a gente tem, primeiro, eu acho fundamental, que educar, entre aspas, pelo exemplo [...].

Esses resultados corroboram que compartilhar conhecimento é importante para a capacidade de inovação dos funcionários, o que também foi levantado na pesquisa de Radaelli *et al* (2014), ao confirmarem que funcionários da área da saúde se comprometiam mais com a inovação ao compartilharem conhecimento. Além disso, Rih e Guedira (2014), no contexto da educação para o empreendedorismo, apresentaram resultados que mostram que participar de reuniões, ter conversas com intraempreendedores e oportunidades para que experiências da vida real sejam transmitidas tende a promover o compartilhamento de conhecimento tácito e, por consequência, um melhor desempenho da inovação.

Ademais, Haase *et al.* (2015) colocam a importância da troca de ideias para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, o que foi reforçado com o resultado encontrado nas entrevistas, ao serem confirmados atributos relacionados à troca de experiências. Também foi possível levantar questões que não estavam contempladas nas escalas teóricas, mas que foram colocadas por servidores como sendo importante no processo de formação, conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 – Indicadores do compartilhamento de conhecimento tácito



Fonte: elaborada pela autora (2021).

✓ Atitude intraempreendedora: Jain, Ali e Kamble (2015) acreditam que tanto empreendedores como intraempreendedores têm o mesmo conjunto de atitudes. Baseado nisso e no conceito de Souza e Fracasso (2006), que apresentam a atitude como sendo uma inclinação, que pode ser aprendida ou não, para proceder de maneira inovadora, autônoma e planejada, é exemplificado nas manifestações a seguir um reforço das dimensões de inovação e propensão a correr risco no processo de formação intraempreendedora de servidores públicos:

- **Inovatividade**

01RII: [...] eu acho que nos últimos anos a gente tá vendo como é inovar e que não é necessariamente conhecimento científico, não é necessariamente patente, é fazer algo de uma forma diferente, e que pode ser incremental, não precisa ser disruptivo [...] você faz um processo no seu trabalho, não importa qual é, você tem um fluxo ali de processo que é mapeado e se de repente você consegue encurtar o caminho e gastar menos tempo pra fazer a mesma coisa, você cria uma inovação ali, né?

09RII: [...] na verdade, a história da inovação tem uma grande falácia, que só quem inova é quem trabalhava com inovação ou trabalha no laboratório de inovação. [...] Tem que inovar para você sair do lugar [...], a inovação não tem que ser sempre disruptiva, ela pode ser incremental também [...]. O setor público também é muito inovador, precisa inovar, precisa, tá o tempo inteiro em constante adaptação [...].

14RII: [...] o serviço público é justamente o local onde essas características intraempreendedoras são necessárias, porque é justamente lá que a gente tem dificuldade, é aquele monte de dificuldade, né? De tecnologia, de gestão, você tem deficiência de tecnologia, deficiência de gestão, uma demanda para tudo, então, quer dizer, se você quer trabalhar e você é intraempreendedor, o local certo é o serviço público [...].

- **Propensão a correr riscos**

12PISP: E, às vezes, eu acho que esse risco é um pouco mitológico, no sentido de que existem instituições de controle que, talvez, simplesmente pelo fato de existirem, ou em função de uma outra decisão ou caso que fulano escutou de ciclano, gera uma lenda de que o setor não pode assumir certos riscos, porque essas instituições de controle estariam ávidas em pegar alguém e crucificar alguém. Então, na verdade, eu acho que no dia a dia, muitas inovações, elas não são, a *priori*, problemáticas para instituições de controle, acho muito pelo contrário, acho que elas iriam resolver muitos problemas [...] Ele não fala com ninguém, ele não comunica com ninguém, então, na cabeça dele, no imaginário dele, ele perpetua esse medo, ele fica quietinho e é muito mais fácil não ser inovador.

14RII: O servidor deveria usar a questão da estabilidade que a gente tem como uma questão, assim, que o auxilie a correr risco, então a estabilidade não é pra você dizer assim: “Ah não, agora eu não sou mais demitido”. Não, você tem que usar justamente a estabilidade em favor do empreendedorismo [...].

17PISP: Olha, eu diria duas coisas. Uma delas, eu diria que é uma mistura entre coragem e ousadia, porque no serviço público, até pela ideia da estabilidade, não se premia ousadia, não se premia tanto assumir riscos [...]. Eu entendi que é preciso, né? Então, se eu pudesse dizer algo, é isso daí: é

apetite a riscos e a coragem, né, pra assumir, pra propor algo que realmente seja diferente.

Também foram apresentados, durante as entrevistas, posicionamentos que sugerem que o intraempreendedor tem que apresentar um certo inconformismo. Declarações, como as apresentadas a seguir, retratam essa característica, considerada importante pelos participantes da pesquisa, como sendo uma atitude que leva a um possível questionamento. É importante destacar que eles esclarecem que isso não se trata de reclamar, mas sim de tentar pensar de forma diferente do que já está posto pela organização ou equipe de trabalho.

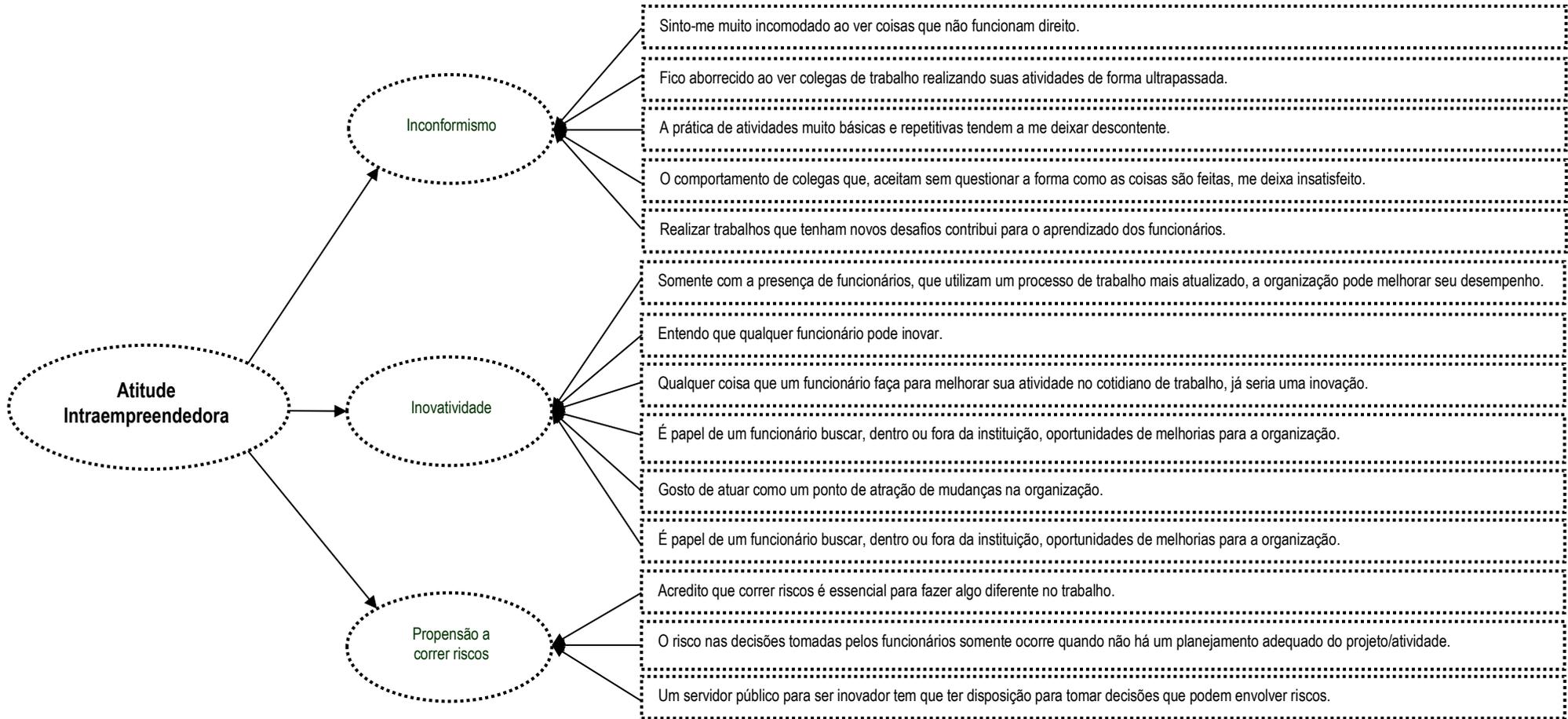
03R11: [...] e eu acho que um outro elemento é o aspecto do aprendizado, e também um pouco daquela questão do inconformismo. Não daquele inconformismo de você achar que tudo tá errado, tudo tá ruim, tudo tá errado, [...], mas sim de o que é que eu posso aprender de outros lugares pra poder fazer, para poder trazer e melhorar algo? Então eu acho que tem isso, que são as características que eu vejo que favorecem empreender e inovar, pelo menos é o que eu também vejo em outros servidores que têm esse perfil [...].

10R11: As pessoas, assim, desculpa, as pessoas estão tão bitoladas num *mindset* ultrapassado.

17P11: Mas é aquele incômodo que as pessoas têm que ter em ver algo que não funciona direito [...]. Então, eu tinha que assinar a lista 22 vezes. E, incomoda, é um fato que acontecia, eu ficava realmente irritado com isso. Eu ficava: “Mas isso é um absurdo. Isso não dá”. E assim, eu olhava pros lados e as pessoas diziam: “É, é ruim, mas é assim que as coisas são”. Não, as coisas não são assim. As coisas estão sendo assim, porque as pessoas estão deixando ser assim.

Essa característica também foi encontrada na pesquisa de Gomes (2017) ao abordar, em seu roteiro de entrevistas, as características empreendedoras que o servidor acreditava ter. O inconformismo foi citado duas vezes pelos entrevistados, sendo que das 44 características levantadas, a com maior frequência foi citada cinco vezes. Essa dimensão da atitude intraempreendedora foi manifestada também em forma de um comportamento questionador, conforme explicado no item relacionado ao comportamento intraempreendedor.

Figura 10 – Atitude intraempreendedora



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Comportamento intraempreendedor: é uma ação voluntária de um funcionário de uma organização dirigida para a criação de novas ideias, novos produtos e novos negócios (VALSANIA *et al.*, 2016) e que, normalmente, não aparecem na descrição do trabalho (RIGTERING; WEITZEL, 2013). No serviço público, as dimensões proatividade, inovatividade e capacidade de correr riscos são destacadas como sendo as principais características do comportamento intraempreendedor dos servidores (ÁVILA, 2014; LIMA *et al.*, 2018), o que também é visível nas declarações a seguir:

- Comportamento inovador:

04RII: [...] na Gerência de Projetos Esportivos [...] eu construí instrução normativa, decretos, que, até então, não tinha nada que balizava as nossas decisões [...] construí um sistema digital, né, que antes chegava tudo em papel, então a gente parou de usar esses papéis. Tudo isso nesses três, quatro anos que eu fiquei ali, antes ainda de ser gerente. [...] era uma atribuição que deveria ser de cada secretaria.

09RII: [...] meu interesse por inovação começou aos poucos, fui desenvolvendo algumas competências e falei, cara, eu posso juntar essa história de trabalhar com foco em inovação com o trabalho que eu desenvolvo como servidora pública [...] então, eu comecei a assistir muitas palestras sobre pessoas que estavam se destacando nesse aspecto, trazendo um pouco para serviço. [...] E aí, eu fiz uma sugestão do laboratório de inovação [...], e a gente implementou o laboratório de inovação.

18RII: Eu fui mudando processos, mexendo com as coisas, alterando procedimentos que eram extremamente burocráticos, pra você ter uma ideia, eu tinha que distribuir holerite, que são os contracheques, e aí quando eu cheguei tinha, assim, 300-400-500 holerites acumulados que ninguém distribuía. Organizei tudo e falei: “não, a partir de agora ninguém mais pede essa porcaria desse negócio em papel, a gente vai colocar tudo eletrônico”. Isso lá em 2012-2013.

19RII: [...] na [...] eu fazia o meu trabalho e, ainda, até cheguei a fazer um sisteminha lá de processos, porque eu vi que o pessoal gastava muito tempo em um aplicativo lá, e isso atrasava as demandas, então, eu dispendi um pouco do meu tempo pra ajudar as pessoas.

- Correr riscos calculados:

02PISP: [...] nesse projeto em parceria com o poder judiciário, eu tive que enfrentar as pessoas questionando se eu estaria levando criminosos pra dentro da instituição, e numa região de fronteira, onde você tem todo o tipo de crime, onde você anda 12 quilômetros e tá em outro país, e é divisa seca, onde você está muito, assim, vulnerável, né? [...] E isso foi resolvido com diálogo, eu conversei com todos os envolvidos, para o juiz, por exemplo, eu falei que qualquer problema que eu tivesse, o mínimo que fosse, ele teria que me dar um suporte, a pessoa já seria reencaminhada

pra outro lugar e a polícia teria que ir lá pra me ajudar. [...] nós não teríamos a oportunidade de trabalhar num projeto de inclusão e ressocialização social dessa envergadura se a gente não tivesse tido essa coragem de começar e tal.

09R11: [...] a gente tem uma baixa tolerância ao erro, né? Muito porque a gente é correto no final das contas, né? Porque a gente tem as legislações pra observar [...]. Às vezes, a gente faz alguma coisa, lógico que nada fora da lei, obviamente, mas qualquer coisa do tipo assim, a gente tá inovando agora com *work freela*, que é um novo modelo de trabalho. Eu falo: “Cara, será que em algum momento isso vai dar ruim?”. Não tem nada escrito, é totalmente maleável, é uma forma de trabalho completamente maleável, tudo. Mas eu falo: “Cara, será que alguém um dia vai encenar e falar: ‘Isso aí não tem escrito em nenhuma norma. Tá errado’”. Então, existe, realmente, uma resistência à inovação, porque existe medo de errar e de ser punido por isso; e esse erro às vezes não é um erro, você tá simplesmente tentando uma coisa diferente, uma nova forma de fazer uma coisa.

13R11: [...] tocando a [...] em 2019, a gente começou a fazer acontecer sem ter o recurso, digamos assim. Aí eu ficava assim: “Cara, qualquer coisa eu vendo meu carro”. Sabe assim, é um risco calculado. Aí eu falava: “Qualquer coisa eu vendo meu carro aí eu pago isso aqui do meu bolso”, sabe, “mas vamos fazer isso aqui acontecer” [...].

- Proatividade

04R11: [...] quando eu entrei como terceirizada, eu não sou do tipo que espera as coisas acontecerem, assim, né? Então, eu cheguei, encontrei uma bagunça a sala, aquele monte de processo, eu já cheguei arrumando as coisas, e o secretário, na época, viu isso [...]. [...] era uma atribuição que deveria ser de cada secretaria [...] já era um decreto de uns cinco, seis anos, e ninguém tinha feito nada, então a gente puxou essa responsabilidade pra nossa diretoria e fez o Portal de Serviços, e que acabou ficando, sob minha responsabilidade depois.

09R11: [...] uma coisa, que pra mim foi diferencial, foi que eu corri muito atrás de processos seletivos que tinham a ver com a área que eu estava muito interessada, que era inovação [...] então, foi um momento, uma conjuntura de fatores que me impulsionaram a pegar um desafio grande e transformar isso em oportunidade.

10R11: Com a pandemia tudo o que a gente tinha feito de 2017 a 2019, que era um ambiente presencial de inovação, [...] de 2020 pra frente, aquilo ficou completamente ultrapassado de uma hora pra outra, assim, no sopro. Nessa mudança, ou eu aprendia a fazer aquilo que eu estava propondo a fazer de forma remota ou simplesmente aquilo iria desaparecer. Então o que que eu tive que fazer? Eu tive que assinar uma licença de um ano do Middle, que não é uma coisa barata, acho que tá, com o dólar caro ficou aí acho que 600 reais por ano, não sei. Pra quê? Justamente para poder ir fazendo, ir experimentando, se eu fosse esperar a instituição fazer, eu tava parado hoje lá em março de 2020 [...].

17PISP: [...] no projeto [...], muitas pessoas falaram sobre as dificuldades, das possibilidades de dar errado, então eu fiz um gráfico, que foi uma análise sobre as possibilidades, comparando por hora do dia, o quanto a administração pública provavelmente usava com transporte, com o quanto o mercado tinha de condição de oferecer [...] Aí, foi a solução do problema. Era muito mais fácil a gente se apegar às dificuldades, aos perigos e desistir [...].

Ao se sentirem inconformados com a maneira como algumas atividades e/ou alguns processos são executados, os servidores se questionam se não existe uma forma mais eficiente de realizá-los. Segundo os servidores pesquisados, esse comportamento leva à busca por inovação.

08PISP: [...] tem que ter uma mentalidade um pouco inquieta ou inovadora, ou que se questione, né? Que não se acomode com o que é, que eu acho que hoje, assim, se eu fosse olhar pra trás e pensar: "Por que que eu também não fiz diferente em outro momento", porque às vezes eu não me questione se era possível fazer diferente, né? Então, ter essa mentalidade do questionar, do redesenhar, do ter espaço, obviamente, também tem que ter um patrocínio, mas ter um espaço pra poder parar e pensar: "Será que o que eu tô fazendo é certo? É certo, mas podia ser melhor?". Essa inquietação, esse questionamento, eu acho que ele é importante.

16PISP: O que eu acho foi o seguinte: desde que eu cheguei, eu mantive um olhar externo, uma interrogação e uma postura questionadora, que eu acho que eu enxergo hoje que são competências da inovação [...].

17PISP: Tem que ser questionador, você tem que reclamar das coisas. Não é ser chato. Reclamar é bom. Não é também reclamar e só reclamar por reclamar. Não. É querer buscar o melhor. É não achar que as coisas têm que ser... isso é muito medíocre, né? "Ah, assim que é". Não pode ser assim. Se for assim, nada acontece, e as coisas só acontecem quando pessoas como eu, normais, que não são nenhum gênio, não são ninguém, que tem uma ideia do nada, ficaram incomodadas.

O comportamento questionador também é colocado como algo que pode ser inibido pela organização. Se o servidor não tem liberdade para manifestar suas ideias, ele conseqüentemente terá muito mais dificuldades em ter ideias inovadoras. Adicionalmente, essa ação questionadora também pode gerar barreiras ao comportamento intraempreendedor dos servidores. Colegas ou chefias podem entender isso como uma ameaça ou se sentirem incomodados em estarem sendo motivados a saírem da zona de conforto.

01RII: Tem a barreira de você deixar as pessoas um pouco fora da sua zona de conforto, isso às vezes gera conflito, muitas vezes, porque as pessoas não querem ser questionadas [...], como se você questionar sobre o fato, você tivesse questionando sobre aquela pessoa, e isso é uma dificuldade. E às vezes também há um certo desconforto de você questionar, porque vai fazer a pessoa ter que aprender uma nova forma de fazer e às vezes abrir mão daquilo que ela já estava apegada. Então, assim, é recorrente algumas

peças verem a mudança, a inovação como algo muito positivo, tanto colegas quanto chefes, e outros verem isso como um conflito mesmo.

17PISP: Essa liberdade que traz aí esse questionamento traz toda essa mudança de *mindset*, ajuda, né, essa mudança de *mindset*, também.

Outro elemento que foi acrescentado como dimensão do comportamento intraempreendedor foi a persistência. Apesar desse item ter aparecido no referencial teórico como uma das dimensões do comportamento intraempreendedor (PESSOA; OLIVEIRA, 2006; DAVIS, 1999), ele é muito mais destacado como uma das características do comportamento empreendedor, tendo seu conceito mais voltado ao setor privado.

Assim, como na pesquisa de Gomes (2017), as entrevistas revelaram que a persistência é um fator muito importante no intraempreendedorismo no setor público. Essa característica aparece como uma forma de superar as inúmeras barreiras e resistência que o servidor público ainda enfrenta para inovar.

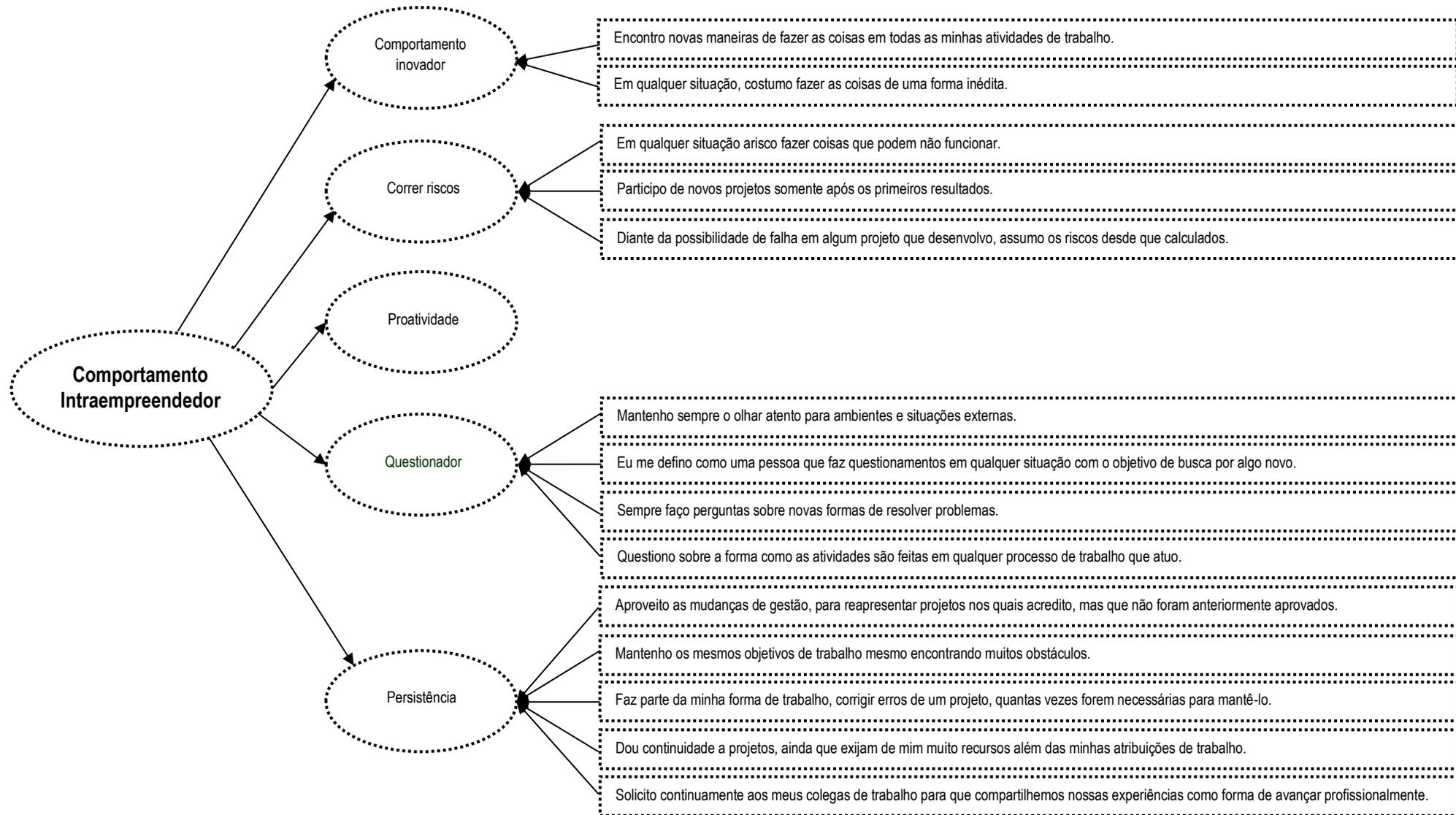
- Persistência

09R11: A ideia do laboratório de inovação foi negada a princípio, ainda bem, porque não estava amadurecida, eu acho que é importante essa resiliência de tentar novamente, de qualificar [...] eu não vendi bem a minha ideia. Então, trouxe aquele aprendizado de por que que deu errado, melhorei, qualifiquei, depois de três, quatro meses apresentei de novo a proposta, e, aí sim, ela foi validada, e a gente implementou o laboratório de inovação.

10R11: Só fazendo um parêntese, eu já tinha apresentado essa proposta de criar uma área de inovação para três diferentes secretários gerais enquanto eu estava na comunicação, quer dizer, eu estava tentando, já tentando, e isso aconteceu dessa forma.

14R11: [...] você fica meio de mãos amarradas, então você tem que estar preparado, e isso é ruim pro intraempreendedor, você ter tantas travas, e é aí que entra uma outra característica que é a persistência, você tem que ser persistente, tem que ter muito poder de convencimento, porque senão você não aguenta, né? [...].

Figura 11 – Indicadores do comportamento intraempreendedor



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Esses resultados corroboram e ampliam a abrangência teórica relacionada aos fatores antecedentes do comportamento intraempreendedor, desenhando como se estruturam as relações entre os contrutos no modelo de formação intraempreendedora na área pública. Fica evidenciado que os servidores que são intraempreendedores tiveram na sua formação a influência de pessoas que serviram de referência tanto no desenvolvimento de suas competências como de suas atitudes e comportamentos enquanto servidores públicos. Essa formação, na maior parte dos casos, se deu por meio do exemplo e da troca de experiências.

Em se tratando dos aspectos organizacionais, pode-se perceber nos discursos dos entrevistados que esse construto pode facilitar ou dificultar a formação de servidores intraempreendedores. Ter apoio da gestão, autonomia, disponibilidade de tempo, reconhecimento e reforço e conhecer os limites organizacionais são parte do clima, muitas vezes mencionado pelos servidores pesquisados, que é necessário para que haja ações intraempreendedoras. Entre esses aspectos, os que mais se destacaram foram o apoio da gestão e a necessidade de reconhecimento dos servidores que desenvolvem projetos inovadores.

Outro ponto que contribui na formação intraempreendedora é a rede de contatos ou o capital social. Os servidores procuram em seus pares apoio, conhecimento e inspiração para desenvolverem projetos inovadores. É relatada a importância da confiança entre os membros de uma equipe e/ou entre funcionários e liderança para que essa interação aconteça. É bem comum também que servidores intraempreendedores busquem, no primeiro momento, pessoas que pensem de forma semelhante a eles para apresentarem e/ou desenvolverem mudanças, melhorias ou algo inédito. Eles acreditam que com isso conseguirão, de forma mais rápida, apresentar os primeiros resultados e, assim, despertar em mais servidores o interesse em participar desses projetos.

Também foi destacado pelos servidores pesquisados o contato com servidores de outras organizações. Foi extremamente valorizada a importância de conhecer pessoas, da área pública ou não, capazes de contribuir com o desenvolvimento de inovação ou até mesmo com a troca de experiências exitosas ou não de projetos. Citada por diversos entrevistados, a rede informal de inovação foi criada por iniciativa dos próprios servidores públicos com interesse em melhorar os serviços oferecidos à sociedade. Essa iniciativa, assim como outras

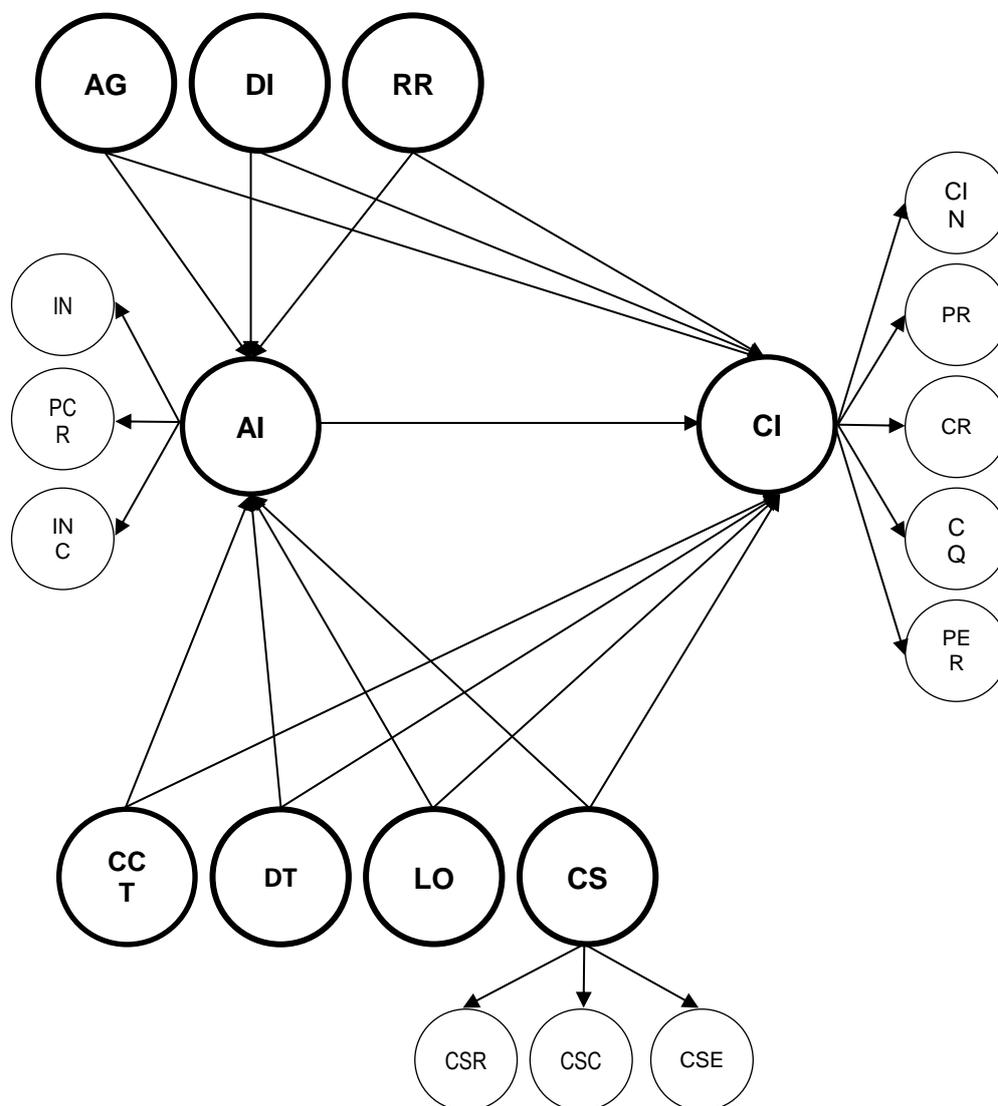
manifestações, respalda a ideia de que servidores intraempreendedores podem agir independentemente da visão que a organização apresenta em relação ao intraempreendedorismo.

Além dessas questões, a importância de compartilhar as experiências é sempre presente nas declarações dos servidores participantes da pesquisa. Eles apontam que para que isso ocorra é necessário haver interesse tanto em compartilhar como em receber novos conhecimentos, além de ser preciso um equilíbrio na composição das equipes de trabalho, mesclando servidores que já apresentam um perfil mais intraempreendedor com servidores que ainda não desenvolveram o comportamento intraempreendedor.

Já em relação à atitude e ao comportamento intraempreendedor, é importante destacar o inconformismo e o questionamento, respectivamente, como sendo fatores importantes. Em especial no serviço público, onde é comum a pessoa ficar muitos anos exercendo a mesma função, da mesma forma e repassando esse processo aos novos servidores que vão sendo incorporados ao setor, o inconformismo aparece como uma atitude que move o servidor e questionar se não há uma forma mais eficiente de executar seu trabalho. Além disso, também contribui na hora de enfrentar novos desafios e resolver problemas. É questionando que os servidores conseguem romper muitos paradigmas incorporados no serviço público.

Como um dos resultados da pesquisa qualitativa, houve a reformulação dos modelos teóricos a serem testados, conforme figuras 12 e 13.

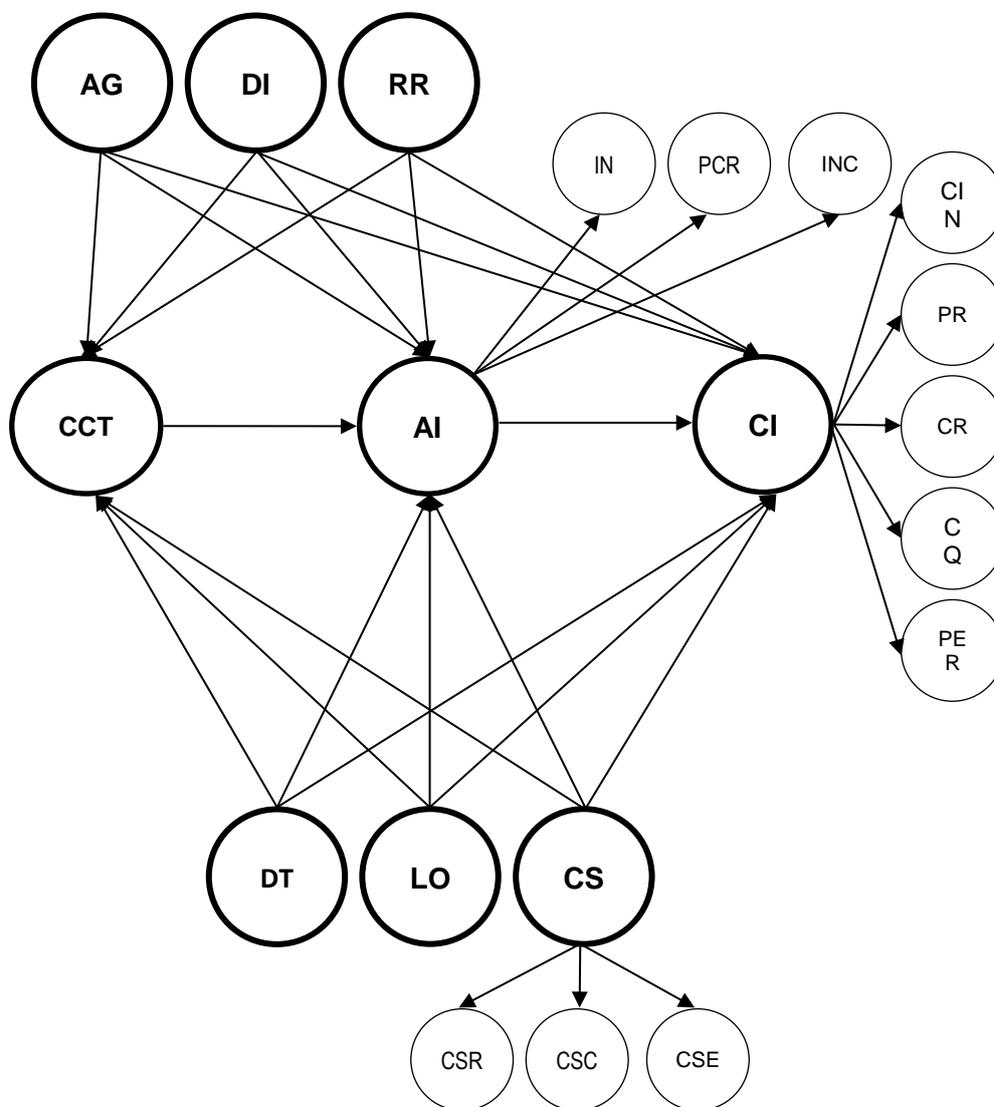
Figura 12 – Modelo a ser testado

**Nota:**

AG – Apoio da gestão;  
 AI – Atitude intraempreendedora;  
 CCT – Compartilhamento de comportamento tácito;  
 CI – Comportamento intraempreendedor;  
 CIN – Comportamento inovador;  
 CQ – Comportamento questionador;  
 CR – Correr riscos;  
 CS – Capital social;  
 CSC – Capital social cognitivo;  
 CSE – Capital social estrutural;  
 Fonte: elaborada pela autora (2021).

CSR – Capital social relacional;  
 DI – Discricionarieidade no trabalho;  
 DT – Disponibilidade de tempo;  
 IN – Inovatividade;  
 INC – Inconformismo;  
 LO – Limites organizacionais;  
 PCR – Propensão a correr riscos;  
 PER – Persistência;  
 PR – Proatividade.  
 RR – Reconhecimento e reforço.

Figura 13 – Modelo concorrente

**Nota :**

AG – Apoio da gestão;  
 AI – Atitude intraempreendedora;  
 CCT – Compartilhamento de comportamento tácito;  
 CI – Comportamento intraempreendedor;  
 CIN – Comportamento inovador;  
 CQ – Comportamento questionador;  
 CR – Correr riscos;  
 CS – Capital social;  
 CSC – Capital social cognitivo;  
 CSE – Capital social estrutural;  
 Fonte: elaborada pela autora (2021).

CSR – Capital social relacional;  
 DI – Discricionariedade no trabalho;  
 DT – Disponibilidade de tempo;  
 IN – Inovatividade;  
 INC – Inconformismo;  
 LO – Limites organizacionais;  
 PCR – Propensão a correr riscos;  
 PER – Persistência;  
 PR – Proatividade.  
 RR – Reconhecimento e reforço.

### Quadro 19 – Resumo das hipóteses a serem testadas

H1 – A atitude intraempreendedora influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H2 – O apoio da gestão influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H3 – O apoio da gestão influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H4 – O apoio da gestão mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H5 – A discricionariedade influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H6 – A discricionariedade influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H7 – A discricionariedade mediada pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H8 – A disponibilidade de tempo influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H9 – A disponibilidade de tempo influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H10 – A disponibilidade de tempo mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H11 – Os limites organizacionais influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H12 – Os limites organizacionais influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H13 – Os limites organizacionais mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H14 – O reconhecimento e reforço influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H15 – O reconhecimento e reforço influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H16 – O reconhecimento e reforço mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H17 – O capital social influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H18 – O capital social influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H19 – O capital social mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H20 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.
H21 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.
H22 – O compartilhamento de conhecimento tácito mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H23 – O apoio da gestão mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
H24 – O apoio da gestão mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H25 – A discricionariedade mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
H26 – A discricionariedade mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.
H27 – A disponibilidade de tempo mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
H28 – A disponibilidade de tempo mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito

influencia positivamente o comportamento intraempreendedor
H29 – Os limites organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente a atitude intraempreendedora
H30 – Os limites organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H31 – O reconhecimento e reforço mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente a atitude intraempreendedora.
H32 – O reconhecimento e reforço mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.
H33 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.
H34 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

## 4.2 Fase quantitativa

Nesta seção, inicialmente, é apresentada a caracterização da amostra, a descrição do ambiente público e a caracterização das organizações, de acordo com a visão dos servidores pesquisados, o que atende ao objetivo “b”. Em seguida é apresentada a discussão dos resultados relativos aos objetivos “c”, que identificou os construtos e indicadores que influenciam no processo de formação intraempreendedora no serviço público e “d”, que delineou e analisou o modelo de formação intraempreendedora no setor público.

### 4.2.1 Caracterização da amostra

A amostra é formada por pessoas com a idade média de 45,6 anos, sendo a maior parte do sexo feminino (56,1%) e casada (54,5%). Entre os participantes da pesquisa, 36,4% apresentam o nível superior completo e 33,3% têm especialização, destacando que quase a metade dos respondentes (49,2%) indicou que o cargo que exercem exige, como escolaridade mínima, o nível superior completo.

Entre os funcionários públicos pesquisados, mais da metade atua em função técnica – não gestão (33,3%) ou administrativa – não gestão (29,5%), tendo como forma de contratação predominante o regime estatutário, com 79,8%. Em relação à cidade em que trabalham, 75% estão no estado de São Paulo, e os demais estão distribuídos da seguinte forma: Amazonas, Minas Gerais, Roraima e Santa Catarina, com 0,75% dos respondentes em cada um dos estados; Maranhão, com 9,09%;

Mato Grosso, com 3,78%; Acre, Amapá, Piauí e Rio Grande do Sul, com 2,27% em cada estado.

Conforme apresentado na tabela 1, entre os servidores pesquisados, 50% têm até 10 anos no cargo exercido atualmente e recebem até 5 mil reais de salário.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Variável	Média	Mediana	CV	Mínimo	Máximo	Total de casos
Idade	45,6 anos	47 anos	21%	24 anos	66 anos	131
Tempo exercício no cargo atual	12,0 anos	10,0 anos	69%	6 meses	34,6 anos	128
Tempo total de exercício no serviço público	14,3 anos	12,5 anos	66%	11 meses	39,4 anos	130
Renda aproximada (reais)	5.835,4	5.000,00	64%	1.000,00	28.766,00	132

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

#### 4.2.2 Caracterização do ambiente do serviço público

O presente tópico buscou atender ao objetivo específico “b” deste estudo, que foi analisar os construtos teóricos evidenciados no processo de formação intraempreendedora (a partir de seus indicadores), de forma a produzir um diagnóstico preliminar desse ambiente no setor público, foco do estudo. Por meio de uma análise estatística descritiva foi possível perceber algumas características do ambiente público relacionadas aos construtos envolvidos nesta pesquisa.

De forma geral, o capital social apresentado pela amostra de servidores deste estudo sugere que ainda há um espaço a ser conquistado pelos profissionais do serviço público. Diante de uma pontuação máxima ilustrada aqui pela nota dez, o resultado de 7,7 pontos obtido, na média, torna aparente esse espaço a ser ainda explorado.

Vale ressaltar que o intraempreendedorismo é um fenômeno social e necessita de interação entre os funcionários (STAM, 2012) e por essa razão a intensidade de relacionamentos do profissional tende a alavancar o comportamento intraempreendedor nas organizações (DEHCESHMEH *et al.*, 2017).

Tabela 2 – Capital social

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
Capital social relacional					
16.1 Os funcionários da equipe na qual trabalho são confiáveis.	8,0	7,0	0,3	4,5% (zero)	21,2% (dez)

16.3 A equipe de funcionários com quem trabalho tem consideração pelos sentimentos uns dos outros.	7,5	6,6	0,4	7,6% (zero)	18,2% (dez)
16.6 Posso contar com a ajuda dos membros da equipe na qual trabalho quando preciso superar dificuldades ou desafios.	8,0	7,1	0,3	3,8% (zero)	24,2% (dez)
16.8 A equipe de funcionários com quem trabalho mostra muita honestidade.	8,0	7,3	0,3	3,0% (zero)	27,3%(dez)
16.14 Existe um grande espírito de equipe entre os funcionários do grupo no qual trabalho.	7,0	6,3	0,4	6,8% (zero)	16,7% (dez)
MEDIA_SOMA_CSR	7,7	6,8	0,3		
Capital social estrutural					
16.2 Os colegas da equipe na qual trabalho sabem quais competências eu tenho.	8,0	7,3	0,3	6,1% (zero)	25,8% (dez)
16.4 Sei onde encontrar, fora da minha organização, as competências que são úteis ao meu trabalho.	8,0	7,7	0,2	1,5% (zero)	28,0% (dez)
16.12 Na minha organização eu sei quem tem as competências que são úteis para integrar meu trabalho.	8,0	8,0	0,2	0,8% (zero)	27,3% (dez)
16.15 Em geral, tenho uma relação de trabalho muito positiva com meus colegas de equipe.	8,0	7,8	0,2	1,5% (zero)	27,3% (dez)
16.16 Estou ciente de qual competência é necessária para cada funcionário do grupo com quem trabalho.	8,0	7,9	0,2	0,8% (dois)	27,3 (dez)
MEDIA_SOMA_CSE	8,0	7,7	0,2		
Capital social cognitivo					
16.5 Os colegas da equipe na qual trabalho concordam sobre o que é importante para o desenvolvimento de atividades/projetos.	7,0	6,7	0,3	3,8% (zero)	16,7% (dez)
16.7 Na minha equipe de trabalho, todos anseiam seguir integralmente os objetivos e a missão da organização.	7,0	6,0	0,5	6,8% (zero)	13,6% (dez)
16.9 Na minha organização, os funcionários têm a mesma visão e os mesmos objetivos.	5,0	5,1	0,5	11,4% (zero)	5,3% (dez)
16.10 Um grupo de funcionários que compartilha ideias inovadoras consegue adesão de novos funcionários quando bons resultados são alcançados.	8,0	7,3	0,3	3,0% (zero)	18,2% (dez)
16.11 Quando quero desenvolver projetos de inovação, me junto a funcionários que pensam como eu.	8,0	8,0	0,2	2,3% (zero)	22,0% (dez)
16.13 Buscar apoio em redes de contatos com ideias similares às	8,0	7,3	0,3	1,5% (dois)	27,3% (dez)

suas é importante para que haja avanço inovador em seus projetos.

MEDIA_SOMA_CSC	7,1	6,7	0,3
MEDIA_SOMA_CS	7.5	7.0	0,2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Na amostra pesquisada, os servidores apresentaram opinião favorável ao que se refere às questões que envolvem os relacionamentos. As pessoas são consideradas honestas, com 27,3% dos respondentes atribuindo nota dez à questão de honestidade, e dispostas a ajudar umas às outras quando necessário, tendo 24,2% dos servidores também conferindo nota dez a essa questão.

Essa opinião favorável vai ao encontro do que foi apontado em um dos resultados da pesquisa qualitativa como sendo necessário haver no setor público um ambiente de confiança criativo.

09R11: [...] uma colega nossa, por exemplo, não tá muito bem essa semana: “Cara, a gente tá aqui pra te apoiar. Estamos juntos”. Alguém fez alguma coisa que não foi legal, a gente dá o *feedback* crítico também. Você precisa ter ambiência, inclusive, pra discordar [...] o fator-chave crucial pra que as pessoas se engajem, se motivem à mudança, a meu ver, é criar um ambiente de confiança criativa [...] promovendo um ambiente em que as pessoas, além de confiar umas nas outras, sejam humildes e exponham suas vulnerabilidades, inclusive, o líder precisa expor sua vulnerabilidade.

Outro destaque é que os funcionários revelaram ter conhecimento das competências uns dos outros e sua utilidade para o desenvolvimento de suas atividades. Há também uma busca e aproximação de pessoas que compartilham das mesmas ideias com o objetivo de avançar com ideias inovadoras e alcançar a adesão de outros servidores aos seus projetos. Apesar disso, mesmo os servidores apontando um certo anseio em seguir os objetivos e a missão da organização, 50% deles deu até 5 como nota para a questão de possuírem a mesma visão e objetivos. Esse resultado pode indicar que os servidores podem não ter conhecimento dos objetivos e das metas organizacionais, apesar do desejo em contribuir com eles.

Em relação a conhecer os objetivos e se aproximar de pessoas que compartilham das mesmas ideias para progredir com a inovação, também foi destacado na fase qualitativa com ênfase para o papel da gestão da organização como responsável pela disseminação dos objetivos e das metas, conforme apresentado na manifestação a seguir:

04R11: [...] esse, talvez, seja um dos caminhos: ter claro os objetivos, como é que eles vão desenvolver as metas? Como é que eles vão desenvolver os resultados? [...] tem que ter um apoio da alta gestão. [...] Então eu costumo

acessar aqueles que estão dispostos primeiro. Então a gente faz atividades com pessoas que têm a fim de fazer, que têm a fim de trabalhar. Outros vendo vão ter vontade também, né?

Em relação a compartilhar conhecimento tácito, 50% dos respondentes atribuíram nota menor que 6,2 para os fatores relacionados a esse construto, o que indica que ainda é necessário haver um maior compartilhamento de conhecimento entre os servidores. A importância do compartilhamento de conhecimento tácito é destacada por Lubit (2001), ao apontar que os indivíduos necessitam ter experiências com as atividades que envolvem o processo empreendedor, o que não é possível apenas com a exposição a informações explícitas e, sim, praticando e sentindo suas habilidades e recebendo *feedback*.

Também foi possível verificar que, apesar de os servidores serem inclinados a acreditar que podem se aprimorar profissionalmente ao conhecer o processo de experiências exitosas de trabalhos/projetos apresentados por colegas e apresentarem disposição para compartilhar conhecimento decorrente, tanto de experiências de sucesso como de fracasso de seus projetos e suas atividades, é relativamente baixo o recebimento de conhecimentos oriundos das experiências e competências de outros colegas de trabalho.

Nas manifestações dos servidores intraempreendedores que participaram da fase qualitativa, pode-se identificar a importância que é dada para a divulgação de ações inovadoras de outros servidores e também os fracassos. O processo do desenvolvimento da ação é muitas vezes mais importante ser divulgado do que o próprio resultado.

11R11: [...] mostrar pessoas no setor público que estão fazendo igual, que estão fazendo coisa fazendo diferente [...]

09R11: [...] não existe só resultado maravilhoso, todo resultado que é bom tem um lado ruim. O que eu quero saber é como você chegou aí, sabe [...] Então, as pessoas super se interessam em saber que técnica foi usada: “Pô, você usou o quê?” “Como é que você fez? Com quem que você falou?” [...] Então, isso é muito engajador. E mostrar os problemas, né? É por isso que eu falei que eu tô de saco cheio do povo ficar balançando resultado bom. Eu adoro falar que deu errado. Sabe quando o povo abre o olho assim na reunião? É quando eu falo assim: “Deu tudo errado”. Aí o povo presta atenção. Porque barra é pra todo mundo.

Tabela 3 – Compartilhamento de conhecimento tácito

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
18.1 Na minha organização os funcionários transmitem suas experiências de trabalho para os demais colegas.	7,0	6,3	0,4	6,1% (zero)	11,4% (dez)

18.2 Encontros informais com outros funcionários resultam em aprendizagem significativa para uso no trabalho.	8,0	7,0	0,3	3,0% (zero)	19,7% (dez)
18.3 Na minha organização os funcionários recebem conhecimento sobre as experiências dos demais funcionários da organização.	5,0	4,9	0,5	10,6 (zero)	6,1 9 (dez)
18.4 No meu ambiente de trabalho existem espaços adequados para que funcionários troquem experiências ou ideias com profissionais de outra organização.	3,0	3,4	0,9	22,7% (zero)	5,3% (dez)
18.5 Funcionários do meu setor/da minha organização apresentam disposição em indicar para outros colegas onde e com quem podem ser obtidas informações necessárias aos seus projetos.	6,0	5,7	0,5	5,3% (zero)	9,8% (dez)
18.6 Na minha organização o <i>layout</i> do ambiente favorece a interação face a face entre os funcionários.	5,0	4,7	0,7	20,5% (zero)	7,6% (dez)
18.7 Funcionários do meu setor/departamento compartilham, com colegas de trabalho, seus conhecimentos com base em suas competências.	7,0	6,2	0,4	6,8% (zero)	9,1% (dez)
18.8 No meu setor/na minha organização, os funcionários apresentam disposição para receber dos próprios colegas de trabalho indicação de onde e com quem buscar informações necessárias a seus projetos.	7,0	6,2	0,4	8,3% (zero)	9,8% (dez)
18.9 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com meus colegas de trabalho (WhatsApp, e-mails etc.).	7,0	6,1	0,4	6,8% (zero)	13,6% (dez)
18.10 Na organização em que atuo, funcionários compartilham com colegas de trabalho lições de falhas ocorridas em seus projetos quando necessário.	6,0	5,3	0,5	13,6% (zero)	10,6% (dez)
18.11 Os funcionários da organização utilizam encontros informais para compartilhar experiências de vida e de trabalho uns com os outros	4,0	3,9	0,8	24,2% (zero)	4,2% (dez)
18.12 Sinto-me incomodado quando colegas de meu setor de trabalho vêm dar opinião no meu trabalho.	7,0	6,7	0,3	3,0% (zero)	19,7% (dez)
18.13 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com funcionários de outras organizações públicas (WhatsApp, e-mails etc.).	5,0	4,7	0,7	18,2% (zero)	15,2% (dez)
18.14 Funcionários do meu setor/departamento recebem conhecimento de outros colegas de trabalho com base nas competências deles.	5,0	5,2	0,5	9,1% (zero)	6,8% (dez)
18.15 Não gosto de dar opiniões nos projetos dos meus colegas de trabalho para não os incomodar.	7,0	5,9	0,5	6,8% (zero)	12,9% (dez)
18.16 Aprimoro minha formação	8,0	7,5	0,2	1,5% (zero)	22,7% (dez)

profissional ao conhecer o processo de experiências exitosas de trabalhos/projetos apresentados por colegas.

18.17 Tenho disposição para compartilhar, com colegas de trabalho, conhecimento decorrente de experiências de sucesso e/ou fracasso no desenvolvimento de meus projetos/atividades.

	8,5	8,0	0,2	1,5% (zero)	26,5% (dez)
MEDIA_SOMA_CCT	6.2	5,7	0.4		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerado a mediana.

Ao se tratar da atitude intraempreendedora, os servidores pesquisados alcançaram uma nota média de 7,3 pontos. Os resultados não apresentaram uma predominância em nenhuma das dimensões, ficando todas com resultados médios entre 7,5 e 7,6. Tendo em vista o conceito de Souza e Fracasso (2006), de que atitude empreendedora é considerada uma predisposição para agir de forma inovadora, autônoma e planejada, é possível dizer que ainda cabe um investimento no desenvolvimento da atitude intraempreendedora desses servidores.

Em média, os respondentes acreditam que qualquer funcionário público pode inovar. Complementarmente a essa opinião, o resultado apresenta que 48,5% dos servidores concordam totalmente que se sentem incomodados ao verem coisas que não funcionam direito. Também é importante destacar que, em média, os pesquisados atribuíram nota 8,6 para a ideia de que realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.

Tabela 4 – Atitude intraempreendedora

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
Inconformismo					
20.1 Sinto-me incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.	9,0	8,7	0,2	0,8% (zero)	48,5% (dez)
20.4 Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.	8,0	6,9	0,4	4,5% (zero)	25,8% (dez)
20.6 O comportamento de colegas que aceitam sem questionar a forma como as coisas são feitas me deixa insatisfeito.	8,0	6,9	0,3	3,8% (zero)	24,2% (dez)
20.7 Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.	9,0	8,6	0,1	0,8% (zero)	37,1% (dez)
20.8 A prática de atividades muito básicas e repetitivas	8,0	7,3	0,3	3,0% (zero)	31,1% (dez)

tende a me deixar descontente.					
MEDIA_SOMA_INCONF	8,4	7,6	0,2		
<b>Inovatividade</b>					
20.2 Somente com a presença de funcionários que utilizam processos de trabalho mais atualizados é que a organização pode melhorar seu desempenho.	8,0	7,1	0,3	3,8% (zero)	19,7% (dez)
20.5 Qualquer coisa que um funcionário faça para melhorar sua atividade no cotidiano de trabalho já seria inovação.	8,0	8,0	0,2	1,5% (zero)	32,6% (dez)
20.9 Entendo que qualquer funcionário pode inovar.	10,0	8,8	0,1	0,8% (um)	53,8% (dez)
20.11 É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da organização, oportunidades de melhorias para a organização.	8,0	7,1	0,3	2,3% (zero)	27,3% (dez)
20.12 Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.	7,0	6,9	0,3	1,5% (zero)	15,9% (dez)
MEDIA_SOMA_INOVA	8,2	7,5	0,2		
<b>Propensão a correr riscos</b>					
20.3 O risco nas decisões tomadas pelo funcionário somente ocorre quando não há um planejamento.	7,0	6,6	0,3	1,5% (zero)	15,2% (dez)
20.10 Acredito que correr riscos seja essencial para fazer algo diferente.	8,0	7,4	0,3	2,3% (zero)	26,5% (dez)
20.13 Servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.	8,0	7,0	0,3	4,5% (zero)	19,7% (dez)
MEDIA_SOMA_PCR	7,6	7,0	0,3		
MEDIA_SOMA_ATINTRA	8,1	7,3	0,2		

Fonte: dados da pesquisa (2022). Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Ainda em relação à atitude intraempreendedora, é possível perceber que os servidores acreditam que é preciso haver uma iniciativa por parte deles em buscar, dentro ou fora da organização, oportunidades de melhorias para a instituição. Essa melhoria, que é atribuída a inovação, envolve a necessidade de correr riscos, tanto nas tomadas de decisão como no desenvolvimento de algo diferente.

O risco no ambiente público, apesar de ser reconhecido como essencial ao processo inovador, divide as opiniões dos servidores em relação a causar problemas. Metade dos pesquisados acredita que correr riscos tende a gerar

problemas e metade pensa que não. Essa divisão pode estar relacionada a um rigor da legislação do setor, que permite apenas ações que estão previstas em lei.

Nos resultados da pesquisa qualitativa foi possível perceber que entre os servidores é unânime a necessidade de aprender a correr riscos para que aconteça inovação, mas eles também reconhecem que muitos servidores se sentem presos ao medo da legislação e que isso pode começar a ser mudado com uma maior aproximação dos órgãos de controle.

08PISP: [...] essa cultura que a gente tem no serviço público é muito ruim, né, de não poder errar, então, uma aversão ao erro e uma aversão ao risco. E aí, pra ser empreendedor, você tem que poder arriscar um pouco, né? [...] e hoje os órgãos de controle também têm pensado um pouco diferente sobre essa questão de empreender ou de inovação. Então, acho que ter arranjos e proximidades maiores com os órgãos de controle também ajuda, né?

Na média os servidores pesquisados apresentaram um baixo comportamento intraempreendedor, tendo como pior resultado a dimensão correr riscos, com 50% das notas atribuídas a ela menores que 5,7. Esse comportamento vem de encontro ao que é apontado pela literatura que coloca o risco como inerente à ação intraempreendedora (SHANE, 2003).

**Tabela 5 – Comportamento intraempreendedor**

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
<b>Comportamento inovador</b>					
21.1 Produzo ideias novas e uteis para o setor/organização.	7.0	7.3	0,2	0,8% (zero)	19,7% (dez)
21.4 No meu trabalho desenvolvo novos processos e/ou novos produtos e/ou novos serviços	7.0	6.4	0,4	3,8% (zero)	15,9% (dez)
21.5 No meu trabalho conduzo as tarefas de maneira inovadora.	7.0	6.6	0,3	1,5% (zero)	12,1% (dez)
21.7 Encontro novas maneiras de fazer as coisas em todas as minhas atividades de trabalho.	7.0	7.1	0,3	1,5% (zero)	17,4% (dez)
21.9 Em qualquer situação, costumo fazer as coisas de uma forma inédita.	6.0	5.2	0,4	6,1% (zero)	3,0% (dez)
<b>MÉDIA_SOMA_CIN</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>	<b>0,3</b>		
<b>Proatividade</b>					
21.2 Eu me antecipo a mudanças em vez de responder a elas.	7,0	6,8	0,3	2,3% (zero)	13,6% (dez)
21.6 Corrijo ou melhora com todo esforço coisas de que não gosto no meu trabalho.	8,0	7,2	0,2	0,8% (zero)	25% (dez)
21.8 Eu me antecipo a problemas, necessidades ou	7,0	7,0	0,3	1,5% (zero)	13,6% (dez)

mudanças futuras previstas no meu trabalho.					
21.17 Tomo a iniciativa de começar projetos no setor/organização em que atuo	7,0	6,6	0,3	1,5%	19,7% (dez)
21.19 Tenho a tendência de implementar mudanças antes que sejam necessárias.	6,0	6,0	0,4	3,8%	9,1% (dez)
<b>MÉDIA_SOMA_PRO</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>	<b>0,3</b>		
<b>Comportamento questionador</b>					
21.3 Eu me defino como uma pessoa que faz questionamentos em qualquer situação com o objetivo de buscar algo novo.	8,0	7,4	0,3	1,5% (zero)	24,2% (dez)
21.16 De forma geral, tenho uma postura examinadora.	8,0	7,5	0,2	0,8% (um)	20,5% (dez)
21.20 Sempre faço perguntas sobre novas formas de resolver problemas.	8,0	7,2	0,3	1,5% (zero)	18,2% (dez)
21.21 Mantenho sempre o olhar atento para ambientes e situações externas à Organização.	8,0	7,2	0,3	2,3% (zero)	21,2% (dez)
21.22 Questiono sobre a forma como as atividades são feitas em qualquer processo de trabalho em que atuo.	7,0	6,9	0,3	0,8% (zero)	15,9% (dez)
<b>MÉDIA_SOMA_QUES</b>	<b>7,8</b>	<b>7,2</b>	<b>0,2</b>		
<b>Persistência</b>					
21.10 Dou continuidade a projetos, ainda que exijam de mim muitos recursos além das minhas atribuições de trabalho.	7,0	7,0	0,3	0,8% (zero)	16,7% (dez)
21.14 Solicito continuamente aos meus colegas de trabalho para que compartilhem nossas experiências como forma de avançar profissionalmente.	6,0	6,2	0,4	2,3% (zero)	15,9% (dez)
21.18 Aproveito as mudanças de gestão para reapresentar projetos nos quais acredito e que não foram anteriormente aprovados.	6,0	6,0	0,4	3,0% (zero)	13,6% (dez)
21.23 Mantenho os mesmos objetivos de trabalho, mesmo encontrando muitos obstáculos.	7,5	7,1	0,3	2,3% (um)	17,4% (dez)
21.24 Faz parte da minha forma de trabalho corrigir erros de um projeto, quantas vezes forem necessárias, para mantê-lo.	8,0	7,3	0,3	0,8% (zero)	20,5% (dez)
<b>MÉDIA_SOMA_PER</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>	<b>0,3</b>		
<b>Correr riscos</b>					
21.11 Participo de novos projetos somente após os primeiros resultados.	7,0	6,7	0,3	1,5% (zero)	18,2% (dez)
21.12 Em qualquer situação, arrisco fazer coisas que podem	5,0	4,3	0,5	9,8% (zero)	3,0% (dez)

não funcionar.

21.13 No meu cotidiano de trabalho, evito correr riscos nas atividades que desenvolvo.	4,0	4,4	0,6	9,1% (zero)	6,1% (dez)
21.15 Diante da possibilidade de falha em algum projeto que desenvolvo, assumo os riscos, desde que calculados.	7,0	6,7	0,3	2,3% (zero)	17,4% (dez)
MÉDIA_SOMA_CR	5,7	5,5	0,4		
MÉDIA_SOMA_CI	6,8	6,5	0,3		

Fonte: dados da pesquisa (2022). Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Dentre os pontos mais fortes do comportamento intraempreendedor dos servidores pesquisados, destaca-se as questões relacionadas à postura questionadora. Metade da amostra manifestou se considerar uma pessoa que faz questionamentos em busca de algo novo, faz perguntas sobre novas formas de resolver problemas e mantém um olhar atento ao ambiente e a situações externas da organização. Esse comportamento questionador é semelhante à insurgência apontada pela OCDE, como sendo necessária a inovação no serviço público, pois desafia o *status quo* das coisas.

De acordo com a avaliação dos servidores pesquisados, a gestão das organizações das quais fazem parte não contribui muito com o comportamento intraempreendedor dos servidores nem com seu desenvolvimento. Essa falta de apoio pode estar influenciando no baixo comportamento intraempreendedor dos servidores, uma vez que é consenso nas pesquisas empíricas de que o apoio da gestão apresenta uma influência positiva nas iniciativas empreendedoras na organização (ARUNGA 2017).

No resultado da pesquisa qualitativa também é destacada a importância do apoio da gestão para o comportamento intraempreendedor dos servidores, como ilustrado nas manifestações a seguir:

02PISP: eu tenho um ponto crucial aí, que a liderança máxima da instituição, desde o início, apoiou o projeto [...]

07RISP: Então, eu tive contato com alguns líderes, tive algumas chefias que realmente me motivaram a querer crescer.

**Tabela 6 – Apoio da gestão**

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
10.3 O uso pela organização de métodos ou ferramentas desenvolvidos pelos próprios	7,0	6,2	0,4	6,8%(zero)	17,4% (dez)

funcionários é fator determinante no desenvolvimento de novas ideias.					
10.4 A minha organização incentiva o desenvolvimento de ideias próprias para o aprimoramento organizacional.	6,0	5,5	0,5	10,6% (zero)	12,9% (dez)
10.5 A organização em que trabalho recebe ideias e sugestões apresentadas pelo funcionário de uma forma que o estimula a desenvolver o seu trabalho.	6,0	5,6	0,5	10,6% (zero)	12,9% (dez)
10.6 A organização em que trabalho não exige justificativas complexas para o desenvolvimento de projetos inovadores.	5,0	4,6	0,5	12,9%(zero)	2,3%(dez)
10.7 Na minha organização, indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem compensações adicionais por seus esforços, ou seja, além do sistema de recompensa padrão.	1,0	2,3	1,18	41,7% (zero)	2,3% (dez)
10.10 Existem várias opções dentro da organização para os funcionários obterem apoio financeiro para suas ideias ou seus projetos.	1,0	1,8	1,3	49,2% (zero)	1,5% (dez)
10.11 Ao reconhecer ou valorizar o funcionário que assume riscos, a organização contribui para que ele continue a defender novos projetos.	4,0	4,1	0,8	25% (zero)	8,3% (dez)
10.12 A gestão apoia funcionários que assumem desafios do trabalho como sendo oportunidades para inovar.	4,0	4,1	0,7	27% (zero)	7,6% (dez)
10.13 A tolerância ao erro, por parte da gestão, é condição essencial do processo de aprendizagem para novas ideias.	5,0	5,6	0,5	8,3% (zero)	12,1% (dez)
10.14 Os gestores da organização incentivam os funcionários a formarem redes de relacionamentos para que ideias inovadoras possam ser desenvolvidas.	4,0	4,1	0,7	20,5% (zero)	6,1% (dez)
12.2 Ideias inovadoras apresentadas pelo funcionário normalmente resultam em promoção profissional desse funcionário na organização.	1,0	1,9	1,3	44,7%(zero)	2,3% (dez)
12.4 Funcionários que são apoiados pela gestão para se envolverem com projetos de inovação aprendem a assumir riscos.	8,0	7,2	0,3	3,8% (zero)	22,7% (dez)
12.5 Gestores com experiência	8,5	8,0	0,2	3,0%(zero)	31,8% (dez)

em inovação inspiram seus funcionários a inovarem.

12.9 Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria costumam receber o apoio da gestão.

	4,0	3,9	0,7	18,9% (zero)	6,1% (dez)
--	-----	-----	-----	--------------	------------

MÉDIA_SOMA_AG	4,6	4,6	0,7		
---------------	-----	-----	-----	--	--

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Ainda é possível perceber, em se tratando de apoio da gestão (tabela 6), que a metade dos servidores concorda que existe pouco ou nenhum apoio financeiro para o desenvolvimento de novas ideias e/ou projetos, além de concordarem que isso é um impeditivo para que funcionários públicos inovem. Outro destaque foi a falta de relação entre as promoções e compensações e o desenvolvimento de ideias e projetos inovadores.

Em paralelo a esse resultado, os servidores, em média, concordam que são inspirados a inovar quando têm um gestor que apresenta experiência em inovação e que ao receberem apoio da gestão para se envolverem com projetos de inovação, aprendem a assumir riscos. Na fase qualitativa, os servidores intraempreendedores concordam que tiveram influência positiva de gestores com visão inovadora que além de serem uma inspiração, também usavam os desafios para estimular o aprendizado e as ideias inovadoras, conforme apresentado a seguir:

07RISP: [...] mas tive também algumas chefias com essa visão de liderança aí. Nesse caso, essas pessoas me incentivaram a querer mudar, a querer buscar algo diferente no serviço público.

08PISP: Não sei, talvez, assim, os desafios que eu fui posta, eu acho que contribuíram, porque eram tantos desafios e isso me fazia ir atrás e buscar aprender.

A discricionariedade também não apresentou uma média muito alta, tendo como principais destaques positivos a importância em poder decidir a forma como realizar as atividades de trabalho, a liberdade para utilizar todas as habilidades, independentemente se fazem parte ou não das atribuições dos servidores, e a relação entre autonomia e proatividade. Esse resultado corrobora as manifestações de servidores intraempreendedores, conforme ilustrado na declaração a seguir:

09R11: [...] é muito diferente quando secretário fala: “Olha, o que eu espero de vocês é isso. O resultado que eu espero é esse”. Beleza, a gente se vira pra alcançar. E, normalmente, a gente faz até além do resultado que ele espera que a gente alcance, tá? É muito diferente do que eu já passei

antes, de falar: “Eu quero esse resultado, mas você vai fazer assim, assim, assim, e você vai falar com tal pessoa”. O “como fazer” precisa ser livre.

Tabela 7 – Discricionariedade

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
10.1 Na organização em que trabalho é minha responsabilidade decidir os métodos de trabalho que vou seguir nas minhas principais tarefas diárias.	8,0	7,2	2,76	6,1% (zero)	25% (dez)
10.2 Na minha organização os erros cometidos no trabalho resultam em críticas duras e/ou punições.	6,0	6,0	0,49	6,1% (zero)	15,9% (dez)
10.8 A organização me oferece liberdade para ser criativo, usando meus próprios métodos para executar o trabalho.	6,0	5,8	0,51	8,3% (zero)	12,1% (dez)
12.1 Eu tenho autonomia para tomar decisões sem precisar constantemente confirmá-las com alguém.	5,0	5,0	0,60	9,8% (zero)	6,8% (dez)
12.3 O funcionário se torna mais proativo quando recebe autonomia da organização.	8,0	7,6	0,32	3,0% (zero)	28,8% (dez)
12.6 Eu somente sigo com projetos em que acredito se minha organização me der autonomia de atuação.	4,0	4,3	0,67	9,1% (zero)	7,6% (dez)
12.7 Funcionários com liberdade para decidir sobre a forma de fazer seu trabalho prejudicam as metas da organização.	8,0	7,2	0,36	5,3% (zero)	25,8% (dez)
<b>MEDIA_SOMA_DIS</b>	<b>6,4</b>	<b>6,1</b>	<b>0,81</b>		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Um ponto de divisão entre os servidores foi a questão relacionada à tomada de decisão. De acordo com a tabela 7, a autonomia para tomar decisões sem a confirmação de alguém é quase inexistente, com 25% das respostas menores ou igual a 2. Esses resultados são contrários ao que foi manifestado por intraempreendedores do setor público entrevistados. Para eles, é necessário haver liberdade, autonomia oferecida pela organização.

17PISP: [...] é preciso ter liberdade. Eu entendo que essa liberdade é importante. Liberdade institucional mesmo. É por isso que tá tendo aí laboratório de inovação, tem agora uma legislação que versa sobre isso, porque é um incentivo institucional dessa liberdade criativa, essa liberdade

de questionamento, essa liberdade de tudo. Eu acho que isso daí é importante também.

Essa falta de autonomia também é contrária à ideia defendida por Kuratko, Hornsby e Covin (2014), que colocam a discricionariedade no trabalho como um importante antecedente do comportamento intraempreendedor. Apesar disso, também é apontado nas entrevistas que enquanto não se tem uma autonomia desejável, é preciso argumentar com boas informações e boas exposições, conforme ilustrado na declaração abaixo:

16PISP: [...] eu acho que quando a gente consegue evidenciar de um jeito incontestável que a inovação melhora a vida do servidor também, aí a gente consegue produzir uma mudança de cultura e uma cultura de mudança.

O tempo aparece como um fator importante no processo de aprendizagem dos servidores, tanto para gerar novas ideias como para desenvolver novas competências. No entanto, a opinião dos servidores se divide em relação do apoio da organização para incluir atividades de inovação como parte da rotina de trabalho.

Apesar de não acreditarem muito que o volume de trabalho torne o tempo pequeno para que eles se dediquem a novas ideias, os servidores também apresentam uma certa divisão em relação à opinião sobre quem tem tempo para inovar.

Essa questão do tempo também é dicotômica nas pesquisas relacionadas ao comportamento intraempreendedor. Para Lapolli e Gomes (2017), o tempo pode ser um obstáculo a ser superado, uma vez que servidores passam quase todo o horário de trabalho envolvidos com tarefas burocráticas. Já o trabalho de De Bessa (2020) rejeitou a hipótese de que disponibilidade de tempo está positivamente relacionada com o comportamento intraempreendedor.

Essas questões de tempo para inovar e quem deve inovar são tratadas pelos servidores intraempreendedores como algo que não deveria mais existir. A inovação deveria ser vista por todos na organização como parte da rotina de trabalho, como algo que pode funcionar ou não, mas que sempre gera aprendizado.

04RII: [...] eu tive que explicar para ela que todo mundo teria que, justamente, entender que a inovação também faz parte da atribuição deles, empreendedorismo também faz parte da atribuição deles. Eles não vão deixar pra trás uma tarefa, eles vão fazer algo que também deve fazer parte da rotina deles [...].

17PISP: [...] muitas vezes uma ideia não dá em nada. Então, assim, a gente gasta muito tempo e há a impressão de não ter trazido nada, mas é tudo um amadurecimento pra trazer às vezes um resultado final muito maior, né?

Tabela 8 – Disponibilidade de tempo

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
10.9 A organização me incentiva a incluir atividades de inovação como parte do meu trabalho rotineiro.	5,0	4,6	0,70	16,7% (zero)	6,1% (dez)
12.8 O conjunto de atribuições sob minha responsabilidade é um limitador para que eu me dedique a novas ideias.	4,0	4,5	0,70	10,6% (zero)	9,1% (dez)
12.10 Somente quem trabalha formalmente na área de inovação tem tempo para pensar em formas diferentes de fazer as coisas.	6,0	6,1	0,50	6,8% (zero)	20,5% (dez)
12.11 Dedicar tempo para gerar novas ideias faz parte do meu processo de aprendizado.	7,0	6,6	0,41	2,3% (zero)	21,2% (dez)
12.12 Para desenvolver novas competências preciso dedicar tempo para compartilhar conhecimento com colegas de trabalho.	8,0	7,5	0,28	0,8% (zero)	23,5% (dez)
MEDIA_SOMA_DT	6,0	5,8	0,51		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

De forma geral, a amplitude de controle apresentada pelas organizações é moderada. Os servidores apresentam uma divisão de opinião ao se tratar das incertezas nas tarefas que eles desenvolvem. Também é percebida uma divisão em relação à diminuição da proatividade ao ser conduzido pelos paradigmas da organização e que a prática de atividades operacionais pode obstruir a criatividade.

Seguindo o raciocínio defendido por Demirci (2013), de que as organizações que apresentam maior amplitude de controle também têm uma maior chance de o comportamento intraempreendedor progredir, esse resultado indica que é preciso ainda estabelecer melhor os limites organizacionais.

Na etapa qualitativa, essa indicação é ampliada ao apontar que a padronização não é ruim, mas não pode ser limitadora. A organização deveria permitir que os paradigmas fossem quebrados em direção a novas e possíveis alternativas.

15PISP: E aí tem o último que é o inovador. Vai falar: “E se a gente tivesse um parecer padrão e a gente só alterasse a parte do relatório? [...] Porque a instituição às vezes empurra os servidores a seguirem apenas o padrão já estabelecido, a chefia empurra pra isso, porque a ausência de referência empurra pra isso, porque o desconhecimento de alternativas empurra pra isso [...].”

Tabela 9 – Limites da organização

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
14.1 Praticar atividades operacionais padrão tende a obstruir minha criatividade.	5,0	5,4	0,58	8,3% (zero)	12,9% (dez)
14.2 Existe pouca incerteza nas tarefas/função que desenvolvo na organização pública.	5,0	5,2	0,55	6,8% (zero)	9,1% (dez)
14.3 Ter um processo de avaliação que envolva aspectos do comportamento inovador me leva a apresentar um maior número de soluções inovadoras para a organização.	7,0	6,5	0,39	3,8% (zero)	15,2% (dez)
14.4 A falta de <i>feedback</i> prejudica o meu desempenho.	7,0	6,5	0,40	3,0% (zero)	20,5% (dez)
14.6 O desconhecimento do objetivo final do meu trabalho me leva à acomodação e ao desinteresse.	5,0	5,1	0,65	13,6% (zero)	12,9% (dez)
14.8 Receber <i>feedback</i> da organização sobre o meu desempenho contribui eficazmente para a minha formação profissional.	9,0	8,3	0,22	0,8% (zero)	33,3% (dez)
14.10 Ao ser conduzido pelos paradigmas da organização, tenho a tendência em ser menos proativo.	5,5	5,2	0,56	8,3% (zero)	11,4% (dez)
MEDIA_SOMA_LO	6,2	6,0	0,47		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

Reconhecimento e reforço aparece tanto nos resultados da pesquisa qualitativa como nos da pesquisa quantitativa como um fator importante para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, apesar de ser ainda algo muito deficitário no serviço público. Essa importância foi apontada por Lages *et al.* (2016) ao confirmarem ser a recompensa um estímulo à propensão em assumir riscos e à inovatividade no intraempreendedor assim como nas manifestações dos entrevistados:

02PISP: [...] é ter aquele empurrãozinho, que eu te falei que é importante ter, o servidor, como qualquer ser humano, a gente precisa ter um sentimento de que vai ganhar alguma coisa, sabe? Isso é natural, é impossível a gente falar num altruísmo 100% doação

05PISP: Eu acho que hoje é muito essa questão mesmo do reconhecimento e do crescimento profissional. [...] Então, eu acho que é um plano de carreira, meritocracia. Eu acho que isso são coisas... e avaliações, sabe?

Os servidores, em média, também acreditam que se envolveriam mais em atividades inovadoras se tivessem o reconhecimento tanto da organização como do usuário dos serviços públicos. Mas apontaram que, além de a organização não contribuir para que as barreiras da inovação sejam ultrapassadas, eles ainda não acreditam que serão reconhecidos caso apresentem um desempenho capaz de gerar resultados relevantes para a organização.

Tabela 10 – Reconhecimento e reforço

Variável	Mediana	Média	CV	Nota mínima	Nota máxima
14.5 A gestão da organização promove plena condição para que as barreiras da inovação sejam ultrapassadas pelos funcionários.	4,0	4,1	0,77	15,9% (zero)	9,1% (dez)
14.7 As recompensas para um funcionário devem estar associadas à sua inovação no trabalho.	7,0	6,3	0,41	3,0% (zero)	15,2% (dez)
14.9 A gestão me dará um reconhecimento especial se eu apresentar um desempenho no trabalho capaz de gerar resultados relevantes para o setor/ organização.	3,0	3,6	0,86	22,7% (zero)	6,8% (dez)
14.11 O gestor do meu setor/departamento falaria aos seus superiores sobre mim caso eu tivesse me destacando no trabalho.	6,0	5,5	0,63	12,9% (zero)	15,9% (dez)
14.12 Ao perceber que meu trabalho é reconhecido pela organização, me envolvo mais em atividades inovadoras.	8,0	8,1	0,26	3,0% (zero)	34,1% (dez)
14.13 Quanto mais o meu trabalho for reconhecido pelos usuários dos serviços públicos, mais disposição tenho em buscar inovação para a organização.	9,0	8,2	0,25	0,8% (zero)	37,1% (dez)
MEDIA_SOMA_RR					

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: nos dados com CV maior que 30%, foi considerada a mediana.

O fato de encontrar fatores mais ou menos favoráveis ao comportamento intraempreendedor do servidores públicos ainda não dá suporte para se avaliar as relações entre esses fatores e a atitude e o comportamento intraempreendedor. Os construtos aqui utilizados para desenhar o cenário do intraempreendedorismo no setor público usam todos os fatores levantados na teoria e nos resultados da pesquisa qualitativa. A fase seguinte, que trata da análise fatorial exploratória e confirmatória, levou à outra configuração dos construtos, permanecendo com fatores que efetivamente mostram maior densidade em termos de sua relação com fatores subjacentes.

#### 4.2.3 Análise fatorial exploratória e confirmatória

Para atender ao objetivo “c”, que buscou identificar as estruturas teórica e estatisticamente significativas dos construtos relacionados ao intraempreendedorismo no ambiente do serviço público, este tópico foi dividido em duas etapas: análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória.

##### 4.3.2.1 Análise fatorial exploratória

Considerando que os construtos aqui estudados foram modificados em relação à base teórica que os originou, visto que essa origem está vinculada predominantemente ao ambiente de trabalho do setor privado, e que a pesquisa qualitativa serviu para ambientá-los ao setor público, foi necessário utilizar a AFE de forma preliminar à análise fatorial confirmatória.

O tratamento dos dados levantados com os servidores públicos foi suportado pela análise fatorial exploratória (AFE) seguindo as referências de medidas descritas no procedimento metodológico e serão apresentados a seguir:

a) a) Apoio da gestão: o construto apoio da gestão foi operacionalizado por 13 indicadores. Na AFE inicial, apesar do KMO, o teste de Bartlett e a variância explicada atenderem às premissas apresentadas no procedimento metodológico, uma das variáveis (10.6) apresentou um MSA inferior a 0,50, o que sugeriu a sua exclusão. Assim, uma nova rodada para AFE foi realizada, apresentando resultados satisfatórios, conforme apresentados na tabela 11, na qual o apoio da gestão

apresentou três estruturas de fatores pela solução rotacionada: estímulo ao intraempreendedorismo (F1), incentivo à inovação (F2) e apoio a aprendizagem (F3).

Tabela 11 – Apoio da gestão

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,809		VE – 64,51%		KMO – 0,853		VE – 68,02%
	MSA	CF	Fator		MSA	CF	Fator
10.7 - Na minha organização, indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem compensações adicionais por seus esforços, ou seja, além do sistema de recompensa padrão.	0,802	0,779	F1	Mantida	0,845	0,785	F1
10.10 - Existem várias opções dentro da organização para os funcionários obterem financiamento para suas ideias ou seus projetos.	0,831	0,858	F1	Mantida	0,818	0,876	F1
10.11 - Ao reconhecer ou valorizar o funcionário que assume riscos, a organização contribui para que ele continue a defender novos projetos.	0,795	0,632	F1	Mantida	0,893	0,621	F1
10.12 - A gestão apoia funcionários que assumem desafios do trabalho como sendo oportunidades para inovar.	0,907	0,710	F1	Mantida	0,910	0,688	F1
10.14 - Os gestores da organização incentivam os funcionários a formarem redes de relacionamentos para que ideias inovadoras possam ser desenvolvidas.	0,913	0,631	F1	Mantida	0,923	0,594	F1
12.2 - Ideias inovadoras apresentadas pelo funcionário normalmente resultam em promoção profissional desse funcionário na organização.	0,887	0,798	F1	Mantida	0,876	0,777	F1
12.9 - Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria costumam receber apoio da gestão.	0,806	0,566	F1	Mantida	0,863	0,555	F1
10.3 - O uso pela organização de métodos ou ferramentas	0,801	0,808	F2	Mantida	0,824	0,826	F2

desenvolvidos pelos próprios funcionários é fator determinante no desenvolvimento de novas ideias.

10.4 - A minha organização incentiva o desenvolvimento de ideias próprias para o aprimoramento organizacional.

10.5 - A organização em que trabalho recebe ideias e sugestões apresentadas pelos funcionários de uma forma que os estimula a desenvolver o seu trabalho.

10.6 - A organização em que trabalho não exige justificativas complexas para o desenvolvimento de projetos inovadores.

10.13 - A tolerância ao erro, por parte da gestão, é condição essencial do processo de aprendizagem para novas ideias.

12.4 - Funcionários que são apoiados pela gestão para se envolverem com projetos de inovação aprendem a assumir riscos.

12.5 - Gestores com experiência em inovação inspiram seus funcionários a inovarem.

0,804	0,668	F2	Mantida	0,834	0,784	F2
0,812	0,690	F2	Mantida	0,825	0,774	F2
0,468	0,598	F2	Excluída			
0,674	0,612	F3	Mantida	0,798	0,638	F3
0,775	0,796	F3	Mantida	0,772	0,793	F3
0,711	0,805	F3	Mantida	0,741	0,802	F3

Fonte: dados da pesquisa (2022).

b) Discricionariedade: o construto discricionariedade, enquanto percepção dos funcionários em relação ao quanto a organização tolera os erros e permite tomar decisões, apresentou inicialmente três fatores, sendo que um deles (F3) com apenas um indicador, o que motivou a sua exclusão. Na segunda rodada para AFE, o construto foi operacionalizado por cinco indicadores e apresentou o KMO de 0,637; teste de esfericidade de Bartlett com significância de 0,001; MSA > 0,50, variância total explicada de 62,95% e as cargas fatoriais > 0,50, o que é apresentado na tabela 12. Foram evidenciados como fatores latentes a autonomia operacional (F1), com três indicadores, e o resultado operacional (F2), com dois indicadores.

Tabela 12 – Discricionariedade

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,636		VE – 63,03%		KMO – 0,637		VE – 62,95%
	MSA	CF	Fator		MSA	CF	Fator

10.1 Na organização em que trabalho é minha responsabilidade decidir os métodos de trabalho que vou seguir nas minhas principais tarefas diárias.	0,724	0,682	F1	Mantida	0,751	0,669	F1
10.2 Na minha organização os erros cometidos no trabalho resultam em críticas duras e/ou punições.	0,633	0,904	F3	Excluída			
10.8 A organização me oferece liberdade para ser criativo, usando meus próprios métodos para executar o trabalho.	0,631	0,771	F1	Mantida	0,638	0,766	F1
12.1 Eu tenho autonomia para tomar decisões sem precisar constantemente confirmá-las com alguém.	0,659	0,750	F1	Mantida	0,664	0,768	F1
12.3 O funcionário se torna mais proativo quando recebe autonomia da organização.	0,631	0,560	F2	Mantida	0,602	0,660	F2
12.6 Eu somente sigo com projetos em que acredito se minha organização me der autonomia de atuação.	0,577	-0,719	F2	Excluída			
12.7 Funcionários com liberdade para decidir sobre a forma de fazer seu trabalho prejudicam as metas da organização.	0,533	0,744	F2	Mantida	0,429	0,866	F2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

c) Disponibilidade de tempo: na primeira rodada, apesar de quase todas as variáveis apresentarem um valor de CF > que 0,5, o KMO não foi satisfatório, não estando entre 0,5 e 1,0. Em função disso, tomou-se a decisão de exclusão com base no menor valor de MSA, porém o resultado contínuo insatisfatório, com um KMO inferior a 0,5. A continuidade de exclusão de variáveis em busca de um melhor resultado acabou por comprometer a adequação teórica dos fatores. Sendo assim, uma nova tentativa foi realizada levando em consideração uma melhor adequação teórica das variáveis aos fatores, fazendo a exclusão da variável 12.10. Após essa exclusão, o construto disponibilidade de tempo apresentou quase todos os resultados de acordo com as referências, decidindo-se manter algumas variáveis com MSA baixo por conta da importância teórica que elas representam para o construto, evidenciando dois fatores nomeados da seguinte forma: tempo para aprender (F1) e tempo para inovar (F2).

Tabela 13 – Disponibilidade de tempo

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,473		VE – 76,21%		KMO – 0,500		VE – 64,51 %
	MSA	CF	Fator		MAS	CF	Fator
12.11 Dedicar tempo para gerar novas ideias faz parte do meu processo de aprendizado.	0,469	0,845	F1	Mantida	0,509	0,782	F1
12.12 Para desenvolver novas competências preciso dedicar tempo para compartilhar conhecimento com colegas de trabalho.	0,492	0,808	F1	Mantida	0,489	0,851	F1
10.9 A organização me incentiva a incluir atividades de inovação como parte do meu trabalho rotineiro.	0,506	-0,721	F2	Mantida	0,583	0,673	F2
12.8 O conjunto de atribuições sob minha responsabilidade é um limitador para que eu me dedique a novas ideias.	0,414	0,906	F3	Mantida	0,422	0,829	F2
12.10 Somente quem trabalha formalmente na área de inovação tem tempo para pensar em formas diferentes de fazer as coisas.	0,446	0,849	F2	Excluída			

Fonte: dados da pesquisa (2022).

d) Limites organizacionais: o melhor ajuste para o construto limites organizacionais, que refere-se ao grau em que funcionários reconhecem que a organização tem processos que são capazes de diminuir as incertezas, as barreiras às novas ideias e a prevenção de atividades empreendedoras foi encontrado após a

terceira rodadas para AFE. Na primeira rodada, a variável 14.1 apresentou um MSA < 5. Após a sua exclusão, a variável 14.2 também apresentou um MSA insatisfatório, sendo também excluída. Na terceira rodada, os resultados foram todos dentro das referências já apresentadas no procedimento metodológico (MSA e CF > 0,5), conforme dados exibidos na tabela 14. Os fatores gerados receberam os nomes de *feedback* (F1) e orientação organizacional (F2).

Tabela 14 – Limites organizacionais

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,619		VE – 65,55%		KMO – 0,701		VE – 65,52%
	MSA	CF	Fator		MAS	CF	Fator
14.1 Praticar atividades operacionais padrão tende a obstruir minha criatividade.	0,451	0,795	F3	Excluída			
14.2 Existe pouca incerteza nas tarefas/na função que desenvolvo na organização.	0,512	0,641	F3	Excluída			
14.3 Ter um processo de avaliação que envolva aspectos do comportamento inovador me leva a apresentar um maior número de soluções inovadoras para a organização	0,647	0,743	F1	Mantida	0,718	0,787	F1
14.4 A falta de <i>feedback</i> prejudica o meu desempenho.	0,747	0,723	F1	Mantida	0,746	0,678	F1
14.8 Receber <i>feedback</i> da organização sobre o meu desempenho contribui eficazmente para a minha formação profissional.	0,656	0,808	F1	Mantida	0,673	0,837	F1
14.6 O desconhecimento do objetivo final do meu trabalho me leva à acomodação e ao desinteresse.	0,545	0,790	F2	Mantida	0,662	0,824	F2
14.10 Ao ser conduzido pelos paradigmas da organização, tenho a tendência em ser menos proativo.	0,584	0,779	F2	Mantida	0,695	0,808	F2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

e) Reconhecimento e reforço: com apenas uma rodada para análise fatorial exploratória realizada, o construto reconhecimento e reforço, que envolve o grau em que o funcionário entende que a organização reconhece e recompensa atividades empreendedoras, já apresentou resultados satisfatórios: KMO = 0,616; MSA superior a 0,50 para todas as variáveis, resultando em dois fatores, um relacionado a recompensas, denominado de reconhecimento (F1) e outro envolvendo reforço (F2)

recebido da gestão/organização. Todas as variáveis tiveram a CF > 0,60 e a variância total explicada pelo fator foi de 61,24%. Esses resultados são apontados na tabela 15.

Tabela 15 – Reconhecimento e reforço

Variáveis	Situação	Modelo Fatorial Final		
		KMO – 0,616	VE – 61,24 %	
		MSA	CF	Fator
14.7 As recompensas para um funcionário devem estar associadas à sua inovação no trabalho.	Mantida	0,705	0,625	F1
14.12 Ao perceber que meu trabalho é reconhecido pela organização, me envolvo mais em atividades inovadoras.	Mantida	0,564	0,889	F1
14.13 Quanto mais o meu trabalho for reconhecido pelos usuários dos serviços públicos, mais disposição tenho em buscar inovação para a organização.	Mantida	0,583	0,843	F1
14.5 A gestão da organização promove plena condição para que as barreiras da inovação sejam ultrapassadas pelos funcionários.	Mantida	0,659	0,734	F2
14.9 A gestão me dará um reconhecimento especial se eu apresentar um desempenho no trabalho capaz de gerar resultados relevantes para o setor/a organização.	Mantida	0,626	0,800	F2
14.11 O gestor do meu setor/departamento falaria aos meus superiores sobre mim caso eu tivesse me destacando no trabalho.	Mantida	0,670	0,750	F2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

f) Capital social: na primeira rodada, o construto foi operacionalizado por 16 indicadores divididos em duas estruturas de fatores pela solução rotacionada. Apesar de os resultados terem sido estatisticamente satisfatórios, a relação teórica da separação dos indicadores em cada fator não teve muita coerência. Mesmo após a exclusão do indicador com carga fatorial < 5, não se alcançou uma boa relação dos indicadores por fator. Então optou-se por rodar mais uma vez,

forçando a quantidade de fatores conforme o apresentado na teoria (3), sendo alcançado com isso uma melhor aderência teórica dos indicadores em cada fator, conforme resultados da tabela 16. Os fatores do construto capital social foram nomeados de capital afetivo/cognitivo (F1), capital estrutural (F2) e capital relacional/redes (F3).

Tabela 16 – Capital social

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,882		VE – 61,16%		KMO – 0,882		VE – 67,39%
	MSA	CF	Fator		MAS	CF	Fator
16.1 Os funcionários da equipe na qual trabalho são confiáveis.	0,903	0,884	F1	Mantida	0,903	0,885	F1
16.2 Os colegas da equipe na qual trabalho sabem quais competências eu tenho.	0,850	0,703	F1	Mantida	0,850	0,689	F1
16.3 A equipe de funcionários com quem trabalho tem consideração pelos sentimentos uns dos outros.	0,928	0,817	F1	Mantida	0,928	0,813	F1
16.5 Os colegas da equipe na qual trabalho concordam sobre o que é importante para o desenvolvimento das atividades/projetos.	0,868	0,805	F1	Mantida	0,868	0,797	F1
16.6 Posso contar com a ajuda dos membros da equipe na qual trabalho quando preciso superar dificuldades ou desafios.	0,941	0,847	F1	Mantida	0,941	0,853	F1
16.7 Na minha equipe de trabalho, todos anseiam seguir integralmente os objetivos e a missão da organização.	0,929	0,811	F1	Mantida	0,929	0,802	F1
16.8 A equipe de funcionários com quem trabalho mostra muita honestidade.	0,943	0,892	F1	Mantida	0,943	0,892	F1
16.9 Na minha organização, os funcionários têm a mesma visão e os mesmos objetivos.	0,884	0,769	F1	Mantida	0,884	0,763	F1
16.14 Sei onde encontrar, fora da minha organização, as competências que são úteis ao meu trabalho.	0,902	0,883	F1	Mantida	0,902	0,882	F1
16.15 Em geral, tenho uma relação de trabalho muito positiva com meus colegas de equipe.	0,958	0,786	F1	Mantida	0,958	0,798	F1

16.11 Quando quero desenvolver projetos de inovação, me junto a funcionários que pensam como eu.	0,652	0,612	F2	Mantida	0,652	0,613	F2
16.13 Buscar apoio, em redes de contatos com ideias similares a sua, é importante para que haja avanço inovador em seus projetos.	0,587	0,755	F2	Mantida	0,587	0,848	F2
16.16 Estou ciente de qual competência é necessária para cada funcionário do grupo com quem trabalho.	0,816	0,569	F2	Mantida	0,816	0,691	F2
16.4 Sei onde encontrar, fora da minha organização, as competências que são úteis ao meu trabalho.	0,787	0,647	F2	Mantida	0,787	0,543	F3
16.10 Um grupo de funcionários que compartilha ideias inovadoras consegue adesão de novos funcionários quando bons resultados são alcançados.	0,818	0,489	F2	Mantida	0,818	0,833	F3
16.12 Na minha organização eu sei quem tem as competências que são úteis para integrar meu trabalho.	0,670	0,800	F2	Mantida	0,670	0,631	F3

Fonte: dados da pesquisa (2022).

g) Compartilhamento de conhecimento tácito: na primeira rodada, a variável 18.12 apresentou um MSA < 5 e por essa razão foi excluída. Depois ficou um dos fatores com apenas duas variáveis (F4) que não apresentavam sentido teórico para estarem agrupadas, sendo assim fez-se a opção por excluir a variável 18.6 que apresentava valor negativo. Na terceira rodada, o fator F3 passou a não ter coerência teórica que justificasse a adesão de suas variáveis e por isso foi retirada a variável 18.11, alcançando assim tanto sentido teórico como significância estatística. O compartilhamento de conhecimento tácito, que é realizado por meio do compartilhamento de experiências, por observação e imitação, revelou três fatores, assim denominados: compartilhamento de conhecimento tácito (F1), aprendizagem tácita (F2) e espaço de compartilhamento de conhecimento (F3).

Tabela 17 – Compartilhamento de conhecimento tácito

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,826	VE – 63,35%			KMO – 0,855	VE – 62,27%	
	MSA	CF	Fator		MSA	CF	Fator

18.1 Na minha organização os funcionários transmitem suas experiências de trabalho para os demais colaboradores.	0,899	0,860	F1	Mantida	0,897	0,844	F1
18.3 Na minha organização os funcionários recebem conhecimento sobre as experiências dos demais funcionários da organização.	0,859	0,666	F1	Mantida	0,856	0,628	F1
18.14 Funcionários do meu setor/departamento recebem conhecimento de outros colegas de trabalho com base nas competências deles.	0,850	0,620	F1	Mantida	0,833	0,652	F1
18.5 Funcionários do meu setor/da minha organização apresentam disposição em indicar para outros colegas onde e com quem podem ser obtidas informações necessárias aos seus projetos.	0,913	0,778	F1	Mantida	0,952	0,758	F1
18.7 Funcionários do meu setor/departamento compartilham, com colegas de trabalho, seus conhecimentos com base em suas competências.	0,823	0,837	F1	Mantida	0,842	0,862	F1
18.8 No meu setor/na minha organização, os funcionários apresentam disposição para receber dos próprios colegas de trabalho indicação de onde e com quem buscar informações necessárias a seus projetos.	0,877	0,868	F1	Mantida	0,873	0,870	F1
18.10 Na organização em que atuo, funcionários compartilham, com colegas de trabalho, lições de falhas ocorridas em seus projetos quando necessário.	0,824	0,551	F1	Mantida	0,857	0,574	F1
18.2 Encontros informais com outros funcionários resultam em aprendizagem significativa para uso no trabalho.	0,878	0,669	F2	Mantida	0,874	0,614	F2
18.16 Aprimoro minha formação profissional ao conhecer o processo de experiências exitosas de trabalhos/projetos apresentadas por colegas.	0,793	0,691	F2	Mantida	0,816	0,741	F2
18.17 Tenho disposição para compartilhar, com colegas de trabalho, conhecimento decorrente de experiências de sucesso e/ou de fracasso no desenvolvimento de meus projetos/atividades.	0,653	0,725	F2	Mantida	0,655	0,787	F2

18.4 No meu ambiente de trabalho existem espaços adequados para que funcionários troquem experiências ou ideias com profissionais de outra organização.	0,738	0,756	F3	Mantida	0,753	0,790	F3
18.6 Na minha organização o <i>layout</i> do ambiente favorece a interação face a face entre os funcionários.	0,865	0,682	F3	Mantida	0,874	0,617	F3
18.9 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com meus colegas de trabalho (WhatsApp, e-mails etc.).	0,865	0,491	F2	Mantida	0,886	0,510	F3
18.11 Os funcionários da organização utilizam encontros informais para compartilhar experiências de vida e de trabalho uns com os outros.	0,856	0,623	F3	Excluída			
18.12 Sinto-me incomodado quando colegas do meu setor de trabalho vêm dar opinião no meu trabalho.	0,480	0,835	F4	Excluída			
18.13 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com funcionários de outras organizações públicas (WhatsApp, e-mails etc.).	0,800	0,531	F2	Mantida	0,844	0,525	F3
18.15 Não gosto de dar opinião nos projetos dos meus colegas de trabalho para não os incomodar.	0,545	0,798	F4	Excluída			

Fonte: dados da pesquisa (2022).

g) Atitude intraempreendedora: na primeira rodada para AFE, os resultados já foram satisfatórios. Mesmo tendo uma das variáveis apresentando um MSA < 5 (20.12), seu resultado, além de ser muito próximo a 5, apresentou também uma significância teórica que justificou sua permanência. Os fatores receberam os nomes de inconformismo (F1), propensão a risco (F2), perspectiva de processo (F3), inovatividade (F4).

Tabela 18 – Atitude intraempreendedora

Variáveis	Situação	Modelo Fatorial Final		
		KMO – 0,767		VE – 60,04%
		MAS	CF	Fator
20.1 Sinto-me incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.	Mantida	0,767	0,753	F1

20.4 Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.	Mantida	0,745	0,713	F1
20.6 O comportamento de colegas que aceitam sem questionar a forma como as coisas são feitas me deixa insatisfeito.	Mantida	0,836	0,626	F1
20.8 A prática de atividades muito básicas e repetitivas tende a me deixar descontente.	Mantida	0,774	0,662	F1
20.10 Acredito que correr riscos é essencial para fazer algo diferente.	Mantida	0,763	0,711	F2
20.11 É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da organização, oportunidades de melhorias para a organização.	Mantida	0,802	0,599	F2
20.13 Servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.	Mantida	0,789	0,752	F2
20.2 Somente com a presença de funcionários que utilizam processos de trabalho mais atualizados a organização pode melhorar seu desempenho.	Mantida	0,662	0,759	F3
20.3 O risco nas decisões tomadas pelo funcionário somente ocorre quando não há um planejamento.	Mantida	0,665	0,818	F3
20.12 Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.	Mantida	0,776	0,494	F3
20.5 Qualquer coisa que um funcionário faça, para melhorar sua atividade no cotidiano de trabalho, já seria inovação.	Mantida	0,747	0,652	F4
20.7 Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.	Mantida	0,817	0,655	F4
20.9 Entendo que qualquer funcionário pode inovar.	Mantida	0,751	0,770	F4

Fonte: dados da pesquisa (2022).

h) Comportamento intraempreendedor: na primeira rodada para AFE, o MSA da variável 21.11 ficou menor que 0,5 e por isso foi excluído. Como resultado os valores de MSA, variância explicada, cargas fatoriais e KMO ficaram dentro das referências estabelecidas no procedimento metodológico (KMO entre 0,5 e 1,0; MSA > 0,5; CF > 0,5 e VE > 50%). Apesar disso, algumas variáveis não estavam aderentes aos seus fatores, não havia uma coerência teórica nas suas distribuições. Foram realizadas

várias rodadas para AFE, mas a exclusão de variáveis para se alcançar coerência teórica ultrapassava 10% das variáveis totais.

Então foi realizada a AFE com a indicação de quatro fatores, baseado nos resultados da fase qualitativa. Com isso, foi excluída apenas a variável 21.11 para que fosse alcançado tanto resultados estatísticos significantes como significância teórica na distribuição dos fatores. Os fatores receberam os nomes de comportamento inovador (F1), comportamento questionador (F2), proatividade (F3) e correr riscos (F4), conforme apresentado na tabela 19.

Tabela 19 – Comportamento intraempreendedor

Variáveis	Modelo Fatorial Inicial			Situação	Modelo Fatorial Final		
	KMO – 0,890		VE – 63,54%		KMO – 0,897		VE – 59,95%
	MSA	CF	Fator		MAS	CF	Fator
21.1 Produzo ideias novas e úteis para o setor/a organização.	0,950	0,709	F1	Mantida	0,948	0,725	F1
21.2 Eu me antecipo a mudanças em vez de responder a elas.	0,909	0,757	F1	Mantida	0,908	0,747	F1
21.4 No meu trabalho desenvolvo novos processos e/ou novos produtos e/ou novos serviços.	0,882	0,765	F1	Mantida	0,893	0,779	F1
21.5 No meu trabalho conduzo as tarefas de maneira inovadora.	0,878	0,735	F1	Mantida	0,887	0,742	F1
21.6 Corrijo ou melhora com todo esforço coisas de que não gosto no meu trabalho.	0,887	0,737	F1	Mantida	0,886	0,731	F1
21.7 Encontro novas maneiras de fazer as coisas em todas as minhas atividades de trabalho.	0,872	0,611	F1	Mantida	0,871	0,569	F1
21.8 Eu me antecipo a problemas, necessidades ou mudanças futuras previstas no meu trabalho.	0,932	0,547	F1	Mantida	0,942	0,504	F1
21.10 Dou continuidade a projetos, ainda que exijam de mim muitos recursos além das minhas atribuições de trabalho.	0,944	0,485	F1	Mantida	0,942	0,498	F1
21.17 Tomo a iniciativa de começar projetos no setor/na organização em que atuo.	0,933	0,512	F1	Mantida	0,934	0,554	F1
21.19 Tenho a tendência de implementar mudanças antes que sejam necessárias.	0,917	0,549	F1	Mantida	0,922	0,517	F1
21.3 Eu me defino como uma pessoa que faz questionamentos em qualquer situação com o objetivo de buscar algo novo.	0,884	0,681	F2	Mantida	0,886	0,734	F2
21.16 De forma geral, tenho	0,908	0,498	F2	Mantida	0,904	0,509	F2

uma postura examinadora.

21.20 Sempre faço perguntas sobre novas formas de resolver problemas.	0,896	0,546	F2	Mantida	0,911	0,536	F2
21.22 Questiono sobre a forma como as atividades são feitas em qualquer processo de trabalho em que atuo.	0,880	0,705	F2	Mantida	0,879	0,724	F2
21.23 Mantenho os mesmos objetivos de trabalho, mesmo encontrando muitos obstáculos.	0,835	0,619	F2	Mantida	0,838	0,542	F2
21.24 Faz parte da minha forma de trabalho corrigir erros de um projeto, quantas vezes forem necessárias, para mantê-lo.	0,866	0,684	F2	Mantida	0,872	0,641	F2
21.9 Em qualquer situação, costumo fazer as coisas de uma forma inédita.	0,901	0,574	F5	Mantida	0,896	0,624	F3
21.11 Participo de novos projetos somente após os primeiros resultados.	0,425	-0,791	F5	Excluído			
21.12 Em qualquer situação, arrisco fazer coisas que podem não funcionar.	0,832	0,535	F5	Mantida	0,838	0,729	F3
21.18 Aproveito as mudanças de gestão para reapresentar projetos nos quais acredito e que não foram anteriormente aprovados.	0,895	0,648	F4	Mantida	0,893	0,524	F3
21.21 Mantenho sempre o olhar atento para ambientes e situações externas à organização.	0,872	0,496	F2	Mantida	0,871	0,553	F3
21.13 No meu cotidiano de trabalho, evito correr riscos nas atividades que desenvolvo.	0,703	0,778	F4	Mantida	0,706	-0,578	F4
21.14 Solicito continuamente aos meus colegas de trabalho para que compartilhem nossas experiências como forma de avançar profissionalmente.	0,835	0,678	F3	Mantida	0,870	0,502	F4
21.15 Diante da possibilidade de falha em algum projeto que desenvolvo, assumo os riscos, desde que calculados.	0,883	0,652	F3	Mantida	0,882	0,490	F4

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Com o resultado da AFE, foi possível perceber diferenças em relação à formação teórica dos construtos, que na maioria das pesquisas envolve o setor privado, e o que foi encontrado nesta pesquisa, que foi aplicada ao setor público. No quadro comparativo (quadro 20) foram apresentadas essas principais diferenças.

Quadro 20 - Comparativo de construtos

	FATORES TEÓRICOS	FATORES APÓS A AFE
Apoio da gestão	Não apresentam fatores	Estímulo ao intraempreendedorismo; Incentivo a inovação Apoio a aprendizagem
Discricionariedade	Não apresentam fatores	Autonomia operacional Resultado operacional
Limites organizacionais	Não apresentam fatores	Feedback Orientação organizacional
Disponibilidade de tempo	Não apresentam fatores	Tempo para aprender Tempo para inovar
Reconhecimento e reforço	Não apresentam fatores	Reconhecimento Reforço
Capital social	Capital social cognitivo Capital social estrutural Capital social relacional	Capital afetivo/cognitivo Capital estrutural Capital relacional/redes
Compartilhamento de conhecimento tácito	Não apresentam fatores	Compartilhamento de conhecimento tácito Aprendizagem tácito Espaço de compartilhamento de conhecimento
Atitude intraempreendedora	Propensão a correr riscos Inovatividade Proatividade	Inconformismo Propensão a correr riscos Perspectiva de processo Inovatividade
Comportamento intraempreendedor	Inovação Proatividade Correr riscos	Comportamento inovador Comportamento questionador Proatividade Correr riscos

Fonte: elaborado pela autora (2022).

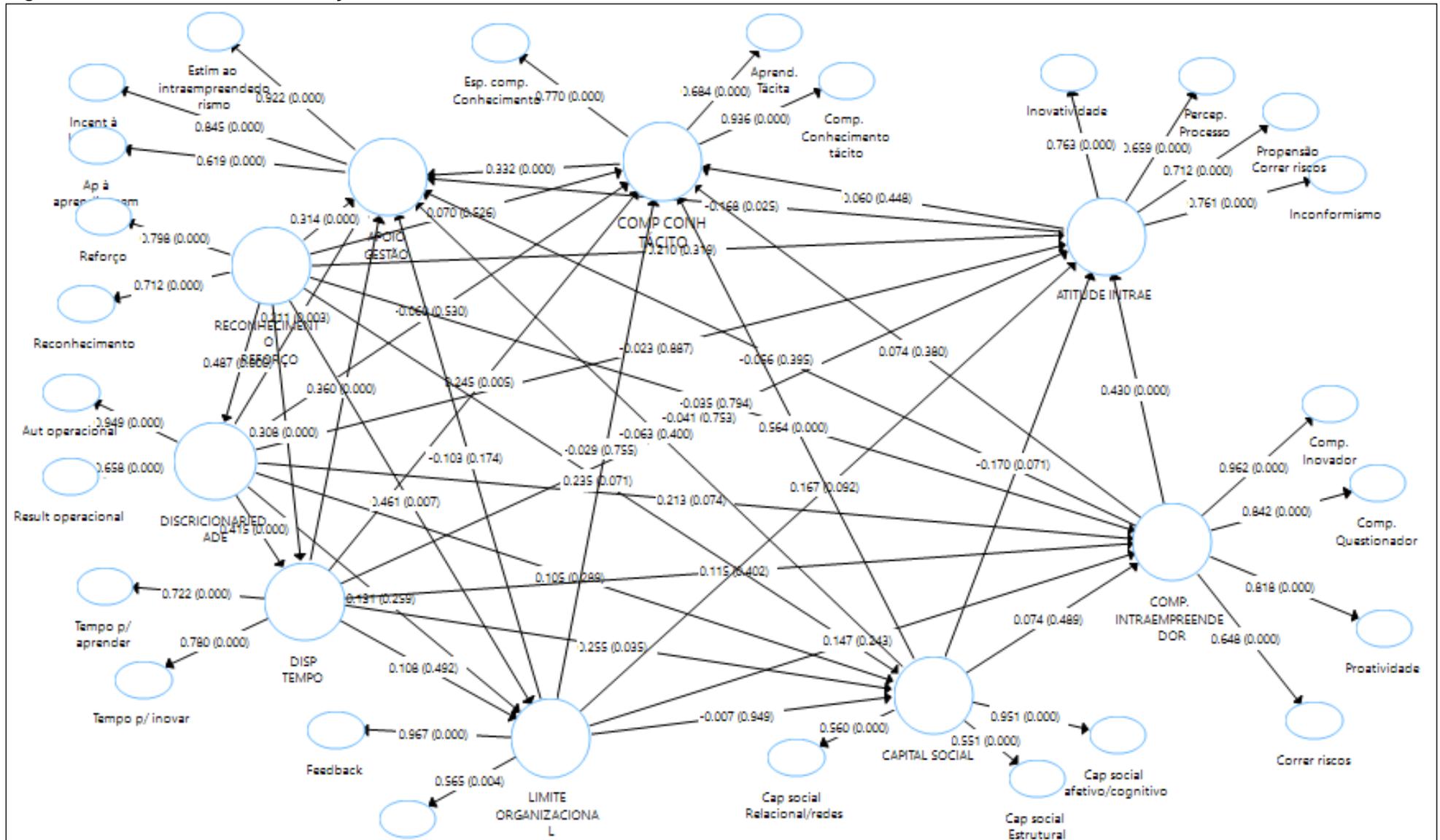
Antes de atender ao objetivo “d”, relativo ao delineamento do modelo de formação de intraempreendedores no ambiente público por meio do compartilhamento de conhecimento tácito, foi realizada a análise do modelo de mensuração, por meio da análise fatorial confirmatória (AFC) das estruturas dos construtos já estabelecidos pela AFE.

#### 4.2.3.2 Análise fatorial confirmatória

Neste tópico serão apresentados os resultados da avaliação do modelo de mensuração, que tem como objetivo analisar se os indicadores, mostrados na AFE, colocados em cada construto, após a análise de componentes confirmatória (ACC), permaneceram nessa mesma estrutura (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Na verificação do modelo de mensuração, realizado no PLS-SEM, foi feita a conexão entre todas as variáveis sem estabelecer uma rigidez no sentido das setas. No entanto, para que fosse possível analisar as correlações e as cargas fatorais com a utilização da ACC, foi respeitada a não existência de *feedbacks*. O modelo de verificação dos índices de validade e confiabilidade é apresentado na figura14.

Figura 14 – Modelo de mensuração inicial



Fonte: dados da pesquisa.

O modelo de mensuração inicial está associado a um conjunto de estatísticas sustentado em uma etapa analítica sequencial da qualidade do seu ajuste na esfera da mensuração dos construtos. O processo de avaliação desse modelo foi ajustado até o atendimento das exigências das estatísticas da performance da matriz de correlação, em que todas as correlações devem se apresentar valores menores que as correlações da diagonal (raiz quadrada na AVE); a variância explica acima de 0,50 e a confiabilidade composta acima de 0,70, conforme ilustrado no apêndice C. Destaca-se que a exclusão de indicadores, quando necessário, foi baseada não apenas pela estatística de qualidade da análise, mas também no conteúdo teórico do construto.

Na primeira sondagem do modelo de mensuração, percebeu-se resultados considerados não satisfatórios. De acordo com os parâmetros apresentados por Hair *et al.* (2017), que orienta que as AVEs devem ser maiores que 0,50, o Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,60 e a confiabilidade composta com valores entre 0,70 e 0,90, o construto de primeira ordem “correr riscos” não atingiu a esses critérios, conforme ilustrado na primeira tabela do apêndice C. Diante dos resultados das primeiras sondagens do modelo (apêndice C), os ajustes do modelo inicial ficaram mais evidentes. Mesmo o modelo tendo apresentado validade discriminante, foram necessários ajustes para se alcançar um modelo adequado.

Assim, para tratar os problemas, foram considerados as matrizes de cargas cruzadas, de correlações e o conteúdo do indicador. Com base nisso foram excluídas as variáveis com menor carga fatorial, uma de cada vez, melhorando com isso os valores de AVE e CC. As variáveis foram sendo retiradas uma de cada vez, analisando os novos valores gerados das raízes quadradas das AVEs e correlações entre os construtos. No quadro 22 estão as variáveis que foram excluídas do modelo.

Quadro 22 – Variáveis excluídas do modelo de mensuração

CONSTRUTO	VARIÁVEL
Discricionariedade	12.9 – Funcionários com liberdade para decidir sobre a forma de fazer seu trabalho prejudicam as metas da organização.
Disponibilidade de tempo	12.10 – O conjunto de atribuições sob minha responsabilidade é um limitador para que eu me dedique a novas ideias.
Comportamento intraempreendedor	21.13 – No meu cotidiano de trabalho, evito correr riscos nas atividades que desenvolvo.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

	Apoio da gestão	Discricion.	Disponibil. tempo	Lim. organiza- cional	Reconhec. e reforço	Capital social	Compartil. Conhecim. tácito	Atitude intraempreendedora	Comportamento intraempreendedor
--	-----------------	-------------	----------------------	--------------------------	------------------------	----------------	--------------------------------	----------------------------	------------------------------------

E na tabela 20 estão os resultados das cargas fatoriais do modelo de mensuração final.

10.10AGEINTR	0,751	0,279	0,122	0,242	0,015	0,025	0,408	0,048	-0,179	-0,037	0,455	0,285	0,064	0,192	0,277	0,128	0,358	-0,175	-0,044	0,099	-0,157	-0,031	-0,033	-0,008	-0,016
10.11AGEINTR	0,671	0,367	0,398	0,287	0,150	0,103	0,342	-0,006	-0,206	-0,041	0,382	0,218	0,058	-0,013	0,205	0,212	0,401	-0,036	0,043	0,041	-0,110	0,126	0,075	-0,027	0,029
10.12AGEINTR	0,877	0,618	0,450	0,458	0,230	0,170	0,685	0,182	-0,173	0,051	0,630	0,336	0,233	0,094	0,453	0,257	0,518	-0,151	0,033	0,028	-0,067	0,058	-0,063	-0,007	0,152
10.14AGEINTR	0,826	0,697	0,397	0,444	0,218	0,200	0,758	0,147	-0,199	0,055	0,618	0,396	0,275	0,215	0,458	0,344	0,513	-0,119	0,059	0,019	-0,107	0,090	0,012	0,032	0,276
10.7AGEINTR	0,725	0,408	0,071	0,384	0,159	-0,045	0,428	0,041	-0,157	0,101	0,421	0,204	0,143	0,154	0,152	0,057	0,324	-0,044	-0,005	0,015	-0,125	0,073	-0,034	-0,043	0,133
12.1AGEINTR	0,771	0,569	0,391	0,459	0,145	0,202	0,641	0,206	-0,163	0,120	0,696	0,350	0,214	0,284	0,451	0,287	0,395	-0,159	-0,009	-0,064	-0,047	0,049	-0,044	-0,006	0,173
12.2AGEINTR	0,735	0,388	0,179	0,320	0,066	0,104	0,469	0,167	-0,147	0,025	0,581	0,295	0,094	0,171	0,379	0,190	0,363	-0,182	0,046	0,025	-0,179	0,050	-0,013	-0,019	0,170
10.3AGINOV	0,221	0,640	0,151	0,427	0,032	0,114	0,272	0,174	-0,046	0,101	0,267	0,282	0,335	0,174	0,271	0,163	0,251	0,028	0,103	0,168	-0,028	0,352	0,149	0,215	0,363
10.4AGINOV	0,658	0,958	0,433	0,515	0,150	0,255	0,750	0,197	-0,226	0,147	0,594	0,439	0,343	0,258	0,535	0,431	0,507	-0,065	0,177	0,169	-0,014	0,274	0,126	0,173	0,306
10.5AGINOV	0,664	0,959	0,452	0,556	0,166	0,208	0,780	0,188	-0,207	0,159	0,602	0,415	0,327	0,272	0,511	0,409	0,525	-0,050	0,112	0,118	-0,050	0,231	0,079	0,119	0,223
10.13AGAAPRE	0,379	0,398	0,763	0,313	0,347	0,228	0,389	0,040	-0,045	0,027	0,263	0,195	0,137	0,038	0,196	0,236	0,278	0,069	0,011	0,034	-0,101	0,064	0,015	-0,073	-0,080
12.4AGAAPRE	0,300	0,330	0,811	0,289	0,426	0,319	0,281	0,338	-0,027	0,245	0,321	0,227	0,337	0,224	0,247	0,353	0,281	0,019	0,120	-0,008	0,181	0,220	0,164	0,087	0,269
12.5AGAAPRE	0,227	0,264	0,767	0,215	0,469	0,468	0,282	0,297	0,077	0,229	0,263	0,147	0,295	0,240	0,181	0,343	0,203	0,128	0,054	0,083	0,134	0,108	0,073	0,118	0,169
10.1DISAO	0,157	0,279	0,185	0,676	0,233	0,182	0,168	0,215	-0,076	0,161	0,123	0,147	0,223	0,182	0,125	0,203	0,261	0,184	0,272	0,194	0,072	0,450	0,294	0,299	0,318
10.8DISAO	0,560	0,612	0,410	0,809	0,416	0,158	0,710	0,178	-0,124	0,185	0,476	0,308	0,310	0,309	0,271	0,267	0,341	-0,055	0,044	0,022	-0,028	0,224	0,029	0,038	0,208
12.1DISAO	0,345	0,360	0,174	0,769	0,203	0,132	0,362	-0,018	-0,200	0,108	0,342	0,284	0,075	0,141	0,244	0,229	0,267	-0,047	0,142	0,008	-0,083	0,221	0,120	0,065	-0,011
12.3DISRO	0,193	0,149	0,524	0,388	1,000	0,302	0,282	0,201	0,065	0,455	0,099	0,011	0,342	0,194	-0,052	0,312	0,088	0,307	0,092	0,108	0,231	0,173	0,118	0,089	0,135
12.13DTTA	0,117	0,182	0,273	0,166	0,123	0,825	0,124	0,288	-0,015	0,163	0,077	0,066	0,340	0,241	0,126	0,222	0,180	0,086	0,091	0,113	0,188	0,305	0,286	0,219	0,369
12.14DTTA	0,141	0,204	0,422	0,177	0,375	0,834	0,116	0,312	0,041	0,295	0,098	0,074	0,290	0,122	0,086	0,414	0,116	0,166	0,165	0,159	0,211	0,193	0,205	0,193	0,218
10.9DTTI	0,718	0,747	0,394	0,581	0,282	0,145	1,000	0,209	-0,206	0,186	0,604	0,404	0,274	0,316	0,446	0,388	0,454	-0,077	0,023	0,099	-0,019	0,158	0,040	0,002	0,246
14.3LOFEED	0,178	0,168	0,212	0,143	0,103	0,265	0,174	0,785	0,246	0,432	0,273	0,098	0,378	0,402	0,235	0,234	0,253	0,191	0,239	0,285	0,350	0,214	0,261	0,258	0,412
14.4LOFEED	0,041	0,047	0,165	0,047	0,121	0,205	0,036	0,765	0,352	0,296	0,088	-0,009	0,232	0,152	0,050	0,191	-0,046	0,114	0,111	0,086	0,205	0,086	0,119	0,104	0,205
14.9LOFEED	0,146	0,276	0,271	0,197	0,248	0,379	0,277	0,807	0,209	0,516	0,168	0,142	0,417	0,467	0,225	0,339	0,111	0,162	0,103	0,219	0,213	0,210	0,182	0,198	0,338
14.11LOOORG	-0,172	-0,154	0,079	-0,075	0,133	-0,007	-0,135	0,283	0,841	0,287	-0,091	-0,132	0,019	0,064	-0,108	-0,019	-0,209	0,138	-0,083	-0,119	0,063	-0,130	-0,014	0,006	-0,094
14.6LOOORG	-0,207	-0,189	-0,090	-0,224	-0,028	0,035	-0,211	0,286	0,828	0,189	-0,149	-0,206	-0,103	0,012	-0,148	-0,071	-0,080	0,139	-0,089	0,045	0,043	-0,235	-0,046	-0,036	-0,076
14.13RECON	0,047	0,111	0,231	0,211	0,569	0,307	0,167	0,439	0,295	0,878	-0,108	-0,043	0,280	0,281	-0,069	0,329	0,063	0,405	0,134	0,197	0,438	0,120	0,150	0,179	0,186
14.14RECON	0,024	0,118	0,198	0,162	0,311	0,217	0,146	0,398	0,231	0,827	0,109	0,039	0,404	0,479	0,026	0,352	0,024	0,255	0,232	0,205	0,337	0,219	0,249	0,185	0,157
14.7RECON	0,066	0,158	0,039	0,100	0,172	0,122	0,129	0,434	0,144	0,668	0,133	0,006	0,347	0,253	0,069	0,211	0,029	0,351	0,286	0,327	0,307	0,197	0,166	0,293	0,104
14.10REFOR	0,593	0,355	0,131	0,214	0,037	-0,055	0,431	0,096	-0,072	0,061	0,767	0,298	0,022	0,247	0,285	0,145	0,278	-0,235	-0,032	0,061	-0,188	-0,014	-0,158	-0,107	0,110
14.12REFOR	0,481	0,457	0,376	0,389	0,125	0,135	0,462	0,227	-0,024	0,172	0,794	0,357	0,168	0,208	0,385	0,294	0,257	-0,076	0,057	-0,027	0,027	0,095	-0,008	0,010	0,110
14.5REFOR	0,582	0,551	0,304	0,385	0,057	0,149	0,493	0,185	-0,242	0,090	0,731	0,297	0,292	0,181	0,365	0,280	0,346	-0,135	0,097	0,114	0,066	0,195	0,099	0,098	0,260
16.14CSAC	0,402	0,402	0,188	0,337	-0,059	0,077	0,315	0,062	-0,210	-0,073	0,455	0,891	0,285	0,295	0,643	0,287	0,372	-0,211	0,043	-0,015	-0,078	0,154	0,039	0,005	0,322
16.15CSAC	0,258	0,291	0,148	0,312	0,066	0,194	0,301	0,182	-0,136	0,079	0,265	0,795	0,312	0,192	0,545	0,249	0,314	-0,094	0,014	-0,053	0,048	0,064	0,082	-0,018	0,196
16.1CSAC	0,361	0,382	0,228	0,300	-0,098	-0,025	0,374	-0,014	-0,193	-0,112	0,441	0,873	0,192	0,167	0,535	0,209	0,297	-0,274	-0,026	-0,007	-0,153	0,033	-0,088	-0,122	0,137
16.2CSAC	0,247	0,371	0,179	0,275	0,056	0,061	0,336	0,110	-0,114	0,116	0,212	0,755	0,354	0,432	0,468	0,269	0,275	-0,138	0,003	0,173	-0,113	0,112	0,028	0,000	0,246
16.3CSAC	0,277	0,346	0,280	0,307	0,041	0,010	0,334	0,141	-0,178	0,033	0,298	0,839	0,256	0,293	0,592	0,230	0,337	-0,080	-0,028	0,011	-0,127	0,089	0,023	0,015	0,198
16.6CSAC	0,355	0,456	0,203	0,302	0,039	0,109	0,360	0,155	-0,160	0,017	0,295	0,833	0,312	0,338	0,609	0,298	0,397	-0,065	0,042	0,102	-0,003	0,077	0,116	0,053	0,313
16.8CSAC	0,297	0,338	0,236	0,211	0,030	0,155	0,281	0,149	-0,107	0,008	0,330	0,863	0,304	0,255	0,655	0,320	0,304	-0,058	0,055	-0,033	0,046	0,020	0,050	-0,077	0,225
16.7CSAC	0,393	0,403	0,207	0,252	-0,001	0,073	0,391	0,009	-0,237	-0,085	0,391	0,810	0,210	0,296	0,520	0,249	0,279	-0,224	-0,027	0,022	-0,084	0,115	0,075	-0,006	0,306
16.8CSAC	0,333	0,328	0,131	0,285	-0,009	0,000	0,326	0,024	-0,158	-0,021	0,351	0,893	0,232	0,237	0,533	0,249	0,316	-0,213	-0,081	-0,036	-0,121	-0,021	-0,057	-0,133	0,196
16.9CSAC	0,371	0,385	0,252	0,193	0,041	0,053	0,355	0,024	-0,191	0,049	0,437	0,759	0,233	0,241	0,538	0,249	0,401	-0,060	-0,003	0,037	-0,034	-0,015	-0,044	0,029	0,159
16.11CSE	0,158	0,177	0,249	0,239	0,371	0,171	0,149	0,260	-0,037	0,430	0,107	0,140	0,636	0,341	0,155	0,270	0,110	0,244	0,170	0,206	0,099	0,197	0,073	0,248	0,212
16.13CSE	0,152	0,182	0,316	0,081	0,284	0,351	0,109	0,374	-0,006	0,335	0,093	0,106	0,767	0,402	0,196	0,347	0,156	0,113	0,272	0,187	0,270	0,322	0,307	0,250	0,350
16.16CSE	0,177	0,409	0,204	0,272	0,188	0,323	0,303	0,356	-0,056	0,268	0,236	0,391	0,841	0,354	0,388	0,354	0,266	0,002	0,190	0,263	0,244	0,388	0,256	0,300	0,379
16.10CSR	0,290	0,273	0,149	0,227	0,094	0,094	0,349	0,265	-0,038	0,289	0,340	0,367	0,243	0,797	0,326	0,364	0,311	-0,045	0,029	0,136	0,007	0,209	0,123	0,073	0,279
16.12CSR	0,095	0,182	0,131	0,226	0,116	0,199	0,189	0,459	0,064	0,403	0,217	0,170	0,503	0,812	0,248	0,332	0,142	0,020	0,103	0,165	0,097	0,340	0,232	0,216	0,430
16.4CSR	0,053	0,165	0,197																						

	tempo		cional		e reforço		Conhecim. tácito						intraempreendedor												
20.5AIINOV	-0,226	-0,064	0,010	-0,034	0,133	0,052	-0,115	0,100	0,074	0,213	-0,205	-0,097	0,083	-0,144	-0,114	0,053	-0,166	0,251	0,225	0,140	<b>0,589</b>	0,140	0,230	0,145	0,112
20.7AIINOV	-0,049	0,006	0,086	-0,063	0,175	0,285	0,054	0,326	-0,015	0,427	0,059	-0,041	0,272	0,118	0,080	0,300	0,135	0,429	0,403	0,384	<b>0,853</b>	0,150	0,349	0,176	0,261
20.9AIINOV	-0,093	-0,042	0,068	0,058	0,214	0,153	-0,028	0,265	0,115	0,353	-0,004	-0,049	0,234	0,076	0,032	0,260	0,064	0,225	0,377	0,183	<b>0,788</b>	0,084	0,241	0,051	0,178
21.10CIINOV	0,051	0,154	0,104	0,223	0,150	0,313	0,054	0,202	-0,126	0,304	0,059	-0,010	0,406	0,325	-0,033	0,391	0,199	0,075	0,252	0,314	0,182	<b>0,729</b>	0,593	0,549	0,327
21.17CIINOV	-0,012	0,219	0,053	0,296	0,151	0,365	0,088	0,198	-0,104	0,157	0,097	-0,011	0,367	0,221	0,040	0,372	0,187	0,153	0,315	0,326	0,175	<b>0,769</b>	0,588	0,656	0,519
21.19CIINOV	0,101	0,187	-0,003	0,287	0,116	0,101	0,104	0,069	-0,160	0,158	0,111	0,052	0,194	0,150	0,077	0,302	0,278	0,173	0,255	0,461	0,113	<b>0,745</b>	0,601	0,636	0,337
21.1CIINOV	0,081	0,317	0,131	0,315	0,098	0,282	0,138	0,235	-0,137	0,185	0,127	0,112	0,397	0,298	0,160	0,445	0,241	0,084	0,373	0,356	0,209	<b>0,825</b>	0,564	0,552	0,456
21.4CIINOV	0,084	0,273	0,215	0,334	0,135	0,280	0,201	0,156	-0,269	0,117	0,077	0,054	0,229	0,304	0,131	0,367	0,184	0,023	0,318	0,188	0,044	<b>0,754</b>	0,459	0,492	0,341
21.5CIINOV	0,206	0,365	0,314	0,361	0,149	0,345	0,227	0,191	-0,344	0,113	0,197	0,151	0,408	0,335	0,167	0,444	0,311	-0,025	0,327	0,259	0,092	<b>0,876</b>	0,551	0,588	0,513
21.6CIINOV	0,010	0,190	0,132	0,320	0,155	0,129	0,131	0,171	-0,138	0,191	0,078	0,031	0,276	0,386	0,055	0,291	0,113	0,067	0,172	0,199	0,095	<b>0,786</b>	0,585	0,397	0,391
21.7CIINOV	0,021	0,197	0,139	0,259	0,095	0,158	0,086	0,211	-0,069	0,115	0,070	0,095	0,286	0,220	0,135	0,170	0,034	0,134	0,250	0,110	0,097	<b>0,725</b>	0,509	0,545	0,384
21.8CIINOV	0,026	0,245	0,152	0,313	0,168	0,204	0,125	0,110	-0,180	0,157	0,034	0,109	0,407	0,240	0,132	0,333	0,180	0,210	0,302	0,439	0,144	<b>0,776</b>	0,648	0,610	0,454
21.2CIINOV	0,022	0,151	0,018	0,204	0,113	0,090	0,042	0,128	-0,127	0,223	0,079	-0,019	0,202	0,324	0,044	0,327	0,153	0,130	0,348	0,472	0,101	<b>0,695</b>	0,403	0,489	0,291
21.20CIQUE	0,033	0,157	0,132	0,142	0,107	0,289	0,100	0,263	-0,111	0,252	0,022	0,041	0,257	0,251	0,151	0,461	0,240	0,260	0,360	0,341	0,352	0,665	<b>0,781</b>	0,579	0,442
21.22CIQUE	0,000	0,056	0,063	0,051	0,075	0,210	-0,001	0,150	0,010	0,131	-0,051	-0,022	0,251	0,164	0,008	0,242	0,105	0,232	0,324	0,263	0,318	0,475	<b>0,759</b>	0,552	0,325
21.23CIQUE	0,033	0,160	0,170	0,086	0,044	0,201	0,086	0,231	-0,114	0,146	0,004	0,055	0,296	0,180	0,137	0,170	0,204	0,170	0,161	0,346	0,246	0,462	<b>0,709</b>	0,402	0,357
21.24CIQUE	-0,042	0,139	0,021	0,272	0,115	0,171	0,041	0,076	-0,032	0,153	0,011	0,103	0,131	0,116	0,117	0,370	0,115	0,222	0,240	0,400	0,195	0,562	<b>0,762</b>	0,431	0,344
21.3CIQUE	-0,117	-0,070	0,000	0,107	0,095	0,223	-0,099	0,169	0,142	0,187	-0,098	-0,089	0,146	0,170	-0,029	0,317	-0,016	0,181	0,305	0,165	0,266	0,495	<b>0,730</b>	0,355	0,213
21.12CIPROA	0,003	0,152	-0,055	0,062	-0,072	-0,015	-0,006	0,192	0,133	0,182	0,063	-0,148	0,109	0,129	-0,035	0,188	0,037	0,032	0,267	0,184	0,086	0,345	0,279	<b>0,617</b>	0,207
21.18CIPROA	-0,163	-0,026	0,038	0,005	0,001	0,278	-0,196	0,184	0,036	0,174	-0,110	-0,068	0,308	0,084	0,026	0,220	0,152	0,225	0,421	0,279	0,158	0,527	0,438	<b>0,729</b>	0,309
21.21CIPROA	0,013	0,161	0,141	0,096	0,083	0,344	0,066	0,232	-0,019	0,147	-0,056	0,051	0,317	0,221	0,130	0,233	0,190	0,277	0,269	0,325	0,122	0,567	0,581	<b>0,782</b>	0,348
21.9CIPROA	0,098	0,230	-0,017	0,281	0,191	0,071	0,114	0,112	-0,138	0,289	0,120	0,017	0,274	0,187	0,024	0,295	0,116	0,348	0,396	0,438	0,121	0,633	0,501	<b>0,807</b>	0,272
21.14CICR	0,194	0,273	0,091	0,107	0,045	0,291	0,154	0,228	-0,137	0,047	0,203	0,345	0,353	0,276	0,356	0,329	0,267	0,027	0,219	0,269	0,213	0,408	0,396	0,337	<b>0,824</b>
21.15CICR	0,112	0,253	0,143	0,262	0,177	0,296	0,253	0,444	-0,035	0,265	0,144	0,123	0,358	0,407	0,155	0,369	0,110	0,036	0,174	0,285	0,216	0,469	0,365	0,314	<b>0,841</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Com a finalização da verificação, chegou-se a um resultado da matriz de correlações considerado satisfatório, conforme ilustrado na tabela 21. Além disso, a raiz quadrada da AVE de cada variável latente se apresentou maior do que a correlação com as outras variáveis latentes, o que permitiu concluir que a validade discriminante melhorou no modelo final, sendo a confiabilidade composta dos construtos superior ou igual a 0,70, assim como a AVE foi superior a 0,50.

Tabela 21 – Matriz de correlação do modelo de 1ª ordem - final

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
1 Ap à aprendizagem	<b>0,781</b>																											
2 Aprend. Tácita	0,393	<b>0,771</b>																										
3 Aut operacional	0,355	0,312	<b>0,753</b>																									
4 Cap social relacional/redes	0,204	0,469	0,288	<b>0,770</b>																								
5 Cap social afetivo/cognitivo	0,246	0,314	0,334	0,331	<b>0,833</b>																							
6 Cap social estrutural	0,321	0,430	0,276	0,474	0,323	<b>0,753</b>																						
7 Comp. conhecimento tácito	0,268	0,471	0,290	0,335	0,679	0,359	<b>0,804</b>																					
8 Comp. Inovador	0,166	0,450	0,381	0,362	0,076	0,417	0,120	<b>0,770</b>																				
9 Comp. questionador	0,105	0,428	0,179	0,238	0,027	0,289	0,108	0,719	<b>0,749</b>																			
10 Correr riscos	0,141	0,419	0,224	0,412	0,277	0,427	0,304	0,527	0,456	<b>0,833</b>																		
11 Esp. comp. conhecimento	0,330	0,454	0,388	0,297	0,395	0,255	0,576	0,248	0,181	0,224	<b>0,703</b>																	
12 Estím ao intraempreed.	0,395	0,288	0,494	0,207	0,396	0,215	0,459	0,079	-0,021	0,183	0,543	<b>0,768</b>																
13 Feedback	0,276	0,325	0,166	0,437	0,100	0,438	0,218	0,218	0,239	0,407	0,137	0,156	<b>0,786</b>															
14 Incent à inovação	0,431	0,413	0,574	0,276	0,445	0,373	0,529	0,302	0,124	0,316	0,518	0,642	0,211	<b>0,866</b>														
15 Inconformismo	0,088	0,081	0,023	0,003	-0,184	0,125	-0,117	0,132	0,288	0,038	-0,042	-0,163	0,198	-0,046	<b>0,735</b>													
16 Inovatividade	0,080	0,294	-0,022	0,051	-0,075	0,278	0,021	0,164	0,371	0,257	0,049	-0,140	0,326	-0,035	0,416	<b>0,752</b>												
17 Orientação organizacional	-0,005	-0,054	-0,177	0,046	-0,202	-0,049	-0,153	-0,217	-0,035	-0,102	-0,175	-0,227	0,341	-0,205	0,166	0,064	<b>0,834</b>											
18 Percep. de processo	0,043	0,329	0,089	0,217	0,023	0,297	0,072	0,406	0,409	0,333	0,261	0,026	0,252	0,165	0,359	0,337	-0,046	<b>0,730</b>										
19 Proatividade	0,047	0,321	0,161	0,215	-0,031	0,356	0,059	0,719	0,628	0,390	0,177	-0,011	0,239	0,177	0,323	0,167	-0,017	0,430	<b>0,737</b>									
20 Propensão em correr riscos	0,077	0,327	0,187	0,088	-0,001	0,270	0,120	0,379	0,376	0,236	0,135	0,026	0,193	0,152	0,340	0,457	-0,103	0,293	0,460	<b>0,750</b>								
21 Reconhecimento	0,204	0,378	0,202	0,427	0,000	0,429	0,006	0,222	0,236	0,190	0,049	0,056	0,530	0,159	0,423	0,457	0,286	0,298	0,269	0,266	<b>0,796</b>							
22 Reforço	0,362	0,318	0,436	0,277	0,417	0,213	0,455	0,123	-0,026	0,207	0,382	0,716	0,226	0,595	-0,188	-0,035	-0,143	0,060	0,003	0,056	0,145	<b>0,765</b>						
23 Resultado operacional	0,524	0,312	0,388	0,194	0,011	0,342	-0,052	0,173	0,118	0,135	0,088	0,193	0,201	0,149	0,301	0,231	0,065	0,108	0,089	0,092	0,455	0,099	<b>1,000</b>					
24 Tempo p/ aprender	0,420	0,385	0,207	0,218	0,085	0,379	0,127	0,299	0,295	0,353	0,178	0,155	0,361	0,233	0,152	0,240	0,016	0,164	0,248	0,154	0,277	0,106	0,302	<b>0,830</b>				
25 Tempo p/ inovar	0,394	0,388	0,581	0,316	0,404	0,274	0,446	0,158	0,040	0,246	0,454	0,718	0,209	0,747	-0,077	-0,019	-0,206	0,099	0,002	0,023	0,186	0,604	0,282	0,145	<b>1,000</b>			
Variância Média Extraída (AVE)	0,610	0,594	0,568	0,593	0,693	0,567	0,646	0,592	0,560	0,693	0,494	0,589	0,618	0,749	0,540	0,565	0,696	0,533	0,544	0,562	0,634	0,585	1,000	0,688	1,000			
rho A	0,685	0,692	0,635	0,671	0,952	0,698	0,909	0,925	0,811	0,559	0,691	0,897	0,691	0,937	0,720	0,670	0,564	0,597	0,742	0,615	0,720	0,649	1,000	0,547	1,000			
Alfa de Cronbach	0,682	0,664	0,619	0,659	0,950	0,635	0,908	0,923	0,804	0,558	0,656	0,883	0,690	0,829	0,717	0,613	0,564	0,580	0,720	0,612	0,703	0,645	1,000	0,547	1,000			
Confiabilidade Composta	0,824	0,814	0,797	0,813	0,957	0,795	0,927	0,935	0,864	0,819	0,793	0,909	0,829	0,897	0,824	0,792	0,821	0,773	0,825	0,794	0,837	0,808	1,000	0,815	1,000			

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Esse resultado, mesmo tendo apresentado alguns valores um pouco abaixo das referências já mencionadas, não foram excluídos em função da proximidade dos valores ideais e da importância de seu conteúdo para o construto. Foi também analisada a matriz de correlações entre variáveis de 2ª ordem do modelo final (tabela 22), que apresentou apenas o Alfa de Cronbach do construto disponibilidade de tempo abaixo de 0,6, mas por ter uma confiabilidade composta maior que 0,7 permaneceu no modelo final.

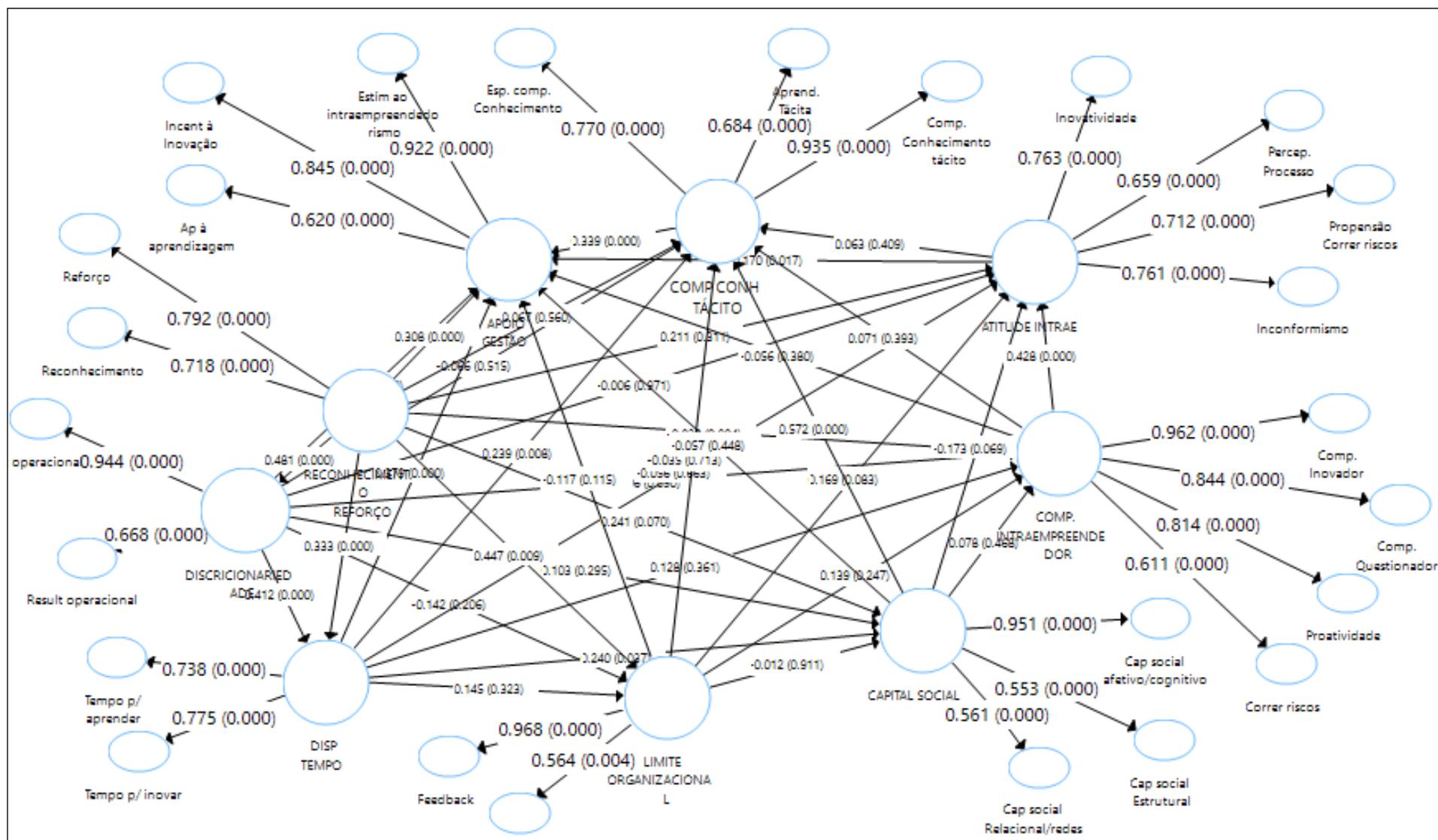
Tabela 22 – Matriz de correlação do modelo de 2ª ordem - final

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Apoio da gestão	<b>0,806</b>								
2 Atitude intraempreendedora	-0,005	<b>0,725</b>							
3 Capital social	0,495	0,014	<b>0,713</b>						
4 Comp. conhecimento tácito	0,619	0,140	0,688	<b>0,803</b>					
5 Comportamento intraempreendedor	0,172	0,456	0,219	0,285	<b>0,818</b>				
6 Discricionariedade	0,585	0,163	0,355	0,334	0,314	<b>0,818</b>			
7 Disponibilidade de tempo	0,718	0,161	0,423	0,501	0,304	0,572	<b>0,757</b>		
8 Limite organizacional	0,159	0,305	0,186	0,198	0,209	0,155	0,300	<b>0,792</b>	
9 Reconhecimento e reforço	0,604	0,283	0,412	0,417	0,231	0,481	0,531	0,455	<b>0,588</b>
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,650	0,526	0,508	0,645	0,668	0,669	0,573	0,628	0,571
<b>rho A</b>	0,911	0,803	0,918	0,897	0,941	0,677	0,431	0,735	0,628
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,885	0,788	0,908	0,888	0,936	0,651	<b>0,437</b>	0,684	0,623
<b>Confiabilidade Composta</b>	0,844	0,815	0,743	0,843	0,887	0,797	0,728	0,759	0,727

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A figura 15 ilustra o modelo de mensuração ajustado, apresentando as cargas fatoriais de cada indicador, variável observável e variável latente.

Figura 15 – Modelo de mensuração ajustado



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Após os ajustes no modelo de mensuração, foi realizada a análise o modelo estrutural. Para tanto, foram observados primeiramente os índices do teste t, seguido pela análise dos coeficientes de determinação de Pearson  $R^2$ , validade preditiva, tamanho de efeito e o coeficiente dos caminhos (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014).

#### 4.2.4 Modelo estrutural

A análise do modelo estrutural seguiu as etapas já mencionadas, avaliação do teste t, coeficiente de Pearson, validade preditiva, tamanho de efeito e coeficiente dos caminhos para cada um dos modelos testados neste estudo.

➤ Modelo I: este modelo testa a relação dos construtos colocados como antecedentes do comportamento intraempreendedor no serviço público, tendo a atitude intraempreendedora como mediadora.

- Teste t – este teste foi usado com o objetivo de avaliar as regressões e correlações entre os construtos do modelo. Foi constituída a hipótese nula ( $H_0$ ) como  $r = 0$  e para as regressões  $H_0$  como  $\Gamma = 0$ , que significa a não relação entre os construtos. A partir da reamostragem (*Bootstrapping*) com 10 mil repetições, que permitiu calcular os testes *t student* e *p-valores*, foi possível observar que há relação apenas entre os seguintes construtos: atitude intraempreendedora e comportamento intraempreendedor; apoio da gestão, reconhecimento e reforço, capital social e compartilhamento de conhecimento tácito com atitude intraempreendedora, conforme resultados apresentados na tabela 23.

Tabela 23 – Teste t de efeito direto (modelo I)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
Apoio_gestão -> Comp._intraempreendedor	-0,158	-0,166	0,134	1,179	<b>0,239</b>
Atitude inrae -> Comp._intraempreendedor	0,373	0,372	0,098	3,818	<b>0,000</b>
Capital social -> Comp._intraempreendedor	0,057	0,049	0,123	0,466	<b>0,641</b>
Comp. conhecim. tácito -> Comp._intraempreendedor	0,171	0,167	0,144	1,187	<b>0,235</b>
Discricionariedade -> Comp._intraempreendedor	0,210	0,222	0,133	1,584	<b>0,113</b>
Limite organizacional -> Comp. Intraempreendedor	-0,025	-0,026	0,093	0,274	<b>0,784</b>
Reconhecimento e reforço -> Comp. Intraempreendedor	-0,053	-0,042	0,115	0,463	<b>0,644</b>
Disp. tempo -> Comp. Intraempreendedor	0,195	0,187	0,110	1,774	<b>0,076</b>
Apoio da gestão -> Atitude intraempreendedora	-0,445	-0,386	0,147	3,032	<b>0,002</b>
Capital social -> Atitude intraempreendedora	-0,253	-0,232	0,119	2,132	<b>0,033</b>
Comp. conhecimento tácito -> Atitude intraempreendedora	0,335	0,317	0,126	2,654	<b>0,008</b>
Discricionariedade -> Atitude intraempreendedora	0,146	0,136	0,106	1,381	<b>0,167</b>
Disponibilidade de tempo -> Atitude intraempreendedor	0,151	0,146	0,102	1,476	<b>0,140</b>

Limite organizacional -> Atitude intraempreendedora	0,010	0,027	0,109	0,093	<b>0,926</b>
Reconhecimento e reforço -> Atitude intraempreendedora	0,451	0,439	0,157	2,874	<b>0,004</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Já nos resultados de efeitos indiretos, foi possível a confirmação das seguintes relações:

- ✓ Apoio da gestão mediado pela atitude intraempreendedora influencia o comportamento intraempreendedor;
- ✓ Compartilhamento de conhecimento tácito mediado pela atitude intraempreendedora influencia o comportamento intraempreendedor;
- ✓ Reconhecimento e reforço mediado pela atitude intraempreendedora influencia o comportamento intraempreendedor

As outras relações não apresentaram valores no teste  $t \geq 1,96$  e  $\alpha < 0,05$ , o que demonstrou a não existência de uma mediação da atitude intraempreendedora entre esses construtos e o comportamento intraempreendedor como destacado na tabela 24.

Tabela 24 – Tabela de teste t de efeitos indiretos (modelo I)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P	
Apoio_gestão -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	-0,166	-0,145	0,070	2,383	<b>0,017</b>	<b>Mediação total</b>
Capital social -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	-0,094	-0,086	0,050	1,879	<b>0,060</b>	
Comp conh_ tácito -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	0,125	0,119	0,058	2,162	<b>0,031</b>	<b>Mediação total</b>
Discricionariade -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	0,055	0,050	0,042	1,301	<b>0,193</b>	
Disp_tempo -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	0,056	0,055	0,041	1,360	<b>0,174</b>	
Limite_organizacional -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	0,004	0,010	0,042	0,090	<b>0,929</b>	
Reconhecimento_reforço -> Atitude intraempreendedora -> Comp._intraempreendedor	0,168	0,163	0,075	2,237	<b>0,025</b>	<b>Mediação total</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

- Coeficientes de determinação de Pearson (R2): esse coeficiente é usado para indicar a parte das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural (HAIR, 2019), o que revela a qualidade do modelo ajustado. Cohen (1988) sugere que nos estudos de ciências sociais o  $R^2 = 2\%$  é considerado de efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  é de efeito médio e  $R^2 = 26\%$  é tido como efeito grande. Com base nessas referências a tabela 25 apresenta a determinação de Pearson do modelo proposto neste estudo.

Tabela 25 – Determinação de Pearson (R2) (modelo I)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
Atitude intraempreendedora	0,260	0,315	0,097	2,680	<b>0,007</b>
Comportamento intraempreendedor	0,278	0,335	0,081	3,406	<b>0,001</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O resultado indica que os construtos atitude intraempreendedora e comportamento intraempreendedor apresentam um efeito grande com  $R^2 = 26\%$  e  $27,8\%$ , respectivamente.

Adicionalmente, foram avaliados os indicadores de qualidade de ajuste do modelo com a verificação da relevância ou validade preditiva (Q2) e tamanho do efeito (f2).

- Relevância ou validade preditiva (Q2): a medida de Q2 indica a qualidade de predição do modelo. Segundo Hair (2019), é desejável que seus valores sejam maiores que zero, sendo que quanto mais próximo de 1 (um) for o valor, mas o modelo reflete a realidade. A tabela 26 apresenta os valores de Q2 do modelo I.

Tabela 26 – Relevância ou validade preditiva (Q2) (modelo 1)

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Apoio da gestão	233,072	145,307	0,377
Atitude intraempreendedora	286,197	235,496	0,177
Capital social	324,634	219,497	0,324
Compart. de conhecimento tácito	257,581	183,906	0,286
Comportamento intraempreendedor	416,229	281,105	0,325
Discricionariedade	68,358	56,143	0,179
Disponibilidade de tempo	63,841	63,732	0,002
Limite organizacional	102,848	80,698	0,215
Reconhecimento e reforço	114,271	98,015	0,142

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Foi possível perceber na tabela 26 que o construto disponibilidade de tempo apresentou um valor muito baixo, o que indica que, em certa medida, ele não contribui para medir o fenômeno estudado.

- Tamanho do efeito ( $f^2$ ): é por meio da avaliação do  $f^2$  que se comprova se os construtos do modelo estudado são necessários para a realização do seu ajuste. Por meio da inclusão e exclusão sucessiva de construtos do modelo, a razão entre a parte explicada e a não explicada ( $f^2 = R^2 / 1 - R^2$ ) é avaliada, tendo como referência para efeitos pequenos o  $f = 0,02$ , efeitos médios,  $f = 0,15$  e  $f > \text{ou} = 0,35$  para efeitos grandes (HAIR, 2019). Na tabela 27 são apresentados os valores de  $f^2$  do modelo I, em que as relações de atitude intraempreendedora com comportamento intraempreendedor, compartilhamento de conhecimento tácito e comportamento intraempreendedor, apoio da gestão com atitude intraempreendedora, reconhecimento e reforço com atitude intraempreendedora têm efeito médio e os demais são pequenos.

Tabela 27 – Tamanho do efeito ( $f^2$ ) (modelo I)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O /STDEV )	Valores de P
AG -> CI	0,014	0,027	0,030	0,464	<b>0,642</b>
AI -> CI	0,144	0,159	0,089	1,612	<b>0,107</b>
CS -> CI	0,002	0,013	0,018	0,128	<b>0,898</b>
CCT -> CI	0,017	0,029	0,033	0,512	<b>0,609</b>
DI -> CI	0,039	0,061	0,060	0,645	<b>0,519</b>
DT -> CI	0,035	0,045	0,043	0,818	<b>0,414</b>
LO -> CI	0,001	0,010	0,014	0,047	<b>0,962</b>
RR -> CI	0,002	0,010	0,015	0,130	<b>0,897</b>
AG -> AI	0,122	0,106	0,072	1,687	<b>0,092</b>
CS -> AI	0,046	0,054	0,048	0,976	<b>0,329</b>
CCT -> AI	0,068	0,074	0,056	1,212	<b>0,225</b>
DI -> AI	0,018	0,027	0,031	0,602	<b>0,547</b>
DT -> AI	0,021	0,031	0,033	0,633	<b>0,527</b>
LO -> AI	0,000	0,013	0,020	0,005	<b>0,996</b>
RR -> AI	0,162	0,191	0,129	1,257	<b>0,209</b>

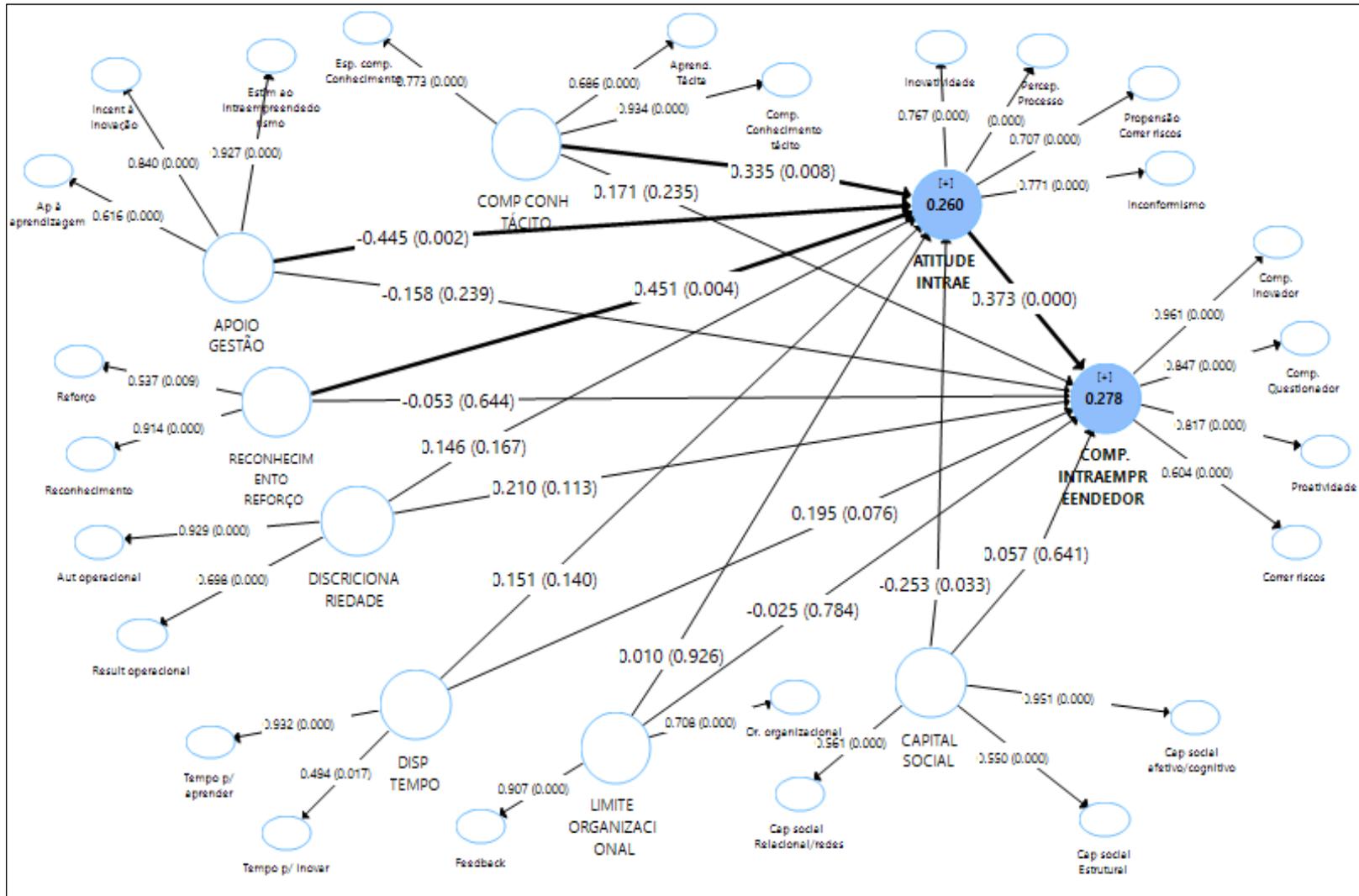
Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: AG – apoio da gestão; CI – comportamento intraempreendedor; AI – atitude intraempreendedora; CS – capital social; CCT – compartilhamento de conhecimento tácito; DI – discricionariedade; DT – disponibilidade de tempo; LO – limites organizacionais; RR – reconhecimento e reforço.

- Coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ): os valores de  $\Gamma$  são analisados da mesma forma que os coeficientes beta ( $\beta$ ) das regressões, sendo que ao aumentar a variante latente exógena de 1, a variante latente endógena aumenta na proporção do valor

do coeficiente ( $\beta$ ) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os valores do modelo I são ilustrados na figura 16.

Figura 16 – Modelo estrutural 1



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao analisarmos efeitos diretos entre as variáveis exógenas e as variáveis endógenas do modelo, foi possível perceber que algumas relações apresentam coeficientes negativos e positivos baixos e sem significância estatística, o que implica em uma não existência de relação direta entre vários construtos, conforme apresentado na tabela 28.

Tabela 28 – Resultado do modelo estrutural I

Relações	Coefficiente	Valores de p
Apoio da gestão - Atitude intraempreendedora	-0,445	0,002
Compart. de conhecimento tácito - Atitude intraempreendedora	0,335	0,008
Capital social - Atitude intraempreendedora	-0,253	0,033
Discricionarieidade - Atitude intraempreendedora	0,146	0,167
Disponibilidade de tempo - Atitude intraempreendedora	0,151	0,140
Limite organizacional - Atitude intraempreendedora	0,010	0,926
Apoio da gestão - Comportamento intraempreendedor	-0,158	0,239
Compart. de conhecimento tácito – Comportamento intraempreendedor	0,171	0,235
Capital social - Comportamento intraempreendedor	0,057	0,641
Discricionarieidade - Comportamento intraempreendedor	0,210	0,113
Disponibilidade de tempo - Comportamento intraempreendedor	0,195	0,076
Limite organizacional - Comportamento intraempreendedor	-0,025	0,784
Reconhecimento e reforço - Comportamento intraempreendedor	-0,053	0,644

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com os resultados da tabela 28, observa-se que os seguintes construtos não apresentam relação direta entre si:

- ✓ Discricionarieidade -> atitude intraempreendedora ( $\beta = 0,146$ , p-valor = 0,167);
- ✓ Disponibilidade de tempo -> atitude intraempreendedora ( $\beta = 0,151$ , p-valor = 0,140);
- ✓ Limites organizacionais -> atitude intraempreendedora ( $\beta = 0,010$ , p-valor = 0,926);
- ✓ Compartilhamento de conhecimento tácito -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,171$ , p-valor = 0,235);
- ✓ Apoio da gestão -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,158$  e p-valor = 0,239);
- ✓ Reconhecimento e reforço -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,053$  e p-valor = 0,644);

- ✓ Discricionariedade -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,210$  e p-valor = 0,113);
- ✓ Disponibilidade de tempo -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,195$  e p-valor = 0,167);
- ✓ Limites organizacionais -> comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,025$  e p-valor = 0,784); capital social ( $\beta = 0,057$  e p-valor = 0,641).

➤ Modelo II: este modelo testa a relação dos construtos colocados como antecedentes do comportamento intraempreendedor no serviço público, tendo o compartilhamento de conhecimento tácito e a atitude intraempreendedora como mediadores.

A análise do modelo estrutural II seguiu as mesmas etapas já apresentadas para o modelo I, com a avaliação de teste t, coeficiente de Pearson, validade preditiva, tamanho de efeito e coeficiente dos caminhos que serão apresentados a seguir:

- Teste t: pode-se observar nos resultados apresentados na tabela 29 as seguintes relações de efeito direto, em que t foi  $< 1,96$  e  $\alpha > 0,05$ : atitude intraempreendedora -> comportamento intraempreendedor; compartilhamento de conhecimento tácito -> comportamento intraempreendedor; apoio da gestão -> compartilhamento de conhecimento tácito; capital social -> compartilhamento de conhecimento tácito.

Tabela 29 – Teste t de efeito direto (modelo 2)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
AI -> CI	0,428	0,429	0,078	5,491	<b>0,000</b>
CCT -> CI	0,221	0,220	0,095	2,330	<b>0,020</b>
AG -> CCT	0,395	0,382	0,084	4,695	<b>0,000</b>
CS -> CCT	0,512	0,512	0,076	6,702	<b>0,000</b>
DT -> CCT	0,066	0,065	0,070	0,949	<b>0,343</b>
DI -> CCT	-0,100	-0,093	0,090	1,107	<b>0,268</b>
LO -> CCT	0,049	0,049	0,076	0,643	<b>0,520</b>
RR -> CCT	-0,036	-0,027	0,106	0,335	<b>0,737</b>
CCT -> AI	0,128	0,124	0,107	1,193	<b>0,233</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota: CCT – compartilhamento de conhecimento tácito; CI – comportamento intraempreendedor; AI – atitude intraempreendedora; AG – apoio da gestão; CS – capital social; DT – disponibilidade de tempo; DI – discricionariedade; LO – limites organizacionais; RR – reconhecimento e reforço.

Os resultados apresentados na tabela 30 permitiram a confirmação das seguintes hipóteses: apoio da gestão mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor; capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor de servidores públicos.

Tabela 30 – Teste t de efeito indireto (modelo 2)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
AG -> CCT -> AI ->CI	0,022	0,021	0,019	1,166	<b>0,244</b>
CS -> CCT -> AI ->CI	0,028	0,028	0,025	1,139	<b>0,255</b>
DI -> CCT ->AI ->CI	-0,005	-0,004	0,008	0,695	<b>0,487</b>
LO -> CCT -> AI ->CI	0,003	0,004	0,007	0,399	<b>0,690</b>
DT -> CCT -> AI ->CI	0,004	0,004	0,006	0,594	<b>0,552</b>
RR -> CCT ->AI ->CI	-0,002	-0,001	0,008	0,238	<b>0,812</b>
CCT -> AI ->CI	0,055	0,056	0,048	1,146	<b>0,252</b>
AG ->CCT ->CI	0,088	0,083	0,040	2,197	<b>0,028</b>
CS->CCT ->CI	0,113	0,114	0,053	2,125	<b>0,034</b>
DI -> CCT ->CI	-0,022	-0,018	0,021	1,065	<b>0,287</b>
DT ->CCT ->CI	0,015	0,015	0,018	0,805	<b>0,421</b>
LO-> CCT ->CI	0,011	0,010	0,018	0,587	<b>0,557</b>
RR ->CCT ->CI	-0,008	-0,007	0,026	0,304	<b>0,761</b>
AG ->CCT ->AI	0,051	0,047	0,042	1,214	<b>0,225</b>
CS ->CCT ->AI	0,065	0,063	0,055	1,193	<b>0,233</b>
DI ->CCT ->AI	-0,013	-0,010	0,017	0,733	<b>0,464</b>
DT ->CCT ->AI	0,008	0,008	0,014	0,623	<b>0,533</b>
LO->CCT ->AI	0,006	0,008	0,015	0,428	<b>0,669</b>
RR ->CCT ->AI	-0,005	-0,003	0,018	0,250	<b>0,802</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota: CCT – compartilhamento de conhecimento tácito; CI – comportamento intraempreendedor; AI – atitude intraempreendedora; AG – apoio da gestão; CS – capital social; DT – disponibilidade de tempo; DI – discricionariedade; LO – limites organizacionais; RR – reconhecimento e reforço.

- Coeficiente de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>): na tabela 31 percebe-se que o compartilhamento de conhecimento tácito e o comportamento intraempreendedor são explicados pelo modelo estrutural II com um efeito considerado grande. Já a atitude intraempreendedora não apresentou significância estatística nem o R<sup>2</sup> com resultado satisfatório.

Tabela 31 – Determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) (modelo 2)

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
Atitude intraempreendedora	0,009	0,020	0,028	0,314	<b>0,753</b>
Compartil. de conhecimento tácito	0,561	0,586	0,065	8,656	<b>0,000</b>

Comportamento intraempreendedor	0,245	0,259	0,070	3,507	<b>0,000</b>
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------------

Fonte: dados da pesquisa (2022).

- Relevância ou validade preditiva (Q2): percebe-se nos resultados da validade preditiva, contidos na tabela 32, que o construto disponibilidade de tempo e reconhecimento e reforço apresentaram um valor muito baixo, o que indica que, em certa medida, eles não colaboram para medir o fenômeno estudado.

Tabela 32 – Validade preditiva

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup>
Apoio da gestão	1716,000	1094,063	0,362
Atitude intraempreendedora	1716,000	1434,599	0,164
Capital social	2112,000	1282,729	0,393
Comp. de conhecimento tácito	1848,000	1252,805	0,322
Comportamento intraempreendedor	2772,000	1706,375	0,384
Discrecionalidade	528,000	441,472	0,164
Disponibilidade de tempo	396,000	405,179	-0,023
Limites organizacionais	660,000	552,187	0,163
Reconhecimento e reforço	792,000	733,236	0,074

Fonte: dados da pesquisa (2022).

- Tamanho do efeito (f2): quanto a importância dos preditores, seguindo as mesmas referências usadas no modelo I, observa-se que as relações atitude intraempreendedora com comportamento intraempreendedor e capital social com compartilhamento de conhecimento tácito têm efeito grande; com efeito médio há a relação de apoio da gestão com compartilhamento de conhecimento tácito e os demais são pequenos.

Tabela 33 – Tamanho de efeito f2 (modelo II)

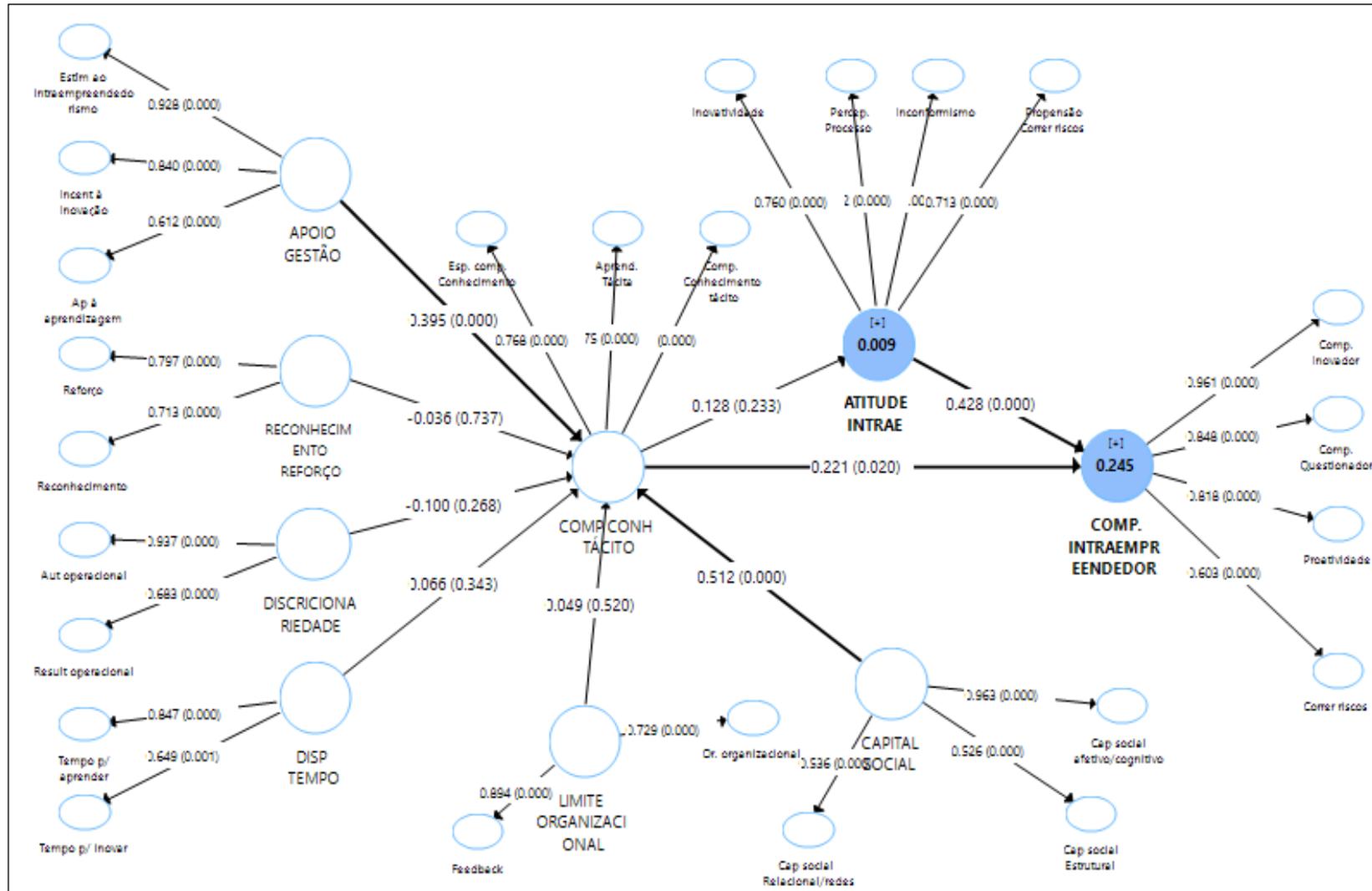
	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio padrão (STDEV)	Estatística T ( O/STDEV )	Valores de P
AI -> CI	0,243	0,262	0,110	2,202	<b>0,028</b>
CCT ->CI	0,065	0,079	0,063	1,032	<b>0,302</b>
AG -> CCT	0,148	0,149	0,074	1,980	<b>0,048</b>
CS -> CCT	0,462	0,497	0,185	2,491	<b>0,013</b>
DI -> CCT	0,015	0,026	0,030	0,489	<b>0,625</b>
DT ->CCT	0,006	0,012	0,015	0,360	<b>0,719</b>
LO -> CCT	0,004	0,015	0,021	0,207	<b>0,836</b>
RR -> CCT	0,002	0,015	0,021	0,072	<b>0,943</b>
CCT ->AI	0,017	0,029	0,031	0,539	<b>0,590</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota: CCT – compartilhamento de conhecimento tácito; CI – comportamento intraempreendedor; AI – atitude intraempreendedora; AG – apoio da gestão; CS – capital social; DT – disponibilidade de tempo; DI – discrecionalidade; LO – limites organizacionais; RR – reconhecimento e reforço.

- Coeficientes de caminho ( $\Gamma$ ): observa-se uma relação negativa no efeito direto entre os construtos reconhecimento e reforço e compartilhamento de conhecimento tácito com valores de  $\beta = -0,036$ , porém não significativa estatisticamente, com (p-valor = 0,737). O mesmo acontece entre na relação entre os construtos disponibilidade de tempo e compartilhamento de conhecimento tácito ( $\beta = -0,066$  e p-valor = 0,343). Os valores de todas as relações estão ilustrados na figura 17.

Figura 17 – Modelo estrutural 2



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Na tabela 34 são apresentados os resultados do modelo estrutural II e observa-se que existe relação entre os seguintes construtos: apoio da gestão – compartilhamento de conhecimento tácito ( $\beta = 0,395$ , p-valor = 0,000); capital social - compartilhamento de conhecimento tácito ( $\beta = 0,512$ , p-valor = 0,000); compartilhamento de conhecimento tácito - comportamento intraempreendedor ( $\beta = 0,221$ , p-valor = 0,020).

Tabela 34 – Resultado do modelo estrutural II

Relações	Coefficiente	Valores de p
Apoio da gestão – Compart. de conhecimento tácito	0,395	0,000
Reconhecimento e reforço – Compart. de conhecimento tácito	-0,036	0,737
Discrecionalidade – Compart. de conhecimento tácito	-0,100	0,268
Disponibilidade de tempo – Compart. de conhecimento tácito	0,066	0,343
Limite organizacional – Compart. de conhecimento tácito	0,049	0,520
Capital social – Compart. de conhecimento tácito	0,512	0,000
Compart. de conhecimento tácito – Atitude intraempreendedora	0,128	0,233
Compart. de conhecimento tácito – Comportamento intraempreendedor	0,221	0,020

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Diante dos resultados obtidos, pode-se perceber que no modelo I, que apresenta o compartilhamento de conhecimento tácito (CCT) como antecedente do comportamento intraempreendedor (CI), o construto apoio da gestão (AG) não apresenta uma relação direta com o comportamento intraempreendedor, mas sim por meio da mediação do construto atitude intraempreendedora (AI), com o qual também tem relação direta.

Mesmo havendo essa relação, as hipóteses H2 (AG -> AI) e H4 (AG -> AI -> CI) não se confirmaram, pois o resultado apresentou uma relação negativa entre os construtos, não encontrando assim uma consistência teórica, o que vai de encontro às pesquisas empíricas, levantadas neste estudo, que preconizam que o apoio da gestão apresenta uma influência positiva nas iniciativas empreendedoras.

Já no modelo concorrente, que testa o compartilhamento de conhecimento tácito como mediador, o construto apoio da gestão apresentou uma relação positiva e direta com CCT, bem como uma relação positiva com comportamento intraempreendedor quando mediada pelo CCT (H24). O construto apoio da gestão sendo mediado pelo CCT não apresentou significância estatística em sua relação com a atitude intraempreendedora (H23).

De acordo com Baldissera (2019), o apoio da gestão pode ser entendido como a aceitação e a vontade dos gestores em possibilitar o comportamento intraempreendedor. Para a autora cabe aos gestores procurar defender as novas ideias, desenvolver nos funcionários o sentimento de construção coletiva da inovação e fornecer recursos necessários às ações empreendedoras.

Tomando como base esse conceito de Baldissera (2019) e que o conhecimento tácito envolve saber o que fazer, compreensão das necessidades que precisam ser atendidas e valores e experiências (KORHONEN, 2014), é admissível pensar que para que a gestão consiga influenciar o comportamento intraempreendedor é necessário haver compartilhamento de conhecimento tácito.

Os construtos discricionariedade, disponibilidade de tempo e limites organizacionais, tanto no modelo I como no modelo II, não apresentaram relação significativa com a atitude intraempreendedora nem com o comportamento intraempreendedor.

Apesar de Kuratko, Ireland e Hornsby (2001) apontarem que os resultados oriundos de ações empreendedoras, na maioria das vezes, surgem como consequência da autonomia em realizar o trabalho e do encorajamento recebido para que haja envolvimento em experimentações, a amostra estudada não apresentou, em média, uma discricionariedade muito alta. Mesmo tendo reconhecido que têm liberdade para usarem suas habilidades profissionais e que há uma relação entre autonomia e proatividade, os servidores dizem não ter permissão para tomar decisões sem a confirmação de alguém superior.

Essa falta de autonomia apontada pelos participantes da pesquisa pode ter sido a razão para a falta de relação entre discricionariedade, atitude e comportamento intraempreendedor. No que se refere à falta de relação entre esses construtos quando mediados pelo CCT, isso talvez se dê em função da pesquisa estar mais focada no intraempreendedorismo individual e não organizacional, o que é mais bem explicado pelos servidores intraempreendedores, ouvidos na fase qualitativa da pesquisa, ao dizerem que quando não se tem uma autonomia espontânea e desejável, é necessário o servidor argumentar com boas informações e boas exposições.

Em se tratando da disponibilidade de tempo, apesar de Naksung e Piansoongnern (2020) indicarem um forte impacto da disponibilidade de tempo na

execução de atividades inovadoras e em outras ações empreendedoras de funcionários, assim como neste trabalho, esse construto também não foi confirmado na pesquisa de Bessa (2020) como tendo relação positiva com o comportamento intraempreendedor.

Na área pública, Lapolli e Gomes (2017) apontam que servidores, em especial os que apresentam cargo de gestão, têm seu tempo quase todo dedicado a tarefas e questões burocráticas, o que pode ser um problema para inovação. Mas de acordo com o olhar dos servidores intraempreendedores participantes desta pesquisa, as questões relacionadas a tempo para inovar não deveriam mais ser uma barreira, a inovação deveria ser vista como parte da rotina de trabalho de todos os servidores.

A não relação da disponibilidade de tempo com o comportamento intraempreendedor quando mediado pelo CCT pode estar relacionada ao fato de os servidores que fizeram parte da amostra ainda estarem muito divididos sobre o apoio que recebem da gestão para incluírem inovação em suas rotinas de trabalho e de não terem claro de quem é a responsabilidade de inovar na organização. Essa falta de incentivo e clareza de papéis pode não estar proporcionando o compartilhamento de conhecimento tácito, uma vez que as pessoas não sabem se é responsabilidade delas tanto compartilhar como receber conhecimentos relacionados às suas experiências, aos valores e às necessidades de inovação.

Essa incerteza dos servidores também é manifestada em relação aos limites organizacionais ao apontarem que, de forma geral, há uma amplitude de controle moderada nas organizações das quais fazem parte.

Para Mappamiring, Akob e Putra (2020), os limites organizacionais estão relacionados ao grau em que funcionários identificam que a organização tem processos que são capazes de diminuir as barreiras às novas ideias e à prevenção de atividades empreendedoras.

Com base nisso, a divisão de opinião entre os servidores sobre ter incertezas nas tarefas que eles desenvolvem e em relação à diminuição da proatividade ao serem conduzidos pelos paradigmas da organização pode ser o motivo da falta de relação entre o limite organizacional e o comportamento intraempreendedor da amostra pesquisada. Essa ideia é reforçada pela linha de pensamento defendida por Demirci (2013), de que as organizações que apresentam maior amplitude de

controle também são as que têm uma maior chance de o comportamento intraempreendedor prosperar.

Além disso, de acordo Kuratko, Hornsby e Covin (2014), os limites organizacionais podem ser atingidos quando se oferece explicações sobre os resultados esperados do trabalho e existe na organização formas de avaliar, selecionar e usar as inovações, ou seja, para que os limites organizacionais favoreçam o comportamento intraempreendedor é importante que exista compartilhamento de conhecimento tácito.

Reconhecimento e reforço aparecem como sendo um dos antecedentes do comportamento intraempreendedor mais importantes. Apesar de ter sido apontado como algo ainda muito deficitário no serviço público, o reconhecimento e reforço foram destacados, tanto nos resultados da fase qualitativa desta pesquisa como da fase quantitativa, como sendo necessários ao desenvolvimento do comportamento intraempreendedor.

Sendo um construto que apresentou influência no comportamento intraempreendedor somente quando mediado pela atitude intraempreendedora, o reconhecimento e reforço também foi evidenciado por Lages *et al.* (2016) ao reconhecerem que a recompensa é um estímulo para a propensão em assumir riscos e para a inovatividade no intraempreendedor. Registra-se que as recompensas que contribuem para o comportamento intraempreendedor de servidores públicos estão relacionadas ao reconhecimento das contribuições individuais e de grupo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008).

Na amostra pesquisada, em média, os servidores concordam que se envolveriam mais em atividades inovadoras se tivessem o reconhecimento tanto da organização como do usuário dos serviços públicos. Porém, destacam não acreditar que receberiam esse reconhecimento da organização caso gerem resultados relevantes. Esses resultados ajudam a confirmar a relação entre o construto reconhecimento e reforço e a atitude e o comportamento intraempreendedor.

No primeiro modelo testado, o construto capital social não apresentou relação direta com o comportamento intraempreendedor, assim como também não foi possível a relação indireta, por meio da mediação da atitude intraempreendedora. A relação entre capital social e comportamento intraempreendedor só apresentou significância estatística quando foi mediada pelo CCT no modelo concorrente.

Esse resultado pode ser justificado pela ideia de Stam (2012) ao enfatizar que o intraempreendedorismo, por ser um fenômeno social, precisa de interação entre os funcionários, além da percepção das opiniões e respostas. Essa interação é tida como de grande importância em todo o processo de aprendizagem empreendedora (MAN; YU, 2007; PITTAWAY; COPE, 2007), pois ajudam a aplicar os conhecimentos e as habilidades adquiridos para resolver os problemas (FUCHS *et al.*, 2008).

Quadro 21 – Síntese dos testes de hipóteses do estudo

Hipóteses	Resultados
H1 – A atitude intraempreendedora influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	CONFIRMADA
H2 – O apoio da gestão influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H3 – O apoio da gestão influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H4 – O apoio da gestão mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H5 – A discricionariedade influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H6 – A discricionariedade influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H7 – A discricionariedade mediada pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H8 – A disponibilidade de tempo influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H9 – A disponibilidade de tempo influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H10 – A disponibilidade de tempo mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H11 – Os limites organizacionais influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H12 – Os limites organizacionais influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H13 – Os limites organizacionais mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H14 – O reconhecimento e reforço influenciam direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	CONFIRMADA
H15 – O reconhecimento e reforço influenciam direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H16 – O reconhecimento e reforço mediados pela atitude intraempreendedora influenciam positivamente o comportamento intraempreendedor.	CONFIRMADA
H17 – Capital social influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H18 – Capital social influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	NÃO CONFIRMADA
H19 – Capital social mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H20 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente a atitude intraempreendedora no serviço público.	CONFIRMADA
H21 – O compartilhamento de conhecimento tácito influencia direta e positivamente o comportamento intraempreendedor no serviço público.	CONFIRMADA

H22 - O compartilhamento de conhecimento tácito mediado pela atitude intraempreendedora influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	CONFIRMADA
H23 – O apoio da gestão mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H24 - O apoio da gestão mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	CONFIRMADA
H25 – A discricionariedade mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H26 - A discricionariedade mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H27 - A disponibilidade de tempo mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H28 - A disponibilidade de tempo mediada pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor	NÃO CONFIRMADA
H29 - Os limites organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H30 - Os limites organizacionais mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H31 – O reconhecimento e reforço mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H32 – O reconhecimento e reforço mediados pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	NÃO CONFIRMADA
H33 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente a atitude intraempreendedora.	NÃO CONFIRMADA
H34 – O capital social mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito influencia positivamente o comportamento intraempreendedor.	CONFIRMADA

Fonte: análise dos dados da pesquisa (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o ambiente intraempreendedor na gestão pública, especialmente analisar os fatores influenciadores da formação intraempreendedora dos seus servidores, foi a proposta central deste estudo. Pesquisas anteriores examinadas evidenciaram que havia ainda espaços teóricos a serem investigados nessa questão, considerando o resultado da investigação bibliométrica, em bases nacionais e internacionais de artigos, utilizada na construção do suporte teórico do estudo.

Esse espaço de investigação tornou-se mais relevante no contexto brasileiro ao serem consideradas, de um lado, as mudanças trazidas na administração pública, a partir dos anos 1990, com o movimento da nova gestão pública, e, de outro, a necessidade dos gestores públicos produzirem políticas e serviços inovadores, gerando resultados que ampliem a inclusão mais igualitária da população brasileira em contextos de melhor qualidade de vida, conforme consideração de Valadares, Emmendoerfer, Alves e Morais (2012), Klumb e Hoffman (2016), Lapolli e Gomes (2017), Teixeira *et al.* (2019).

O estudo trouxe, preliminarmente, uma abordagem do ambiente intraempreendedor no setor público adaptada do setor privado, que apresentou maior disponibilidade de estudos sobre atitudes, comportamento e outras dimensões do ambiente intraempreendedor. Entretanto, posteriormente, o delineamento metodológico da presente pesquisa possibilitou um ajuste dessa abordagem mediante a incorporação dos resultados obtidos por estudo exploratório de natureza qualitativa, realizado no âmbito da pesquisa empírica desta tese para atendimento ao seu objetivo específico “a”, que evidenciou elementos do processo da formação intraempreendedora do servidor público, tornando aparente possíveis indicadores que operacionalizavam dimensões/construtos latentes do intraempreendedorismo no ambiente do serviço público mediante os conteúdos manifestados por servidores que atuam como agentes de inovação.

Os indicadores tornados aparentes como resultados da pesquisa qualitativa orientaram o ajuste da estrutura dos construtos – apoio da gestão, reconhecimento e reforço, discricionariedade, disponibilidade de tempo, limite organizacional, capital social e compartilhamento de conhecimento tácito – como fatores potencialmente

influenciadores da atitude intraempreendedora e do comportamento intraempreendedor.

Ainda, o estudo exploratório, além de ter contribuído para a seleção de fatores que deveriam ser verificados quanto à sua relevância na formação da atitude e do comportamento intraempreendedor, evidenciou a forte presença das questões da aprendizagem nos relatos dos servidores ao manifestarem-se sobre os processos de formação intraempreendedora, fossem sobre a própria formação, fossem os relatos sobre experiências promovidas com seus pares. Esse resultado reforçou a relevância da prática de compartilhamento do conhecimento tácito como parte processo de formação generalista do intraempreendedor.

Esse contexto que evidenciou tanto a importância da disposição para compartilhar e da disposição para receber conhecimento como, por decorrência, a relevância da presença de ambientes onde as trocas de conhecimento/experiências possam ocorrer, sejam ambientes informais, sejam adequados/adaptados para tais eventos. Em síntese, as manifestações sobre a formação intraempreendedora, relatada pelos entrevistados, tornaram aparente um protagonismo da ação de compartilhamento de conhecimento tácito que se daria não somente por uma influência direta sobre a atitude e comportamento intraempreendedor, mas também no movimento de mediação do processo.

Além disso, o conhecimento dos indicadores trazidos pelo estudo exploratório e utilizados na mensuração dos construtos envolvidos nesse estudo, por meio da pesquisa quantitativa, possibilitou avançar na descrição do ambiente intraempreendedor no setor público bem como testar hipóteses evidenciadas.

Inicialmente o diagnóstico desse ambiente permitiu observar, a partir da mensuração dos construtos, um contexto ainda com fragilidades no tocante à formação intraempreendedora. Essa condição decorre, em parte, da fragilidade encontrada no construto apoio da gestão que se posicionou com 4,6 pontos quanto à sua presença no ambiente de trabalho diante de um total possível de dez pontos. Também, os construtos disponibilidade de tempo, reconhecimento e reforço, limites organizacionais e capital social atingiram patamares entre 6 e 6,2 pontos, revelando um espaço ainda a ser preenchido em termos de estímulos à formação intraempreendedora no ambiente de trabalho. Nesse contexto, o construto compartilhamento de conhecimento tácito apresentou-se no mesmo patamar.

Em paralelo, o comportamento intraempreendedor dos servidores atingiu pontuação inferior à atitude intraempreendedora, ou seja, 6,2 e 7,3 respectivamente. Esse posicionamento sugere que, embora haja uma predisposição ao comportamento intraempreendedora, haveria limitações para que essa se efetivasse em comportamento.

Por outro lado, 78% dos entrevistados (amostra de 132 servidores públicos), indicaram a ação de troca de experiências com seus pares como o melhor método de formação ou aprendizagem. Entretanto, enquanto no estudo exploratório os servidores intraempreendedores demonstraram que para que a troca de experiências aconteça é importante haver vontade, tanto em compartilhar como em receber novos conhecimentos, os resultados do estudo quantitativo revelaram mais disposição em compartilhar as experiências exitosas e de fracassos do que receber conhecimento procedente das experiências e competências de outros colegas de trabalho.

Dos dois modelos de formação intraempreendedora testados, resultaram como relações significativas dessa formação, no primeiro modelo, a influência direta do compartilhamento de conhecimento tácito sobre a atitude intraempreendedora, enquanto que reconhecimento e reforço e compartilhamento de conhecimento tácito influenciam o comportamento intraempreendedor se mediados pela atitude. Já no segundo modelo, apoio da gestão e capital social influenciam o comportamento de medido pelo compartilhamento de conhecimento tácito (CCT). Portanto, o CCT exerce um papel essencial no processo de formação intraempreendedora no setor público, seja como um antecedente, seja como um mediador desse processo.

Esse resultado, ao mesmo tempo em que reforça a ideia de que o compartilhamento de conhecimento tácito é parte integrante do processo de formação dos servidores públicos, reforça também a importância da atuação da organização nesse processo, no sentido de institucionalizar oportunidades para que a troca de experiências ocorra de forma continuada. Sobre isso, manifestações do estudo exploratório evidenciaram que uma estratégia para alavancar a formação intraempreendedora dos servidores dar-se-ia por meio de trocas de experiências, compondo equipes de trabalho com servidores que já apresentam um perfil mais intraempreendedor e por servidores que ainda não desenvolveram o comportamento intraempreendedor.

Entretanto, registra-se que a descrição apresentada pelos entrevistados sobre os processos de compartilhamento de experiências atribuída a si, numa ação com seus pares, sugeriu que o efeito resultante mais imediato ocorre no âmbito da ação e não necessariamente na atitude (atitude entendida aqui como um impulsionador interno do comportamento). Assim, a sequência dessas ações tende a moldar comportamentos intraempreendedores, evidenciando, portanto, a necessidade da manutenção dos estímulos gerados pelo compartilhamento de conhecimento tácito.

Do total de servidores pesquisados, 87% acreditam que é possível transformar servidores públicos em servidores públicos inovadores. Essa crença, em parte, foi refletida na atitude intraempreendedora dos pesquisados, que indicaram acreditar, entre outras coisas, que qualquer servidor é capaz de inovar (8,8 pontos) e que é papel deles buscar oportunidade de melhoria para a organização (8,0 pontos). Contudo, o estudo exploratório evidenciou que formar um intraempreendedor exige condições facilitadoras desse comportamento, o que foi ilustrado na modelagem pela ação do compartilhamento do conhecimento tácito, apoio da gestão, capital social e reconhecimento e reforço institucional.

Outros resultados apurados sugeriram uma ampliação ou uma retificação da teoria selecionada nesse estudo. Nesse sentido, o estudo exploratório sugeriu a alteração da estrutura do construto atitude intraempreendedora, mediante a incorporação da dimensão inconformismo e da exclusão da dimensão proatividade.

Em paralelo, o estudo exploratório também sugeriu a ampliação do conceito comportamento intraempreendedor mediante a incorporação da dimensão questionamento. O inconformismo e o questionamento trouxeram indicadores que traduzem perfis, respectivamente, de sentimento e de ação sobre a possibilidade de se encontrar uma melhor solução para um problema ou de aperfeiçoar um processo ou de criar um produto, rompendo paradigmas cristalizados no serviço público.

Essas novas estruturas teóricas relativas à atitude e ao comportamento intraempreendedor de servidores públicos foram confirmadas na análise dos resultados da pesquisa quantitativa (notas entre 7 e 8), além de terem sido sustentadas tanto na análise fatorial exploratória como na análise fatorial confirmatória.

Outros resultados que complementam os achados desse estudo são a partir daqui sintetizados nessas considerações finais com o intuito de tornar aparente as

convergências e as divergências entre a teoria, o estudo exploratório e o estudo quantitativo.

Assim, o estudo exploratório embora tenha reconhecido o construto disponibilidade de tempo nas atividades dos servidores, não diferencia destinações específicas quanto ao tempo para inovar e o tempo do trabalho cotidiano. Para esses, a inovação foi vista como parte da rotina de trabalho de todos os funcionários, alertando, entretanto, sobre a importância de a gestão não concentrar em servidores com maior dinâmica intraempreendedoras as atividades estritamente burocráticas, a ponto de inviabilizar seus processos criativos.

Ainda no estudo exploratório, a abordagem sobre discricionariedade focou principalmente a questão de a liberdade do servidor escolher a forma de executar suas atividades e/ou projetos, tendo como referência da chefia apenas a clareza sobre o resultado que deve ser alcançado. Em paralelo, outra questão evidenciada referiu-se ao construto limites da organização, no tocante à clareza das funções e sua contribuição com a missão da organização; a presença de um processo de avaliação que envolva aspectos de comportamento intraempreendedor; bem como a prática de *feedback* acerca do desempenho do servidor nesse contexto. Esses três elementos, além de contribuírem para a formação profissional, também estimulam o envolvimento em soluções inovadoras.

Na amostra do estudo quantitativo, a disponibilidade de tempo, a discricionariedade e os limites organizacionais não apresentaram relação direta com o comportamento intraempreendedor, assim como a relação não foi confirmada quando esses construtos foram mediados pela atitude intraempreendedora e/ou compartilhamento de conhecimento tácito. Entretanto, a ausência desses construtos do ambiente de trabalho tende a fragilizar a formação intraempreendedora por romper uma estrutura de sustentação associada a outros construtos do ambiente, que está presente tanto na abordagem teórica como nos relatos dos servidores participantes do estudo exploratório.

Por outro lado, conforme destacado anteriormente, os construtos apoio da gestão e o reconhecimento e reforço são colocados por todos os servidores que participaram desta pesquisa como sendo importantes influenciadores do comportamento intraempreendedor no serviço público. Na fase exploratória, tanto o apoio da gestão como o reconhecimento e reforço foram os elementos mais destacados nas manifestações dos entrevistados. Na etapa quantitativa, o apoio da

gestão, quando mediado pelo compartilhamento de conhecimento tácito, e o reconhecimento e reforço, quando mediado pela atitude intraempreendedora, apresentaram relação com o comportamento intraempreendedor dos servidores públicos.

O construto capital social, que expressou a rede de contatos dos servidores, junta-se ao apoio da gestão e ao reconhecimento e reforço, mostrando-se relevante em termos de sua influência sobre a formação intraempreendedora. Os servidores costumam procurar entre seus pares por apoio, conhecimento e inspiração. Já entre profissionais de outras organizações, os servidores buscam competências que sejam importantes no desenvolvimento de inovação e/ou aprendizado resultantes de experiências, sendo elas exitosas ou não. O empoderamento do servidor com esse construto lhe proporciona uma certa independência em relação à visão de que a organização apresenta sobre intraempreendedorismo.

Por fim, ao resgatar a pergunta de pesquisa que motivou esta tese, pode-se afirmar que o compartilhamento de conhecimento tácito tem um papel de relevância no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, por sua influência direta ou mediada pela atitude ou ainda por seu papel mediador incorporando a influência de outros construtos no processo de formação intraempreendedora.

O presente estudo apresenta como uma de suas limitações a não inclusão, no modelo testado, de alguns antecedentes do comportamento intraempreendedor apresentados na literatura, como é o caso da autoeficácia, identificação com a organização e necessidade de realização. Isso se deu em função de serem considerados fatores intrínsecos e, portanto, não controláveis no processo de formação intraempreendedora.

Outra limitação foi o tamanho da amostra e a natureza não probabilística de sua composição, o que não possibilitou, respectivamente, um método de estimação mais robusto e não permitiu a generalização dos resultados.

Os resultados deste estudo apontam para novos questionamentos que não foram respondidos nesta investigação. Com isso, sugere-se para estudos futuros a análise de um modelo de formação intraempreendedora de servidores públicos, considerando aspectos individuais e aspectos organizacionais, em uma abordagem multifacetada quanto a antecedentes e moderadores.

Sugere-se também uma pesquisa que envolva servidores de uma única esfera pública, como, por exemplo apenas servidores municipais, com o objetivo de investigar se as especificidades dessa esfera demandam processos formativos diferentes do proposto por este estudo.

Além disso, também seria válido investigar categorias profissionais que têm atribuições muito específicas ou fazem parte de organizações muito hierarquizadas, como médicos e policiais, para entender se eles acreditam na possibilidade de se tornarem intraempreendedores e se o compartilhamento de conhecimento tácito também faz parte do processo de formação intraempreendedora desses profissionais.

A replicação do modelo apresentado nesta pesquisa mediante uma amostragem probabilística é uma possibilidade de avançar em termos de uma avaliação confirmatória ou não confirmatória dos resultados aqui apresentados.



## REFERÊNCIAS

ACHCHUTHAN, S.; KANDAIYA, S. Entrepreneurial intention among undergraduates: Review of literature. IN: Sivarajah, K.; Achchuthan, S. Entrepreneurial Intention among Undergraduates: Review of Literature. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 5, p. 172-186, 2013.

ADLER P.; KWON SW. **Social capital**: the good and the bad and the ugly. In: Knowledge and Social Capital: Foundation and Applications. p. 88–121, 2002.

AGBIM, K. C., OWUTUAMOR, Z. B.; ORIAREWO, G. O. Entrepreneurship Development and Tacit Knowledge: exploring the link between entrepreneurial learning and individual know-how. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2), 112-129, 2013.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behaviour**. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

AJZEN, I.; MADDEN, T. Prediction of goal-directed behavior: attitudes, intentions, and perceived behavioral control. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 22, n. 5, p. 453-474, 1986.

AKOLA, E.; HEINONEN, J. How to support learning of entrepreneurs? A study of training programmes for entrepreneurs in five European countries. In: **RENT XX (Research in Entrepreneurship and Small Business) Conference**, 2006. p. 23-24.

ALLPORT, G. H. Attitudes. In: C. Murchinson (Org.). **Handbook of social psychology**. Worcester: Clark University Press, 119-157, 1935.

ALVES, J.; BISCOLI, F., DIAS, A.; VORPAGEL, J. **Influências da formação no curso de Secretariado Executivo no desempenho das funções de servidores profissionais da Unioeste/campus de Toledo**. Secretariado Executivo Em Revist@, 10, 86-103, 2015.

AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of knowledge management**, 2013.

ANAMI SEGUNDO, M. K. **O intraempreendedorismo na instituição de ensino: o caso das atividades artístico-culturais no IF catarinense fazendo a diferença**. Dissertação de mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau, 2012.

ANJUM, T.; SHARIFI, S.; NAZAR, N; FARRUKH, M. Determinants of entrepreneurial intention in perspective of theory of planned behaviour. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, 40(4), 429–441. Disponível em: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/139>. Acesso em 17/1/2021.

ANSARI, N.; SIDDIQUI, S.; FARRUKH, M. Effect of High Performance Work Practices on Job Embeddedness and Employee Innovative Behavior. **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences**, 8(2), 64-88, 2018. Disponível em: <http://www.ijceas.com/index.php/ijceas/article/view/249>. Acesso em 17/1/2021.

ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, 2011.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship construct: Refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n 5, p. 495-527, 2001.

ANTONCIC B, HISRICH R. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. V. 10, p.7–24, 2003.

ARGOTE L.; INGRAM P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. Organizational. **Behavior and Human Decision Processes** v. 82, n. 1, p. 150–169, 2000.

ARMESH, H.; WEI, C. C.; MARTHANDAN, G. Corporate entrepreneurship antecedents and firm performance in Iranian manufacturing SMEs: mediating role of corporate entrepreneurship. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, v. 4, n. 5, p. 36-51, 2014.

ARSLANAGIC-KALAJDZIC, M.; CERNE, M.; KADIC-MAGLAJLIC, S. Uncertainty Avoidance and Intrapreneurship: A Four-Level Investigation. **Journal of Macromarketing**, v. 39, n. 4, p. 431-446, 2019.

ARUNGA, H. J. **Organizational antecedents to intrapreneurship: Kenya pharmaceutical industry**. Tese de Doutorado. United States International University-Africa, 2017.

ÁVILA. M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 12, n. 2, p. 179-198, 2014.

AVKIRAN, N. Interpersonal skills and emotional maturity influence entrepreneurial style of bank managers. **Personnel Review**, v. 29, n. 5–6, p. 654–671, 2000.

AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. M. **Knowledge management**. Delhi: Dorling Kindersley, licenses of Pearson Education in South Asia, 2007.

BADOIU, G. A., SEGARRA-CIPRÉS, M.; ESCRIG-TENA, A. B. Personal and organizational background of corporate entrepreneurs: new technology-based firm evidence. **Tec Empresarial**, v.14, n. 2, p. 18-31, 2020.

BAGGEN Y., LANS T., BIEMANS H.J.A., KAMPEN J., MULDER M. Fostering entrepreneurial learning on-the-job: evidence from innovative small and medium-sized companies in Europe. **European Journal of Education**, v. 51, n. 2, pp. 193–209, 2016.

BAKAR, S. P. S. A.; JAAFAR, M.; MUHIBUDIN, M. Intensifying business success of Malaysian housing development firms through entrepreneurial learning. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 8, n. 1, p. 190-210, 2019.

BALDISSERA H. C. **Inter-relações entre os influenciadores do intraempreendedorismo**. Dissertação de mestrado da da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Paraná, 2019.

BA LE P.; LEI H.; LE T.T.; GONG J.; HA T. Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. **Chinese Management Studies**. Acesso antecipado, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>.

BARBA-SÁNCHEZ, V.; ATIENZA-SAHUQUILLO, C. Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, n. 2, p. 132-138, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.10, n.1, p.23-35, 2014.

BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 421-444, 1999.

BATISTA F. F. A criação do conhecimento organizacional: o caso da Matsushita Electric Industrial Company. **Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento**, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/recursos/105-casoteca/casos-de-gestao-do-conhecimento/132-a-criacao-do-conhecimento-organizacional-o-caso-da-matsushita-electric-industrial-company>. Acesso em 17/1/2021.

BENTLER, P. M.; HUANG, W. On components, latent variables, PLS and simple methods: Reactions to rid- gon's rethinking of PLS. **Long Range Planning**, v. 47, n. 3, p.138–154. 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Educus, 2011.

BERNIER, L.; HAFSI, T.; The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, EUA, v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.

BEZERRA, F. S.; SOUZA, R. S.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Uma discussão teórica sobre a importância da gestão do conhecimento na administração pública. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 10, n. 29, 2016.

BJÖRK, J. Knowledge domain spanner for ideation. **Creativity and Innovation Management**, 21(1), 17-27, 2012.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 919-961, 2019.

BLOCK Z.; ORNATI O. A. Compensating Corporate Venture Managers!, *Journal of Business Venturing*, v. 2, n. 1, p. 41-51, 1987.

BOER, N. I., VAN BAALEN, P. J.; KUMAR, K. An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing. In: **System Sciences**. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on (pp. 1483–1492). IEEE, 2002.

BOLTON, D. L.; LANE, M. D. **Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument**. Education+ Training, 2012.

BONACHE, J. El valor estratégico de la movilidad global de puestos, personas y conocimientos en las multinacionales. **Universia Business Review**, Tercer trimestre 2010.

BOON, J.; VAN DER KLINK, M.; JANSSEN, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector. **International Journal of Training and Development**, v. 17, n. 3, p. 210-220, 2013.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

BORINS, S. Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 498-507, 2000.

BOSMA, N., WENNEKERS, S. GUERRERO, M., AMORÓS, J.E., MARTIARENA, A.; SINGER, S. **GEM Special Report On Entrepreneurial Employee Activity**. Wellesley MA, Santiago Chile, Kuala Lumpur, Malaysia: Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, 2013.

BOUTY, I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. **Academy of Management Journal**, v. 43 n. 1, p. 50-65, 2000.

BOWEN, D. E. The changing role of employees in service theory and practice: an interdisciplinary view. **Human Resource Management Review**, v. 26 n. 1, p. 4–13, 2016.

BRECKLER, S. J. Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 47, n. 6, p. 1191-205, 1984.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

BULLOUGH, A.; RENKO, M.; MYATT, T. Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self–efficacy for entrepreneurial intentions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 3, p. 473-499, 2014.

BUTLER, J. E.; JONES, G. R. Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. **Journal of Management**, EUA, v. 18, n. 4, p. 733-749, 1992.

CALISTO, M. D. L.; SARKAR, S. Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. **Journal of Business Research**, Elsevier, v. 70, n. C, p. 44-54, 2017.

CAMELO-ORDAZ C.; FERNÁNDEZ-ALLES M.; RUIZ-NAVARRO J.; SOUSA-GINEL E. The intrapreneur and innovation in creative firms. **International Small Business Journal**, v. 30, n.5, p. 513–535, 2011.

CARLSON, S. D. **Consistency of attitude components**: a new proposal for an old problem. Dissertation. Abstracts International, 1985.

CARNEIRO, C A. **Comportamento empreendedor de gestores**: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. Dissertação de mestrado da Fundação Pedro Leopoldo, MG, 2015.

CARRAHER, S. M., HART, D. E.; CARRAHER, C. E. JR. Attitudes towards benefits among entrepreneurial employees. **Personnel Review**, v. 32, n. 6, p. 683-693, 2003.

CARVALHO, A. R. S.; MASCARENHAS, C. C.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Ferramentas de disseminação do conhecimento em uma instituição de C, T & I de defesa nacional. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 2, p. 77-92, 2006.

CASTRO, J.; GUIMARÃES, L. O.; DINIZ, D. M. O papel dos fatores do contexto relacional na transferência de conhecimento tecnológico: um estudo de caso em uma organização pública de pesquisa agropecuária. **Tourism e Management Studies**. v. 9, n. 2, p. 130-135, 2013.

CATES, M. S. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)**: Refinement and Validation of a Survey Measure. 2007. 80 f. Thesis (Master of

Science in Information Resource Management) – Department of Systems and Engineering Management, Air Force Institute of Technology, Wright-Patterson, 2007.

CAVUSGIL, S.T., CALANTONE, R.J., ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 1, p. 6-21, 2003.

CHAIKEN, S.; STANGOR, C. Attitudes and attitude change. **Annual review of psychology**, v. 38, n. 1, p. 575-630, 1987.

CHEN, C. K.; LI, X.; PETRICK, J. F.; O'LEARY, T.J. An examination of tourism journal development. **Tourism Management**, N. 30, p. 1-9, 2009.

CHEN Z.; DAVISON, R. M.; MAO J.; WANG Z. When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. **Information & Management**, v. 55, p. 840–849, 2018.

CHEN, P.; EBERLY, M. B.; CHIANG, T. J.; FARH, J.L.; CHENG, B.S. Affective trust in Chinese leaders: linking paternalistic leadership to employee performance. **Journal Manage**, v. 40, n. 3, p. 796–819, 2014.

CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. Validation of a new general self-efficacy scale. **Organizational research methods**, v. 4, n. 1, p. 62-83, 2001.

CHÉR, R. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, SEBRAE, 2014.

CHESHER, C.; HOWARD, S. Balancing knowledge management and knowledge mobility in the Connected University. In: Fenwick, Tara; Farrell, Lesley (Ed.). **Knowledge mobilization and educational research politics, languages and responsibilities**. [S. l.]: Routledge, 2011.

CHIGAMBA, C.; RUNGANI, E. C.; MUDENDA, C. The determinants of corporate entrepreneurship for firms in adventure tourism sector in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 9, p. 713-713, 2014.

CHIN, W. W. Frequently. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, p.295-336. 1998.

CHIU, C-M; HSU, M-H; WANG, E TG. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. **Decision support systems**, v. 42, n. 3, p. 1872-1888, 2006.

CHOW, W. S., CHAN, L. S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Inf. Manage.**, v. 45, n. 7, p. 458–465, 2008.

CICOTTO, G.; DE SIMONE, S.; GIUSTINIANO, L.; PINNA, R. Psychosocial training: a case of self-efficacy improvement in an Italian school. **Journal of Change Management**, v. 14, n. 4, p. 475-499, 2014.

CLINTON, E; MCADAM M.; GAMBLE J. R.; BROPHY M. Entrepreneurial learning: the transmitting and embedding of entrepreneurial behaviours within the transgenerational entrepreneurial family. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 33, n. 5-6, p. 383-404, 2021.

COELHO, M.L.G.M.M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral science**. 2. ed. New York: Lawrence Erlbaum Associate, 1998.

COHEN W.; LEVINTHAL D.A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35 n.1. Special Issue: Technology, Organization and Innovation, 1990.

CONNELLY, C.E.; KELLOWAY, E.K. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 24 n. 5, p. 294-301, 2003.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.

COSTA R. A. T. A importância do treinamento empresarial para a formação de empreendedores: um estudo com base no EMPRETEC-AMAPÁ. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 5, n. 1, p. 69-83, jan./jun. 2015.

COUTO, C. L. P.; MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. Medição da intenção empreendedora no contexto brasileiro: desafios da aplicação de um modelo internacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012.

COWDEAN S, WHITBY P, BRADLEY L, MCGOWAN P. Entrepreneurial learning in practice: The impact of knowledge transfer. **Industry and Higher Education**, v. 33, n. 1, p. 30-41, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa** – métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROONEN, E. P., BRAND, M. J.; HUIZINGH, E. K. To be entrepreneurial, or not to be entrepreneurial? Explaining differences in franchisee entrepreneurial behavior within a franchise system. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n.2 p. 531-553. 2016.

CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DA SILVA, A. S.; FARINA M. C.; APARECIDA G. M.; DONAIRE D. Um modelo de antecedentes para a cocriação de valor em serviços de saúde: uma aplicação da modelagem de equações estruturais. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 12, n. 6, p. 124-153, 2015.

DA SILVA, A. F.; MAGALHÃES, L. C. B.; CHAVES, M. L. Q.; BARROS, A. D. M. Análise bibliométrica sobre intraempreendedorismo e seus direcionamentos. **Revista FOCO**, v. 10, n. 3, p. 46 – 66, 2017.

DA SILVA, M. V. G.; DE MEZA, M. L. F. G; DE OLIVEIRA, A. G. Procopiuck, M. **Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 7, n. 2, p. 67-114, 2018.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, K.S. Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.16, p. 295 – 327, 1999.

DE ARAÚJO CASTRO, A. Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo. **Percursos Acadêmicos**, v. 1, n. 2, p. 359-362, 2011.

DE ARAÚJO CASTRO, A.; DE OLIVEIRA GUIMARÃES, L.; SIFFERT, P. V. Designing and testing an assessment model of the antecedents of corporate entrepreneurship in public and private companies. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 5, n. 3, p. 3-20, 2020.

DE BESSA, J. L. C. **Os fatores que influenciam o comportamento empreendedor dos colaboradores das universidades brasileiras**. Dissertação. Mestrado em Marketing da Universidade do Porto, 2020.

DEHCHESHMEH, F. N; MOHAMMADI, P., AZMAL, M., GOHARINEZHAD, S. The role of social capital in intrapreneurship of health department staff. **INDO American Journal Of Pharmaceutical Sciences**, v. 4, n. 12, p. 4739-+, 2017.

DE JONG, J.; WENNEKERS, S. **Conceptualizing entrepreneurial employee behavior**. EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), 2008.

DE JONG, J. P. J., PARKER, S. K., WENNEKERS, S.; WU, C. **Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants**. EIM research reports. Zoetermeer: EIM. 2011.

DEL GIUDICE, M.; DELLA PERUTA, M. R. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation

modeling approach to corporate performance. **Journal of Knowledge Management**, 2016.

DELIĆ, Adisa; ALIBEGOVIĆ, Sabina Đonlagić; MEŠANOVIĆ, Mersiha. The role of the process organizational structure in the development of intrapreneurship in large companies. **Naše gospodarstvo/Our economy**, v. 62, n. 4, p. 42-51, 2016.

DEMARTINI P.; PAOLONI P. Defining the entrepreneurial capital. **Chinese Business Review**. V.13, n. 11, p. 668-680, 2014.

DEMIRCI, A. Emre. In pursuit of corporate entrepreneurship: How employees perceive the role of formalization and centralization. **Journal of Management Research**, v. 5, n. 3, p. 115, 2013.

DE PAULA NETO, A.; EMMENDOERFER, M. L.; CORRÊA, S. C. H. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 558-585, 2021.

DESS, G. G.; IRELAND, R. D.; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, J. J.; LANE, P. J. Emerging issues in corporate entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n.3, p. 351–378, 2003.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurial orientation in the public sector: when middle managers create public value**. Thesisonline: University of St, 2011.

DING, Z., NG, F.; CAI, Q. Personal constructs affecting interpersonal trust and willingness to share knowledge between architects in project design teams. **Construction Management and Economics**, v. 25, n.9, p. 937–950, 2007.

DOOSJE, B.; SPEARS, R.; ELLEMERS, N. Social identity as both cause and effect: The development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. **British Journal of Social Psychology**, v. 41, n. 1, p. 57-76, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOUGLAS, E. J.; FITZSIMMONS, J. R. Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. **Small business economics**, v. 41, n. 1, p. 115-132, 2013.

DRNOVŠEK, M.; WINCENT, J.; CARDON, M. S. Entrepreneurial self-efficacy and business start-up: developing a multi-dimensional definition. **International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUFFY, J. Knowledge management: to be or not to be? **Information Management Journal**, v. 34, p. 64-67, 2000.

DUMÉZ, H.; JEUNEMAITRE, A. The management of organizational boundaries: a case study. **Management**, v. 13, n. 3, p.151-171, 2010.

EASTERBY-SMITH; M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Hoboken, NJ: John Wiley& Sons, 2011.

ELMQUIST M.; FREDBERG T.; OLLILA S. Exploring the field of open innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.12, n.3, p. 326-345, 2009.

ENTEBANG, H.; HARRISON, R. T.; DE RUN, E. C. Entrepreneurial orientation of public enterprises in Malaysia. **Business Strategy Series**, 2010.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no serviço público**. Brasília: ENAP, 2019.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. **Studies in continuing education**, v. 26, n. 2, p. 247-273, 2004.

ESCRIBÁ-CARDA, N.; REVUELTO-TABOADA, L.; CANET-GINER M. T.; BALBASTRE-BENAVENT F. Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. **Baltic Journal of Management**, 2020.

FARRUKH, M.; CHONG, W; MANSORI, S. Intrapreneurial behavior: an empirical investigation of personality traits. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, v. 11, n. 4, p. 597-609, 2016.

FARRUKH, M.; CHONG, W; MANSORI, S.; RAMZANI, S. Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 2017.

FARRUKH, M.; LEE, J. W. C.; SHAHZAD, I. A. Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: the role of leadership styles and psychological empowerment. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 2019.

FEDELE, P.; BRUSATI, L.; IANNIELLO, M. Organizational underpinnings of interactive decision making: an empirical inquiry. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 4, pp. 310-326, 2016.

FETTERS, M. D.; CURRY, L. A.; CRESWELL, J. W. Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. **Health services research**, v. 48, n. 6pt2, p. 2134-2156, 2013.

FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**. Local, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p.65-80, 2004.

FILION, L. J. **Oserintraprendre**: ces champions qui font progresser les organisations et les sociétés: douze modèles exemplaires. Presses Inter Universitaires; Presses HEC Montréal, 2010.

FILION, L. J. **Innoverauféminin**: savoir se dépasser, intraprendre. Presses de l'Université du Québec, 2013.

FILION, L. J. **Intrapreneuriat**: s'initier aux pratiques innovantes. Montréal (Québec). Les Éditions JFD, 2016.

FISCHER A. Recognizing opportunities: Initiating service innovation in PSFs. **Journal of Knowledge Management**. v. 15, n. 6, p. 915–927, 2011.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, Attitude, Intention and Behavior**: An Introduction to Theory and Research, v. 578, 1975.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**: coleção pesquisa qualitativa. Bookman Editora, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p. 39-50. 1981.

FOOS, T.; SCHUM, G.; ROTHENBURG, S. Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. **Journal of Knowledge Management**, v. 10 n.1, p. 6-18. 2006.

FOSS, N. J.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. A. Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. **Strategic Organization**, vol. 13; n. 1, p. 32–60, 2015.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K. C. B. T.; HELOU FILHO, E. A.; SILVA, G. G. Memória Organizacional e o seu papel na Gestão do Conhecimento. Florianópolis. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

FRESE, M.; GIELNIK, M. M. The psychology of entrepreneurship. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, v. 1, n. 1, p. 413-438, 2014.

FRIGOTTO, G. (Org). **Educação e crise do trabalho**. 12a ed. – Petrópolis,RJ: vozes, 2013.

FUCHS, K.; WERNER, A.; WALLAN, F. Entrepreneurship education in Germany and Sweden. What role do different school systems play? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 2, p. 365-381, 2008.

GABRIELSSON, J.; POLITIS, D. Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. **Small Business Economics**, v. 36, n. 3, p. 281-298, 2011.

GANGULY, A; TALUKDAR A.; CHATTERJEE, D. Social capital, knowledge quality, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of the Indian pharmaceutical sector. **Knowl Process Management**, v. 27, p. 25-42, 2019.

GARCIA-MORALES, V. J.; BOLIVAR-RAMOS, M. T.; MARTIN-ROJAS, R. Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 67 n. 7, p. 1468–1477, 2014.

GARSON, J. **A critical overview of biological functions**. Cham: Springer International Publishing, 2016.

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Employee intrapreneurship and work engagement: a latent change score approach. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 88–100, 2017.

GAWKE, J. C., GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. **Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)**, 2019.

GIL-LÓPEZ, Á.; ARZUBIAGA, U.; ROMÁN. E. S.; DE MASSIS, A. The visible hand of corporate entrepreneurship in state-owned enterprises: a longitudinal study of the Spanish National Postal Operator. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-39, 2020.

GINER, M. T. C. , CANO, A. R., CARDA, N. E., BENAVENT, F. B., TABOADA, L. R., IBORRA, M. C. S. Human resources practices and intrapreneurial behavior: the influence of gender in this relationship. **Tec Empresarial**, v. 14, n. 1, p. 12–25, 2020. <https://doi.org/10.18845/te.v14i1.4952>

GLOBOCNIK, D.; SALOMO, S. Do formal management practice simpact the emergence of bootlegging behavior? **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 4, p. 505-521, 2015.

GARCÍA-MORALES, V.J.; BOLÍVAR-RAMOS, M.T.; MARTÍN-ROJAS, R. Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 7, p. 1468–1477, 2014.

GOFFIN, K.; KONERS, U. Tacit knowledge, lessons learnt, and new product development. **Journal of Product Innovation Management**. v. 28, n. 2, p. 300–318, 2011.

GÖKSEL, A., AYDINTAN, B. How can tacit knowledge be shared more in organizations? A multidimensional approach to the role of social capital and locus of control. **Knowl Manage Res Pract**. V. 15, p. 34–44, 2017.

GOMAN, C. K. **Cinco razões pelas quais as pessoas não dizem o que sabem.** Artigo. 2002. Disponível em: <http://kmol.pt/artigos/2002/12/01/5-razoes>. Acesso em 13/2/2020.

GOMES, R. K. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública:** um estudo de multicasos. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia e gestão do Conhecimento, Santa Catarina, 2017.

GOMES, R. K.; LAPOLLI, É. M. O intraempreendedorismo no serviço público: modismo ou oportunidade de melhoria? CIKI - IV Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Loja, Equador. **Anais**, Loja: Ciki, 2014. p. 894-918.

GOMES, C. A.; MACHADO, A. G. C. Fatores que influenciam a inovação nos serviços públicos: o caso da Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 23, n. 74, 2018.

GORE, C.; GORE, E. Knowledge management: the way forward. **Total Quality Management**, v. 10, n. 4 - 5, p. 554–560, 1999.

GUPTA, V. K.; DUTTA, D. K. Inquiring into entrepreneurial orientation: making progress, one step at a time. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 19, n. 2, p. 1. 2016.

GRUENFELD, D., MARTORANA, P.; FAN, E. What do groups learn from their worldliest members? Direct and indirect influence in dynamic teams. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v. 82, n. 1, p. 45–59, 2000.

GUERRERO, M.; PEÑA-LEGAZKUE, I. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 397–416, 2013.

HAASE H.; FRANCO M.; FÉLIX M. Organisatioonal learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. **Leadership e Organization Development Journal**, v. 36, n. 8, p. 906–926. 2015.

HADOR, B. B. Three levels of organizational social capital and their connection to performance. **Journal of Management Development**, 2017.

HADOR, B. B.; KLEIN, G. Act your age? Age, intrapreneurial behavior, social capital and performance. Employee Relations: **The International Journal**, 2019.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM R.L. **Multivariate data analysis**. New York: Macmillan, 1987.

HAIR, J. F. **Multivariate data analysis**. 8th. ed. Andover, Hampshire: Cengage, 2019.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet, **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HAIR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE, 2013.

HAIR J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Washington: SAGE, 2014a.

HAIR, J.F., HULT, G.T.M., RINGLE, C.M. SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2nd ed., SAGE, Thousand Oaks, CA, 2017.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7. ed. New Jersey: Pearson, 2014.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HALE, J. S.; WORONKOWICZ, J. Artists as public sector intrapreneurs: an experiment. **Small Business Economics**, v. 57, n. 2, p. 653-666, 2021.

HALL, B. P. Values development and learning organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n.1, 19–3, 2001.

HALL, R.; ANDRIANI, P. Managing knowledge for innovation. **Long Range Planning**, 35(1), 29-48, 2002.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making processes. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327–351, 1992.

HARTMAN, A. **Avaliação da cultura intraempreendedora**: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006.

HASHIMOTO, M.; NASSIF, V. M. J. Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: Antecedents analysis from managers' perspectives. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 385-406, 2014.

HAWKINS, D.; BEST, R.; CONEY, K. **Consumer behavior**: building marketing strategy. 9ª. ed. New York: McGraw Hill, 2004.

HEINONEN, J. **Entrepreneurship in public sector organisations**. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute, 2000.

HAU, Y. S.; KIM, B.; LEE, H. What drives employees to share their tacit knowledge in practice? **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-14, 2014.

HEINZE, K. L.; WEBER, K. Toward organizational pluralism: institutional intrapreneurship in integrative medicine. **Organization Science**, v. 27, n. 1, p. 157–172, 2016.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HINDS, P. J.; PFEFFER, J. Why organizations don't "know what they know: cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. **Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management**, p. 3–26, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D.A.; **Empreendedorismo**. 9a ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HLUPIC, V., POULOU DI, A.; RZEVSKI, G. Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard,' 'soft' and 'abstract' issues. **Knowledge and Process Management**, p. 9, v.2, p. 90–102, 2002.

HÖCK, M.; RINGLE, C. M. **Strategic networks in the software industry**: An empirical analysis of the value continuum. IFSAM VIIIth World Congress, Berlin 2006. Acessado em 20 de janeiro de 2021 em <http://www.iblunihh.de/IFSAM06.pdf>.

HOLMAN, D., TOTTERDELL, P., AXTELL, C., STRIDE, C., PORT, R., SVENSSON, R.; ZIBARRAS, L. Job design and the employee innovation process: the mediating role of learning strategies. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 2, p. 177, 2012.

HOLTHAM, C.; COURTNEY, N. The executive learning ladder: a knowledge creation process grounded in the strategic information systems domain. In Hoadley, E. and Benbasat, I. (Eds), **Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, AMCIS, Baltimore, MD**, p. 594-597, 1998.

HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F., SHEPHERD, D.A.; BOTT, J.P. Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 236-247. 2009.

HORNSBY, J. S., MONTAGNO, R. V., KURATKO, D. F. **Critical organizational elements in corporate entrepreneurship**: an empirical study. Academy of Management, 1992.

HORNSBY, J. S.; KURATKO D. F.; HOLT D. T.; WALES W. J. Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate

entrepreneurship. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 937-955, 2013.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E.; IRELAND, R. D.; HUGHES, P. Social capital and learning advantages: A problem of absorptive capacity. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 8, n. 3, p. 214-233, 2014.

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

HYNES, B.; RICHARDSON, I. Entrepreneurship education: a mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. **Education and Training**. V. 49, n. 8/9, 2007.

INTEZARI, A.; TASKIN, N.; PAULEEN, D. J. Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 21 n. 2, p. 492-515, 2017.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. **Entrepreneurship. Theory and Practice**. v. 33, n. 1, p. 19-46, 2009.

JAIN, R; ALI, S.W. A review of facilitators, barriers and gateways to entrepreneurship: directions for future research. **South Asian Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 122, 2013.

JAIN R; ALI S. W.; KAMBLE S. Attitudes: conceptualization, measure development, measure test and model fit. **Management and Labour Studies**, v. 40, n.1-2, p. 1-21, 2015.

JEX, S. M.; BLIESE, P. D. Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: a multi level study. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 3, p. 349, 1999.

JOIA, L.; LEMOS, B. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações**: um estudo exploratório. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII ENANPAD, 2009.

KAMIA, M.; PORTO J. B. **Desenvolvimento e validação da escala de comportamento proativo nas organizações**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

KATZ, D.; STOTLAND, E. A preliminary statement of a theory of attitude structure

and change, in: S. Koch (Ed.), **Psychology: a study of a Science**. Vol. III New York: McGraw-Hill, 1959, p. 423-75.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 295-313, 2008.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 03, p. 275–299, 2007.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 15, n. 4, p. 415-437, 2010.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. **Journal of Business Economics and Management**, v. 14, n. s. 1, p. S328-S357, 2013.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: antecedents, components, and outcomes. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 543-572, 2016.

KEARNEY, C.; MORRIS, M. H. Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. **Small Business Economics**, v. 45, n. 2, p. 425-445, 2015.

KING, W. R. Strategies for creating a learning organization. **Information Systems Management**, v. 18, p. 12-20, 2001.

KIKOSKI, C. K.; KIKOSKI, J. F. **The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: Skills for 21st-century organizations**. Greenwood Publishing Group, 2004.

KIM, Y. The Roles of Organizational Characteristics. **Administration & Society**, v. 42, n. 7, p. 780-814, 2010.

KING, W.R.; MARKS, P.V. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. **Omega**, v. 36 n. 1, p. 131-146, 2008.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TER- SC. **Cadernos Gestão e Cidadania**. São Paulo. v. 21, n. 69, 2016.

KNOCKAERT, M.; UCBASARAN D.; WRIGHT, M.; CLARYSSE B. The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: the case of science-based entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 4, p. 777-803, 2011.

KOENIG, M. D. Knowledge management. In: J. Feather; P. Sturges (Eds.),

**International Encyclopedia of Information and Library Science**. 2nd ed. New York: Routledge, 2003, p. 351-359.

KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? **Environmental education research**, v. 8, n. 3, p. 239-260, 2002.

KORHONEN, M. **Tacit knowledge and weak signals in organizational learning: managing knowledge to create sustainable competitive advantage case company ltd.** 2014. Mestre (Mestrado em Administração de Empresas) – Turku University of Applied Sciences, Programme in Business Administration, International Business Management, Finland, 2014.

KOTHANDAPANI, V. Validation of feeling, belief, and intention to act as three components of attitude and their contribution to prediction of contraceptive behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 19, p. 321-33, 1971.

KRAUS S.; BREIER M.; JONES P.; Hughes, M. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Springer, v. 15, n. 4, p. 1247-1268, december, 2019.

KRAUS, S., HALBERTSTADT, J., NIEMAND, T., SHAW, E., SYRJA, P. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, p. 1-34. 2017.

KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.

KUCHARSKA, W. Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 13, n. 4, p. 61-78, 2017.

KÜHN, C.; EYMANN, T.; URBACH, N.; SCHWEIZER, A. From professionals to entrepreneurs: Human resources practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms. **German Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 2, p. 125–154, 2016.

KURATKO, D. F. A tribute to 50 anos years of excellence in intreprenurship and small business. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 3, p. 483-492, 2006.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: acordia's corporate entrepreneurship strategy, **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 60–71, 2001.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.

KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship\_ assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, p. 253-273, 2002.

KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. Examining the future trajectory of entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 1, p. 11-23, 2018.

LAGES, M., MARQUES, C. S., FERREIRA, J. J. M.; FERREIRA, F. A. F. Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 837-854, 2016.

LANA, J.; ORLANDI, C.; CAMARGO, M.; BRANCO, M. A.; LENZI, F. C. A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

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, 2017.

LAZAZZARA, A.; ZA, S. How subjective age and age similarity foster organizational knowledge sharing: a conceptual framework. In Ricciardi, F. and Harfouche, A. (Eds), **Information and Communication Technologies in Organizations and Society**, Springer International Publishing, Switzerland, p. 177-190, 2016.

LE, P. B.; LEI, H. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 3, p. 27-547, 2019.

LEE, P. Transcending the tacit dimension: patents, relationships, and organizational integration in technology transfer. **California Law Review**, v. 100, p. 1503, 2012.

LEIVA, J. C.; MONGE, R.; ALEGRE, J. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in Costa Rica. **Innovar**, v. 24, n. SPE, p. 129-140, 2014.

LEKMAT, L.; CHELLIAH, J. What Are The Antecedents to Creating Sustainable Corporate Entrepreneurship in Thailand? **Contemporary Management Research**, v. 10, n. 3, p. 181- 202, 2014.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, p. 547-570, 2009.

LIMA, A.; LA ROVERE, R.; SANTOS, G. Inovação e tendências tecnológicas no setor elétrico: estudo de caso com as empresas prestadoras de bens e serviços ao setor. III Encontro Nacional de Economia Industrial e Inovação. **Anais do evento**, 2018.

LIN, H.-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIÑÁN, F. Intention-based models of entrepreneurship education. **Piccola Impresa/Small Business**, v. 3, n. 1, p. 11-35, 2004.

LIÑÁN, F.; CHEN, Y. Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 593-617, may, 2009.

LOBO, A. K. **Análise dos antecedentes do desenvolvimento do empreendedorismo corporativo nos níveis hierárquicos, estratégico, tático e operacional de uma empresa de seguros**. 124 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LOPES, S.; GASPAR, F.; HARTMAN, A.; SILVA, F.; REIS, D. Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 12, n. 1, p. 52-68, 2013.

LUBIT, R. Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p.164–178, 2001.

LUCAS, L. The impact of trust and reputation on the transfer of best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 87-101, 2005.

LUSTRI, D. **Proposta de valor para aumentar a motivação**. Impulse: 2018. Disponível em: <https://impulse.net.br/proposta-de-valor-ao-empregado>. Acesso em: 3 dezembro de 2019.

LUSZCZYNSKA, A.; SCHOLZ, U.; SCHWARZER, R. The general self-efficacyscale: multicultural validation studies. **The Journal of psychology**, v. 139, n. 5, p. 439-457, 2005.

LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1055–1085, 2000.

MACK, W. R.; GREEN, D.; VEDLITZ, A. Innovation and implementation in the public sector: an examination of public entrepreneurship. **Review of Policy Research**, v. 25, n. 1, p. 233-252, 2008.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of organizational Behavior**, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.

MAHMOUD, M.; AHMAD, S.; POESPOWIDJOJO, D. A. L. Intrapreneurial behavior, big five personality and individual performance. **Management Research Review**, 2020.

MAIR, J. Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: Exploring key drivers. **Corporate entrepreneurship and venturing**. Springer, Boston, MA, 2005. p. 49-72.

MAN T. W Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning. **Education + Training**, v. 48, Iss 5, p. 309–321, 2006.

MAN, T. W. Y.; YU, C. W. M. **Do students really become more entrepreneurial? A study on the role of social interaction in an authentic enterprise activity**. Proceedings of IntEnt 2007 – 17th Global Conference, Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Gdansk, Poland, 2007.

MAPPAMIRING, M., AKOB, M.; PUTRA, A. H. P. K. What millennial workers want? Turnover or intention to stay in company. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n.5, p. 237-248, 2020.

MARCANTE C.; FACCIN K.; TEODORO F.; RIBAS T.; ZAND T.; OLIBONI B. A gestão do conhecimento como recurso estratégico para adoção de práticas empreendedoras. In: **Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha**. p. 421-440, 2015.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS statistics**. 7a. ed. Pêro Pinheiro: Report Number, 2018.

MARQUES, S. B. V. **Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I.; ISHIKAWA, G.; BOCCHINO, L.O. Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na universidade tecnológica federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. V.5, n.1, p. 26-48, 2016.

MARSHALL, D. R.; DAVIS, W.; DIBRELL, C.; AMMETER, T. Learning off the job: examining part-time entrepreneurs as innovative employees. **Journal of Management**, v. 45, n. 8, p. 3091-3113, 2019.

MARTIARENA A. What´s so entrepreneurial about intrapreneurs? **Small Business Economics**, v. 40, 2013.

MARTENS, C. D. P.; LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; FREITAS, H. M. R. DE. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 4, 2016.

MARVEL, M. R., GRIFFIN, A., HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 753–768, 2007.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 2 - managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, 2014.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução industrial à revolução digital. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCFADZEAN E.; O'LOUGHLIN A.; SHAW E. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. **European Journal of Innovation Management**. V. 8 N. 3, pp. 350-372, 2005.

MCCLELLAND, B. J. Properties of the latent roots of a matrix: the estimation of  $\pi$ -electron energies. **The Journal of Chemical Physics**, v. 54, n. 2, p. 640-643, 1971.

MEHTA, C.; GUPTA, P. Corporate entrepreneurship: a study on entrepreneurial personality of employees. **Global Journal of Finance and Management**, v. 6, n. 4, p. 305-312, 2014.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 761-792, 2012.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. v. 29, n. 7, p.770–791, 1983.

MILLER D. J.; FERN M. J.; CARDINAL L. B. The use of knowledge for technical innovation within diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 307-326, 2007.

MINER, J. B. Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 43-69, 2000.

MINNITI, M.; BYGRAVE, W. A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 5–16, 2001.

MOFFETT, S., MCADAM, R.; PARKINSON, S. An empirical analysis of knowledge management applications. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 3, p. 6–26, 2003.

MOORE, M. H. **Creating public value**: strategic management in government. Harvard University Press, 1995.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES J. L.; EMMENDOERFER M.; TONELLI D. Polissemas do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 141-166, 2015.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E.; MANGIN, J-P, L. Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. **Anales de Psicología/Annals of Psychology**, v. 25, n. 2, p. 277-287, 2009.

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; MANGIN, J. P. L. Liderazgo auténtico: concepto y validación del cuestionario ALQ en España [Authentic leadership: Concept and validation of the ALQ in Spain]. **Psicothema**, v. 23, n. 2, 336–341. 2011a.

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; TOPA, G.; MANGIN, J. P. L. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, p. 1–17. 2011b.

MORIANO, J. A., MOLERO, F., TOPA, G.; MANGIN, J. P. L. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.10, n. 1, p. 103-119, 2014.

MONSEN, E., PATZELT, H.; SAXTON, T. Beyond simple utility: incentive design and trade-offs for corporate employee-entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n.1, p.105-130. 2010.

MUSTAPA, N. S., NOOR, K. M.; MUTALIB, M. A. Why can't we have both? A discussion on work-life balance and women career advancement in Malaysia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 5, n. 3, p.103-112. 2018.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, pp. 242-266, 1998.

NAKSUNG, R.; PIANSOONGNERN O. Why do employees behave entrepreneurially? A case of Thailand. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 129–139, 2020.

NEESSEN, P. C. M.; CANIELS, J.; VOS B.; JONG, J. P. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, p. 545–571, 2019.

NGUYEN, P. K.; HA, T. M. Social capital, knowledge sharing and financial performance. **Social Capital**, v. 14, n. 1, p. 984-997, 2020.

NICOLAIDIS, C. S.; KOSTA, G. C. Intrapreneurship as a unique competitive advantage. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 59, n. 5, p. 1121-1125, 2011.

NIDUMOLU, S. R., SUBRAMANI, M.; ALDRICH, A. Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 115–150, 2001.

NITZL, C. The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)

in management accounting research: directions for future theory development. **Journal of Accounting Literature**, v. 37, p. 19–35, 2016.

NONAKA I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NOVECK, B. S. **Smart citizens, smarter state: the technologies of expertise and the future of governing**. Harvard University Press, 2015.

OLANIRAN, O. J. Barriers to tacit knowledge sharing in geographically dispersed project teams in oil and gas projects. **Project Management Journal**. v. 48, n. 3, p. 41–57, 2017.

OLAVO, A. V. A. **Laboratório de inovação e intraempreendedorismo no setor público: um estudo no (011).lab da Prefeitura Municipal de São Paulo**. 2020. 210p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2020.

ORGUN, F.; KARAOZ, B. Epistemological beliefs and the self-efficacy scale in nursing students. **Nurse education today**, v. 34, n. 6, p. 37- 40, 2014.

OSTROM, T. M. The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 5, p. 12-30, 1969.

PACKHAM, G.; JONES, P.; MILLER, C.; PICKERNELL, D.; THOMAS, B. Attitudes towards entrepreneurship education: a comparative analysis. **Education + Training**, v. 52, n. 8/9, p. 568-586, 2010.

PANAHI, S.; WATSON, J.; PARTRIDGE, H. Towards tacit knowledge sharing over social web tools. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 379–397, 2013.

PARK, J.G.; LEE, J. Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 1, p. 153–165, 2014.

PENA-LÓPEZ, A.; SANTOS, J. M. S. **El capital social individual: lo micro y lo macro en las relaciones sociales**, 2013.

PESSOA E.; OLIVEIRA C.N. Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero – sede. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 507-529, 2006.

PETER, J.; OLSON, J. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PETERMAN, N. E.; KENNEDY, J. Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper e Row, 1982.

PIANSOONGNERN, O. Flexible Leadership for Managing Employees in the Securities Industry: A Case Study of Thailand. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v.14, n. 2, p. 107-113. 2013.

PICKETT-BAKER, J.; OZAKI, R. Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. **Journal of Consumer Marketing**, v. 25, n. 5, 2008.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT G, PELLMAN R. **Intrapreneuring in action**: a handbook of business innovation. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 1999.

PIPEROPOULOS, P.; DIMOV, D. Burst bubbles or build steam? Entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 970-985, 2015.

PITTAWAY, L.; COPE, J. Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 5, p. 479-510, 2007.

POLANYI, M. The tacit dimension. **Knowledge in Organizations**, p. 135–146, 1997.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população**: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

PREZZI, G. S. **A percepção dos líderes sobre a potencialidade de gerar o intraempreendedorismo em bancos públicos do RS**. Dissertação de Mestrado da Universidade do Rio dos Sinos (UNISINOS), 2020.

RABELO, T. M. L. **Determinantes individuais e organizacionais do intraempreendedorismo**: estudo em instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014.

RADAELLI, G., LETTIERI, E., MURA, M.; SPILLER, N. Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. **Creativity and Innovation Management**. v. 23, n 4, p. 400–414. 2014.

RAE D., CARSWELL M. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. **Education + Training**, v. 42, n. 4/5, p. 220-227, 2000.

RAHMAN, M.S.; MANNAN, M.; HOSSAIN, MD A.; ZAMAN, M.H.; HASSAN, H. Tacit knowledge sharing behavior among the academic staff: trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. **International Journal of Educational Management**, 2018.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. John Wiley & Sons, 2009.

RAUB, S.; ROBERT, C. Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: exploring the role of psychological empowerment and power values. **Human Relations**, v. 63, n. 11, p. 1743–1770, 2010.

RAZAVI, S. H.; AB AZIZ, K. The dynamics between entrepreneurial orientation, 77 transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 5, p. 769–792, 2017.

REUTHER, K.; SCHUMANN, C-A.; BORODZICZ, E. P.; JOHNSTON, J. B. Intrapreneurship employees' attitude and the appropriate working environment. In: **2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)**. IEEE, 2017. p. 271-281.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18–35, 2005.

RIGTERING J.P.C, WEITZEL U. Work Context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. **Int EntrepManag J**, v.9, p. 337–360, 2013.

RIH N.; GUEDIRA M. Entrepreneurship education: tacit knowledge and innovation transfer. An analysis through Nonaka's Model. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**. v.3. n. 1, 2014.

RIKETTA, M. Organizational identification: a meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 2, p. 358-384, 2005.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.

RIVERA, M. J. Leveraging innovation & intrapreneurship as a source for organizational growth International. **Journal of Innovation Science Emerald Group Publishing Ltd.**, 2017

ROBINSON, P. B., STIMPSON, D.V., HUEFNER, J.C.; HUNT, H.K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 3, p. 13–31, 1991.

RONCOLETTA K. C. V. S. **Atitude e comportamento empreendeddor**: atributos para uma cultura intraempreendedora nas pequenas empresas. Dissertação de mestrado profissional da Faculdade Campo Limpo Paulista, 2011.

ROSENBERG, M. J.; HOVLAND, C. I. Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In: Rosenberg M. J.; Hovland, C. I.; McGuire, W. J.; Abelson, R. P.; Brehm, J. W. **Attitude organization and change**. New have: Yale University Press, p. 1-14; 1960.

ROSS, J. Corporations and entrepreneurs: paradox and opportunity. **Business Horizons.**, v. 30, n. 4, p. 76–80, 1987.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of information science**, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

RÜDIGER, M.; VANINI, S. Das tacit knowledge-phänomen und seine implikation en für das innovations management. **Betriebswirtschaft-Stuttgart**, v. 58, p. 467-480, 1998.

RUTHERFORD, M. W.; HOLT, D. T. Corporate entrepreneurship – an empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 3, p. 429–446, 2007.

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

SAMPEDRO, I. R; FERNÁNDEZ-LAVIADA, A.; CRESPO, Á. H. Entrepreneurial intention: perceived advantages and disadvantages. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 2014.

SANDHAWALIA, B; DALCHER, D. Developing knowledge management capabilities: astructured approach. **Journal of Knowledge Management**. v. 15, n. 2. p. 313–328, 2011.

SAMARA, B.; MORSCH, M. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTO M. O. E. **Empreendedorismo na administração pública**: um estudo do perfil empreendedor da equipe administrativa de uma instituição federal de ensino superior como ferramenta de melhoria no desempenho organizacional. Dissertação. Mestrado profissional da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2015.

SATHE, V. Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 1, p. 20-32, 1989.

SAYEED, O. B. Y GAZDAR, M. K. Intrapreneurship: assessing and defining attributes of intrapreneurs. **Journal of Entrepreneurship**, v. 12, p. 75- 89, 2003.

SCHREIBER, A. T.; SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN A.; SHADBOLD, N.; HONG R.; WIELINGA. **Knowledge engineering and management: the common KADS methodology**. Cambridge: MIT press, 2000.

SEIDLER-DE ALWIS, R.; HARTMANN, E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. **Journal of Knowledge Management**, 2008.

SENKER, J. The contribution of tacit knowledge to innovation. **AI & Society**, v. 7, p. 208-224, 1993.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. **Journal of Knowledge Management**, 2016.

SHANE S. A. **A General theory of entrepreneurship: the individual opportunity nexus**. Elgar Publishing, 2003.

SHAO, Z.; FENG Y.; FENG T. Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. **Behaviour & Information Technology**, 2016.

SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. Wiley, New York, 1996.

SHAVER, K.G. Principles of social psychology, 3a ed., Cambridge, MA: Winthrop, 1987.

SHEPHERD, D.; PATZELT, H.; WOLFE, M. Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. **The Academy of Management Journal**. v. 54, p. 1229-1259. DOI: 10.5465/amj.2010.0102, 2011.

SHINYASHIKI, R. T. **A influência da autoeficácia dos gestores na administração de crises**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SILVA, M. V. G. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. 2017. 167 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SILVA, T.; RUA, O. L. Relacionando liderança transformacional: estudo empírico do setor tecnológico português. **e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 7, n. 1, p. 125-146, 2021.

SIMON, M.; ELBANGO, B.; HOUGHTON, S. M.; SAVELLI, S. The successful product pioneer: maintaining commitment while adapting to change. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 187–203, 2002.

- SIVARAJAH, K.; ACHCHUTHAN, S. Entrepreneurial intention among undergraduates: review of literature. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 5, p. 172-186, 2013.
- SMITH E. Entrepreneurship at the local government level: stimulating and restraining forces in the Swedish waste management industry. **Public Management Review**, v. 16, n. 5, p. 708-732, 2014.
- SMITH, L.; REES, P.; MURRAY, N. Turning entrepreneurs into intrapreneurs: thomas cook, a case-study. **Tourism Management**, v. 56, p. 191–204, 2016.
- SPRING, M. Knowledge management in extended operations networks. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n 4, p. 29-37, 2003.
- SOUITARIS, V.; ZERBINATI, S.; AL-LAHAM, A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. **Journal of Business venturing**, v. 22, n. 4, p. 566-591, 2007.
- SOUZA, C. P. S. **Processo de intraempreendedorismo e mudança organizacional: o caso da criação e implantação de um programa de pós-graduação em uma instituição de ensino superior pública em Curitiba-PR**, 2012.
- SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E. Empreendedorismo: conceitos, abordagens, construção de escalas de mensuração. **No prelo**, 2006.
- STAM, E.; BOSMA, N.; VAN WITTELOOSTUIJN, A.; DE JONG, J.; BOGAERT, S.; EDWARDS, N.; JASPERS, F. **Ambitious entrepreneurship**. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI), 2012.
- STENMARK, D. **Information vs. knowledge**: The role of intranets in knowledge management. Paper presented at the System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.
- STULL, M.; SINGH, J. **Intrapreneurship in non profit organizations**: examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees, 2005.
- SUNDIN, E.; TILLMAR, M. A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 113–124, 2008.
- SYKES, H. B. The anatomy of a corporate venturing program: Factors influencing success. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 3, p. 275-293, 1986.
- SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R. **Stickiness**: Conceptualizing, measuring, and predicting difficulties in the transfer of knowledge within organizations, 2003.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5a edição. Harper Collins: New York, 2005.

TAJDINI, Javad; TAJEDDINI, Omid. Innovativeness and knowledge management in public sector enterprises. **Middle East Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 271-295, 2018.

TAJEDDINI, K.; MYFANWY, T. **Strategy and alignment in a restricted transitional economy**: empirical research on its application to Iranian state-owned enterprises. Long Range Planning, 2015.

TAKEUCHI H.; NONAKA I. Criação dialética do conhecimento. In: Nonaka, I.; Takeuchi H. (org). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre. Bookman, 2008.

TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE D. M.; ALCÂNTARA V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, 2019.

TERHORST, A.; LUSHE D.; BOLTON D.; ELSUM I.; WANG P. Tacit knowledge sharing in open innovation projects. **Project Management Journal**. v. 49, n. 4, p. 5–19. 2018.

THIRY-CHERQUES, R. H. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)**, v. 3, setembro, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª ed. Artmed Editora, 2008.

TIMMONS, J. A. **The entrepreneurial mind**. Brick House Publishing Co., 3 Main St., PO Box 512, Andover, MA, 1989.

TITI A. A. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. , n. 3, p. 454-471, 2013.

TOPA, G.; MORIANO, J. A. Theory of planned behavior and smoking: Meta-analysis and SEM model. **Substance Abuse and Rehabilitation**, v. 1, p. 23, 2010.

TOSTERUD, Robert. Entrepreneurship and the public sector. **Current Politics And Economics Of The United States**, Commack, NY, v. 3, n. 1, p.143-158, mar. 2000.

TRAUB, A.; MYSZCZUK, A. P. **Administração pública deliberativa e formação do servidor público**: análise do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana (2013-2016). **Conhecimento Interativo**, v. 12, n. 2, p. 452-481, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987a.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Pesquisa qualitativa**. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, p. 116-173, 1987b.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**, 1987c.

TSOUKAS, H. How should we understand tacit knowledge? A phenomenological view. In: **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2a ed., Kindle version. Chichester, England: Wiley. 2011.

URBAN, B.; NKHUMISHE, M. L. Public sector entrepreneurship in South Africa. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 8, n. 4, p. 500–512, 2019.

URBANO, D.; ALVAREZ, C.; TURRÓ, A. Organizational resources and intrapreneurial activities: na international study. **Management Decision**, 2013.

VACCARI, L. **O hiato entre atitude e comportamento ecologicamente conscientes**: Um estudo com consumidores de diferentes gerações. 246 p. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2014.

VALADARES J L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. 266 p. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER M. L. A. Incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 82 - 98, 2015.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; MORAIS, M. C. A. Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Brasil, 13 a 17 de setembro de 2014.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER M. L.; ALVES, R. M. A.; MORAIS M. A. C. O Fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

VALERIO, A.; PARTON, B.; ROBB, A. **Entrepreneurship education and training programs around the world: dimensions for success**. The World Bank, 2014.  
VAĻKA, K. **An analysis of determinants of university's employee's intrapreneurial behavior** – case of Latvian universities, 2017.

VALKA, K.; ROSEIRA, C.; CAMPOS, P. Determinants of university employee intrapreneurial behavior: The case of Latvian universities. **Industry and Higher Education**, v. 34, n. 3, p. 190-202, 2020.

VALSANIA, S. E.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, New York, v.10, n.1, p.1-22. 7, 2014.

- VALSANIA, S. E., MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management**, v. 12, p. 131–152, 2016.
- VAN DAM, K.; SCHIPPER, M.; RUNHAAR, P. Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour. **Teaching and Teacher Education**, v. 26, n. 4, p. 965–971, 2010.
- VAN DEN H., B., VIJVERS, J.; DE RIDDER, J. Foundations and applications of a knowledge management scan. **European Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 237–246, 2003.
- VAN DEN H. B.; HUYSMAN M. Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v. 46, p. 1-8, 2009.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L. L.; MCLEAN PARKS, J. Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In: Cummings L. L; Staw, B.M. (Eds.), **Research in organizational behavior**, v. 17, p. 215–285. Greenwich: JAI Press, 1995.
- VARGAS-HALABÍ, T.; MORA-ESQUIVEL, R.; SILES, B. Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. **European Journal of Management and Business Economics**, 2017.
- VENKITACHALAM, K.; BUSCH, P. Tacit knowledge: review and possible research directions. **Journal of Knowledge Management**, v.16, n. 2, p. 357–372, 2012.
- VINCETT, P. S.; FARLOW, S. Start-a-business: an experiment in education through entrepreneurship. **Journal of small business and enterprise development**, v. 15, n. 2, p. 274-288, 2008.
- VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. Aprender, empreender e aprender: a perspectiva da prática para o entendimento do processo da aprendizagem empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 3, p. 28, 2018.
- WALKER, R. M. Internal and external antecedents of process innovation: a review and extension. **Public Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21-44, 2014.
- WALMRATH, A., BERTONI, V., FACÓ, R.; COSTA, G. Analysis of organizational factors that favor intrapreneurship within na enterprise: A case study. **Espacios**, v.36, n. 24, p. 7, 2015.
- WAKKEE, I; ELFRING, T; MONAGHAN, S. Creating entrepreneurial employees in traditional servisse sectors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2010.

- WANG, C. L.; CHUGH, H. Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 24-61. 2014.
- WANG, C. SHANNON, D. M.; ROSS, M. E. Students' characteristics, self-regulated learning, technology self-efficacy, and course outcomes in online learning. **Distance Education**, v. 34, n. 3, p. 302-323, 2013.
- WANG, S., GUIDICE, R., ZHOU, Y.; WANG, Z. M. It's more complicated than we think: the implications of social capital on innovation. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 649–674, 2017.
- WANG, S.; NOE, R.A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WANG, Y. L.; ELLINGER, A. D.; WU, Y. C. J. Entrepreneurial opportunity recognition: an empirical study of R&D personnel. **Management Decision**, 2013.
- WENBERG, K.; PATHAK, S.; AUTIO, E. How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 9-10, p. 756-780, 2013.
- WIIG, K. M. A knowledge model for situation-handling. **Journal of knowledge Management**, 2003.
- WIJK R.V.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic. Review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**. V. 45, n. 4, p. 830-853, 2008.
- WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002.
- WONG, K. K-K. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 1. n. 24, 2013.
- WONG, K. K-K. Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): a B2B example using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, n. 26, 2016.
- WOOD, R. E.; BANDURA, A. Social cognitive theory of organizational management. **Academy of Management Review**, v.14, n. 3, p. 361–384, 1989.
- YANG, S. C.; FARN, C. K. Social capital, behavioral control, and tacit knowledge sharing - A multi-informant design. **International Journal of Information Management**. v. 29, n. 3, p. 210-218, 2009.
- YANG, Z., NGUYEN, V.T.; LE, P.B. Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33 n. 7, p. 958-969, 2018.

YAO, J. CRUPI, A.; MININ A. D.; Z-HANG, X. Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. **Journal of Knowledge Management**. 2020.

ZA, S.; SPAGNOLETTI, P.; NORTH-SAMARDZIC, A. Organisational learning as an emerging process: the generative role of digital tools in informal learning practices. **British Journal of Educational Technology**, v. 45, n. 6, p. 1023-1035, 2014.

ZAGLAGO, L., CHAPMAN, C.; SHAH, H. The trust factor: design team knowledge sharing culture. **Proceedings of the World Congress on Engineering**, v 3, 2013.

ZAMPETAKIS, L. A.; BELDEKOS, P.; MOUSTAKIS, V. S. "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. **European Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 165-175, 2009.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V., S. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**. Bingley p. 871-887, 2010.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259–285, 1991.

ZENOVIA, C. P. Entrepreneurship versus intrapreneurship. **Journal Review of International Comparative Management**, v. 12, n. 5, p. 971-980, 2011.

ZHANG, X.; ORDONEZ DE PABLOS, P.; ZHANG, Y. The relationship between incentives, explicit and tacit knowledge contribution in online engineering education project. **International Journal of Engineering Education**, v. 26, n. 6, p. 1341–1346, 2012.

ZHANG L.; HE, J. Critical Factors Affecting Tacit-Knowledge Sharing within the Integrated Project Team. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 2, 2015.

ZHAO, H.; SEIBERT, S. E.; HILLS, G. E. The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. **Journal of applied psychology**, v. 90, n. 6, p. 1265, 2005.

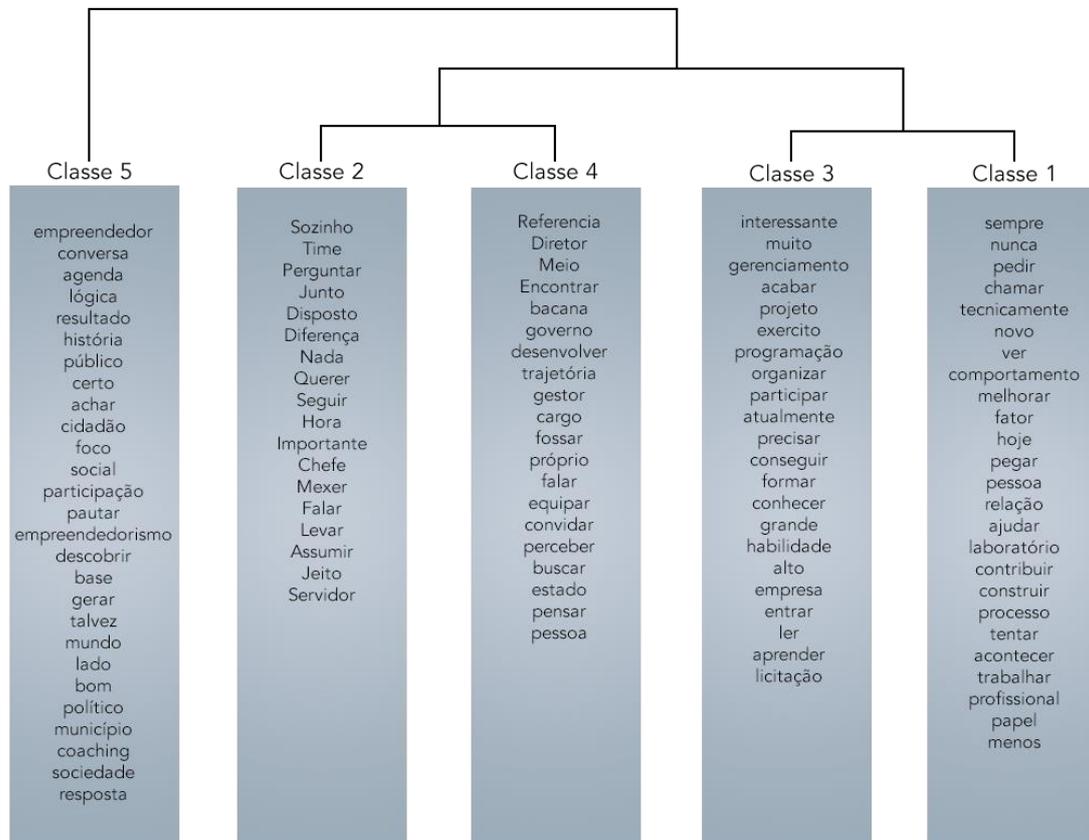
## APÊNDICE A – Dimensões do intraempreendedorismo

Dimensão	Nível organizacional	Nível individual	Observação
Inovatividade	Predisposição para se envolver na criatividade e experimentação por meio da introdução de novos produtos e serviços, bem como liderança tecnológica via P&D em novos processos. (RAUCH <i>et al.</i> , 2009, p. 763)	Iniciação e introdução intencional (dentro de uma função de trabalho, um grupo ou uma organização) de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos e úteis. (DE JONG <i>et al.</i> , 2015, p. 983)	Apesar da inovatividade aparecer tanto em nível individual como organizacional, nesta pesquisa pelo foco na formação intraempreendedora de servidores públicos, será adotado o conceito em nível individual.
Proatividade	Busca de oportunidades, perspectiva prospectiva caracterizada pela introdução de novos produtos e serviços antes da concorrência e agindo em antecipação à demanda futura. (RAUCH <i>et al.</i> , 2009, p. 763)	Ação autoiniciada e orientada para o futuro que visa mudar e melhorar a situação ou a si mesmo (JONG <i>et al.</i> , 2015: 983, citando Parker e Collins, 2010, p. 635).	Apesar da proatividade aparecer tanto em nível individual como no organizacional, nesta pesquisa, pelo foco na formação intraempreendedora de servidores públicos, será adotado o conceito em nível individual.
Tomada de riscos	Tomar ações ousadas se aventurando no desconhecido, tomando emprestado pesadamente e/ou comprometendo recursos significativos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH <i>et al.</i> , 2009, p. 763).	Enfrentando perdas potenciais em um sentido mais amplo, e [...] uma inclinação para seguir em frente sem uma permissão ou consenso <i>a priori</i> (DE JONG <i>et al.</i> , 2015, p. 984).	Apesar da tomada de risco aparecer tanto em nível individual como no organizacional, nesta pesquisa, pelo foco na formação intraempreendedora de servidores públicos, será adotado o conceito em nível individual.
Autonomia	Ação independente realizada por líderes empreendedores ou equipes direcionadas a criar um novo empreendimento e vê-lo frutificar (RAUCH <i>et al.</i> , 2009, p. 764).	Capacidade de determinar de forma independente como fazer um trabalho ou tarefa (DE JONG <i>et al.</i> , 2011, p. 11).	Autonomia também aparece como uma das dimensões do antecedente organizacional.
<i>Networking</i>	-	É a habilidade em estabelecer <i>networking</i> , criar redes e ampliar os contatos.	<i>Networking</i> está contemplado na dimensão capital social.
Agressividade competitiva	Intensidade do esforço de uma empresa para superar seus rivais, caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas a ameaças competitivas (RAUCH <i>et al.</i> , 2009, p. 764).	Funcionários competem agressivamente com seus colegas (DE JONG <i>et al.</i> , 2015, p. 993).	

Autorrenovação	Reflete a transformação das organizações por meio da renovação das ideias-chave sobre as quais foram construídas (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1991). Tem conotações de mudança estratégica e organizacional e inclui a redefinição do conceito de negócio, reorganização e a introdução de mudanças em todo o sistema para a inovação (ZAHRA, 1993).	-	Esse conceito só foi encontrado no nível organizacional.	246
Reconhecimento e exploração de oportunidades	-	Capacidade de reconhecer oportunidades e usar recursos e conhecimento para explorar ativamente essas oportunidades, com o objetivo de criar uma nova invenção, seja um novo produto, processo, seja uma nova organização (BACZYNSKA <i>et al.</i> , 2016; URBANO; TURRO, 2013).	Segundo Sandberg (2002), reconhecer e explorar oportunidades são características da proatividade.	
Motivação	-	Impulso emocional, persistência em perseguir uma ideia ou oportunidade (DIMOV, 2007).	A motivação também aparece em alguns trabalhos como antecedente ao comportamento intraempreendedor, que por sua vez tem relação com ambiente organizacional, metas compartilhadas etc.	
Criatividade	-	A criatividade pode ser definida como a produção de algo novo (BODEN, 1992).	Embora a criatividade apareça como dimensão pessoal do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão inovatividade.	
Iniciativa pessoal	-	Faz coisas antes de ser solicitado ou forçado pelos eventos (MCCLELLAND, 1987).	Embora a iniciativa pessoal apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão proatividade.	
Assertividade	-	Enfrenta problemas diretamente com os outros.	Embora a assertividade apareça como	

		Diz aos outros o que eles têm que fazer (MCCLELLAND, 1987).	dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão proatividade.
Intuição	-	A intuição que é percebida como "julgamentos de carga afetiva que surgem por meio de associações não conscientes e holísticas rápidas" (DANE; PRATT, 2007, p. 40)	Embora a intuição pessoal apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão reconhecimento/exploração de oportunidade.
Resiliência	-	Existência ou construção de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas (BARLACH; LIMONGI-FRANÇA; MALVEZZI, 2008).	Embora a resiliência apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão habilidades (características intraempreendedoras).
Persistência	-	Executa ações repetidas ou diferentes para superar um obstáculo (MCCLELLAND, 1987).	Embora a persistência apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão habilidades (características intraempreendedoras).
Ambição	-	Podem refletir as orientações quanto ao desejo de ser um empreendedor, com todas as recompensas atribuídas a esse <i>status</i> , pelo indivíduo e/ou as orientações com respeito ao desejo de ter um bom desempenho (refletido, por exemplo, em ganhar dinheiro, contratar funcionários, fazer carreira dentro de uma organização e contribuir para a sociedade ou o meio ambiente local). (STAM, 2012).	Embora a ambição apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que a coloca como variável da dimensão motivação.
Entusiasmo	-	-	Embora o entusiasmo apareça como dimensão do intraempreendedorismo, há um grupo de autores que o coloca como variável da dimensão motivação.
Otimismo	-	O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso em vez de imaginar o fracasso.	O otimismo está envolvido na característica de persistência.

## APÊNDICE B – Pré-teste da fase qualitativa



Para a interpretação das categorias, foi realizada uma consulta às unidades de sentido textual indicadas pelo *software*, constituídas por meio da frequência das palavras e o seu respectivo pertencimento em um mesmo contexto. Assim, o resultado do processamento foi dividido em três temas que estão distribuídos em cinco classes, sendo que as classes 2 e 4 formam um grupo denominado **Formação Profissional**, e as classes 3 e 1 constituem o grupo chamado **Realização**.

a) Grupo 1 - **Formação Profissional** retrata que a formação dos servidores intraempreendedores não envolve apenas conhecimentos técnicos, mas também a busca pelo desenvolvimento de competências comportamentais. Além disso, apresenta a forma como os entrevistados procuram desenvolver essas competências, conforme descrito nas seguintes classes:

✓ Classe 2, com categoria denominada de **Atitudes e Comportamentos**, formada por evocações referentes à necessidade do desenvolvimento de competências relacionadas não apenas ao conhecimento técnico, mas também ao saber ser, saber se relacionar e ao saber comportamental. Isso não apenas no que diz respeito à formação própria, mas também à formação das equipes lideradas pelos entrevistados.

Essa necessidade está no nível mais tácito do conhecimento (LUSTRI, 2019) e o seu desenvolvimento vem ao encontro com o que foi colocado por Award e Ghaziri (2007), ao identificarem que um dos maiores desafios da gestão do conhecimento tácito individual é o que justamente corresponde a questões relacionadas a personalidade, temperamento, atitudes, habilidades interpessoais e orgulho.

[...] foi onde eu falei assim ok eu tenho o conhecimento técnico, mas ele não é suficiente pra liderar um time, eu vi que eu já era uma liderança, aí ficou muito claro pra mim a diferença desses papéis [...]

[...] de uma escuta ativa comunicação não violenta empatia saber fazer negociação articulação [...] quando eu assumi a liderança e a gerência de um time eu quis ir trazendo isso pra dentro, aí fui tendo pessoas que entendiam e gostavam, queria usar metodologias ágeis, cocriação, de fazer oficina e de sempre tá somando de alguma forma, mas [...] você vai lidar com outras gerações de servidores, vai ter o cara que fala assim 'amigo não é assim que funciona as coisas aqui', me deparei com muito servidor que não queria fazer nada, que tava no quentinho, que tava encostado [...]

[...] eu também tinha muito essa coisa assim, gente eu não quero aparecer, não quero dar minha cara eu quero ficar aqui técnico mexendo e tal [...] mas eu aprendi que quando a gente também se expõe, você leva com você o seu time, você leva a organização junto, então tem uma mão e contramão aí que a gente tem que usar [...]

[...] e eu aprendi muito que a gente fala muito mais pelos exemplos do que pelas palavras, as palavras são importantes que você motiva, você traz junto, mas quando você mostra ali pelo exemplo que você tá junto é muito mais, você tem um poder muito maior [...]

[...] e aí eu também fui me aproximando e trazendo pra junto do meu time pessoas que tinham essa mesma vibração, essa mesma energia. Óbvio que eu tinha pessoas dentro do time que tavam lá mais quietinhas, mas você também precisa respeitar as diferenças, até porque o cara tá ali, tá envolvido é responsável, e você vai aprendendo a lidar com essas diferenças [...]

[...] gente, vocês tão desenhando um projeto? por que vocês estão desenhando sozinhos? [...] e a galera falava assim, cara que legal, tipo vamos nos abrir, o que eu aprendi aqui e vi, posso compartilhar [...] como a gente tem que se expor e ouvir o outro eu já consegui levar pra lá não tô entrando falando assim tá tudo errado, não é isso. Hoje eu já entro com mais cautela, pra entender, pergunto primeiro, mas o que que vocês pensaram? Vocês conversaram com tal pessoa? [...]

[...] eu tenho isso muito de querer aprender, de assumir que não sei, não tenho vergonha de falar que eu não sei, não tenho vergonha de falar que eu errei de mudar de opinião e seguir, entendeu? [...] a humildade é essa competência essencial e foi isso pra mim assim de entender que eu não posso, que eu não devo impor, eu tenho que entender o estilo das pessoas que a gente tá ali formando redes e consenso com a singularidade que cada um tem [...]

[...] pra ter que fazer uma mudança, era um pouco ousado [...], mas é aquele também que a gente fala assim vamos fazer um pouquinho diferente, gente. Pode dar errado? Pode, e se der errado a gente assume que deu

errado e volta atrás [...] a minha forma de lidar com riscos foi ter pessoas que eu confiava junto comigo, que estavam dispostas, porque o risco a gente não encara sozinho [...]

✓ Classe 4: categoria que recebeu o nome de **Caminho da Formação** é formada por indicativos textuais dos fragmentos das entrevistas relacionados com a maneira que os entrevistados procuram o desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para que servidores públicos desempenhem suas funções de forma mais intraempreendedora.

Essas competências tácitas baseiam-se em conhecimentos mais intuitivos, que, ainda que sejam difíceis de apreender-se de maneira inteiramente codificada, são considerados como as competências mais valiosas de uma organização e são comumente disseminados por meio de trocas de experiências ou pelas histórias e narrativas (BROWN; DUGUID, 1991).

[...] então, na minha trajetória a coisa já foi meio me levando, fui, ajudei a central de compras, e sempre fui encontrando pessoas ao longo da minha trajetória, profissionais que gostavam do mesmo tema [...] tinham as mesmas inquietações, tinham a mesma visão [...] buscando pessoas que eu me identificava, que lutavam pela mesma causa, e aí fiz essa trajetória de atuar no projeto da central de compras [...] e fui fazendo todo esse percurso de pensar e repensar como fazer compras de formas mais eficientes inovadoras [...] e obviamente a gente vai encontrando também outras pessoas que veem essa lógica de gestão de projetos, metodologias ágeis e fui entendendo isso melhor quando eu precisei assumir o cargo de diretora da central de compras [...]

[...] você não precisa ser gestor e estar num papel formal pra liderar pessoas, e eu já era ali um pouco de uma referência, mas aí precisei me desenvolver em habilidades de gestão de pessoas [...] e você vai encontrando pares ao longo desse caminho [...] no próprio estado de Minas, no meu início da trajetória, tive colegas até que formaram comigo, que foram ocupando espaço, que foram virando referências, tive chefias como referências também. Agora eu falo que a gente tem referência boa e má, tanto em exemplos e contraexemplos [...]

[...] tem outras pessoas que eu peguei e falei assim 'eu queria que você fosse o meu mentor', assim como teve pessoas no meu time de antes que viraram pra mim e falaram assim 'eu queria que você fosse minha mentora pra você me ajudar a me desenvolver' [...] vê que tem pessoas que tão interessadas e dispostas a te ajudar, a se desenvolver, isso também é muito legal [...]

e esse meio [...] de trabalhar o meu próprio empoderamento como gestora, como mulher, como mais nova de entender que eu tenho que enfrentar, e aí buscar mesmo essa coragem de falar um não de entender e de saber o ouvir muito também [...]

[...] não é porque eu sou diretora, que eu sou gestora, que eu ganhei prêmio tal, que eu sou melhor que o outro não, é preciso ser humilde [...] tive que tirar um colega de um cargo e foi assim sofrido, eu não dormi, eu treinei, eu ensaiei como é que eu ia falar com a pessoa, isso não se aprende na escola [...] mas faz parte do aprendizado na prática [...]

[...] então assim foram as dificuldades que eu encontrei, mas eu pensava que eu tinha um propósito maior, eu era responsável por um time, eu tinha entregas pra serem feitas [...] se eu não ocupasse aquele espaço, alguém ia ocupar por mim, e se aquilo era um caminho que eu queria percorrer então que eu fosse atrás dos instrumentos, fosse atrás de me desenvolver, fosse atrás dessas pessoas que foram referência e que já passaram por dificuldades, talvez até maiores, quando tinham menos instrumentos e coisas pra fazer e falar assim 'como é que você fez, como é que eu posso fazer, como é que eu posso fazer melhor?' [...]

[...] então, eu acho que o risco tava ali quase que naturalmente na trajetória que eu queria desenvolver, mas era o risco calculado, responsável, porque é uma trajetória que eu escolhi [...]

[...] então eu tenho que construir pra mim, não é pros outros, é como se aquele fosse um serviço que fosse pra mim e que eu fosse o diretor dali o superintendente ou o secretário, e aquilo me ajudasse de alguma forma [...]

[...] por que que você acha que não tá falando de indicadores, mas tá falando de humildade de agência? por que que você acha que a gente quer que cada pessoa grave um depoimento seu e coloque no Facebook pra ganhar o direito de assistir ao evento? [...]

b) A classe 5, que recebeu o nome de **Inovação**, representa algumas dificuldades que os servidores públicos encontram ao inovar ou ao buscar inovar, além disso também apresenta relatos sobre algumas alternativas de caminhos para inovar e uma agenda de discussões que precisam ser trabalhadas para que a inovação seja, cada vez mais, uma realidade na esfera pública.

Autores como Sadler (2000); Borins (2001) e Diefenbach (2011) defendem a ideia de que o intraempreendedorismo de servidores públicos é um caminho para que a inovação seja incentivada e, conseqüentemente, ajude a melhorar a entrega dos serviços oferecidos à sociedade.

Mesmo perante a necessidade de se ter servidores intraempreendedores para colaborarem com a inovação do setor público, há também inúmeras características específicas do setor que são apresentadas pela literatura, como barreiras a serem superadas para que o intraempreendedorismo seja desenvolvido. Dentre elas, é possível destacar a interferência de política na gestão, processos burocráticos, sistema de punição e recompensa deformada ou inexistente e tendência de aversão ao risco (SADLER, 2000).

[...] eu sei compartilhar experiência, eu sei falar o que que deu certo, o que que deu errado, mas assim, você também tem que tá aberto a ouvir, porque ouvir crítica, ouvir assim, você faz isso ou não faz aquilo, não é fácil, nem todo mundo está disposto [...] achei gente que brigou, que achou que eu tava invadindo o espaço, parou de conversar comigo, e óbvio que você tenta lidar com tudo isso [...]

[...] normalmente são políticas, indicações políticas que não querem fazer o que é certo, elas querem fazer o que é bom pra eles [...] é tudo muito enrolado, muito complicado, é muito político. Então, você tem que fazer chegar do outro lado levando nas costas o que você acha que é certo, se lá

na frente alguém te embarreirar e falar não isso você não vai fazer, aí você para [...]

[...] às vezes é desse jeito que você consegue, você tem que achar quem é o patrocinador que vai fazer a tua ideia avançar, ideias boas sempre vão dar certo [...]

[...] quando a gente faz uma semana de inovação, quando a gente faz publicação dos resultados inovadores [...] isso é *design*, a gente tá tentando em tudo aquilo que está ao nosso alcance fazer com que o comportamento inovador nasça e multiplique nas pessoas [...] compartilhar comportamento é parte de um desafio que não é pequeno [...]

[...] falaram 'olha precisamos inovar, faz uma oficina'. Quando alguém fala faz uma oficina, eu falo que legal, lado bom é querer inovar, lado ruim é que talvez ela não saiba como [...] olha, tá bom, vamos inovar, mas não necessariamente é uma oficina. Vamos ver qual que é o teu problema pra gente entender qual que é o melhor remédio, o melhor caminho de tratamento [...] e daí eles começaram a falar o que faziam e ta, e daí uma hora a gente fez uma pergunta: 'olha se a gente fizer um processo de inovação com você de descoberta de problema, e a solução for fechar ou diminuir o setor?' [...] e aí era o salto de fé [...] que ele tem que decidir, isso é preciso pra gerar o engajamento [...]

[...] gerar atitude, gerar vontade é o maior desafio. A gente tenta fazer isso seja pautado na conversa, seja dando o espírito de grupo, seja mostrando que isso é bom [...] outra coisa que eu achei importante é mostrar que dá certo, mostrar que inovar dá resultado, mostrar que inovar é parte do processo e aí a gente volta nas competências por que narrativa é importante [...] um laboratório é um lugar onde o certo é ter um aprendizado, e não conseguir obter o resultado [...]

[...] eu acho que a gente tem um pacote aí na história que ainda não tá bem equacionado, a gente sai da administração e entra na ciência política que é participação social [...] em que momento a construção coletiva de um futuro comum com alocação de políticas virou difusa e se perdeu? [...] então talvez isso seja um elo perdido de uma conversa que é como colocar a participação social nessa construção [...] e no município onde essa conexão acontece como surgiu ou se perdeu essa conexão e o quanto isso é uma pista ou não de inovação? [...]

[...] a inovação, na minha visão, pode ainda pautar-se pela empatia e por um entender melhor e responder melhor ao contexto do que outras agendas, desde que você se preocupe com isso [...]

[...] eu me considero intraempreendedor, mas eu acho que o termo tem um viés que pode ser nocivo, que pode reforçar um preconceito com o servidor público que é aquela ideia de uma pessoa conservadora, com todos os benefícios e que não quer fazer nada [...] enquanto que o empreendedor é aquele abnegado, o profissional que lança um negócio novo e se mata pra melhorar a sociedade fazendo com que sua empresa seja pujante. Eu acho que existe um mito do empreendedor como 100% bom e o servidor 100% ruim [...] às vezes tem um olhar de que o servidor só vai ser bom se ele for empreendedor, como se fosse tudo uma lógica ideológica até embutida na palavra que eu não sei se eu concordo tanto [...]

[...] com base naquilo que eu acredito, eu faria uma crítica à lógica e ao raciocínio do empreendedorismo público. Tentaria entender onde que ela se encaixa, pontos positivos e negativos da agenda [...] ter foco no cidadão e aí quando você fala foco no cidadão e no resultado, em última instância tá querendo falar empreendedor público [...] o empreendedor público tem o

foco no cidadão pra encontrar o valor e gerar valor. Então quer tirar o valor do cidadão, o empresário, e quer dar valor pro cidadão, o servidor [...]

c) Grupo **Realização** é constituído por manifestações que expressam os desejos dos entrevistados em atingir os objetivos sempre da forma mais eficiente, buscando conhecimento necessário para que as metas sejam atingidas, conforme apresentados nas classes a seguir:

✓ A classe 3, denominada de **Busca de informação**, tem 17,1% de poder explicativo e reflete a relação dos entrevistados com o conhecimento/informação, apresenta a forma como buscam novos conhecimentos, o que os motiva a buscar diversos tipos de conhecimento e o retorno que o conhecimento traz para eles.

Essa característica se conecta com o perfil empreendedor estabelecido por David McClelland (1971), em que o empreendedor sempre dedica muito tempo para reunir informações necessárias ao desenvolvimento de seus projetos, fazem pessoalmente as pesquisas e/ou consultam especialistas.

[...] e ali ficou muito claro pra mim que eu precisava aprender [...] tem muita coisa pra aprender [...] saber como é que eu relaciono com o órgão de controle, como é que eu trago mercado fazendo reuniões com alta liderança [...]

[...] o que eu puder usar do que eu aprendi, o que eu puder fazer pela rede que eu formei, trazer aqui pra dentro pra capacitar pra contribuir, eu vou fazer [...]

[...] e aí foi ali, no exército, que eu vi pela primeira vez que estudo valia a pena, não era só faculdade, mas estudar te dava um retorno, e aí eu consegui uma vaga boa pra trabalhar com informática, mesmo fazendo faculdade de ciências [...]

[...] foi até interessante porque a pessoa quando me contratou disse que não esperava que eu desse o retorno que eu dei porque eu era uma pessoa formada em ciências e ele precisava de alguém que trabalhasse com uma ferramenta chamada access [...] eu sou muito autodidata também, então quando eu entrei no exército um rapaz lá queria transformar a linguagem de programação que tinha em um sistema pra access [...] nós líamos, um conhecia mais, o outro conhecia menos, e a gente começou a estudar banco de dados, começou a estudar as linguagens de programação e, em pouco tempo, sei lá três meses, a gente já tava dominando aquele assunto [...]

[...] um dos meus defeitos é não ficar parado muito tempo [...] então, isso também me ajuda muito a absorver novos conhecimentos [...] eu uso muito internet, se eu tô com dúvida, entro na internet, leio e vejo como é que faz, e aí vou desenvolvendo [...] além disso, você começa a participar de fóruns, participando como voluntário mesmo, o que importa é estar envolvido com pessoas e ali você vai adquirindo conhecimento [...]

[...] e o outro lado seriam as habilidades gerenciais, aliás o tripé que é muito conhecido no gerenciamento de projeto, atualmente se estuda muito isso, então são três habilidades: as técnicas comportamentais e gerenciais, o

famoso CHA [...] que agora é associado a mais uma habilidade que são valores éticos, formando CHAVE [...]

✓ A classe 1, que foi chamada de **Busca da excelência**, tem 14,3% de poder explicativo e sugere a exigência de qualidade dos entrevistados com suas atividades profissionais, o compromisso com o aprimoramento constante e a busca por trabalhar com pessoas que compartilhem dessa mesma abordagem. Essa procura é também uma semelhança com a característica de exigência de qualidade e eficiência descrita por McClelland (1971), em que ele descreve o empreendedor como alguém que sempre procura melhorar a qualidade de seu trabalho, seus produtos ou serviços.

[...] eu falei, mas eu nunca fiz esse processo, então vou chamar quem faz para poder entender [...] então isso já era um pouco do meu perfil [...]

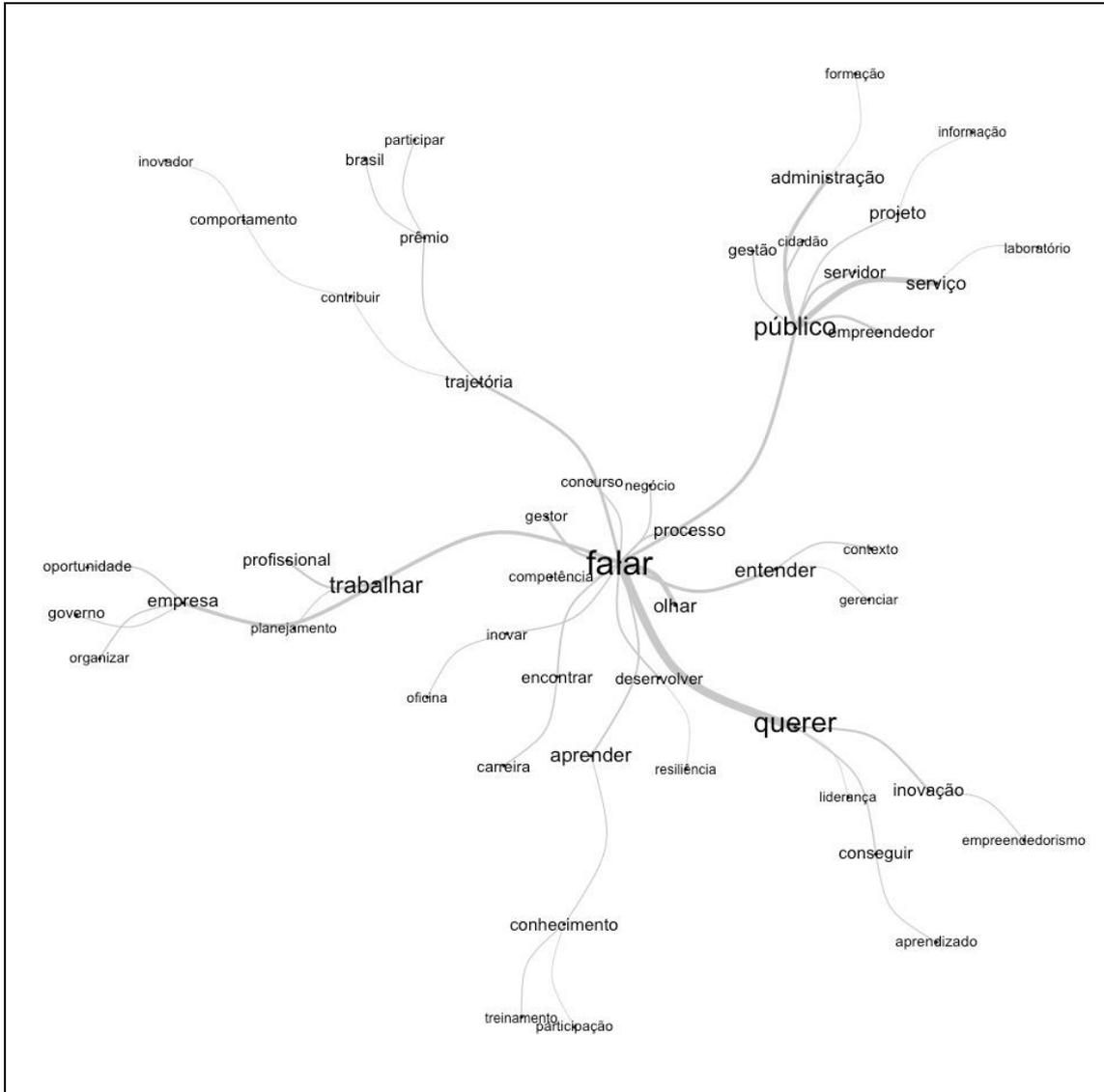
[...] a gente tenta contaminar as pessoas da forma positiva [...] vamos lá vamos contagiar, então você vai dando o exemplo e vai se envolvendo com essa coisa das redes, o que que eu posso te ajudar, tipo eu sou interessada nisso [...]

[...] essa coisa de questionar, de buscar coisa nova, não me vejo fazendo mais do mesmo, até porque o trabalho, em si, hoje é um fator de qualidade de vida pra mim [...] na minha vida eu nunca fui uma pessoa muito acomodada [...] então foi ficando muito claro pra mim essa necessidade de eu desenhar minha trilha profissional, sempre buscando as pessoas que me inspiram para estarem em torno de mim, e também tentando servir de inspiração para as pessoas, isso é muito legal e gratificante [...]

[...] fatores que a gente chama de *soft skills* que ajudam ou contribuem pra você ir numa trajetória que você tá procurando dentro do serviço público [...] eu gosto de tá sempre pensando e evoluindo eu não gosto de ficar muito tempo parado [...] sempre buscando novas coisas, sempre buscando oportunidades [...] então é isso que move sempre novidades, trazer coisas novas, melhorar processos. Eu não consigo ficar só batendo carimbo, isso pra mim seria uma morte lenta [...]

[...] fazer com que a coisa certa aconteça, então quando eles observam o processo sendo bem feito, eles apoiam teu projeto, e aí você ganha força [...] eu tento sempre melhorar e ver o que de bom que as pessoas fazem que eu posso fazer também [...]

[...] só que tem uma coisa que é complicada com relação à inovação que é sempre que alguém vai lá pedir inovação [...] uma das minhas frases comuns que eu uso muito é se elas querem isso mesmo [...] tento fazer sempre que possível testes pra saber o quanto a pessoa tá disposta inclusive a arriscar pra isso [...]



A análise da árvore de similitude apresenta a palavra **falar** como central, o que confirma os resultados da classificação hierárquica descendente (CHD), uma vez que em todas as classes é muito presente a fala como ferramenta tanto na busca por informações como no compartilhamento de conhecimento. Também é possível perceber o destaque de falar na necessidade de interação entre os servidores, que é colocado nas entrevistas como forma para gerar atitude e vontade de mudar e produzir inovação.

A palavra **falar** apresenta uma forte relação com a palavra **querer**, que por sua vez está relacionada com as palavras **inovação**, **empreendedorismo**, **consequir**, **aprendizado** e **liderança**. Isso faz sentido, posto que a inovação e o empreendedorismo estão relacionados e dependem da vontade, da escolha do servidor em assumir essa necessidade no setor público. Além disso, o empreendedorismo e a inovação também estão diretamente relacionados com o querer do indivíduo e da liderança.

Em relação a isso, Neessen *et al.* (2019) destacam que fatores organizacionais podem apoiar ou inibir o intraempreendedor e suas ações. Valsania *et al.* (2014) já haviam apresentado a liderança como um elemento antecessor do intraempreendedorismo.

É importante destacar a relação da palavra central com a palavra público, que apresenta também uma relação com as palavras serviço, cidadão, empreendedor, servidor e gestor. Essas relações no contexto do intraempreendedorismo fazem sentido, pois, afinal, o intraempreendedor tem o foco das suas ações na oferta de um melhor serviço para o público, que é o cidadão, e isso também envolve ouvir o que ele necessita, qual a avaliação dele em relação aos serviços oferecidos pela organização. Essa relação envolve geração de informação, elaboração de projetos, formação e laboratórios de inovação.

Em consonância com essa ideia, Emmendoerfer (2019) defende a inovação e o empreendedorismo como uma possibilidade de aperfeiçoamento da administração pública, em especial nas políticas e nos planejamentos que envolvam uma melhor oferta de serviços à população. O autor também ressalta que a cultura de inovação no setor público pode ter início com um projeto ou por meio de um laboratório de inovação.

## APÊNDICE C – Modelo de mensuração

Na primeira sondagem do modelo de mensuração, percebeu-se resultados considerados não satisfatórios. De acordo com os parâmetros apresentados por Hair *et al.* (2017), que orienta que as AVEs devem ser maiores que 0,50, o Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,60 e a confiabilidade composta com valores entre 0,70 e 0,90, o construto de primeira ordem “correr riscos” não atingiu a esses critérios, conforme ilustrado na tabela abaixo.

## Matriz de correlações entre variáveis de 1ª ordem - modelo inicial

1	Apoio à aprendizagem	<b>0,781</b>																									
2	Aprendizagem tácita	0,393	<b>0,771</b>																								
3	Autonomia operacional	0,354	0,312	<b>0,753</b>																							
4	Cap. social relacional/redes	0,204	0,469	0,288	<b>0,770</b>																						
5	Cap. social afetivo/cognitivo	0,246	0,314	0,334	0,331	<b>0,833</b>																					
6	Cap. social estrutural	0,321	0,430	0,275	0,474	0,324	<b>0,753</b>																				
7	Compart. conhecimento tácito	0,268	0,471	0,290	0,335	0,679	0,359	<b>0,804</b>																			
8	Comportamento inovador	0,166	0,450	0,381	0,362	0,076	0,417	0,120	<b>0,770</b>																		
9	Comportamento questionador	0,105	0,428	0,179	0,238	0,027	0,289	0,108	0,718	<b>0,749</b>																	
10	Correr riscos	0,118	0,425	0,202	0,424	0,229	0,409	0,285	0,564	0,474	<b>0,676</b>																
11	Espaço compart. conhecimento	0,330	0,454	0,388	0,297	0,395	0,255	0,576	0,248	0,180	0,226	<b>0,703</b>															
12	Estím ao intraempreendedorismo	0,395	0,288	0,493	0,207	0,396	0,215	0,459	0,079	-0,021	0,125	0,543	<b>0,768</b>														
13	Feedback	0,276	0,325	0,165	0,437	0,100	0,438	0,218	0,218	0,239	0,409	0,137	0,156	<b>0,786</b>													
14	Incent à inovação	0,431	0,413	0,573	0,276	0,445	0,373	0,529	0,302	0,124	0,284	0,518	0,642	0,211	<b>0,866</b>												
15	Inconformismo	0,088	0,081	0,022	0,003	-0,184	0,125	-0,117	0,132	0,288	0,054	-0,042	-0,163	0,198	-0,046	<b>0,735</b>											
16	Inovatividade	0,080	0,294	-0,022	0,051	-0,075	0,278	0,021	0,164	0,371	0,245	0,048	-0,140	0,326	-0,035	0,416	<b>0,752</b>										
17	Or. organizacional	-0,005	-0,054	-0,178	0,046	-0,202	-0,049	-0,153	-0,217	-0,035	-0,130	-0,175	-0,227	0,341	-0,205	0,166	0,064	<b>0,834</b>									
18	Percep. de processo	0,043	0,329	0,089	0,217	0,023	0,297	0,072	0,406	0,409	0,361	0,261	0,026	0,252	0,165	0,359	0,337	-0,046	<b>0,730</b>								
19	Proatividade	0,047	0,321	0,161	0,215	-0,032	0,356	0,059	0,719	0,628	0,458	0,177	-0,011	0,239	0,177	0,323	0,167	-0,017	0,430	<b>0,737</b>							
20	Propensão a correr riscos	0,077	0,327	0,188	0,088	0,000	0,270	0,120	0,379	0,377	0,286	0,135	0,026	0,193	0,152	0,340	0,457	-0,103	0,293	0,460	<b>0,750</b>						
21	Reconhecimento	0,204	0,378	0,202	0,427	0,000	0,429	0,006	0,222	0,236	0,180	0,049	0,056	0,530	0,159	0,423	0,457	0,286	0,298	0,269	0,266	<b>0,796</b>					
22	Reforço	0,362	0,318	0,436	0,277	0,417	0,213	0,455	0,123	-0,026	0,147	0,382	0,716	0,226	0,595	-0,188	-0,035	-0,143	0,060	0,003	0,056	0,145	<b>0,765</b>				
23	Result operacional	0,529	0,315	0,393	0,197	0,016	0,344	-0,046	0,176	0,119	0,082	0,093	0,203	0,204	0,159	0,298	0,226	0,060	0,106	0,089	0,092	0,452	0,109	<b>0,722</b>			
24	Tempo p/ aprender	0,418	0,382	0,206	0,220	0,085	0,380	0,128	0,301	0,296	0,366	0,179	0,155	0,361	0,232	0,151	0,240	0,016	0,163	0,249	0,153	0,275	0,105	0,302	<b>0,830</b>		
25	Tempo p/ inovar	0,390	0,360	0,514	0,284	0,424	0,251	0,460	0,130	0,044	0,167	0,480	0,680	0,147	0,700	-0,099	-0,045	-0,273	0,102	-0,036	0,014	0,120	0,558	0,267	0,140	<b>0,745</b>	
	Variância Média Extraída (AVE)	0,610	0,594	0,568	0,593	0,693	0,567	0,646	0,592	0,560	<b>0,456</b>	0,494	0,589	0,618	0,749	0,540	0,565	0,696	0,533	0,544	0,562	0,634	0,585	0,521	0,688	0,555	
	rho A	0,685	0,692	0,635	0,672	0,952	0,699	0,909	0,925	0,811	<b>0,452</b>	0,691	0,897	0,691	0,937	0,720	0,670	0,564	0,597	0,742	0,615	0,719	0,649	-7,559	0,547	0,548	
	Alfa de Cronbach	0,682	0,664	0,619	0,659	0,950	0,635	0,908	0,923	0,804	<b>0,331</b>	0,656	0,883	0,690	0,829	0,717	0,613	0,564	0,580	0,720	0,612	0,703	0,645	0,388	0,547	0,286	
	Confiabilidade Composta	0,824	0,814	0,797	0,813	0,957	0,795	0,927	0,935	0,864	<b>0,689</b>	0,793	0,909	0,829	0,897	0,824	0,792	0,821	0,773	0,825	0,794	0,837	0,808	0,604	0,815	0,685	

Fonte: dados da pesquisa (2022).



Em relação aos construtos de segunda ordem foi realizado o mesmo processo de avaliação e pode-se perceber que o valor do Alfa de Cronbach dos construtos “discricionarietà” e “disponibilidade de tempo” foram menores que 0,60, conforme apresentado na tabela abaixo.

#### Matriz de correlações entre variáveis de 2ª ordem – modelo inicial

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Apoio da gestão	<b>0,806</b>								
2 Atitude intraempreendedora	-0,006	<b>0,729</b>							
3 Capital social	0,495	0,013	<b>0,712</b>						
4 Comp. conhecimento tácito	0,619	0,139	0,688	<b>0,793</b>					
5 Comportamento intraempreendedor	0,167	0,457	0,214	0,283	<b>0,825</b>				
6 Discricionarietà	0,600	0,154	0,363	0,345	0,311	<b>0,817</b>			
7 Disponibilidade de tempo	0,714	0,149	0,433	0,513	0,289	0,565	<b>0,752</b>		
8 Limite organizacional	0,159	0,305	0,184	0,197	0,209	0,154	0,268	<b>0,792</b>	
9 Reconhecimento e reforço	0,608	0,279	0,413	0,419	0,225	0,487	0,510	0,452	<b>0,756</b>
<b>Variância Média Extraída (AVE)</b>	0,649	0,532	0,507	0,630	0,681	0,667	0,565	0,627	0,572
<b>rho A</b>	0,912	0,803	0,919	0,897	0,941	0,669	0,454	0,735	0,628
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,885	0,788	0,908	0,888	0,933	<b>0,556</b>	<b>0,389</b>	0,684	0,623
<b>Confiabilidade Composta</b>	0,844	0,772	0,742	0,833	0,893	0,795	0,722	0,759	0,727

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Para avaliar o modelo de mensuração também foi preciso verificar a validade discriminante, avaliando a matriz de cargas cruzadas das variáveis, fazendo uma comparação dos valores entre as variáveis latentes observáveis e outras variáveis latentes do estudo, devendo as variáveis observáveis apresentar um valor maior que as variáveis comparadas. Fica visível na tabela 22, que apresenta a matriz das cargas fatoriais do modelo de mensuração inicial, as variáveis que não atenderam a essas premissas.

## Matriz de cargas cruzadas do modelo de mensuração inicial

	Apoio da gestão		Discrição.		Disponibil. tempo		Lim. organiza- cional		Reconhec. e reforço		Capital social		Compartil. Conhecim. tácito		Atitude intraempreendedora			Comportamento intraempreendedor							
10.10AGEINTR	<b>0,575</b>	0,279	0,122	0,242	0,021	0,301	0,402	0,048	-0,179	-0,037	0,297	0,285	0,064	0,192	0,315	0,128	0,358	-0,175	-0,044	0,099	-0,157	-0,031	-0,033	-0,031	-0,043
10.11AGEINTR	<b>0,618</b>	0,367	0,398	0,287	0,155	0,298	0,323	-0,006	-0,206	-0,041	0,247	0,190	0,058	-0,013	0,300	0,212	0,401	-0,036	0,043	0,041	-0,110	0,090	0,075	0,126	0,023
10.12AGEINTR	<b>0,854</b>	0,618	0,450	0,458	0,237	0,576	<b>0,650</b>	0,182	-0,173	0,051	0,478	0,340	0,233	0,094	0,508	0,257	0,518	-0,151	0,033	0,028	-0,067	0,030	-0,063	0,058	0,083
10.7AGEINTR	<b>0,593</b>	0,408	0,071	0,384	0,167	0,260	0,397	0,041	-0,157	0,101	0,359	0,226	0,143	0,154	0,208	0,057	0,324	-0,044	-0,005	0,015	-0,125	0,037	-0,034	0,073	0,078
10.14AGEINTR	<b>0,842</b>	0,697	0,397	0,444	0,226	0,644	0,720	0,147	-0,199	0,055	0,474	0,422	0,275	0,216	0,534	0,344	0,513	-0,119	0,059	0,019	-0,107	0,090	0,011	0,090	0,225
12.2AGEINTR	<b>0,623</b>	0,388	0,179	0,320	0,078	0,397	0,472	0,167	-0,147	0,025	0,427	0,294	0,094	0,171	0,402	0,190	0,363	-0,182	0,046	0,025	-0,179	0,041	-0,013	0,050	0,149
12.11AGEINTR	<b>0,765</b>	0,569	0,391	0,459	0,151	0,553	0,578	0,206	-0,163	0,120	0,569	0,386	0,214	0,284	0,482	0,287	0,395	-0,159	-0,009	-0,064	-0,047	0,031	-0,044	0,049	0,110
10.3AGINOV	0,400	<b>0,640</b>	0,151	0,426	0,036	0,238	0,210	0,174	-0,046	0,101	0,256	0,300	0,335	0,174	0,290	0,163	0,251	0,028	0,103	0,168	-0,028	0,322	0,149	0,352	0,318
10.4AGINOV	0,839	<b>0,958</b>	0,433	0,515	0,159	0,676	0,720	0,197	-0,226	0,147	0,516	0,477	0,343	0,258	0,603	0,431	0,507	-0,065	0,177	0,169	-0,014	0,258	0,126	0,274	0,282
10.5AGINOV	0,848	<b>0,959</b>	0,452	0,556	0,176	0,662	0,735	0,188	-0,207	0,159	0,529	0,457	0,327	0,272	0,586	0,409	0,525	-0,050	0,112	0,118	-0,050	0,201	0,079	0,231	0,197
10.13AGAAPRE	0,534	0,398	<b>0,763</b>	0,313	0,347	0,421	0,399	0,040	-0,045	0,027	0,206	0,195	0,137	0,038	0,264	0,237	0,278	0,069	0,011	0,034	-0,101	0,018	0,015	0,064	-0,089
12.4AGAAPRE	0,488	0,330	<b>0,811</b>	0,289	0,433	0,390	0,262	0,338	-0,027	0,245	0,382	0,298	0,337	0,224	0,329	0,353	0,281	0,019	0,120	-0,008	0,181	0,214	0,164	0,221	0,229
12.5AGAAPRE	0,411	0,264	<b>0,767</b>	0,215	0,473	0,456	0,233	0,297	0,077	0,228	0,330	0,226	0,295	0,240	0,261	0,343	0,203	0,128	0,054	0,083	0,134	0,123	0,073	0,108	0,164
10.1DISAO	0,236	0,279	0,185	<b>0,676</b>	0,236	0,213	0,124	0,215	-0,076	0,161	0,190	0,199	0,223	0,182	0,208	0,203	0,261	0,184	0,272	0,194	0,072	0,430	0,294	0,450	0,335
10.8DISAO	0,653	0,612	0,410	<b>0,808</b>	0,419	0,577	0,652	0,178	-0,124	0,185	0,454	0,373	0,310	0,309	0,344	0,267	0,341	-0,055	0,044	0,022	-0,028	0,160	0,029	0,224	0,155
12.1DISAO	0,377	0,360	0,174	<b>0,770</b>	0,207	0,318	0,313	-0,018	-0,200	0,108	0,313	0,275	0,075	0,142	0,292	0,229	0,267	-0,047	0,142	0,008	-0,083	0,170	0,120	0,221	-0,013
12.3DISRO	0,289	0,149	0,524	0,388	<b>0,999</b>	0,378	0,259	0,201	0,064	0,454	0,348	0,114	0,342	0,194	0,069	0,311	0,088	0,301	0,092	0,108	0,231	0,158	0,118	0,173	0,077
<b>12.9DISRO</b>	-0,253	-0,250	-0,042	-0,060	<b>0,210</b>	-0,158	-0,191	-0,039	0,156	0,166	-0,095	-0,131	0,001	-0,041	-0,175	-0,052	-0,132	0,155	0,015	0,067	0,190	-0,026	0,020	-0,030	-0,139
12.13DTTA	0,200	0,182	0,273	0,166	0,126	<b>0,606</b>	0,142	0,287	-0,015	0,163	0,162	0,167	0,340	0,241	0,188	0,222	0,180	0,086	0,091	0,113	0,188	0,336	0,286	0,305	0,388
12.14DTTA	0,258	0,204	0,422	0,177	0,377	<b>0,593</b>	0,089	0,312	0,041	0,295	0,251	0,142	0,290	0,122	0,191	0,414	0,116	0,166	0,165	0,159	0,211	0,226	0,205	0,193	0,217
10.9DTTI	<b>0,792</b>	<b>0,747</b>	0,394	<b>0,581</b>	0,290	<b>0,780</b>	<b>0,962</b>	0,209	-0,206	0,186	0,544	0,446	0,274	0,316	0,520	0,388	0,454	-0,077	0,023	0,099	-0,019	0,127	0,040	0,158	0,198
<b>12.10DTTI</b>	0,092	0,058	0,107	-0,064	0,005	0,237	<b>0,431</b>	-0,158	-0,303	-0,180	-0,097	0,155	0,003	-0,018	0,192	0,017	0,231	-0,103	-0,025	0,043	-0,102	-0,055	0,028	-0,053	-0,051
14.3LOFEED	0,222	0,168	0,212	0,143	0,104	0,269	0,128	<b>0,785</b>	0,246	0,432	0,459	0,233	0,378	0,402	0,286	0,234	0,253	0,191	0,239	0,285	0,350	0,288	0,261	0,214	0,424
14.4LOFEED	0,081	0,047	0,165	0,047	0,124	0,134	-0,015	<b>0,765</b>	0,352	0,296	0,245	0,067	0,232	0,152	0,069	0,191	-0,047	0,114	0,111	0,086	0,205	0,121	0,119	0,086	0,191
14.9LOFEED	0,255	0,276	0,271	0,196	0,250	0,412	0,229	<b>0,807</b>	0,209	0,516	0,434	0,290	0,417	0,467	0,266	0,339	0,111	0,162	0,103	0,219	0,213	0,245	0,182	0,210	0,343
14.11LOOORG	-0,139	-0,154	0,079	-0,075	0,131	-0,132	-0,217	0,283	<b>0,840</b>	0,287	0,106	-0,093	0,019	0,064	-0,133	-0,019	-0,209	0,138	-0,083	-0,119	0,063	-0,094	-0,013	-0,130	-0,136
14.6LOOORG	-0,212	-0,189	-0,090	-0,224	-0,034	-0,138	-0,239	0,286	<b>0,828</b>	0,189	0,005	-0,188	-0,103	0,012	-0,139	-0,071	-0,080	0,139	-0,089	0,045	0,043	-0,164	-0,045	-0,235	-0,079
14.13RECON	0,124	0,111	0,231	0,211	0,567	0,287	0,110	0,439	0,295	<b>0,878</b>	0,610	0,075	0,280	0,281	0,057	0,328	0,062	0,405	0,134	0,196	0,438	0,160	0,150	0,120	0,146
14.14RECON	0,104	0,118	0,198	0,163	0,311	0,218	0,097	0,398	0,231	<b>0,827</b>	0,581	0,205	0,404	0,479	0,113	0,352	0,023	0,255	0,232	0,205	0,337	0,242	0,249	0,219	0,151
14.7RECON	0,107	0,158	0,039	0,099	0,169	0,147	0,077	0,434	0,145	<b>0,668</b>	0,502	0,121	0,347	0,253	0,107	0,211	0,029	0,351	0,286	0,327	0,307	0,226	0,166	0,197	0,132
14.10REFOR	0,516	0,355	0,131	0,214	0,042	0,256	0,394	0,096	-0,072	0,061	<b>0,564</b>	0,297	0,022	0,247	0,305	0,145	0,278	-0,235	-0,032	0,061	-0,188	-0,059	-0,158	-0,014	0,066
14.12REFOR	0,543	0,457	0,376	0,389	0,133	0,402	0,440	0,227	-0,024	0,172	<b>0,667</b>	0,367	0,168	0,209	0,401	0,294	0,257	-0,076	0,057	-0,027	0,027	0,064	-0,008	0,095	0,068
14.5REFOR	0,621	0,551	0,304	0,385	0,066	0,420	0,444	0,185	-0,242	0,090	<b>0,591</b>	0,335	0,292	0,182	0,408	0,280	0,346	-0,135	0,097	0,114	0,066	0,184	0,099	0,195	0,207
16.14CSAC	0,432	0,402	0,188	0,337	-0,074	0,276	0,330	0,062	-0,210	-0,073	0,280	<b>0,847</b>	0,285	0,295	0,600	0,287	0,372	-0,211	0,043	-0,015	-0,078	0,134	0,038	0,154	0,284
16.15CSAC	0,296	0,291	0,148	0,313	0,071	0,345	0,330	0,181	-0,136	0,079	0,239	<b>0,753</b>	0,313	0,192	0,510	0,249	0,315	-0,094	0,014	-0,054	0,048	0,074	0,082	0,064	0,152
16.1CSAC	0,408	0,382	0,228	0,301	-0,094	0,254	0,387	-0,014	-0,193	-0,112	0,244	<b>0,788</b>	0,192	0,167	0,489	0,209	0,298	-0,274	-0,026	-0,007	-0,153	-0,015	-0,088	0,033	0,077
16.2CSAC	0,322	0,371	0,179	0,275	0,060	0,280	0,350	0,110	-0,114	0,116	0,220	<b>0,775</b>	0,354	0,432	0,453	0,269	0,275	-0,138	0,003	0,173	-0,113	0,100	0,028	0,112	0,231
16.3CSAC	0,355	0,346	0,280	0,307	0,045	0,249	0,351	0,141	-0,178	0,033	0,230	<b>0,799</b>	0,256	0,294	0,542	0,230	0,337	-0,080	-0,028	0,011	-0,127	0,082	0,023	0,089	0,189
16.5CSAC	0,425	0,456	0,203	0,302	0,044	0,327	0,372	0,155	-0,160	0,017	0,220	<b>0,815</b>	0,312	0,339	0,585	0,298	0,397	-0,065	0,042	0,102	-0,003	0,118	0,115	0,077	0,285
16.6CSAC	0,355	0,338	0,236	0,211	0,034	0,308	0,313	0,149	-0,107	0,008	0,240	<b>0,821</b>	0,304	0,255	0,596	0,320	0,304	-0,158	0,055	-0,033	0,046	0,031	0,049	0,019	0,171
16.7CSAC	0,429	0,403	0,207	0,252	0,003	0,325	0,400	-0,007	-0,237	-0,085	0,226	<b>0,766</b>	0,210	0,297	0,484	0,249	0,279	-0,224	-0,027	0,022	-0,084	0,117	0,075	0,115	0,260
16.8CSAC	0,348	0,328	0,131	0,285	-0,006	0,237	0,343	0,024	-0,158	-0,021	0,236	<b>0,826</b>	0,233	0,237	0,503	0,249	0,316	-0,213	-0,081	-0,036	-0,121	-0,034	-0,057	-0,021	0,129
16.9CSAC	0,419	0,385	0,252	0,193	0,043	0,285	0,356	0,024	-0,192	0,049	0,342	<b>0,718</b>	0,233	0,241	0,529	0,249	0,401	-0,060	-0,003	0,037	-0,034	0,003	-0,044	-0,015	0,117
16.11CSE	0,217	0,177	0,249	0,239	0,370	0,194	0,106	0,260	-0,037	0,430	0,340	0,308	<b>0,635</b>	0,341	0,203	0,270	0,110	0,244	0,170	0,206	0,099	0,205	0,073	0,197	0,210
16.13CSE	0,232	0,182	0,316	0,080	0,284	0,296	0,111	0,374	-0,006	0,335	0,275	0,318	<b>0,767</b>	0,402	0,260	0,347									

	Apoio da gestão			Discricion.		Disponibil. tempo		Lim. organiza- cional		Reconhec. e reforço		Capital social			Compartil. Conhecim. Tácito			Atitude intraempreendedora				Comportamento intraempreendedor			
20.15AIRISCO	0,109	0,130	0,096	0,284	0,102	0,086	0,018	0,139	-0,168	0,160	0,141	0,106	0,225	0,072	0,192	0,275	0,128	0,268	<b>0,741</b>	0,195	0,267	0,352	0,243	0,329	0,207
20.13AIPP	0,090	0,173	0,060	0,109	0,143	0,194	0,057	0,181	-0,114	0,268	0,196	0,085	0,333	0,029	0,162	0,313	0,237	0,319	0,359	<b>0,781</b>	0,354	0,481	0,434	0,411	0,343
20.2AIPP	0,030	0,080	-0,010	0,020	0,036	0,053	0,047	0,088	0,006	0,209	0,105	0,081	0,119	0,283	0,143	0,158	0,183	0,213	0,073	<b>0,653</b>	0,171	0,179	0,182	0,159	0,120
20.3AIPP	0,045	0,085	0,028	0,043	0,022	0,097	0,127	0,276	0,046	0,161	0,175	0,096	0,141	0,243	0,138	0,216	0,136	0,233	0,134	<b>0,750</b>	0,165	0,281	0,215	0,261	0,284
20.5AII NOV	-0,159	-0,064	0,010	-0,034	0,130	-0,051	-0,119	0,100	0,074	0,213	-0,008	-0,092	0,083	-0,144	-0,109	0,053	-0,166	0,251	0,225	0,140	<b>0,590</b>	0,178	0,230	0,139	0,094
20.7AII NOV	-0,003	0,006	0,086	-0,063	0,173	0,209	0,039	0,326	-0,015	0,427	0,305	0,042	0,272	0,118	0,166	0,300	0,135	0,429	0,403	0,384	<b>0,853</b>	0,240	0,349	0,150	0,266
20.9AII NOV	-0,052	-0,042	0,068	0,057	0,207	0,060	-0,067	0,265	0,115	0,353	0,217	0,020	0,234	0,075	0,103	0,260	0,064	0,225	0,377	0,183	<b>0,788</b>	0,137	0,241	0,084	0,155
21.10CI NOV	0,110	0,154	0,104	0,223	0,151	0,225	0,035	0,202	-0,126	0,304	0,229	0,132	0,406	0,325	0,131	0,391	0,198	0,074	0,252	0,314	0,182	<b>0,719</b>	0,593	0,729	0,368
21.17CI NOV	0,087	0,219	0,053	0,296	0,152	0,273	0,050	0,198	-0,104	0,157	0,171	0,103	0,367	0,221	0,172	0,372	0,187	0,153	0,315	0,326	0,175	<b>0,783</b>	0,588	0,769	0,557
21.19CI NOV	0,125	0,187	-0,003	0,288	0,116	0,124	0,072	0,069	-0,160	0,158	0,179	0,109	0,194	0,150	0,204	0,302	0,278	0,173	0,255	0,461	0,113	<b>0,746</b>	0,601	0,745	0,351
21.1CI NOV	0,192	0,317	0,131	0,315	0,102	0,261	0,110	0,235	-0,137	0,185	0,209	0,225	0,397	0,298	0,284	0,445	0,241	0,084	0,373	0,356	0,209	<b>0,782</b>	0,564	0,825	0,486
21.2CI NOV	0,071	0,151	0,018	0,204	0,112	0,080	0,030	0,128	-0,127	0,223	0,190	0,085	0,202	0,324	0,153	0,327	0,153	0,130	0,348	0,472	0,101	<b>0,636</b>	0,403	0,696	0,353
21.4CI NOV	0,198	0,273	0,215	0,334	0,136	0,322	0,217	0,156	-0,269	0,117	0,129	0,148	0,228	0,304	0,229	0,367	0,184	0,023	0,318	0,188	0,044	<b>0,690</b>	0,459	0,754	0,394
21.5CI NOV	0,327	0,365	0,314	0,360	0,153	0,371	0,218	0,191	-0,344	0,113	0,215	0,268	0,408	0,335	0,307	0,444	0,311	-0,025	0,327	0,259	0,092	<b>0,823</b>	0,551	0,876	0,554
21.6CI NOV	0,104	0,190	0,132	0,319	0,157	0,159	0,100	0,171	-0,138	0,191	0,176	0,154	0,276	0,386	0,141	0,291	0,113	0,067	0,172	0,199	0,095	<b>0,722</b>	0,585	0,786	0,398
21.7CI NOV	0,116	0,197	0,139	0,259	0,098	0,135	0,028	0,211	-0,069	0,115	0,125	0,176	0,286	0,219	0,140	0,170	0,033	0,134	0,250	0,110	0,097	<b>0,695</b>	0,509	0,725	0,370
21.8CI NOV	0,137	0,245	0,152	0,313	0,171	0,213	0,121	0,110	-0,180	0,157	0,125	0,214	0,407	0,240	0,220	0,333	0,180	0,210	0,302	0,439	0,144	<b>0,784</b>	0,648	0,775	0,469
21.20CIQUE	0,107	0,157	0,132	0,142	0,107	0,242	0,081	0,263	-0,111	0,252	0,176	0,133	0,257	0,250	0,279	0,461	0,240	0,260	0,360	0,341	0,352	0,745	<b>0,781</b>	0,664	0,447
21.22CIQUE	0,035	0,056	0,063	0,051	0,076	0,125	-0,012	0,150	0,009	0,131	0,050	0,063	0,251	0,164	0,096	0,242	0,105	0,232	0,324	0,263	0,318	0,613	<b>0,759</b>	0,475	0,358
21.23CIQUE	0,115	0,160	0,170	0,085	0,043	0,198	0,118	0,231	-0,114	0,146	0,098	0,139	0,296	0,180	0,190	0,170	0,204	0,170	0,161	0,346	0,246	0,564	<b>0,708</b>	0,462	0,328
21.24CIQUE	0,029	0,139	0,021	0,272	0,116	0,141	0,054	0,076	-0,032	0,153	0,105	0,133	0,131	0,116	0,201	0,370	0,115	0,222	0,240	0,400	0,195	0,641	<b>0,762</b>	0,562	0,359
21.3CIQUE	-0,097	-0,070	0,000	0,107	0,095	0,072	-0,090	0,169	0,142	0,187	0,047	-0,012	0,146	0,170	0,055	0,317	-0,016	0,181	0,305	0,165	0,266	0,564	<b>0,730</b>	0,495	0,255
21.12CIPROA	0,049	0,152	-0,055	0,062	-0,075	-0,033	-0,053	0,192	0,133	0,182	0,154	-0,074	0,109	0,129	0,035	0,188	0,037	0,032	0,267	0,184	0,086	0,415	0,279	<b>0,617</b>	0,249
21.18CIPROA	-0,097	0,367	0,038	0,220	0,005	0,019	0,113	0,597	0,084	-0,068	0,308	0,026	0,527	0,438	0,385	-0,002	0,031	0,152	-0,163	0,184	-0,026	0,225	0,158	<b>0,730</b>	0,421
21.21CIPROA	0,099	0,161	0,141	0,096	0,084	0,254	0,049	0,232	-0,019	0,147	0,055	0,147	0,318	0,221	0,195	0,233	0,190	0,277	0,269	0,325	0,122	0,671	0,581	<b>0,567</b>	0,393
21.9CIPROA	0,138	0,230	-0,017	0,280	0,192	0,107	0,068	0,112	-0,138	0,289	0,266	0,104	0,273	0,187	0,124	0,295	0,116	0,348	0,396	0,438	0,121	0,683	0,501	<b>0,633</b>	0,312
<b>21.13CICR</b>	-0,144	-0,063	-0,060	-0,040	-0,188	-0,020	-0,100	0,073	-0,116	-0,006	-0,133	-0,084	0,007	0,109	0,021	0,088	0,042	0,064	<b>0,220</b>	0,156	-0,004	<b>0,245</b>	0,138	<b>0,218</b>	<b>0,300</b>
21.14CICR	0,241	0,273	0,091	0,106	0,049	0,283	0,139	0,228	-0,137	0,047	0,175	0,407	0,353	0,276	0,394	0,329	0,267	0,027	0,219	0,269	0,213	0,493	0,395	0,408	<b>0,792</b>
21.15CICR	0,198	0,253	0,143	0,262	0,183	0,341	0,200	0,444	-0,035	0,265	0,268	0,251	0,358	0,407	0,228	0,368	0,110	0,036	0,175	0,285	0,216	0,517	0,365	0,469	<b>0,808</b>
20.11AIRISCO	0,150	0,194	0,119	0,157	0,048	0,172	0,148	0,166	-0,098	0,247	0,254	0,152	0,257	0,144	0,255	0,362	0,226	0,190	<b>0,768</b>	0,376	0,418	0,394	0,391	0,352	0,308

Continua.

Continuação.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

**APÊNDICE D – Publicações internacionais sobre compartilhamento de conhecimento tácito**

<b>Título:</b>	Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Phong Ba Le; Hui Lei; Thanh Trung Le; Jiexi Gong; Anh Thi Lan Há (2020)	Aplicação de 371 questionários em 68 empresas chinesas.	Equações estruturais	Inovação; A cultura colaborativa; Compartilhamento de conhecimento	Cultura colaborativa;  Inovação (radical e incremental);  Compartilhamento de conhecimento (tácito e explícito).	Pesquisa indica que a cultura colaborativa promove positivamente os comportamentos de KS dos funcionários em busca de inovação radical e incremental. As descobertas confirmam o papel medidor do compartilhamento de conhecimento tácito e explícito e revelam que a cultura colaborativa tem impacto significativo na inovação incremental. Os comportamentos de compartilhamento de conhecimento têm maiores impactos na inovação radical e incremental.
<b>Título:</b>	Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Phong Ba Le; Hui Lei; Thanh Trung Le; Jiexi Gong; Anh Thi Lan Há (2020)	Aplicação de 371 questionários em 68 empresas chinesas.	Equações estruturais	Inovação; A cultura colaborativa; Compartilhamento de conhecimento	Cultura colaborativa;  Inovação (radical e incremental);  Compartilhamento de conhecimento (tácito e explícito).	Pesquisa indica que a cultura colaborativa promove positivamente os comportamentos de KS dos funcionários em busca de inovação radical e incremental. As descobertas confirmam o papel medidor do compartilhamento de conhecimento tácito e explícito e revelam que a cultura colaborativa tem impacto significativo na inovação incremental. Os comportamentos de compartilhamento de conhecimento têm maiores impactos na inovação radical e incremental.
<b>Título:</b>	Knowledge management and employee's performance in telecommunication industry.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Junaid Ahmad, Muhammad Imran Malik; Asim Anwar (2018)	300 questionários aplicados a gerentes de Tecnologia da Informação.	Análise de regressão	Desempenho organizacional; Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Desenvolvimento tecnológico.	Compartilhamento de conhecimento tácito; Uso de tecnologia; Desempenho do funcionário	A gestão geral do conhecimento afeta significativamente o desempenho dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento tácito tem maiores contribuições para o desempenho dos funcionários do que o uso da tecnologia.

<b>Título:</b>	Barriers to tacit knowledge sharing in geographically dispersed project teams in oil and gas projects.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Olugbenga Jide Olaniran (2017).	16 especialistas que trabalham em GDPT em projetos de gás participaram do processo Delphi	Técnica Delphi	Conhecimento tácito.	Barreiras de compartilhamento de conhecimento tácito.	As barreiras foram consideradas pessoais, de equipe, organizacional e de natureza externa.
<b>Título:</b>	Tacit knowledge sharing behavior among the academic staff: trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Muhammad Sabbir Rahman, Mahafuz Mannan; Md Afnan Hossain; Mahmud Habib Zaman; Hasliza Hassan (2018)	150 questionários aplicados para equipes acadêmica das instituições de ensino superior de Bangladesh.	Análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais	<i>Big Five</i> ; Confiança; Autoeficácia; Motivação; Compartilhamento de conhecimento tácito.	Confiança; Autoeficácia; Motivação; Comportamento de compartilhamento de conhecimento.	Os cinco grandes traços de personalidade afetam o comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito entre o corpo acadêmico das instituições de ensino superior, exceto o traço de personalidade da consciência. O papel da motivação, autoeficácia e confiança mútua também estão desempenhando um papel significativo no comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito.
<b>Título:</b>	Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Jianguo Yao, Antonio Crupi, Alberto Di Minin Xumei Zhang (2020)	Aplicação de 457 questionários em pequenas e médias empresas de <i>software</i> da China.	Equações estruturais	Gestão do conhecimento, TIC, Engenharia de <i>software</i> e Inovação aberta.	Cultura de compartilhamento de conhecimento; Estrutura organizacional; Liderança de nível médio; Sistema de gestão; Suporte de TI; Compartilhamento Conhec. explícito; Compartilhamento de conhec. tácito; Capacidade inovação tecnológica.	Cultura de compartilhamento de conhecimento, a estrutura organizacional, a liderança de nível médio e o sistema de gerenciamento têm efeitos significativamente positivos no compartilhamento de conhecimento tácito.  Sistema de gestão e suporte de TI tem efeitos significativamente positivos no compartilhamento de conhecimentos explícitos;
<b>Título:</b>	Affecting tacit-knowledge sharing within the integrated project team.				

Autor(es)	Amostra	Método	Abordagem teórica	Construtos	Principais conclusões
Lianying Zhang, Jing He (2015)	289 questionários aplicados a engenheiros de construção, gerentes de projeto e equipes de escritório de gerenciamento de projetos.	Análise de significância; análise fatorial	Confiança; Conhecimento tácito.	Confiança rápida; Confiança baseada em informação; Confiança baseada em identificação; Benefícios pessoais; Autoeficácia	Os resultados mostraram os cinco fatores críticos que influenciam o compartilhamento de conhecimento tácito: confiança rápida, confiança baseada em informações, confiança baseada em identificação, benefícios pessoais e falta de autoeficácia. Os benefícios pessoais se relacionam positivamente com a confiança rápida e a confiança baseada em informações. A confiança baseada na identificação pode reduzir a autoeficácia, o que tem um impacto negativo no compartilhamento do conhecimento tácito. A confiança rápida tem impactos importantes na confiança baseada em informações e na identificação, que por sua vez se relacionam positivamente com o compartilhamento de conhecimento tácito.
<b>Título:</b>	Cross-country findings on tacit knowledge sharing: evidence from the Brazilian and Indonesian IT workers.				
Autor(es)	Amostra	Método	Abordagem teórica	Construtos	Principais conclusões
Renata Borges, Monica Bernardi; Renata Petrin. (2018)	115 questionários aplicados no Brasil e 86 na Indonésia.	A análise de mínimos quadrados parciais foi usada para avaliar os modelos estruturais e confirmatórios e testar as hipóteses.	Cultura organizacional; Compartilhamento de conhecimento; Traços de personalidade; Interação social; Compromisso organizacional.	Suporte; Time orientado; Conscienciosidade; Estabilidade emocional; Extroversão; Compartilhamento tácito de conhecimento; Ambiente social; Compromisso organizacional;	Em ambas as culturas, os funcionários de TI comprometidos com a organização têm maior probabilidade de se envolver em um comportamento de KS. Laços sociais fortes desempenham um papel importante na disposição de compartilhar conhecimento tácito.
<b>Título:</b>	What drives employees to share their tacit knowledge in practice?				
Autor(es)	Amostra	Método	Abordagem teórica	Construtos	Principais conclusões

Yong Sauk Hau; Byoungsoo Kim; Heeseok Lee (2014)	713 questionários aplicados a funcionários de vários setores	Modelagem de equações estruturais	Teoria do comportamento planejado; Teoria da expectativa; Teoria do capital Social	Recompensas intrínsecas Antecipadas; Recompensas extrínsecas antecipadas; Capital social; Atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento tácito (TKS); Intenção TKS; Norma subjetiva de TKS; Autoeficácia do TKS.	Recompensas intrínsecas antecipadas e capital social influenciam positivamente o TKS dos funcionários enquanto recompensas extrínsecas antecipadas têm um efeito negativo sobre ela.
<b>Título:</b>	How can tacit knowledge be shared more in organizations? A multidimensional approach to the role of social capital and locus of control.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Aykut Göksel Belgin Aydintan (2016)	106 estudantes de enfermagem	Análises de regressão.	Teoria do comportamento planejado; Capital social; Lócus de controle.	Lócus de controle interno; Lócus de controle externo; Intenção de compartilhamento de conhecimento tácito; Comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito; Capital social.	As descobertas indicam que o capital social e suas dimensões estruturais, cognitivas e relacionais básicas tendem a aumentar a intenção de compartilhar conhecimento tácito, que gradualmente se transforma em comportamento.  Ter um lócus de controle interno aumenta tanto as intenções quanto comportamento, enquanto o lócus de controle externo apenas aumenta o comportamento.
<b>Título:</b>	How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Oluwafemi	28 casos	fsQCA	Compartilhamento de		Análises indicam o importante papel dos fatores de

Oyemomi; Shaofeng Liu; Irina Neaga; Ali Alkhurajji (2016)			conhecimento; Processo de negócios; Desempenho organizacional.		operação organizacional no compartilhamento de conhecimento e no processo de conhecimento do negócio, que contribuem diretamente para a melhoria do desempenho organizacional.
<b>Título:</b>	Impact of instrumental ties, tacit knowledge sharing and affective commitment on absorptive capacity – an empirical study of pharmaceutical companies				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Muhammad Rafique, Shafqat Hameed; Mujtaba Hassan Agha (2018)	372 questionários	Análise de regressão múltipla e Teste de mediação	Laços Instrumentais; Comprometimento afetivo; Compartilhamento de conhecimento tácito.	Compartilhamento de conhecimento tácito; Comprometimento Afetivo; Laços instrumentais.	Resultados mostram uma contribuição significativa do comportamento humano no desenvolvimento da capacidade de absorção.
<b>Título:</b>	Tacit knowledge sharing among library colleagues: a pilot study				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Margaret Burnette (2017)	Entrevistas semiestruturadas	Análise de texto (NVivo)	Compartilhamento de conhecimento; Motivação, Intenção de Comportamento; Cultura e Confiança.		Surgiram três áreas temáticas. Primeiro, a influência da cultura organizacional e da importância da confiança no comportamento de compartilhamento de conhecimento. Segundo, o valor do trabalho em equipe e a importância dos papéis de mentor/mentorado surgem como fatores importantes da troca de conhecimento tácito. Por último, é uma melhor compreensão da natureza do conhecimento tácito no que se refere a tipos de conhecimento e caracterizações de experiência e conhecimento.
<b>Título:</b>	Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Paola Castellani; Chiara Rossato;	Entrevistas com TMs	Análise de conteúdo	Conhecimento tácito.	Compartilhamento de conhecimento	Os resultados de ambos mostram uma boa intenção de KS, apesar do baixo investimento organizacional nas

Elena Giaretta; Raffaella Davide (2019)	da empresa, que foi perguntado qual a melhor maneira de compartilhar conhecimento com seus colegas e em pesquisas por meio de questionários submetidos a TMs e TLs, para investigar suas percepções e atitudes em relação ao TKS.			tácito; Intenção de compartilhar conhecimento.	ferramentas de KS, falta de tempo para se dedicar ao treinamento e baixo envolvimento da MT em objetivos estratégicos. As percepções das TMs sobre o carisma do líder eram baixas. Além disso, os resultados sugerem uma baixa presença de liderança transformacional, carismática e ética na base do chamado líder orientado ao conhecimento.
<b>Título:</b>	Social capital, knowledge quality, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of the Indian pharmaceutical sector				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Anirban Ganguly; Asim Talukdar; Debdeep Chatterjee (2019)	Questionários aplicados a 97 executivos sêniores em várias organizações farmacêuticas na Índia.	Modelagem de equações estruturais		Capital social; Qualidade do conhecimento, Compartilhamento de conhecimento; Capacidade de inovação.	A qualidade do conhecimento e o compartilhamento explícito e tácito de conhecimento tiveram um efeito significativo na capacidade de inovação de produtos farmacêuticos. Embora o capital social relacional e cognitivo desempenhe um papel significativo na melhoria da qualidade do conhecimento compartilhado entre os funcionários, o capital social estrutural não teve um papel significativo a desempenhar.
<b>Título:</b>	Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing.				
<b>Autor(es)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>	<b>Abordagem teórica</b>	<b>Construtos</b>	<b>Principais conclusões</b>
Wioleta Kucharska (2017)	Questionários aplicados a 514 profissionais	Análise Fatorial Confirmatória	Confiança; Cultura colaborativa; Compartilhamento de	Confiança; Cultura colaborativa; Compartilhamento de	Não há apenas uma forte correlação entre confiança e cultura colaborativa, mas ambas têm forte influência no compartilhamento de conhecimento tácito.

	poloneses da indústria da construção.		conhecimento tácito.	conhecimento tácito; Desempenho do projeto.	
--	---------------------------------------	--	----------------------	---	--

## APÊNDICE E – Ajustes das escalas validadas de acordo com resultado da fase qualitativa e avaliação de especialistas

Construto	Apoio da gestão	
Escala Validada	Customização	Justificativa
A minha organização adota métodos de trabalho mais eficientes com rapidez.	Não foi usada.	-
A minha organização adota rapidamente métodos de trabalho mais eficientes desenvolvidos por seus funcionários.	O uso pela organização de métodos ou ferramentas desenvolvidos pelos próprios funcionários é fator determinante no desenvolvimento de novas ideias.	19RII: [...] na [...] eu fazia o meu trabalho e ainda até cheguei a fazer um sisteminha lá de processos, porque eu vi que o pessoal gastava muito tempo em um aplicativo lá, e isso atrasava as demandas, então, eu dispendi um pouco do meu tempo pra ajudar as pessoas.
Na minha organização, desenvolver as próprias ideias é encorajado, tendo em vista a melhoria da empresa.	A minha organização incentiva o desenvolvimento de ideias próprias para o aprimoramento organizacional.	09RII: Quando eu vendi o Laboratório especificamente, eu tive uma gestora, uma líder mulher, [...], que foi, pra mim, a pessoa que me deu apoio [...]. Ela transformou visão em estratégia. A minha visão, ela colocou no papel e tornou aquilo estratégia. [...]. Disse que eu precisava aperfeiçoar e voltar com uma coisa mais estruturada. Mas o <i>feedback</i> dela me impulsionando a crescer e me dando asas [...].
A direção da empresa está ciente e é muito receptiva às minhas ideias e sugestões.	A organização em que trabalho recebe ideias e sugestões apresentadas pelo funcionário de uma forma que o estimula a desenvolver o seu trabalho.	02PISP: [...] eu tenho um ponto crucial aí, que a liderança máxima da instituição, desde o início, apoiou o projeto. Eu poderia ter lá um parecer jurídico falando que, infelizmente, esse projeto não poderia acontecer porque ele traz risco, alguém pode matar um [...], e pronto, teria fechado as portas.
Uma promoção geralmente decorre do desenvolvimento de ideias inovadoras.	Ideias inovadoras apresentadas pelo funcionário normalmente resultam em promoção profissional desse funcionário na organização.	04RII: [...] cada um é motivado por alguma coisa, uns são motivados pelo salário, outros são motivados pelo <i>status</i> , né? Outro, pelo reconhecimento que a chefia vai dar [...] 14RII: [...] agora tem uma coisa que eu acho, assim, que é fundamental que é, assim, que funciona muito na iniciativa privada e a gente não tem no serviço público, que é a valorização do servidor que faz algo diferente.
Os funcionários que criam ideias inovadoras por conta própria costumam ser encorajados pelos gestores a desenvolvê-las.	Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria costumam receber o apoio da gestão.	01RII: [...] eu acho fundamental o papel da liderança, né? Porque se você tem um líder aberto à mudança, à inovação, e ele tem uma pessoa na equipe também que tem um perfil de buscar, de inovação, ele vê essa figura, não como um ponto fora da curva, mas vê como uma pessoa que pode contribuir [...].  05PISP: Eu digo pelo órgão que eu tô hoje, não faz diferença se você inovar, não inovar, não muda teu salário. É, não tem incentivo.
Na execução de um projeto, os funcionários mais proativos podem tomar suas próprias decisões sem precisar se justificar nem passar por instâncias superiores para obter aprovação para suas ideias.	A organização em que trabalho não exige justificativas complexas para o desenvolvimento de projetos inovadores.	14RII: Dentro do serviço público você tem uma certa discricionariedade em algumas coisas, estão você pode, dentro de determinados limites, descentralizar decisões e ações, então isso é outra coisa, você empoderar o servidor, né?

Gestores mais experientes encorajam os funcionários inovadores a adaptar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo.	Funcionários que são apoiados pela gestão, para se envolverem com projetos de inovação, aprendem a assumir riscos.	06RII: [...] é o olhar, sabendo que você tem respaldo pra fazer diferente, né? É essa segurança, de você ter afinidade, o apoio, é o <i>empowerment</i> mesmo, é ouvir que você pode seguir que sua atuação será chancelada.
Muitos gestores do alto escalão da empresa são conhecidos pela sua experiência no processo de inovação.	Gestores com experiências em inovação inspiram seus funcionários a inovarem.	08PISP: [...] eu tive uma chefia que fazia muita coisa diferente, então, me ensinou a fazer, a não ter receio, do novo.
Há dinheiro disponível para levar novas ideias e projetos adiante.	A falta de recursos financeiros no setor público é um impeditivo para os funcionários inovarem.	13RII: [...] tocando a [...] em 2019, a gente começou a fazer acontecer sem ter o recurso, digamos assim. [...] Qualquer coisa eu vendo meu carro aí eu pago isso aqui do meu bolso, sabe, mas vamos fazer isso aqui acontecer [...]
Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e benefícios adicionais, além do sistema de recompensa pelo trabalho padrão da organização.	Na minha organização, indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem compensações adicionais por seus esforços, ou seja, além do sistema de recompensa padrão.	Apenas adaptação.
Existem várias opções dentro da organização para que os indivíduos obtenham apoio financeiro para suas ideias e seus projetos inovadores.	Existem várias opções dentro da organização para os funcionários obterem apoio financeiro para suas ideias ou projetos.	Apenas adaptação.
Os funcionários são frequentemente encorajados a correr riscos calculados quando se trata de novas ideias.	Ao reconhecer ou valorizar o funcionário que assume riscos, a organização contribui para que ele continue a defender novos projetos.	07PISP: o que a [...] vem fazendo e alguns estados vem fazendo de premiar iniciativas inovadoras, de servidores ou de grupos, ou de serviços que foram inovados. Eu acho que é uma iniciativa legal de promover isso, porque, no final das contas, gera uma premiação, vamos chamar assim.
Os funcionários que se arriscam mais são reconhecidos por sua disposição em apoiar novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não no futuro.	A gestão apoia funcionários que assumem desafios do trabalho como sendo oportunidades para inovar.	08PISP: Não sei, talvez, assim, os desafios que eu fui posta, eu acho que contribuíram, porque eram tantos desafios e isso me fazia ir atrás e buscar aprender.  09RII: [...] então, foi um momento, uma conjuntura de fatores que me impulsionaram a pegar um desafio grande e transformar isso em oportunidade.
O termo “tomador de risco ( <i>risk taker</i> , funcionário audacioso)” é considerado um atributo positivo para as pessoas da minha área de trabalho.	A tolerância ao erro por parte da gestão, é condição essencial do processo de aprendizagem para novas ideias.	17PISP: [...] no setor público não se premia muito ousadia, não se premia tanto assumir riscos. [...] Eu entendi que isso era preciso, né? Eu entendo que é isso que é reconhecido em mim, e eu entendo que isso ajudou muito, esse apetite a riscos, né?  08PISP: Que é a gente não só pensar nos erros e nas falhas, ter uma cultura que é, realmente, você poder errar, ter espaço de você errar, de você aprender [...]. Não ter resistência, né?
A minha organização apoia diversos projetos pequenos e experimentais, mesmo sabendo que alguns deles	Não foi usada.	-

obviamente irão falhar.		
Um funcionário com uma boa ideia normalmente tem tempo livre à disposição para desenvolver essa ideia.	Não foi usado	Já é contemplada em outro construto.
Há um desejo considerável de gerar novas ideias entre os funcionários da organização, e eles não se importam em adentrar a área de atuação de outros funcionários ou departamentos.	Não foi usado	-
Os empregados são encorajados a falar com funcionários de outros departamentos da organização sobre ideias relativas a novos projetos.	Os gestores da organização incentivam os funcionários a formarem redes de relacionamentos para que ideias inovadoras possam ser desenvolvidas	15PISP: Eu acho que algumas pessoas têm mais sorte do que outras, de estarem em ambientes ou ter redes que permitam o desenvolvimento delas [...]. Estar nos lugares certos e com as pessoas certas é o que acaba te dando mais possibilidades de se desenvolver e a partir daí, [...], ela consegue ir criando essa textura, de ter comportamentos nos quais ela possa refletir [...], que tornem ela também uma pessoa empreendedora.

<b>Construto</b>	<b>Discrecionalidade</b>	
<b>Escala Validada</b>	<b>Customização</b>	<b>Justificativa</b>
Sinto que sou o meu próprio gestor e não tenho de verificar todas as minhas decisões com outra pessoa.	Eu tenho autonomia para tomar decisões sem precisar constantemente confirmá-las com alguém.	Apenas adaptação.
Não são aplicadas punições severas dos erros cometidos no trabalho.	Na minha organização os erros cometidos no trabalho resultam em críticas duras e/ou punições.	Apenas adaptação.
Minha organização me oferece a chance de ser criativo e de usar meus próprios métodos para fazer meu trabalho.	A organização me oferece a liberdade para ser criativo, usando meus próprios métodos para executar o trabalho.	17PISP: [...] é preciso ter liberdade. Eu entendo que essa liberdade é importante. Liberdade institucional mesmo. É por isso que tá tendo aí laboratório de inovação, tem agora uma legislação que versa sobre isso, porque é um incentivo institucional dessa liberdade criativa, essa liberdade de questionamento, essa liberdade de tudo. Eu acho que isso daí é importante também.
A organização me oferece a liberdade de poder julgar a adequação de meus próprios atos.	Eu somente sigo com projetos em que acredito se minha organização me der autonomia de atuação.	13RII: [...] aquela equipe que construiu um projeto e que ela tá ali segurando na unha para projeto não ser destruído, [...] e isso, tem uma certa autonomia, né?
A organização me oferece a chance de trabalhar com algo que efetivamente necessita das minhas habilidades.	Sou motivado a produzir mais e melhor quando tenho liberdade para usar habilidades que vão além daquelas que utilizo em minhas atribuições.	19RII: Então, eu acho que é interessante a gente captar essas habilidades pra poder agregar, melhorar o nosso serviço, o nosso cotidiano. [...] Então, na [...] eu consegui fazer bastante coisa, consegui fazer bastante diferença lá em relação à produtividade e à motivação, também. [...] eu comecei juntar, algumas coisas que eu fiz, aí tomei a iniciativa de tornar público, né? E acabou que o pessoal gostou e tem usado bastante.
Eu tenho a liberdade de decidir o que fazer no meu trabalho.	O funcionário se torna mais proativo quando recebe autonomia da organização.	09RII: [...]. A gente tem uma autonomia muito grande no laboratório, que eu nunca tive antes como servidora [...] eu presto contas para o secretário e as vezes ele fala: "Quando é que vai ser isso?". Aí eu: "Foi semana passada, já aconteceu".

Em geral, eu sou responsável por decidir como meu trabalho é feito.	Na organização em que trabalho é minha responsabilidade decidir os métodos de trabalho que vou seguir nas minhas principais tarefas diárias.	Apenas adaptação.
Eu quase sempre decido o que faço no meu trabalho.	Funcionários com liberdade, para decidir sobre a forma de fazer seu trabalho, prejudicam as metas da organização.	09RII: [...] é muito diferente quando secretário fala: “Olha, o que eu espero de vocês é isso. O resultado que eu espero é esse”. Beleza, a gente se vira pra alcançar. E, normalmente, a gente faz até além do resultado que ele espera que a gente alcance, tá? É muito diferente do que eu já passei antes, de falar: “Eu quero esse resultado, mas você vai fazer assim, assim, assim, e você vai falar com tal pessoa”. O “como fazer” precisa ser livre
Eu tenho muita autonomia no meu trabalho e fico sozinho para fazê-lo.	Não usou.	-
Raramente tenho de seguir os mesmos métodos de trabalho ou os mesmos passos para realizar as minhas tarefas principais do dia a dia.	Não usou.	-
Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho não me impediu de dedicar o tempo necessário ao desenvolvimento de novas ideias.	O conjunto de atribuições sob minha responsabilidade é um limitador para que eu me dedique a novas ideias.	13RII: Não precisa nem ter um cargo, mas sair daquele setor que às vezes a pessoa fica presa naquele setor e ela não consegue sair, porque se ela é muito boa principalmente, então, ela ainda é punida por ser muito boa, porque ela se torna tão essencial [...]
Eu sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo o que preciso.	Não usou.	-
Minha carga horária e minhas responsabilidades no trabalho são na medida certa para que eu possa fazer tudo adequadamente.	Não usou.	-
Meu trabalho está estruturado de modo que tenha tempo para pensar em problemas organizacionais mais amplos.	Não usou.	-
Sinto que não trabalho sob pressão em relação ao tempo que tenho para realizar meu trabalho.	Não usou.	-
Meus colegas de trabalho e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas de longo prazo.	Não usou.	-
A organização me incentiva a incluir atividades de inovação como parte do meu trabalho rotineiro.	Foi acrescentada.	04RII: (...). Eu tive que explicar para ela que todo mundo teria que, justamente, entender que a inovação também faz parte da atribuição deles, empreendedorismo também faz parte da atribuição deles. Eles não vão deixar pra trás uma tarefa, eles vão fazer algo que também deve fazer parte da rotina deles. [...]
Somente quem trabalha formalmente	Foi acrescentada.	03RII: [...] Eu vejo que muitos servidores têm aquela ideia de que isso não é meu,

na área de inovação tem tempo de pensar em formas diferentes de fazer as coisas.		isso não é a minha área, isso eu não preciso saber. [...]
Dedicar tempo para gerar novas ideias faz parte do meu processo de aprendizado.	Foi acrescentada.	17PISP: [...] muitas vezes uma ideia não dá em nada. Então, assim, a gente gasta muito tempo e há a impressão de não ter trazido nada, mas é tudo um amadurecimento pra trazer às vezes um resultado final muito maior, né?
Para desenvolver novas competências preciso dedicar tempo para compartilhar conhecimento com colegas de trabalho.	Foi acrescentada.	15PISP: Esse cara me ajudou, ele colocou tempo dele pra sistematizar os aprendizados que eles tiveram em Itamarati, fazer melhorias no contrato pra gente poder fazer uma licitação em São Paulo.

<b>Construto</b>	<b>Limites organizacionais</b>	
<b>Escala Validada</b>	<b>Customização</b>	<b>Justificativa</b>
Nos últimos três meses, não segui procedimentos ou práticas operacionais padronizadas para realizar minhas tarefas principais.	Praticar atividades operacionais padrão tende a obstruir minha criatividade.	15PISP: E aí tem o último que é o inovador. Vai falar: “E se a gente tivesse um parecer padrão e a gente só alterasse a parte do relatório? [...] Porque a instituição às vezes empurra os servidores a seguirem apenas o padrão já estabelecido, a chefia empurra pra isso, porque a ausência de referência empurra pra isso, porque o desconhecimento de alternativas empurra pra isso. [...]
Não tenho muitas regras e procedimentos escritos relativos às minhas tarefas principais.	Ao ser conduzido pelos paradigmas da organização tenho a tendência em ser menos proativo.	17PISP: [...] é um fato que acontecia, eu ficava realmente irritado assim. Eu ficava: “Mas isso é um absurdo. Isso não dá”. E assim, eu olhava pros lados, as pessoas: “É, é ruim, mas é assim que as coisas são”.
No meu trabalho tenho dúvidas do que se espera de mim.	O desconhecimento do objetivo final do meu trabalho leva à acomodação e desinteresse.	04RII: [...] esse, talvez, seja um dos caminhos: ter claro os objetivos, como é que eles vão desenvolver as metas [...]
Há pouca certeza no meu trabalho.	Existe pouca incerteza nas tarefas, na função que desenvolvo na organização pública.	Apenas adaptação.
Durante o último ano, o meu gestor imediato discutiu frequentemente comigo sobre o meu desempenho no trabalho.	Receber <i>feedback</i> da organização sobre meu desempenho contribui eficazmente para a minha formação profissional.	07PISP: Porque é importante ter um <i>feedback</i> . Muitas vezes, o servidor faz o serviço dele, não tem nenhum <i>feedback</i> , nem da própria chefia, positivo ou negativo, para melhorar; mas não se tem um <i>feedback</i> ou quando tem, não chega até ele, fica preso na alta cúpula. [...] Ele não tem essa consciência. Então talvez isso possa modificar o comportamento dos servidores.
A descrição do meu trabalho não especifica claramente os padrões de desempenho em que o meu trabalho é avaliado.	Não foi usado.	-
Não temos especificações determinantes de qual é o desempenho que se espera de mim em termos de quantidade, qualidade e tempo disponível para a realização do trabalho.	A falta de <i>feedback</i> prejudica o meu desempenho.	04RII: E chamar a atenção, da melhor maneira possível, quando ele precisa de algum ajuste. [...] dar <i>feedback</i> não é uma coisa comum no serviço público, não se dá <i>feedback</i> no serviço público, ou tá uma porcaria, ou nunca mais aquilo volta pra ti, né? [...].

Ter um processo de avaliação que envolvem aspectos do comportamento inovador me leva a apresentar um maior número de soluções inovadoras para a organização.	Foi acrescentada.	05PISP: Eu acho que, dentro do serviço público, a gente não tem a competição saudável e não tem o ambiente de meritocracia. [...] a gente tem uma avaliação muito ruim. [...] Eu acho que se a gente tivesse uma divisão, tivesse uma progressão legal, justa, eu acho que isso provocaria comportamento mais inovador, vamos dizer assim. Eu acho [...] eu acho que tinha que provocar as pessoas correrem mais atrás. Eu digo pelo órgão que eu tô hoje, não faz diferença se você inovar, não inovar [...]
--	-------------------	---

<b>Construto</b>	<b>Reconhecimento e reforço</b>	
<b>Escala Validada</b>	<b>Customização</b>	<b>Justificativa</b>
Meu gestor me ajuda a fazer meu trabalho removendo obstáculos do meu caminho.	A gestão da organização promove plena condição para que as barreiras da inovação sejam ultrapassadas pelos funcionários.	Apenas adaptação.
As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho.	As recompensas para um funcionário devem estar associadas à sua inovação no trabalho.	08PISP: Então, eu estou no meu lugar, quietinha, se eu fizer muito diferente, não tem nada a mais pra mim, eu não vou ganhar nada a mais [...]. E aí, infelizmente, eu acho que a gente não tem ainda mecanismos pra poder analisar e... nem avaliar assim, a sua entrega, o seu desempenho [...].
O meu gestor irá aumentar as minhas responsabilidades profissionais se eu desempenhar bem o meu trabalho.	Concentrar atividades em funcionários mais produtivos acaba desestimulando sua proatividade.	13RII: a maior parte das pessoas ficaria feliz só em conseguir se movimentar, sabe? Não precisa nem ter muita coisa, mas sair daquele setor já é um reconhecimento. As vezes a pessoa fica presa naquele setor, não consegue sair, principalmente se ela é muito boa. Então, isso acaba sendo uma punição (...), a pessoa às vezes começa até a acochambar, porque ela vê que a pessoa que não tá trabalhando consegue sair porque o chefe quer se livrar daquela pessoa, entendeu?
O meu gestor me dará um reconhecimento especial se o meu desempenho no trabalho for visivelmente bom.	A gestão dará um reconhecimento especial se eu apresentar um desempenho no trabalho capaz de gerar resultados relevantes para o setor/organização.	02PISP: [...] é ter aquele empurrãozinho, que eu te falei que é importante ter, o servidor, como qualquer ser humano, a gente precisa ter um sentimento de que vai ganhar alguma coisa, sabe? Isso é natural, é impossível a gente falar num altruísmo 100% doação.
O meu gestor diria ao seu chefe se o meu trabalho fosse excelente.	O gestor do meu setor/departamento aos seus superiores sobre mim caso eu tivesse me destacando no trabalho.	Apenas adaptação.
Há muitos desafios no meu trabalho.	Não foi usado.	-
Ao perceber que meu trabalho é reconhecido pela organização, me envolvo mais em atividades inovadoras.	Foi acrescentada.	11RII: [...] uma espécie de premiação ou algo assim, uma titulação, melhor dizendo, para cada um, para incentivar.

Quanto mais o meu trabalho for reconhecido pelos usuários dos serviços públicos, mais disposição eu tenho para buscar inovação para a organização.	Foi acrescentada.	11RII: [...] E isso também ser reconhecido pela comunidade, eu acho isso aí um ponto principal, porque aquele servidor vai começar a se sentir importante: "Nossa, eu estou conseguindo fazer, estou tendo reconhecimento [...]."
--	-------------------	---

Construto	Capital social		
Dimensão	Escala Validada	Customização	Justificativa
Capital Social Relacional	Sinto que estou conectado aos meus companheiros	A equipe de funcionários com quem trabalho tem consideração pelos sentimentos uns dos outros.	09RII: [...] se uma colega nossa, por exemplo, não tá muito bem essa semana, nossa reação é "Cara, a gente tá aqui pra te apoiar. Estamos juntos". Alguém fez alguma coisa que não foi legal, a gente dá o <i>feedback</i> crítico também.
	Sei que meus companheiros tentam e me ajudam a superar as dificuldades o tempo todo.	Posso contar com a ajuda dos membros da equipe na qual trabalho quando preciso superar dificuldades ou desafios.	Apenas adaptação.
	Confiarei em meus companheiros quando precisar de ajuda.	Os funcionários da equipe na qual trabalho são confiáveis.	09RII: Um time que trabalha bem não é um time que tá o tempo inteiro concordando com tudo que o chefe fala, tá o tempo todo sendo legalzinho um com o outro. Isso não é um time que confia uns nos outros. Um time que confia uns nos outros é um time que consegue discordar, fala assim: "Olha, eu acho que isso aqui não tá bacana, vamos fazer desse jeito"; "Não concordo com essa sua posição"; "Ah, não concorda? Beleza. Então, vamos tentar do seu jeito, se não der certo, a gente tenta de outro". E vai. Então, essa história é o fator-chave crucial pra que as pessoas se engajem, se motivem à mudança.
	Posso contar com meus companheiros quando preciso.	Existe um grande espírito de equipe entre os funcionários do grupo no qual trabalho.	16PISP: [...] eu acho que eu tive a sorte, ou a oportunidade, ou a astúcia de me deslocar sempre por ambientes que eram muito favoráveis à inovação, que eram ilhas de excelência, que eram lugares onde existia um clima de cooperação, de confiança e de busca de construção de algo novo, que pautava o dirigente e, por extensão, as equipes daqueles órgãos [...].
	A equipe de funcionários com quem trabalho mostra muita honestidade.	Foi acrescentada.	12PISP: [...] também, a mesma coisa, eu acho que, o que gera aprendizado, são [...] essas referências sólidas de competência técnica e honestidade, né, isso te inspira e a confiança que elas te passam e o conhecimento que elas te passam, acho que te inspiram e consolida muita coisa.

Capital social cognitivo	Meus colegas e eu estamos sempre de acordo sobre o que importa no trabalho	Os colegas da equipe na qual trabalho concordam sobre o que é importante para o desenvolvimento das atividades/projetos.	Apenas adaptação.
	Meus companheiros e eu estamos ansiosos para seguir os objetivos e missões comuns de toda a organização.	Na minha equipe de trabalho, todos anseiam seguir integralmente os objetivos e missão da organização.	Apenas adaptação.

	Meus companheiros e eu temos a mesma visão e objetivos	Na minha organização, os funcionários têm a mesma visão e objetivos	Apenas adaptação.
	Um grupo de funcionários que compartilha ideias inovadoras consegue adesão de novos funcionários quando bons resultados são alcançados.	Foi acrescentada.	08PISP: [...] Mas eu acho que é aprendido no momento que a gente tem um grupo, né? Quando você tem um grupo que metade do grupo, menos da metade, pensa assim, tem uma mentalidade assim, força com que os demais também comecem a seguir esse comportamento.
	Quando quero desenvolver projetos de inovação me junto a funcionários que pensam como eu	Foi acrescentada.	11RII: [...] você ir lá, montar por meio de redes, se aproximar daqueles que têm ideias similares, igual a vocês, você buscar aquele apoio [...].
	Buscar apoio em redes de contatos com ideias similares a sua, é importante para que haja avanço inovador em seus projetos	Foi acrescentada.	04RII: Como eu já passei por algumas secretarias, eu fiz uma pós dentro do governo, então eu tenho uma rede muito boa, então eu acredito que se eu não sei alguma coisa, eu conheço alguém que sabe, ou que vai conhecer alguém que sabe, e aí eu vou perguntando. Eu acho que talvez, respondendo à pergunta, seria isso assim, buscar, na rede de relações, alguém que entenda, melhor do que eu, desse assunto, pra poder me orientar.
Capital social estrutural	Tenho uma relação de trabalho muito positiva com meus colegas em geral	Em geral, tenho uma relação de trabalho muito positiva com meus colegas de equipe.	Apenas adaptação.
	Estou ciente de quais habilidades/conhecimentos/competências podem ser úteis para cada colega.	Estou ciente de qual competência é necessária para cada funcionário do grupo com quem trabalho.	Sugestão dos especialistas
	Meus colegas membros sabem que habilidade/conhecimento/competência eu tenho	Os colegas da equipe na qual trabalho sabem quais competência eu tenho.	Sugestão dos especialistas
	Estou ciente de qual pessoa dentro da minha organização possui a habilidade/competência/conhecimento que é útil para mim.	Na minha organização eu sei quem tem as competências que são úteis para integrar meu trabalho.	Sugestão dos especialistas
	Sei onde encontrar, fora da minha organização, as competências que são úteis ao meu trabalho.	Foi acrescentada.	03RII: [...] em 2014, tinha ido pra Brasília, com meu chefe da época, a gente estava começando a trabalhar com a parte de gestão do conhecimento, e aí encontramos um grupo informal, que era o F6, que era o Fórum de Compartilhamento de Experiência de Inovação do Setor Público, que era um grupo formado por pessoas de diferentes instituições públicas, então começamos a participar das reuniões [...] foi aí que começamos a ter mais contato com essas questões de inovação, com métodos ágeis, com <i>design thinking</i> .

Construto	Compartilhamento de conhecimento tácito	
Escala Validada	Customização	Justificativa
Compartilhar conhecimento com base em sua experiência	Na minha organização os funcionários transmitem suas experiências de trabalho para os demais colaboradores.	08PISP: [...] eu troco muitas experiências, até hoje as pessoas me procuram, né, conversam. Então, escreve artigo com um, com outro.
Receber conhecimento de outras pessoas com base em suas experiências	Na minha organização os funcionários recebem conhecimento sobre as experiências dos demais funcionários da organização.	06RII: Eu acho que é a curiosidade mesmo, a vontade de aprender e a vontade de desenvolver novos projetos, de buscar novas soluções.
Compartilhar com outras pessoas conhecimento de “saber onde ou quem” encontrar informações.	Funcionários do meu setor/organização apresentam disposição em indicar para outros colegas onde e com quem podem ser obtidas informações necessárias aos seus projetos.	Apenas adaptação.
Receber de outras pessoas conhecimento de “saber onde ou quem” encontrar informações.	No meu setor/organização, os funcionários apresentam disposição para receber dos próprios colegas de trabalho indicação de onde e com quem buscar informações necessárias a seus projetos.	Apenas adaptação.
Compartilham conhecimento com base em suas habilidades e competências.	Funcionários do meu setor/departamento compartilham, com colegas de trabalho, seus conhecimentos com base em suas competências.	Apenas adaptação.
Recebem conhecimento de outras pessoas com base em suas habilidades e competências	Funcionários do meu setor/departamento recebem conhecimento de outros colegas de trabalho com base nas habilidades e competências deles.	04RII: Como é que eu empreendo?”. Eu vou procurar cursos de coisas que eu não sei, eu me alio a pessoas que são totalmente diferentes de mim, pra ver se eu absorvo alguma coisa nesse sentido, né? [...] E eu descobri esses dias que não é sair da minha caixinha. Eu tenho a minha caixinha e tu tem a tua, eu quero me conectar com a tua para eu absorver o que tu entende ou o que tu sabe.
Compartilhe lições de falhas passadas quando acharem necessário	Na organização em que atuo, funcionários compartilham, com colegas de trabalho, lições de falhas ocorridas em seus projetos, quando necessário.	09RII: Sim, sem dúvida. Quando você sabe contar a história de como é que você alcançou aquele resultado, né? Então, isso é muito engajador. E mostrar os problemas, né? É por isso que eu falei que eu tô de saco cheio do povo ficar balançando resultado bom. Eu adoro falar que deu errado. Sabe quando o povo abre o olho assim na reunião? É quando eu falo assim: “Deu tudo errado”. Aí o povo presta atenção. Porque barra é pra todo mundo.
Os funcionários da organização utilizam encontros informais para compartilhar experiências de vida e de trabalho uns com os outros	Foi acrescentada.	15PISP: [...] esse pessoal tinha passado por todos os lugares imagináveis, tinha tido todo tipo de experiência, tomar cafezinho com esse povo era, assim, era uma aula do que é fazer gestão pública no Estado brasileiro em diferentes governos e em diferentes formas, o que deu certo, o que deu errado, bateção de cabeça, uma loucura [...]
Sinto-me incomodado quando colegas do meu setor de trabalho vêm dar opinião no meu trabalho	Foi acrescentada (reversa).	01RII: [...] Eu acho que no serviço público sempre vai ter hierarquia, mas eu quero dizer, que em ambientes que são menos hierarquizados as pessoas têm menos medo de contribuir, porque é algo rotineiro, então todo mundo pode contribuir, todo mundo dar pitaco, isso é algo rotineiro [...]

Não gosto de dar opiniões nos projetos dos meus colegas de trabalho para não incomodá-los.	Foi acrescentada.	01RII: [...] isso às vezes gera conflito, muitas vezes, porque as pessoas não querem ser questionadas [...]
Aprimore minha formação profissional ao conhecer o processo de experiências exitosas de trabalho/projetos apresentados por colegas.	Foi acrescentada.	02PISP: [...] isso vai poder dar um <i>start</i> para que esses servidores possam seguir a motivação e encarar projetos. É o exemplo, por quê? Porque aí as pessoas começam a perceber que deu certo naquele projeto, que quando começou, ninguém acreditava, então a gente precisa acredita [...]
Tenho disposição para compartilhar, com colegas de trabalho, conhecimentos decorrentes de experiências de sucesso e/ou fracasso no desenvolvimento de meus projetos/atividades.	Foi acrescentada.	03RII: [...] tudo que eu aprendo, eu compartilho. Então o que é que você aprendeu hoje, que você compartilhou com alguém? [...]. Então, eu acho que a questão do comportamento de compartilhar, é uma parte essencial para você fazer pequenas ações [...]
Na minha organização o layout do ambiente favorece a interação face a face entre os funcionários.	Foi acrescentada.	01RII: [...] seja trocar ideias no WhatsApp, seja em momentos de reflexão enquanto equipe, seja acessibilidade entre as pessoas [...].
No meu ambiente de trabalho existem espaços adequados para que funcionários troquem experiências ou ideias com profissionais de outra organização.	Foi acrescentada.	
Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com meus colegas de trabalho (whatsApp, e-mails, etc)	Foi acrescentada.	
Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com funcionários de outras organizações públicas (whatsApp, e-mails, etc)	Foi acrescentada.	
Encontros informais com outros funcionários resultam em aprendizagem significativa para uso no trabalho.	Foi acrescentada.	15PISP: [...] esse pessoal tinha passado por todos os lugares imagináveis, tinha tido todo tipo de experiência, tomar cafezinho com esse povo era, assim, era uma aula do que é fazer gestão pública no Estado brasileiro em diferentes governos e em diferentes formas, o que deu certo, o que deu errado, bateção de cabeça, uma loucura.

<b>Construto</b>	Atitude intraempreendedora		
<b>Dimensão</b>	<b>Escala Validada</b>	<b>Customização</b>	<b>Justificativa</b>

Inconformismo	Sinto-me muito incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.	Nova dimensão.	18RII: [...] eu fui mudando processos, mexendo com as coisas, alterando procedimentos que eram extremamente burocráticos [...] assim eu fui fazendo essas alterações, muito da melhoria dos processos, que é uma coisa que sempre me incomodou, e com melhorias incrementais;
	Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.	Nova dimensão.	10RII: As pessoas, assim, desculpa, as pessoas estão tão bitoladas num <i>mindset</i> ultrapassado.
	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente	Nova dimensão.	-
	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a forma como as coisas são feitas, me deixa insatisfeito.	Nova dimensão.	17PISP: Mas é aquele incômodo que as pessoas têm que ter em ver algo que não funciona direito [...]. Então, eu tinha que assinar a lista 22 vezes. E, incomoda, é um fato que acontecia, eu ficava realmente irritado com isso. Eu ficava: 'Mas isso é um absurdo. Isso não dá'. E assim, eu olhava pros lados, as pessoas: 'É, é ruim, mas é assim que as coisas são'. Não, as coisas não são assim. As coisas estão sendo assim, porque as pessoas estão deixando ser assim.
	Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.	Nova dimensão.	08PISP: Não sei, talvez, assim, os desafios que eu fui posta, eu acho que contribuíram, porque eram tantos desafios e isso me fazia ir atrás e buscar aprender.
Inovatividade	Somente com a presença de funcionários que utilizam um processo de trabalho mais atualizado em suas atividades cotidianas, a organização pode melhorar seu desempenho.	-	14RII: [...] no serviço público é justamente o local onde essas características intraempreendedoras são necessárias, porque é justamente lá que a gente tem dificuldade, é aquele monte de dificuldade, né? De tecnologia, de gestão, você tem deficiência de tecnologia, deficiência de gestão, uma demanda para tudo, então quer dizer, se você quer trabalhar e você é intraempreendedor, o local certo é o serviço público [...].
	Qualquer funcionário pode inovar.	-	09RII: [...] na verdade, a história da inovação tem uma grande falácia, que só quem inova é quem trabalhava com inovação ou trabalha no laboratório de inovação. [...] Tem que inovar para você sair do lugar [...], a inovação não tem que ser sempre disruptiva, ela pode ser incremental também [...]. O setor público também é muito inovador, precisa inovar, precisa tá o tempo inteiro em constante adaptação [...].
	Qualquer coisa que um funcionário faça de forma diferente no seu cotidiano de trabalho para melhorar sua atividade já seria uma inovação.	-	01RII: [...] eu acho que nos últimos anos a gente tá vendo como é inovar e que não é necessariamente conhecimento científico, não é necessariamente patente, é fazer algo de uma forma diferente, e que pode ser incremental, não precisa ser disruptivo [...] você faz um processo no seu trabalho, não importa qual é, você tem um fluxo ali de processo que é mapeado e se de repente você consegue encurtar o caminho e gastar menos tempo pra fazer a mesma coisa, você cria uma inovação ali, né?

	É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da instituição, oportunidades de melhorias para a organização	-	06R11: [...]. Mas eu acho que se o servidor, na sua atuação individual, buscar novas experiências, buscar contato com outras práticas, até fora do seu ambiente de trabalho, até as práticas internacionais, inclusive, ele vai começar a ter um outro <i>mindset</i> , ele vai começar a pensar diferente. Pelo menos abrir esse espaço de buscar alternativas e outros caminhos possíveis pro seu trabalho, né?
	Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.	-	-
Propensão a correr riscos	Acredito que correr riscos é essencial para fazer algo diferente no trabalho.	-	-
	O risco nas decisões tomadas pelos funcionários somente ocorre quando não há um planejamento adequado do projeto/atividade.	-	02PISP: [...] eu conversei com todos os envolvidos, para o juiz, por exemplo, eu falei que qualquer problema que eu tivesse, o mínimo que fosse, ele teria que me dar um suporte, a pessoa já seria reencaminhada pra outro lugar e a polícia teria que ir lá pra me ajudar [...].
	Um servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.	-	14R11: [...] ele usar a questão da estabilidade que a gente tem, como uma questão, assim, que o auxilie a correr risco.

Construto	Comportamento intraempreendedor		
Dimensão	Escala Validada	Customização	Justificativa
Comportamento inovador	Gero ideias novas e úteis.	Produzo ideias novas e úteis para o setor/organização.	09R11: [...] a gente tá inovando agora com <i>work freela</i> , que é um novo modelo de trabalho.
	Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	No meu trabalho, desenvolvo novos processos, produtos ou serviços.	04R11: [...] construí um sistema digital, né, que antes chegava tudo em papel, então a gente parou de usar esses papéis.
	Abordo as tarefas de negócios de maneiras inovadoras.	No meu trabalho conduzo as tarefas de maneira inovadora.	10R11: [...] eu já vinha fazendo coisas diferentes dentro da minha área.
	Encontro novas maneiras de fazer as coisas.	Encontro novas maneiras de fazer as coisas em todas as minhas atividades de trabalho.	09R11: [...] E aí, eu fiz uma sugestão do laboratório de inovação [...].
	Frequentemente, faço as coisas de maneira única.	Em qualquer situação, costumo fazer as coisas de uma forma inédita.	-
Correr riscos	Abordo novos projetos ou atividades de maneira cautelosa.	Participo de novos projetos somente após os primeiros resultados.	08PISP: [...] mostrar, também, acho que funciona, fazer algumas... alguns momentos, que é mostrar o que tá sendo feito de novo.

	Faço coisas que podem não funcionar	Em qualquer situação arrisco fazer coisas que podem não funcionar.	[...] No projeto [...], muitas pessoas falaram sobre as dificuldades, das possibilidades de dar errado, então eu fiz um gráfico, que foi uma análise sobre as possibilidades, comparando por hora do dia, o quanto a administração pública provavelmente usava com transporte, com o quanto o mercado tinha de condição de oferecer [...] Aí, foi a solução do problema. Era muito mais fácil a gente se apegar as dificuldades, aos perigos e desistir [...]
	Evito assumir riscos calculados.	No meu cotidiano de trabalho evito correr riscos nas atividades que desenvolvo.	
	Assumo riscos calculados, apesar da possibilidade de falha	Diante da possibilidade de falha em algum projeto que desenvolvo, assumo os riscos desde que calculados.	13RII: [...] tocando a [...] em 2019, a gente começou a fazer acontecer sem ter o recurso, digamos assim. Aí eu ficava assim: 'Cara, qualquer coisa eu vendo meu carro'. Sabe assim, é um risco calculado. Aí eu falava: 'Qualquer coisa eu vendo meu carro aí eu pago isso aqui do meu bolso', sabe, 'mas vamos fazer isso aqui acontecer' [...].

Proatividade	Fico à frente das mudanças em vez de responder a elas	Eu me antecipo a mudanças em vez de responder a elas.	
	Corrijo ou melhoro ativamente coisas de que não gosto	Corrijo ou melho com todo esforço coisas de que não gosto no meu trabalho.	04RII: [...] quando eu entrei como terceirizada, eu não sou do tipo que espera as coisas acontecerem, assim, né?
	Ajo antecipando-me a problemas, necessidades ou mudanças futuras	Eu me antecipo a problemas, necessidades ou mudanças futuras previstas no meu trabalho.	18RII: eu fui mudando processos, mexendo com as coisas, alterando procedimentos que eram extremamente burocráticos [...].
	Tomo a iniciativa de iniciar projetos	Tomo a iniciativa de começar projetos no setor/organização em que atuo.	Eu tive que assinar uma licença de um ano do Middle, que não é uma coisa barata, acho que tá, com o dólar caro ficou aí acho que 600 reais por ano, não sei. Pra quê? Justamente para poder ir fazendo, ir experimentando, se eu fosse esperar a instituição fazer, eu tava parado hoje lá em março de 2020 [...].
	Tenho a tendência a implementar mudanças antes que sejam necessárias	Tenho a tendência de implementar mudanças, antes que sejam necessárias.	09RII: [...]. meu interesse por inovação começou aos poucos, fui desenvolvendo algumas competências e falei, cara, eu posso juntar essa história de trabalhar com foco em inovação com o trabalho que eu desenvolvo como servidora pública [...] então, eu comecei a assistir muitas palestras sobre pessoas que estavam se destacando nesse aspecto, trazendo um pouco para serviço público algumas coisas que as pessoas acham que só funciona no setor privado.
Questionador	De forma geral, tenho uma postura examinadora.	Nova dimensão.	-
	Mantenho sempre o olhar atento para ambientes e situações externas	Nova dimensão.	16PISP: O que eu acho foi o seguinte: desde que eu cheguei, eu mantive um olhar externo, uma interrogação e uma postura questionadora, que eu acho que eu enxergo hoje que são competências da inovação [...].

	Eu me defino como uma pessoa que faz questionamentos em qualquer situação com o objetivo de busca por algo novo.	Nova dimensão.	17PISP: Tem que ser questionador, você tem que reclamar das coisas. Não é ser chato. Reclamar é bom. Não é também reclamar e, ó, reclamar por reclamar. Não. É querer buscar o melhor [...].
	Sempre faço perguntas sobre novas formas de resolver problemas.	Nova dimensão.	17PISP: É não achar que as coisas têm que ser... isso é muito medíocre, né? "Ah, assim que é". Não pode ser assim. Se for assim, nada acontece, e as coisas só acontecem quando pessoas como eu, normais, que não é nenhum gênio, não é ninguém, que tem uma ideia do nada, ficaram incomodadas [...].
	Questiono sobre a forma como as atividades são feitas em qualquer processo de trabalho que atuo.	Nova dimensão.	08PISP: [...] tem que ter uma mentalidade um pouco inquieta ou inovadora, ou que se questione, né? Que não se acomode com o que é, que eu acho que hoje assim, se eu fosse olhar pra trás e pensar: "Por que que eu também não fiz diferente em outro momento", porque às vezes eu não me questionei se era possível fazer diferente, né? Então, ter essa mentalidade do questionar, do redesenhar, do ter espaço [...].
Persistência	Aproveito as mudanças de gestão, para reapresentar projetos nos quais acredito, mas que não foram anteriormente aprovados	-	10RII: Só fazendo um parêntese, eu já tinha apresentado essa proposta de criar uma área de inovação para três diferentes secretários gerais enquanto eu estava na comunicação, quer dizer, eu estava tentando, já tentando, e isso aconteceu dessa forma.
	Mantenho os mesmos objetivos de trabalho mesmo encontrando muitos obstáculos	-	14RII: [...] você ter tantas travas, e é aí que entra uma outra característica que é a persistência, você tem que ser persistente, tem que ter muito poder de convencimento, porque senão você não aguenta, né? [...].
	Faz parte da minha forma de trabalho, corrigir erros de um projeto, quantas vezes forem necessárias para mantê-lo.	-	09RII: [...] a ideia do laboratório de inovação foi negada a princípio, ainda bem porque não estava amadurecido, eu acho que é importante essa resiliência de tentar novamente, de qualificar [...] eu não vendi bem a minha ideia. Então, trouxe aquele aprendizado de por que que deu errado, melhorei, qualifiquei, depois de três, quatro meses apresentei de novo a proposta, e aí sim, ela foi validada e a gente implementou o laboratório de inovação.
	Dou continuidade a projetos, ainda que exijam de mim muito recursos além das minhas atribuições de trabalho.	-	-
	Solicito continuamente aos meus colegas de trabalho para que compartilhem nossas experiências como forma de avançar profissionalmente	-	06RII: Creio que a persistência também, e a vontade de aprender e buscar conhecimento pra responder essas limitações, esses entraves, buscar caminhos alternativos dentro da legislação, dentro do que rezam as políticas públicas.



## APÊNDICE F – Instrumento de coleta de dados

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa faz parte de um amplo estudo que tem como objetivo descrever o cotidiano do profissional do setor público a partir de suas experiências de trabalho que podem ou não ter contribuído na sua formação profissional. Nesse sentido, contamos com a participação dos profissionais do setor público de forma a reproduzir fidedignidade esse ambiente profissional.

É importante destacar que:

1. O tempo de preenchimento do questionário pré-testado é de 25 minutos aproximadamente.
2. Não existe resposta certa ou errada. O importante é autenticidade da resposta, no sentido de que essa expresse a sua forma de pensar, atuar e avaliar o cotidiano do seu trabalho no serviço público.
3. Os dados coletados de cada participante serão somados aos dos demais participantes, mantendo, assim, o sigilo das informações individuais. Estima-se a participação de 200 profissionais do serviço público brasileiro.
4. Ao final, você poderá deixar um e-mail para receber uma síntese do mapeamento obtido a partir desse levantamento.
5. A participação não é obrigatória e você poderá interrompê-la a qualquer momento. Contudo, ressaltamos a importância de sua participação para a construção deste mapeamento do ambiente de trabalho no setor público.

Sua concordância em participar da pesquisa deve ser registrada, assinalando em “concordo” e depois em “continuar” para que o formulário apareça na página seguinte.

Concordo com tudo o que foi escrito acima e declaro meu consentimento para participar do estudo.

Não desejo participar do estudo.

## O cotidiano do profissional no serviço público

No. do formulário [ \_\_\_\_\_ ]1

### PERFIL DO RESPONDENTE

As questões a seguir visam unicamente formar um perfil do conjunto de participantes do estudo.

#### 1. Gênero:

<input type="checkbox"/>	Masculino.
<input type="checkbox"/>	Feminino.
<input type="checkbox"/>	Prefiro não dizer.
<input type="checkbox"/>	Outros: _____

2. Idade – registre sua idade em anos completos: \_\_\_\_\_

#### 3. Qual o seu grau de instrução:

<input type="checkbox"/>	Ensino médio completo.
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto.
<input type="checkbox"/>	Superior completo.
<input type="checkbox"/>	Especialização <i>lato sensu</i> /MBA completo.
<input type="checkbox"/>	Mestrado acadêmico completo.
<input type="checkbox"/>	Mestrado profissional completo.
<input type="checkbox"/>	Doutorado acadêmico completo.
<input type="checkbox"/>	Doutorado profissional completo.
<input type="checkbox"/>	Pós-doutorado completo.
<input type="checkbox"/>	Outros: _____

#### 4. Qual das alternativas expressa o nível mínimo de escolaridade exigido para de seu cargo de concurso (caso tenha prestado mais de um concurso considere o último ingresso)

<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental completo.
<input type="checkbox"/>	Ensino médio completo.
<input type="checkbox"/>	Ensino superior completo.
<input type="checkbox"/>	Outros: _____

5. Indique o tempo de exercício no cargo do seu último concurso público (informar em número de meses completos): \_\_\_\_\_

6. Por favor, registre a sua atual ocupação ou função exercida: \_\_\_\_\_

7. Considerando todos os vínculos que você já teve no setor público, indique o seu tempo total de exercício nesse setor (informar em número de meses completos): \_\_\_\_\_

#### 8. A função ou ocupação atualmente exercida por você enquadra-se em qual das alternativas a seguir?

<input type="checkbox"/>	Administrativa – não gestão.
<input type="checkbox"/>	Técnica – não gestão.
<input type="checkbox"/>	Gestão/chefia de seção/departamento.
<input type="checkbox"/>	Gestão/secretaria/diretoria.
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

9. Em qual cidade você trabalha atualmente? \_\_\_\_\_

### BLOCO 1 – CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

10. As frases a seguir registram situações que podem ocorrer ou não nas organizações públicas. Pensando nas suas experiências e cotidiano de trabalho, indique em cada frase, o quanto discorda ou concorda com a situação apresentada. Para isso, utilize a escala de pontos de 0 a 10, sendo que 0 (zero) significa discordo totalmente e 10 (dez) significa concordo totalmente. Quanto menos concordar, menor deverá ser a pontuação; e quanto mais concordar, maior deverá ser a pontuação.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------------

10.1 Na organização em que trabalho é minha responsabilidade decidir os métodos de trabalho que vou seguir nas minhas principais tarefas diárias.	
10.2 Na minha organização os erros cometidos no trabalho resultam em críticas duras e/ou punições.	
10.3 O uso pela organização de métodos ou ferramentas desenvolvidos por próprios funcionários é fator determinante no desenvolvimento de novas ideias.	
10.4 A minha organização incentiva o desenvolvimento de ideias próprias para o aprimoramento organizacional.	
10.5 A organização em que trabalho recebe ideias e sugestões apresentadas pelo funcionário de uma forma que o estimula a desenvolver o seu trabalho.	
10.6 A organização em que trabalho não exige justificativas complexas para o desenvolvimento de projetos inovadores.	
10.7 Na minha organização indivíduo com projetos inovadores bem sucedidos recebem compensações adicionais por seus esforços, ou seja, além do sistema de recompensa padrão.	
10.8 A organização em que trabalho oferece liberdade para ser criativo, usando meus próprios métodos para executar o trabalho.	
10.9 A organização me incentiva a incluir atividades de inovação como parte do meu trabalho rotineiro.	
10.10 Existem várias opções dentro da organização para os funcionários obterem apoio financeiro para suas ideias ou projetos.	
10.11 Ao reconhecer ou valorizar o funcionário que assume riscos, a organização contribui para que ele continue a defender novos projetos.	
10.12 A gestão apoia funcionários que assumem desafios do trabalho como oportunidades para inovar.	
10.13 A tolerância ao erro, por parte da gestão, é condição essencial do processo de aprendizagem para novas ideias.	
10.14 Os gestores da organização incentivam os funcionários a formarem redes de relacionamentos para que ideias inovadoras possam ser desenvolvidas.	

11. Na sua opinião, qual o dia da semana do cotidiano de trabalho você consideraria mais agradável para que os funcionários se encontrassem em algum espaço da organização para trocar experiências de trabalho?

Segunda-feira.

<input type="checkbox"/>	Terça-feira.
<input type="checkbox"/>	Quarta-feira.
<input type="checkbox"/>	Quinta-feira.
<input type="checkbox"/>	Sexta-feira.
<input type="checkbox"/>	Não tenho opinião.
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

12. Agora, as frases a seguir apresentam situações que podem ocorrer ou não com os funcionários públicos. Pensando especificamente no seu cotidiano de trabalho, indique, em cada frase, o quanto discorda ou concorda com a situação apresentada. Para isso, utilize a escala de pontos de 0 a 10, sendo que 0 (zero) significa discordo totalmente e 10 (dez) significa concordo totalmente. Quanto menos concordar, menor deverá ser a pontuação; e quanto mais concordar, maior deverá ser a pontuação.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------------

12.1 Eu tenho autonomia para tomar decisões sem precisar constantemente confirmá-las com alguém.	
12.2 Ideias inovadoras apresentadas pelo funcionário normalmente resultam em promoção profissional desse funcionário na organização.	
12.3 O funcionário se torna mais proativo quando recebe autonomia da organização.	
12.4 Funcionários que são apoiados pela gestão para se envolverem com projetos de inovação tendem a aprender a assumir riscos.	
12.5 Gestores com experiências em inovação inspiram seus funcionários a inovarem.	
12.6 Eu somente sigo com projetos em que acredito se minha organização me der autonomia de atuação.	
12.7 Funcionários com liberdade, para decidir sobre a forma de fazer seu trabalho, prejudicam as metas da organização.	
12.8 O conjunto de atribuições sob minha responsabilidade é um limitador para que eu me dedique a novas ideias.	
12.9 Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria costumam receber apoio da gestão.	
12.10 Somente quem trabalha formalmente na área de inovação tem tempo de pensar em formas diferentes de fazer as coisas.	
12.11 Dedicar tempo para gerar novas ideias faz parte do meu processo de aprendizado.	
12.12 Para desenvolver novas competências preciso dedicar tempo para compartilhar conhecimento com colegas de trabalho.	

13. Na sua opinião, qual o horário do dia de trabalho você consideraria mais agradável para que os funcionários se encontrem em algum espaço da organização para trocar experiências de trabalho?

<input type="checkbox"/>	Primeira metade da manhã.
<input type="checkbox"/>	Segunda metade da manhã.
<input type="checkbox"/>	Primeira metade da tarde.
<input type="checkbox"/>	Segunda metade da tarde.

<input type="checkbox"/>	Não tenho opinião formada.
<input type="checkbox"/>	Outra resposta: _____

14. As frases agora, referem-se as influências da organização sobre o funcionário público. Dê a sua opinião sobre cada uma delas e, para isso, utilizando a escala de pontos de 0 a 10, sendo que 0 (zero) significa discordo totalmente e 10 (dez) significa concordo totalmente. Quanto menos concordar, menor deverá ser a pontuação; e quanto mais concordar, maior deverá ser a pontuação.

Discordo Totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo Totalmente

14.1 Praticar atividades operacionais padrão tende a obstruir minha criatividade.	
14.2 Existe pouca incerteza nas tarefas/função que desenvolvo na organização.	
14.3 Ter um processo de avaliação que envolva aspectos do comportamento inovador me leva a apresentar um maior número de soluções inovadoras para a organização.	
14.4 A falta de <i>feedback</i> prejudica o meu desempenho.	
14.5 A gestão da organização promove plena condição para que as barreiras da inovação sejam ultrapassadas pelos funcionários.	
14.6 O desconhecimento do objetivo final do meu trabalho me leva à acomodação e ao desinteresse.	
14.7 As recompensas para um funcionário devem ser estar associadas à sua inovação no trabalho.	
14.8 Receber <i>feedback</i> da organização sobre meu desempenho contribui eficazmente para a minha formação profissional.	
14.9 A gestão me dará um reconhecimento especial se eu apresentar um desempenho no trabalho capaz de gerar resultados relevantes para o setor/organização.	
14.10 Ao ser conduzido pelos paradigmas da organização, tenho a tendência a ser menos proativo.	
14.11 O gestor do meu setor/departamento falaria aos seus superiores sobre mim caso eu tivesse me destacando no trabalho.	
14.12 Ao perceber que meu trabalho é reconhecido pela organização, me envolvo mais em atividades inovadoras.	
14.13 Quanto mais o meu trabalho for reconhecido pelos usuários dos serviços públicos, mais disposição eu tenho para buscar inovação para a organização.	

15. Dê sua opinião sobre temas que poderiam ser discutidos ou compartilhados entre colegas de trabalho em encontros agendados na organização.

<input type="checkbox"/>	Feedback chefia-funcionário.
<input type="checkbox"/>	Disposição em aprender no trabalho.
<input type="checkbox"/>	Trabalhos desafiadores.
<input type="checkbox"/>	Formação profissional no cotidiano de trabalho.
<input type="checkbox"/>	Experiências exitosas.
<input type="checkbox"/>	Outro: _____

**BLOCO 2 – RELACIONAMENTOS**

16. As frases, agora, referem-se aos relacionamentos entre colegas de trabalho. Para avaliar cada frase, utilize a escala de pontos de 0 a 10, sendo que o 0 (zero) significa discordo totalmente e 10 (dez) significa concordo totalmente. Quanto menos concordar, menor deverá ser a pontuação; e quanto mais concordar, maior deverá ser a pontuação.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------------

16.1 Os funcionários da equipe na qual trabalho são confiáveis.	
16.2 Os colegas da equipe na qual trabalho sabem que competência eu tenho.	
16.3 A equipe de funcionários com quem trabalho tem consideração pelos sentimentos uns dos outros.	
16.4 Sei onde encontrar, fora da minha organização, as competências que são úteis ao meu trabalho.	
16.5 Os colegas da equipe na qual trabalho concordam sobre o que é importante para o desenvolvimento das atividades/projetos.	
16.6 Posso contar com a ajuda dos membros da equipe na qual trabalho quando preciso superar dificuldades ou desafios.	
16.7 Na minha equipe de trabalho, todos anseiam seguir integralmente os objetivos e missão da organização.	
16.8 A equipe de funcionários com quem trabalho mostra muita honestidade.	
16.9 Na minha organização, os funcionários têm a mesma visão e os mesmos objetivos.	
16.10 Um grupo de funcionários que compartilha ideias inovadoras consegue adesão de novos funcionários quando bons resultados são alcançados.	
16.11 Quando quero desenvolver projetos de inovação me junto a funcionários que pensam como eu.	
16.12 Na minha organização eu sei quem tem competências que são úteis para integrar meu trabalho.	
16.13 Buscar apoio, em redes de contatos com ideias similares a sua, é importante para que haja avanço inovador em seus projetos.	
16.14 Existe um grande espírito de equipe entre os funcionários do grupo no qual trabalho.	
16.15 Em geral, tenho uma relação de trabalho muito positiva com meus colegas de equipe.	
16.16 Estou ciente de qual competência é necessária para cada funcionário do grupo com quem trabalho.	

17. Qual o profissional que você julga ser mais eficaz para contribuir da formação profissional dos funcionários públicos, quando se fala em inovação?

- Funcionários do meu setor.
- Funcionários de outros setores da organização.
- Funcionários de outras organizações públicas.

	Profissionais do setor público reconhecidos na área de inovação.
	Profissionais do setor privado/consultores.
	Outro: _____

### BLOCO 3 – COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

18. As expressões a seguir podem representar ou não o compartilhamento de conhecimento no seu setor/organização. Para responder utilize a mesma escala de 0 a 10 pontos, lembrando que quanto mais concordar com a frase, maior deverá ser a pontuação; e quanto menos concordar com a frase, menor deve ser a pontuação.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------------

18.1 Na minha organização os funcionários transmitem suas experiências de trabalho para os demais colaboradores.	
18.2 Encontros informais com outros funcionários resultam em aprendizagem significativa para uso no trabalho.	
18.3 Na minha organização os funcionários recebem conhecimento sobre as experiências dos outros funcionários da organização.	
18.4 No meu ambiente de trabalho existem espaços adequados para que funcionários troquem experiências ou ideias com profissionais de outra organização.	
18.5 Funcionários do meu setor/organização apresentam disposição em indicar para outros colegas onde e com quem podem ser obtidas informações necessárias aos seus projetos.	
18.6 Na minha organização o <i>layout</i> do ambiente favorece a interação face a face entre os funcionários.	
18.7 Funcionários do meu setor/departamento compartilham, com colegas de trabalho, seus conhecimentos com base em suas competências.	
18.8 No meu setor/organização, os funcionários apresentam disposição para receber dos próprios colegas de trabalho indicação de onde e com quem buscar informações necessárias a seus projetos.	
18.9 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com meus colegas de trabalho (WhatsApp, e-mails etc.).	
18.10 Na organização em que atuo, funcionários compartilham, com colegas de trabalho, lições de falhas ocorridas em seus projetos quando necessário.	
18.11 Os funcionários da organização utilizam encontros informais para compartilhar experiências de vida e de trabalho uns com os outros.	
18.12 Sinto-me incomodado quando colegas do meu setor de trabalho vêm dar palpites no meu trabalho.	
18.13 Participo de espaços virtuais de troca de informações ou experiências com funcionários de outras organizações públicas (WhatsApp, e-mails etc.).	
18.14 Funcionários do meu setor/departamento recebem conhecimento de outros colegas de trabalho com base nas habilidades e competências delas.	
18.15 Não gosto de dar opiniões nos projetos dos meus colegas de trabalho para não incomodá-los.	
18.16 Aprimorei minha formação profissional ao conhecer o processo de experiências exitosas de trabalho/projetos apresentados por colegas.	
18.17 Tenho disposição para compartilhar, com colegas de trabalho, conhecimento	

decorrente de experiências de sucesso e/ou fracasso no desenvolvimento de meus projetos/atividades.	
---	--

19. Qual(is) das situações a seguir representa(m) o melhor método de aprendizado para um funcionário público? Você pode escolher mais de uma opção.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Aprender fazendo.   |
| <input type="checkbox"/> | Observar outros fazendo.                                  |
| <input type="checkbox"/> | Tentativa e erro.   |
| <input type="checkbox"/> | Trocando experiências com colegas de trabalho.            |
| <input type="checkbox"/> | Trocando experiências com colegas de outras organizações. |
| <input type="checkbox"/> | Outro: _____  |

#### BLOCO 4 – ATITUDE

20. As frases a seguir apresentam algumas situações que podem expressar ou não sua forma de pensar sobre o trabalho. Então, pensando nisso indique o quanto você discorda ou concorda com a situação apresentada em cada frase.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	--------------------------------

20.1 Sinto-me muito incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.	
20.2 Somente com a presença de funcionários que utilizam processos de trabalho mais atualizados, a organização pode melhorar seu desempenho.	
20.3 O risco nas decisões tomadas pelos funcionários somente ocorre quando não há um planejamento adequado do projeto/atividade.	
20.4 Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma muito ultrapassada.	
20.5 Qualquer coisa que um funcionário faça, para melhorar sua atividade no cotidiano de trabalho, já seria uma inovação.	
20.6 O comportamento de colegas que não questionam a forma como as coisas são feitas me deixa insatisfeito.	
20.7 Realizar trabalhos que tenham desafios pode contribuir para o aprendizado dos funcionários.	
20.8 A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.	
20.9 Entendo que qualquer funcionário pode inovar.	
20.10 Acredito que correr riscos é essencial para fazer algo diferente no trabalho.	
20.11 É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da instituição, oportunidades de melhorias para a organização.	
20.12 Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.	
20.13 Um servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.	

**BLOCO 5 – COMPORTAMENTO**

21. Finalizando, as frases a seguir podem representar ou não a sua forma de ser. Para cada uma, indique o quanto a situação apresentada na frase representa você. Para responder considere a escala de 0 a 10 pontos, sendo que 0 (zero) significa que a situação em nada representa a sua forma de ser e que a pontuação 10 (dez) significa que a situação representa totalmente a sua forma de ser. Assim, quanto menos a situação representar você, menor deverá ser a pontuação; e quanto mais a situação representar você, maior deverá ser a pontuação.

<b>Nada Representa</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Representa Totalmente</b>
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------------------------------

21.1 Produzo ideia novas e úteis para o setor/organização.	
21.2 Eu me antecipo a mudanças em vez de responder a elas.	
21.3 Eu me defino como uma pessoa que faz questionamentos em qualquer situação com o objetivo de buscar algo novo.	
21.4 No meu trabalho desenvolvo novos processos, produtos e/ou serviços.	
21.5 No meu trabalho conduzo as tarefas de maneira inovadora.	
21.6 Corrijo ou meloro com todo esforço coisas de que não gosto no meu trabalho.	
21.7 Encontro novas maneiras de fazer as coisas em todas as minhas atividades de trabalho.	
21.8 Eu me antecipo a problemas, necessidades ou mudanças futuras previstas no meu trabalho.	
21.9 Em qualquer situação, costumo fazer as coisas de uma forma inédita.	
21.10 Dou continuidade a projetos, ainda que exijam de mim muitos recursos além das minhas atribuições de trabalho.	
21.11 Participo de novos projetos somente após os primeiros resultados.	
21.12 Em qualquer situação, arrisco fazer coisas que podem não funcionar.	
21.13 No meu cotidiano de trabalho evito correr riscos nas atividades que desenvolvo.	
21.14 Solicito continuamente aos meus colegas de trabalho para que compartilhem nossas experiências como forma de avançar profissionalmente.	
21.15 Diante da possibilidade de falha em algum projeto que desenvolvo, assumo os riscos desde que calculados.	
21.16 De forma geral, tenho uma postura examinadora.	
21.17 Tomo a iniciativa de começar projetos no setor/organização em que atuo.	
21.18 Aproveito as mudanças de gestão para reapresentar projetos nos quais acredito, mas que não foram anteriormente aprovados.	

21.19 Tenho a tendência de implementar mudanças, antes que sejam necessárias.	
21.20 Sempre faço perguntas sobre novas formas de resolver problemas.	
21.21 Mantenho sempre o olhar atento para ambientes e situações externas.	
21.22 Questiono a forma como as atividades são feitas em qualquer processo de trabalho que atuo.	
21.23 Mantenho os mesmos objetivos de trabalho mesmo encontrando muitos obstáculos.	
21.24 Faz parte da minha forma de trabalho corrigir erros de um projeto, quantas vezes forem necessárias para mantê-lo.	
22. Indique o quanto é possível ou impossível transformar servidores públicos em servidores públicos intraempreendedores.	
<input type="checkbox"/>	Totalmente impossível.
<input type="checkbox"/>	Moderadamente impossível.
<input type="checkbox"/>	Pouco impossível.
<input type="checkbox"/>	Nem possível nem impossível.
<input type="checkbox"/>	Pouco possível
<input type="checkbox"/>	Moderadamente possível.
<input type="checkbox"/>	Totalmente possível.

### PERFIL DOS RESPONDENTES - COMPLEMENTAÇÃO

23. Para complementar as informações que formarão o perfil do conjunto de participantes do estudo, responda por favor as próximas perguntas:	
23.1 Estado civil:	
<input type="checkbox"/>	Solteiro.
<input type="checkbox"/>	Separado/divorciado.
<input type="checkbox"/>	Casado/união estável.
<input type="checkbox"/>	Viúvo.
<input type="checkbox"/>	Outro: _____
23.2 Possui filhos?	
<input type="checkbox"/>	Sim.
<input type="checkbox"/>	Não.
23.3 Informe a quantidade de filhos que são dependentes financeiramente de você:	
<input type="checkbox"/>	1.
<input type="checkbox"/>	2.
<input type="checkbox"/>	3.
<input type="checkbox"/>	4.
<input type="checkbox"/>	Outro: _____
23.4 Informe, de forma aproximada, a sua renda mensal oriunda do seu trabalho no setor público (em reais), tomado como base o mês de outubro de 2021. _____	
23.5 Indique a sua forma de contratação:	
<input type="checkbox"/>	Celetista.
<input type="checkbox"/>	Estatutário.

Em caso de interesse em receber uma síntese dos resultados deste questionário, registre aqui o seu e-mail: \_\_\_\_\_

**Muito obrigada por sua participação!**