



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>

INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DE GESTORES PÚBLICOS MUNICIPAIS POR MEIO DO CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI)

Recebido: 13/09/2017

Aprovado: 17/02/2018

¹Marcus Vinicius Gonçalves Da Silva

²Maria Lúcia Figueiredo Gomes De Meza

³Antonio Gonçalves De Oliveira

⁴Mário Procopiuck

RESUMO

Este trabalho tem por objeto de estudo a criação de um instrumento que permita analisar as características comportamentais empreendedoras dos agentes políticos que ocupam cargos de chefia, direção e assessoramento na administração pública municipal. A análise insere-se em um campo de estudos embrionário na área da gestão pública no Brasil: o empreendedorismo no setor público. Quanto ao método, a pesquisa classifica-se em aplicada, qualitativa e descritiva, e utiliza o instrumento *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), adaptado neste estudo, para o caso da gestão pública do município de Apucarana, localizado na mesorregião norte-central do estado do Paraná. Os resultados demonstram 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.

Palavras-chave: Empreendedorismo Público; Intraempreendedorismo; Gestão Pública Municipal; Índice de Empreendedorismo de Carland.

¹ Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba, (Brasil). E-mail: marvin.gsilva@gmail.com ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2145-0871>

² Doutora em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, (Brasil). E-mail: malumeza@utfpr.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1875-5140>

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, (Brasil). E-mail: agoliveira@utfpr.edu.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4191-9406>

⁴ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Curitiba, (Brasil). E-mail: mario.p@pucpr.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7346-1938>



INTRAPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: ANALYSIS OF THE ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR OF MUNICIPAL PUBLIC MANAGERS THROUGH THE CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (CEI)

ABSTRACT

The object of study of this work is the creation of an instrument that allows to analyze the behavioral characteristics of entrepreneurial political agents holding management, leadership and advisory positions in municipal public administration. The analysis is part of a field of embryonic studies in the area of public management in Brazil: entrepreneurship in the public sector. As for the method, this research is classified in applied, qualitative and descriptive, and uses the instrument Carland Entrepreneurship Index (CEI), adapted in this study, to the case of public management in the city of Apucarana, located in the north-central region of the state of Paraná. The results show that the presence of behavioral characteristics of entrepreneurs in public management incurs, on the one hand, in more risk, but on the other, in larger innovative potential, which can produce positive externalities for the municipal finances and public policies, constituting important strength to the socio-economic and institutional development.

Keywords: Public Entrepreneurship; Intrapreneurship; Municipal Public Management; Carland Entrepreneurship Index.



1 INTRODUÇÃO

Na administração pública, a burocracia não garante rapidez, boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade ela é lenta, onerosa e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (Kliksberg, 1994). Inserido nesse contexto, o atual perfil do servidor público é visto de uma forma muito banalizada, avesso ao empreendedorismo, aos riscos e às mudanças.

No entanto, percebe-se que o serviço público é diferente do setor privado em vários aspectos. O cenário público é mais desafiador, pois há maiores reflexos no tocante à cultura organizacional e um nível de apego à forma tradicional pela qual as atividades se encontram organizadas, com efeitos indesejados sobre as iniciativas de inovação.

Hartley (2005) aponta para três paradigmas na gestão pública: os papéis dos políticos, dos administradores e da população. Já Barrett (2002) observa que são os cidadãos que podem conhecer se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles.

A nova administração pública buscou promover uma mudança na estratégia de gerência, cuja ênfase estava na descentralização e na delegação de autoridade, incentivando a criatividade e a inovação (Bresser Pereira, 1997).

Assim, com o intuito de conseguir bons resultados em termos de inovação em produtos e/ou serviços, processos, práticas de gestão, ou ainda o ingresso em novos negócios pertencentes ou não à área de atuação da empresa, algumas organizações públicas buscaram trabalhar com modelos de gestão que almejassem incentivar um ambiente propício à inovação (Festa, & Garcia, 2013).

As pesquisas sobre empreendedorismo, até a década de 1970, priorizavam as ações e características individuais dos empreendedores (Drucker, 1985; Sadler, 2000). No entanto, a partir de 1980, autores como Miller e Friesen (1983), Burgelman (1983), Pinchot (1985), Cornwall e Perlman (1990), e Diefenbach (2011) desenvolveram pesquisas que compreendessem a noção de empreendedorismo dentro das organizações.

Surge então o empreendedorismo corporativo, ou seja, o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações (Hashimoto, 2009), conhecido



também como empreendedorismo interno (Emmendoerfer, & Valadares, 2011) ou intraempreendedorismo (Pinchot, 1985; Antoncic, & Hisrich, 2003; Fillion, 2004; Dornelas, 2008).

No setor público brasileiro, a adoção do empreendedorismo pode estar atada ao discurso dos governantes para que alcancem legitimação e manutenção de poder, assim como foi o discurso da Nova Administração Pública (Valadares, & Emmendoerfer, 2012).

Da mesma forma que a Nova Administração Pública foi construída por meio do pensamento ideológico neoliberal, esse mesmo pensamento tem sido a base norteadora para a criação de práticas empreendedoras na gestão pública (Andrews, & Kouzmin, 1998; Valadres, & Emmendoerfer, 2015). Essa abordagem tem influenciado a gestão pública mundial ao enfatizar o uso de instrumentos de gestão empresarial e de uma racionalização instrumentalizada para gestores públicos (Kettl, 2006; Klein, 2008; Secchi, 2009; Diefenbach, 2011).

Nesse construto, torna-se premente analisar o fenômeno do empreendedorismo de maneira construtivista, de forma que o diálogo entre o indivíduo (sujeito) e seu objeto (criação de novos valores) torna-se um processo indissociável, dependente do ambiente como força promotora ou inibidora da atividade empreendedora (Bouchikhi, 1993).

No setor público, as ações empreendedoras podem gerar um acúmulo de experiências individuais contribuindo na busca de soluções dos problemas, de forma que sejam politicamente aceitáveis e administrativamente viáveis (Alford, & Hughes, 2008). Estas ações depreendem do impulso e do esforço de agir com consequências políticas, econômicas e culturais motivados pela inquietude e pelo desejo de mudança dos intraempreendedores públicos (Sousa, Paiva Junior, & Lira, 2010).

Diante desse contexto introdutório e de forma inédita, propõe-se neste estudo analisar as características comportamentais empreendedoras dos gestores públicos municipais. Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro inclui a presente Introdução. O segundo destina-se ao referencial teórico onde são abordados os conceitos e fundamentos do intraempreendedorismo no Setor Público, do instrumento Carland Entrepreneurship Index. e das Características Comportamentais Empreendedoras. No terceiro capítulo, descreve-se o método utilizado, etapa em que se pormenorizam os critérios e procedimentos adotados na



coleta dos dados. Esta pesquisa utilizou o instrumento de análise Carland Entrepreneurship Index (CEI) de forma adaptada. No quarto capítulo são apresentados os resultados, analisando-se a aplicabilidade do CEI junto aos agentes políticos municipais. Por fim, o quinto capítulo dedica-se às considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Intraempreendedorismo no Setor Público

Estudos têm destacado a importância e relevância do empreendedorismo no ambiente público (Osborne, & Gaebler, 1992; Klein, Mahoney, Mcgahan, & Pitelis, 2010), apropriando-se de conceitos como: empreendedorismo corporativo (Dornelas, 2003) ou intraempreendedorismo (Pinchot III, & Pellman, 2004), enfatizando a importância de processos que incentivem a criatividade e a iniciativa dos servidores públicos.

Stoker (2006) e Rainey (2009) defendem que os achados nas teorias organizacionais e gerenciais foram desenvolvidos para as organizações em geral, tendo em vista que as organizações públicas e privadas possuem muito mais similaridades do que diferenças. No entanto, outros estudiosos discordam dessa assertiva e observam que existem conceitos particulares de cada setor e que não podem ser transpostos sem a devida adaptação (Rainey, 2009; Diefenbach, 2011).

Valadares e Emmendoerfer (2015) destacam as principais diferenças entre as organizações privadas em relação às públicas, apontadas por Bernier e Hafsi (2007) e Currie, Humphreys, Ucbasaran e McManus (2008) como sendo: a) ausência de mercados econômicos e suas pressões de redução de custos; b) influências intensivas de questões políticas; c) pressupostos como a equidade, a responsabilidade, a franqueza e a transparência aos usuários e multiplicidade de conflitos entre os agentes (gestores); e d) tradicionalmente mais centralizada, cujos gestores têm menor autonomia de decisão e flexibilidade, menor incentivo e menores riscos/recompensas.

Na organização pública, o lócus de atuação é complexo, pois suas intensas relações políticas, pressupostos de equidade, responsabilidade, transparência,



multiplicidade de conflitos entre os gestores, estrutura centralizada, menor autonomia de decisão dos gestores, menor incentivo e recompensas, e menor risco contribuem para uma cultura que vai de encontro à cultura empreendedora (Kearney, Hisrich, & Roche, 2009). Dessa forma, o potencial e o alcance da aplicação da noção de empreendedorismo no setor público brasileiro estão diretamente correlacionados com a compreensão da capacidade e da limitação do indivíduo para a administração pública.

Nos estudos de Valadares e Emmendoerfer (2015) e Moraes, Valadares, Emmendoerfer e Tonelli (2015), o empreendedorismo no setor público apresenta-se de diversas formas: a) cultura empreendedora dentro das organizações públicas e em parcerias público-privadas; b) através das políticas públicas ou como política inovadora dentro do setor público; e c) criação de empresas estatais.

Vê-se que o empreendedorismo no serviço público representa para a sociedade um papel inovador, um meio de auxiliar a implementação de políticas públicas aprimoradas que visem uma melhor qualidade de vida para a população.

Para Dornelas (2008), o empreendedorismo aplicado dentro da organização (intraempreendedorismo), resume-se na atuação de gerentes agindo como se fossem donos do negócio, rearranjo da cadeia de valores, realocação dos atuais recursos e competências em novas e distintas maneiras e, em especial, na criação de uma cultura e clima inovadores.

Segundo, Sequeira (2005), há mecanismos que sustentam um ambiente intraempreendedor, favorecendo a busca por inovações, envolvem: criação e instituição de políticas de autorização; divulgação de missão e visão; estímulos, reconhecimento e recompensas; trabalho em equipe; patrocínio e experimentação de ideias; tolerância a erro e/ou fracasso; sintetização de níveis hierárquicos; agilidade para obtenção de recursos; e autonomia de decisões (*empowerment*).

No campo organizacional, conforme observa Ortigara (2008), o desafio do empreendedor é árduo, tendo em vista os avanços tecnológicos e os desafios complexos que envolvem a gestão que relativamente demandariam novas competências para executar projetos com criatividade e um estilo de ação eficaz determinante para a execução de um trabalho.

Na mesma linha, Bernier e Hafsi (2007) apontam que o empreendedorismo público é um fenômeno organizacional que ocorre de maneira cíclica dentro do setor



público, ou seja, os empreendedores públicos não criam artefatos, não desenvolvem projetos grandiosos, mas vagarosamente reinventam suas organizações. Assim, transformam os sistemas que controlam a eficiência e a eficácia do governo de maneira gradual e cíclica.

O campo do empreendedorismo pode ser estudado sob diferentes abordagens. Danjou (2002) aponta três delas. A primeira abordagem refere-se à pessoa (o empreendedor); a segunda é a do contexto, abrangendo os fatores ambientais que afetam a atividade empreendedora e a motivação para se empreender (valores socioculturais, políticas públicas, educação, estrutura de mercado, entre outros); já uma terceira abordagem é a da ação e refere-se ao empreendedorismo como um processo de inovação, que inclui desde a motivação das novas ideias a serem implantadas nas organizações até as formas de distribuição de bens e serviços (Danjou, 2002).

Sob o aspecto econômico, o fenômeno do empreendedorismo no setor público tem sido reflexo das próprias mudanças ocorridas nas últimas décadas, de tal forma que os governos têm se tornado mais ativos em compartilhar os benefícios com a iniciativa privada, provenientes das políticas internacionais e nacionais de inovação em função do comportamento mais empreendedor (Meza, & Silva, 2012).

Retomando o nível organizacional, a reflexão assinala que práticas empreendedoras compõem atitudes e comportamentos de enfrentamento dos empecilhos cotidianos institucionais que normalmente dependem de demoradas e complexas decisões externas (Castor, 2000).

Outra forma de manifestação do termo empreendedorismo público é dada por Lewis (1980). Ele sugere que é uma arte elaborada pelos *bureaucratic entrepreneurs* não eleitos, mas que se manifestam em cargos de liderança dentro do governo e auxiliam políticos eleitos.

Assim, é possível verificar que o empreendedorismo no setor público tem se apresentado por meio de diversos termos e noções, porém de formas não consensuais sobre qual seria a definição mais adequada sobre o termo, mas que também se vinculam aos enfoques econômico (Schumpeter, 1954) e comportamental (McClelland, & Burnham, 1976).



2.2 Características Comportamentais Empreendedoras

Uma das abordagens no campo do empreendedorismo refere-se à pessoa, isto é, trata de compreender o perfil e comportamento do empreendedor, sendo de interesse da psicologia. Outras abordagens são discutidas por Pinchot III (1985) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008) referentes à ação empreendedora.

O comportamento empreendedor, segundo Dornelas (2003), está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio. Esse comportamento busca criar algo novo e entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização.

Drucker (1986) afirma que o espírito empreendedor é uma característica distinta de um indivíduo ou de uma instituição. Para o autor, qualquer indivíduo pode aprender a ser empreendedor, visto que o empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade.

Scott (2008), citado por Baratter, Ferreira e Costa (2010), descreve os indivíduos com características que carregam práticas limitadas em algumas direções e reforçadas em outras, pela estrutura social existente, de tal forma que o conceito de ação ou agência não se refere a uma série de atos combinados, mas a um fluxo contínuo de conduta.

Meynhardt e Diefenbach (2012) sustentam a ideia de que o empreendedorismo é um fenômeno de mudanças dentro de uma organização, referindo-se à aplicação do comportamento empreendedor no setor público advindo dos conceitos do empreendedorismo privado. Nesse viés, o empreendedor público está diretamente relacionado com a proatividade, determinação de metas, busca de bom desempenho e eficiência na promoção da satisfação dos cidadãos (Morais et al., 2015).

Para ocorrer o empreendedorismo no setor público, deve haver o surgimento de líderes empreendedores - *entrepreneurial leaders* - os quais pensam de uma forma diferenciada, “fora da caixa” em relação ao local onde se encontram (Exton, 2008). Esses líderes podem ser incentivados por ações do governo, porém enfrentam múltiplos, ambíguos e inconsistentes objetivos dentro da organização, além de muitos obstáculos no ambiente e nas relações de trabalho (Morais et al., 2015).

Independente de maior ou menor grau, todas as corporações dependem do



desempenho humano para obtenção de êxito em seus negócios e, por esse motivo, desenvolvem e coordenam uma maneira de atuação sobre o comportamento, que se convencionou chamar de “modelo de gestão de pessoas”. Esse modelo é compreendido como base (alicerce) para todo e qualquer modelo de gestão almejado por uma organização, inclusive aquelas que ambicionam uma cultura intraempreendedora capaz de gerar inovação (Fischer, 2002).

Desta forma, identificar as características individuais que envolvem a figura do empreendedor torna-se relevante, uma vez que difere as qualidades e as influências predominantes em cada comportamento. Isso permite desenvolver interesses, valores e percepções nos negócios (Bernardi, 2012). Essas características tornam-se um desafio no desempenho das organizações públicas, onde se vê a mudança como possível solução.

Outros autores, como Kearney, Hisrich e Roche (2007), descrevem que o empreendedorismo no setor público é marcado pela inovação e possui duas dimensões que devem ser trabalhadas: a) interna (a organização do setor público), remete-se à estrutura/formalidade, decisões/controle, cultura, tomada de risco e proatividade; e b) externa, que abrange o ambiente político, complexidade, munificência e mudanças provenientes do ambiente externo ao setor.

Com isso, o incremento dado à ação empreendedora no setor público pela ética dos valores tende a trazer benefícios por aumentar de tal maneira a credibilidade do órgão junto a parceiros e sociedade, cuja consequência maior será o fortalecimento da imagem institucional (Sousa et al., 2010).

Ressalta-se, porém, que os contextos, aspectos culturais, ocorrências específicas, políticas governamentais, entre outras condições sociais, políticas e econômicas, podem interferir nas organizações e no comportamento empreendedor.

2.3 Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Os estudos que buscam identificar o comportamento empreendedor necessitam de instrumentos de medida válidos que auxiliem na identificação de traços e condições considerados essenciais na atividade empreendedora. A falta destes instrumentos pode confundir os resultados obtidos e frustrar as tentativas de entender o fenômeno empreendedor (Sexton, Auken, & Ireland, 1981; Ensley, Carland, &



Carland, 2000; Ferreira; 2005).

Neste estudo, é utilizada a escala de empreendedorismo *Carland Entrepreneurship Index* (CEI), elaborada por Carland, Carland e Hoy (1992), pois segundo esses autores, a discussão não se trata de ser ou não ser empreendedor, mas de situar o indivíduo dentro de um grupo de pessoas mais ou menos empreendedoras.

Por outro lado, cabe o registro de que não há um teste ou instrumento universal que possa ser considerado o estado da arte no campo da análise do comportamento empreendedor que, por ser um atributo subjetivo, é uma tarefa difícil de quantificar (Gimenez, Inácio Jr, E., & Sunsin, 2001). O CEI é um instrumento sobre empreendedorismo desenvolvido pelos professores Jim e Joann Carland, reconhecidos internacionalmente como especialistas neste campo, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto empresarial no âmbito dos EUA (Inácio Júnior, 2002).

Carland et al. (1992), com a finalidade de determinar a propensão de um grupo de indivíduos para o desenvolvimento do seu potencial empreendedor, realizaram uma pesquisa cujos resultados deram suporte à criação empírica de um modelo. Esses autores aplicaram testes em um grupo de alunos, visando medir a necessidade de realização, preferência pela inovação e a propensão a aceitar riscos, relacionando os resultados com o conceito de empreendedorismo.

Para Carland et al. (1992, p. 1), “grande parte da controvérsia sobre a definição de empreendedorismo e a identificação de empreendedores vem da suposição tácita de que empreendedorismo seja uma condição dicotômica”.

O CEI é um questionário de autorresposta, com 33 frases afirmativas em pares, no formato de escolha forçada. Seu objetivo é identificar o potencial empreendedor dos respondentes. Por meio de uma escala preferencial, o respondente, ao preencher o questionário, baseando-se na sua personalidade e preferências, será enquadrado como mais ou menos empreendedor.

Conforme observam Inácio Júnior e Gimenez (2004), o CEI é um fator determinante para buscar diferenciação dos indivíduos e mensurar a competência necessária para o desenvolvimento pessoal, isto é, a maneira de agir e pensar no que se refere a empreender.

O indivíduo é elemento essencial na criação de novos valores para a sociedade e são inspirados e motivados a criarem valores porque são



empreendedores por natureza. Nesta premissa, os empreendedores são caracterizados por um *continuum* permeados pela intensidade de cada indivíduo (Carland, Carland, Nasi, & Nasi, 1998; Ferreira, 2005).

Carland et al. (1992) apresentaram características psicológicas do empreendedor compostas de quatro elementos: Traços de Personalidade (TP), Propensão à Inovação (PI), Postura Estratégica (PE) e Propensão ao Risco (PR).

A escala *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) possui valores de 0 a 33 pontos, resultante de três faixas: a) microempreendedor (0 a 15); b) faixa intermediária de empreendedor (16 a 25); e c) macroempreendedor (26 a 33). A maior ou menor presença dos quatro elementos citados resultaria em uma das três categorias.

Carland et al. (1992) caracterizam o perfil das três categorias conforme o discriminado na Figura 1 a seguir.

Categoria	Características
Microempreendedor (0 a 15 pontos)	<ul style="list-style-type: none">▪ Visão de autoemprego, liberdade e autoestima.▪ A organização é vista como mais um aspecto de sua vida.▪ Buscam oportunidade de geração de renda e emprego familiar.▪ Não tem intenção de tornar seu negócio um grande empreendimento.▪ Não tem interesse em comprometer um grande nível de energia no negócio.▪ Objetivo é alcançado à medida que ele possa operar o seu próprio negócio sem as pressões e exigências de uma carreira numa outra organização.▪ Não é normalmente encontrado no ambiente corporativo.▪ Não tem a propensão de buscar a inovação ou abordagens criativas.▪ Gerenciamento através de técnicas seguras e já testadas.▪ Sonhos relacionados à liberdade e à vida em família.
Empreendedor (16 a 25 pontos)	<ul style="list-style-type: none">▪ Interessados em lucros e crescimento.▪ Encontrados em ambientes corporativos e organizações.▪ Propensão à inovação.▪ Sonhos de riqueza, reconhecimento e admiração.
Macroempreendedor (26 a 33 pontos)	<ul style="list-style-type: none">▪ Aspiram em tornar seu negócio em um veículo de mudança da história▪ Tem intenção de tornar seu negócio em uma força dominante na economia.▪ Veem o crescimento do empreendimento como medida de sucesso.▪ Interesse vai além do aspecto monetário.▪ Constante busca do domínio da arena em que se encontram.▪ Preocupação com as atividades de planejamento.▪ São inovadores e buscam constantemente encontrar novas maneiras de transformar seus sonhos em novos produtos, novos mercados e novas indústrias.▪ Busca o crescimento através de novos desafios, fronteiras e ideias.▪ Sonham em criar, mudar, de fazer o mundo diferente.

Figura 1. Categorias Empreendedoras - CEI (*Carland Entrepreneurship Index*)

Fonte: Adaptado de Carland et al. (1992) e Kornijezuk (2004).

Autores como Brazeal e Herbert (1999), Keh, Foo e Lim (2002) e Ferreira (2005)



apontam que as pesquisas de Carland e Carland constataram que entre os fatores psicológicos associados ao empreendedorismo, os construtos dominantes na literatura são: necessidade de realização, criatividade, propensão ao risco e inovação, incluídos no CEI.

No Brasil, uma das aplicações do CEI foi realizada por Inácio Júnior (2002), em sua pesquisa junto a donos das empresas de incubadoras tecnológicas do estado do Paraná, obtendo 73 questionários respondidos, tendo sido verificada a validade do instrumento.

Desde então, vários pesquisadores aplicaram o CEI em diversas áreas de atividades econômicas e de ensino, a saber: gestores das instituições de ensino superior (Espejo, 2004); pequenos empresários de Brasília (Kornijezuk, 2004); varejistas de materiais de construção na cidade de Curitiba (Ferreira, 2005); comportamento empreendedor de alunos do curso de turismo (Culti-Gimenez, Costa, Schypula, & Gimenez, 2006); empreendedores informais clientes de programas de micro-crédito (Freitas, Ribeiro, Barbosa, & Patricio, 2009); pequenas empresas da cidade de Curitiba (Hofer, Welgacz, Lorenzi, & Damke, 2010); micro e pequenas empresas do comércio de Londrina (Vieira, Negreiros, Melatti, Gimenez, Souza, & Pelisson, 2013); discentes do curso de Administração de uma instituição de Ensino Privada (Penz et al., 2014); e estudantes de Ciências Sociais Aplicadas em uma instituição de Ensino Superior (Tormen, Nascimento, Verdinelli, & Lizote, 2015).

Isto revela que o CEI tem sido um instrumento muito utilizado por diversos autores nos últimos anos, porém observa-se que nenhum estudo teve como escopo aplicar o *Carland Entrepreneurship Index* em uma organização pública municipal. Nesse sentido, aplicar o CEI junto aos gestores de uma Prefeitura Municipal torna-se uma oportunidade de pesquisa inovativa e desafiadora.

3 MÉTODO

O presente estudo apresenta-se como uma pesquisa aplicada, tendo como estratégia um estudo de caso. No que se refere à abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, pois pretende visualizar o fenômeno (o comportamento intraempreendedor na gestão pública) a fim de agregar o entendimento necessário, pois a intenção é de fomentar a proposição de estudos futuros e a exploração de novos



enfoques (Godoy, 1995).

O órgão público selecionado para o caso, por conveniência e acessibilidade, foi a prefeitura do município de Apucarana, localizado no norte do Estado do Paraná. Como o estudo é de um caso único, foi dada ênfase à descrição detalhada e completa do caso, buscando-se fazer uma análise em profundidade, pois, segundo Yin (2005), deve-se usar caso único quando o caso é decisivo para testar uma teoria bem formulada, é um caso raro ou extremo, é representativo ou típico, é revelador ou longitudinal.

O estudo de caso consistiu na aplicação do questionário *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) adaptado de Inácio Júnior (2002) para aplicação em uma gestão pública municipal, tendo como público-alvo os agentes políticos que ocupavam os cargos de Chefia, Direção e Assessoramento na prefeitura municipal e suas autarquias, nos anos de 2016 e 2017. O total de agentes ocupantes desses cargos correspondeu ao número de 30, distribuídos da seguinte forma: Prefeito (1); Vice-Prefeito (1); Secretários (11); Superintendentes (8); e Diretores (9). O questionário foi enviado para o endereço eletrônico (*e-mail*) desses 30 agentes e respondido no período de 22 de fevereiro a 06 de março de 2017.

Dos 30 gestores municipais, 25 responderam o questionário, obtendo-se a taxa de resposta de 83%, considerada altamente significativa para a validação de um instrumento inédito aplicado na gestão pública municipal, pois, para Marconi e Lakatos (2005), os questionários que são enviados alcançam em média 25% de devolução pelos entrevistados.

Das 33 (trinta e três) questões originais do CEI, somente cinco questões (q.12, q.13b, q.16b, q.22a, e q.29b) mantiveram-se conforme a sua tradução original (*ipsis litteris*) do estudo de Inácio Júnior (2002), sendo que as demais foram adaptadas a fim de serem aplicadas em uma instituição pública municipal (Figura 2).



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Questão adaptada para esta pesquisa		Questão original (CEI)	
Q1.	Objetivos por escritos nesta instituição são cruciais.	Objetivos por escrito para este negócio são cruciais.	
	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.	É suficiente saber a direção geral em que você está indo.	
Q2.	Considero-me uma pessoa habilidosa.	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.	
	Considero-me uma pessoa criativa.	Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.	
Q3.	Eu não teria ingressado nesta instituição se eu não tivesse a certeza de que seria bem-sucedido.	Eu não teria iniciado este negócio se eu não tivesse certeza de que seria bem-sucedido.	
	Eu não tenho certeza se serei bem-sucedido nesta instituição.	Eu nunca terei certeza se este negócio dará certo ou não.	
Questão adaptada para esta pesquisa		Questão original (CEI)	
Q4.	Eu desejo que esta instituição atinja suas metas e objetivos	Eu quero que este negócio cresça e torne-se poderoso.	
	O meu real propósito nesta instituição é dar suporte a minha família.	O real propósito deste negócio é dar suporte a minha família.	
Q5.	Minha principal tarefa nesta instituição é planejar.	A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	
	Sou mais importante no gerenciamento do dia a dia nesta instituição.	Sou mais importante no gerenciamento do dia-a-dia deste negócio.	
Q6.	Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva otimista.	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.	
	Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva analítica.	Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	
Q7.	Meu principal objetivo nesta instituição é tão somente de permanecer nela.	Meu objetivo primário neste negócio é sobreviver.	
	Eu não descansarei até que atinjamos as metas definidas	Eu não descansarei até que nós sejamos os melhores.	
Q8.	Para ser efetivo, um plano deve ser formalizado.	Um plano deveria ser escrito para ser efetivo.	
	Para ser efetivo, um plano informal é suficiente.	Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente.	
Q9.	Eu gasto muito tempo com esta instituição.	Eu provavelmente gasto muito tempo com este negócio.	
	Eu divido meu tempo entre esta instituição, família e amigos.	Eu divido meu tempo entre este negócio, família e amigos.	
Q10.	Eu planejo com o coração.	Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.	
	Eu planejo com a razão.	Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.	
Q11.	Minhas prioridades estão além desta instituição.	Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora este negócio.	
	Uma das coisas mais importantes em minha vida é esta instituição.	Uma das coisas mais importantes em minha vida é este negócio.	
Q12.	(sem adaptação)	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	
		Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	
Q13.	As pessoas que trabalham para mim são dedicadas.	As pessoas que trabalham para mim trabalham duro.	
	(sem adaptação)	As pessoas que trabalham para mim gostam de mim.	
Q14.	Eu anseio pelo dia em que gerenciar nesta instituição seja algo simples.	Eu anseio pelo dia em que gerenciar este negócio seja simples.	
	Se gerenciar nesta instituição ficar muito simples, eu buscarei outra instituição.	Se gerenciar ficar muito simples, eu iniciarei outro negócio.	
Q15.	Sou uma pessoa prática.	Eu penso que eu sou uma pessoa prática.	
	Sou uma pessoa teórica.	Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	



Q16.	Ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	O desafio de ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro.
	(sem adaptação)	O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.
Q17.	Eu sempre procuro por novas maneiras de fazer as coisas.	Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas.
	Eu procuro estabelecer procedimentos rotineiros para que as atividades sejam feitas corretamente.	Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.
Q18.	É importante ser otimista.	Eu penso que é importante ser otimista.
	É importante ser lógico.	Eu penso que é importante ser lógico.
Questão adaptada para esta pesquisa		Questão original (CEI)
Q19.	Considero que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.
	Aprecio o desafio de inventar/incrementar mais do que qualquer outra coisa	Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.
Q20.	Eu gasto a maior parte do tempo planejando nesta instituição.	Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando este negócio.
	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando nesta instituição.	Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando este negócio.
Q21.	Eu tenho percebido que gerenciar cai na rotina.	Eu tenho percebido que gerenciar este negócio cai na rotina.
	Considero que gerenciar nesta instituição não é rotina.	Nada sobre gerenciar este negócio é sempre rotina.
Q22.	(sem adaptação)	Eu prefiro pessoas que são realistas.
	Eu prefiro pessoas que são idealizadoras.	Eu prefiro pessoas que são imaginativas.
Q23.	Nas Prefeituras, o que as diferencia é a atitude do gestor.	A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.
	Executamos algumas ações melhor do que outras prefeituras.	Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.
Q24.	Meus objetivos pessoais giram em torno desta instituição.	Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.
	Minha vida está além desta instituição, com minha família e amigos.	Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.
Q25.	Eu adoro a ideia de ser mais eficiente que as outras prefeituras.	Eu adoro a ideia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.
	Se houver muitas mudanças nas ações implementadas, podemos confundir os cidadãos-clientes.	Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.
Q26.	A melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível.	A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.
	Se você deseja ser mais efetivo tem que assumir alguns riscos.	Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.
Q27.	Eu não gosto da ideia de realizar financiamentos.	Eu odeio a ideia de pegar dinheiro emprestado.
	Financiamento é tão somente apenas mais uma decisão de gestão.	Empréstimo é somente outra decisão de negócios.
Q28.	Qualidade e serviços não são suficientes, pois o que importa é uma boa imagem.	Qualidade e serviços não são suficientes. Você tem que ter uma boa imagem.
	Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão-cliente deseja.	Um preço justo e boa qualidade são tudo o que qualquer cliente realmente deseja.
Q29.	As pessoas me veem como um servidor dedicado.	As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.
	(sem adaptação)	As pessoas pensam em mim como alguém fácil de relacionar.
Q30.	As ações desta instituição são relativamente seguras.	Os únicos empreendimentos que este negócio faz são aqueles relativamente seguros.



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

	Para esta instituição desenvolver e ter sustentabilidade, ela deve assumir alguns riscos.	Se você quer que este negócio cresça, você tem que assumir alguns riscos.
Q31.	O serviço público me proporciona segurança no desempenho de minhas atividades profissionais.	A coisa que eu mais sinto falta em trabalhar para alguém é a segurança.
	Eu trabalharia em empresas privadas ainda que elas não me proporcionassem segurança.	Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.
Questão adaptada para esta pesquisa		Questão original (CEI)
Q32.	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus direitos e sua segurança.	Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.
	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus sentimentos e o relacionamento interpessoal.	Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.
Q33.	Considero mais importante ver possibilidades nas situações.	É mais importante ver possibilidades nas situações.
	O mais importante para mim é ver as coisas da maneira como elas são.	É mais importante ver as coisas das maneiras que elas são.

Figura 2. Questões do CEI

Fonte: Adaptado de Inácio Júnior (2002).

Borsa, Damásio e Bandeira (2012) apontam que ao adaptar um instrumento, permite-se uma maior equidade na avaliação, uma vez que se trata de uma mesma medida que avalia o construto a partir de uma mesma perspectiva teórica e metodológica, pois o pesquisador é capaz de comparar dados obtidos em diferentes amostras. Nesse aspecto, em relação à tabulação do CEI atribuída às 33 questões do instrumento adaptado, não houve nenhuma modificação, preservando-se a contagem dos estudos de Carland et al. (1992) e de Inácio Júnior (2002).

A adaptação engloba o que alguns autores chamam de adequação cultural, pois uma vez adaptado o instrumento, é possível realizar estudos entre diferentes populações, comparando características de indivíduos inseridos em diferentes contextos culturais (Hambleton, 2005; Gjersing, Caplehorn, & Clausen, 2010).

Neste estudo, a adaptação do CEI deu-se somente no contexto da semântica, preservando-se a equivalência dos itens dos diferentes respondentes, pois no estudo de Inácio Júnior (2002), o público-alvo foram proprietários-gerentes de empresas incubadas, já neste, são agentes políticos de uma instituição pública municipal, de forma inédita.

Reichenheim e Moraes (2007) conceituam semântica como a capacidade de transferência de sentido dos conceitos contidos no instrumento original para a versão adaptada, propiciando um efeito nos respondentes semelhante nas duas culturas.

Nesse sentido, o processo de adaptação deve considerar a conveniência dos conceitos e domínios tomados pelo instrumento original, bem como considerar a



adequação de cada item em termos da possibilidade de representar tais conceitos e domínios na nova população-alvo (Borsa et al., 2012).

Corroborado por Hambleton (2005), entende-se que a utilização de instrumentos adaptados permite a investigação de diferenças entre uma população diversificada.

Junto ao CEI, foram incluídas três questões abertas com vinculação direta aos pressupostos teóricos e as abordagens conceituais deste estudo, a fim de que os respondentes pudessem descrever livremente suas percepções pessoais e experiências na gestão pública em resposta às seguintes questões:

1. Você se considera um empreendedor público? Por quê?;
2. É possível ser empreendedor na gestão pública? Justifique. Caso concorde, dê um exemplo de alguma situação vivenciada ou observada;
3. Como o empreendedorismo pode contribuir para a governança pública?

É importante salientar que essas três questões não compõem o CEI, mas foram aqui utilizadas para o cumprimento das finalidades anteriormente especificadas, sendo facultada a sua utilização ou adaptação em trabalhos futuros.

Feita a classificação conforme as características foram realizadas o somatório das pontuações obtidas a fim de obter-se o índice CEI, conforme se verifica na Figura 3.

Categoria	Pontuação
Microempreendedor	0 a 15 pontos
Empreendedor	16 a 25 pontos
Macroempreendedor	26 a 33 pontos

Figura 3. Categorização e pontuação da escala CEI
Fonte: Carland et al. (1992)

Além das 33 questões da escala CEI, neste estudo também buscou-se abordar os aspectos sociodemográficos, tais como gênero, idade, cargo ocupado, nível de escolaridade, tempo de serviço público e tipo de vínculo estabelecido com o órgão, baseada em Pinchot III e Pellman (2004).

Na Figura 4 abaixo, encontram-se demonstradas as questões relacionadas aos fatores referentes aos traços de personalidade, postura estratégica, propensão à inovação e propensão ao risco, compiladas para mensurar as características empreendedoras dos gestores públicos.



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Fatores do CEI	Questões
Traços de Personalidade	2 - 3 - 6 - 7 - 10 - 13 - 14 - 15 - 16 - 18 - 29 - 32
Postura Estratégica	1 - 4 - 5 - 8 - 9 - 11 - 12 - 20 - 21 - 23 - 24 - 27 - 28
Propensão à Inovação	17 - 19 - 22 - 25 - 33
Propensão ao Risco	26 - 30 - 31

Figura 4. Questões Relacionadas aos Fatores do CEI
Fonte: Carland et al. (1992)

As questões referentes aos **traços de personalidade** relacionam-se como características empreendedoras: criatividade, tolerância à incerteza, capacidade analítica, agressividade e ambição, comprometimento e paixão pelo negócio, responsabilidade, imaginação, coragem, visão e bom relacionamento humano.

Com relação à **postura estratégica** empreendedora, as questões ressaltam a importância que se dá: ao planejamento, mais do que à gerência rotineira do negócio; o foco em crescimento, em poder, em ser o melhor; a prioridade institucional, exigindo dedicação total; à busca de vantagem competitiva com relação aos concorrentes; os objetivos pessoais se mesclam com os objetivos organizacionais; e a tomada de risco para beneficiar o alcance de metas futuras.

As questões sobre **propensão à inovação** relatam que o indivíduo empreendedor busca sempre novas maneiras de fazer as coisas, enxergando possibilidades nas situações, buscando superar os concorrentes e preferindo trabalhar com pessoas imaginativas ao invés de realistas.

Quanto à **propensão ao risco**, as questões descrevem como indivíduo empreendedor aquele que não se importa em assumir riscos para que seu negócio cresça e que ele seja melhor do que seu concorrente.

Por fim, conforme a Resolução n.º 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), foi assegurada a confidencialidade e a privacidade das respostas individuais.

4 O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NO ÂMBITO DA GESTÃO MUNICIPAL

Neste estudo, buscou-se analisar o perfil dos gestores públicos municipais a fim de identificar as características comportamentais empreendedoras medidas pelo *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) e classificar o nível empreendedor dos agentes políticos pesquisados.



4.1 O Município de Apucarana

O município de Apucarana foi projetado em 1934 pela Companhia de Terras Norte do Paraná, que colonizou a região para ser apenas um dos polos intermediários da produção agrícola destinados a abastecer núcleos maiores como Londrina e Maringá, que receberiam toda assistência e benefícios daquela companhia.

Historicamente, observa-se que o espírito empreendedor presente nos pioneiros, confiantes na perspectiva de um futuro promissor, foi o elemento propulsor para o desenvolvimento do município desde os primórdios do século XX (PMA, 2017).

Localizado na mesorregião norte central paranaense, o município possui uma população estimada de 131.571 habitantes, sendo o 11º mais populoso do estado, considerado um município de grande porte (IBGE, 2017).

Quanto às Finanças Públicas, conforme dados do Portal da Transparência da Prefeitura de Apucarana, referente o ano de 2016, as receitas municipais (correntes e de capital) foram de aproximadamente R\$ 247 mil. Deste montante, R\$ 161 mil, ou seja, 69% foram recursos de origem de transferências governamentais (PMA, 2017a). Já o PIB *per capita* municipal é de R\$ 22.582,65, enquanto o nacional é de R\$ 30.407,00, e o da capital paranaense é de R\$ 42.314,71 (IBGE, 2017). Esses dados têm por finalidade comprovar a dependência dos gestores públicos municipais das transferências de recursos constitucionais, após a descentralização das políticas pública e fiscal, e das competências municipais, a partir do marco constitucional de 1988.

Assim, a forma como os gestores públicos irão alocar os recursos entre as despesas correntes e investimentos, exigirá um papel proativo, com a inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inovadoras para satisfazer as necessidades sociais e econômicas (Diefenbach, 2011).

4.2 O Perfil Sociodemográfico dos Gestores Públicos Municipais

A distribuição dos resultados do CEI teve um comportamento bem próximo de outros estudos realizados nas atividades privadas, apresentando uma mediana de 17,24, média de 17 e intervalo de 12-22 pontos. Essa constatação é importante para



futuros tratamentos, pois alguns testes, como o de correlação e análises fatoriais, exigem tal característica (Bresser Pereira, 1997).

A figura 5 a seguir apresenta a distribuição do total de pontos do CEI.

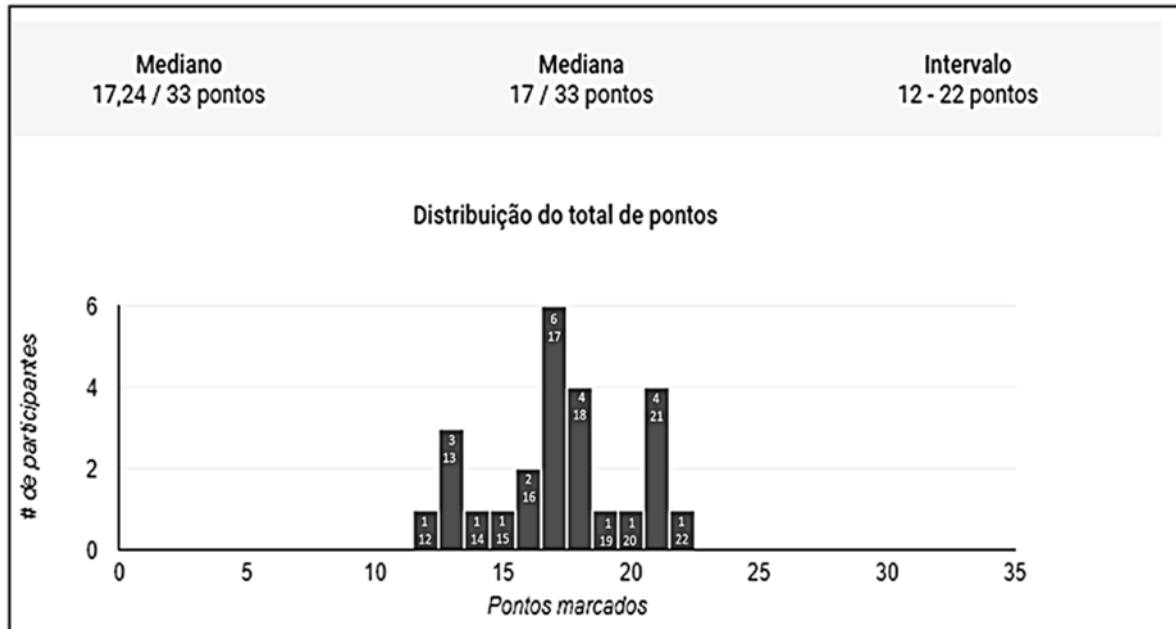


Figura 5. Distribuição do Total de Pontos do CEI

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

A distribuição verificada está de acordo com o observado por Carland et al. (1992) e Carland, Carland e Ensley (2001), que argumentam que empreendedorismo não está associado a uma relação “ser ou não ser”. No entendimento desses autores, um indivíduo desloca-se sobre um *continuum* onde todos seriam empreendedores (mais ou menos) e o que os diferenciam não é a presença ou não do potencial empreendedor, mas sim sua intensidade.

Caracterizando o perfil dos pesquisados, quanto ao **gênero**, verificou-se que 15 gestores pertencem ao gênero masculino e que 10 são do gênero feminino. Nota-se que a atuação das mulheres nas organizações públicas e privadas tem sido cada vez maior.

Nesse sentido, o fenômeno do empreendedorismo associado a questões de gênero merece destaque, pois, conforme aponta Mello, Cordeiro e Paiva Junior (2003), a figura feminina imprime traços evidentes de seus modelos comportamentais à gestão e sinalizam contribuições do perfil feminino nos âmbitos da subjetividade, identidade gerencial e tomada de decisão com estimo mais democrático. Para Inácio Junior (2002), o potencial empreendedor, de certo modo, é igualmente distribuído entre os gestores, não existindo distinção entre gêneros.



Verifica-se ainda que quanto ao gênero, os dados encontram relação com a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015), realizada no Brasil. Nela, verifica-se que a taxa total de empreendedores chegou a 42,4% no grupo dos homens e a 36,4% no grupo das mulheres.

Quanto ao **nível de escolaridade**, dois gestores possuem nível médio, seis possuem graduação, quinze têm especialização, dois possuem mestrado e nenhum dos gestores possui doutorado. Em relação à escolaridade, o grau de instrução educacional tem forte influência sobre os níveis de potencial empreendedor, pois revela a capacidade do empreendedor em absorver e interpretar melhor as informações de mercado e, assim, gerenciar o negócio com mais eficácia.

Conforme dados do GEM (2015), o contexto educacional brasileiro tem evoluído nos últimos anos, com queda no analfabetismo, aumento da frequência escolar e menor êxodo de estudantes. Essas características têm refletido nas taxas de empreendedorismo que apontam o crescimento na faixa de empreendedores com maior escolaridade. Barbosa e Teixeira (2001) apontam que o desenvolvimento socioeconômico de determinada localidade e de seus recursos humanos depende do grau de educação dos gestores.

Gibb (1987 apud Inacio Júnior, 2002) acredita que o fenômeno do empreendedorismo para ser cultural e experimentalmente adquirido deve ser influenciado pela educação e treinamento.

Quanto à **idade**, dois gestores têm entre 35-39 anos, cinco tem idade entre 40-44 anos, 12 entre 45-49 anos, um entre 50-54 anos, quatro entre 55-59 anos e um acima de 60 anos. Ferreira (2005) descreve que uma personalidade carismática passa a ser mais pragmática com o passar do tempo, ou seja, a construção da personalidade em relação com o passado dos indivíduos, suas vivências presentes e expectativas futuras, faz com que o indivíduo seja mais atento e cauteloso em seus atos.

A literatura ainda revela que a tendência empreendedora aumenta com o passar dos anos, com o amadurecimento e acumulação de conhecimento por parte do indivíduo (Gibb, 1987; Carland et al. 1998 apud Inacio Junior, 2002).

Quanto ao **tipo de cargo**, 24 gestores ocupam cargos comissionados e apenas um é servidor concursado. Para Pinchot III e Pillman (2004), os intraempreendedores buscam colegas com diferentes habilidades, experiências e pontos de vista, criando redes de suporte interno e utilizando suas conexões para ampliar fontes e conceitos de



forma constante.

Essa assertiva pode ser corroborada com o número de gestores comissionados, ou seja, nomeados pelo Chefe do Poder Executivo municipal. Prover o município com secretários e diretores de empoderamento e descentralização gerencial podem contribuir não somente para a dinamização da gestão, mas também para um maior abarcamento e engajamento direto destes com a gestão.

No tocante ao empoderamento, Borges (2004, p. 79) descreve que “esse conceito vem associado à descentralização política, na medida em que esse envolve a transferência de poder decisório a grupos ou indivíduos e à criação de unidades administrativas relativamente independentes”.

Por outro lado, observa-se que os cargos comissionados na gestão pública têm contribuído para a formação de uma nova elite burocrática, promovendo a centralização do poder nas instâncias executivas, dificuldade de lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão e, por fim, a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público (Paula, 2005).

Em relação à **atuação anterior ao cargo**, 14 gestores afirmaram serem oriundos de atividade/empresa privada. A experiência adquirida anteriormente pela maioria dos gestores revela a oportunidade de aplicar os conceitos gerenciais advindos do setor privado na execução das atividades do serviço público, com competências relacionadas à eficiência, orientação para resultados, flexibilidade e proatividade (SECHI, 2009). Entretanto, ainda que alguns processos possam ser análogos entre o público-privado, é importante realizar a adaptação à natureza da organização, principalmente à visão e a forma de participação do cidadão na gestão, que não é um “cliente” (Meza, & Silva, 2012).

Em relação ao **tempo de serviço**, 11 gestores possuem até 5 anos de serviço. Conforme o GEM (2015), a taxa de empreendedorismo no Brasil também é mais alta no caso dos “Empreendedores Estabelecidos” e dos “Empreendedores Nascentes”, com 33,8%. O GEM considera como empreendedores novos, indivíduos que possuem um negócio com até 3,5 anos e, como empreendedores estabelecidos, o grupo composto por indivíduos que possuem um negócio com mais de 3,5 anos.

Ainda nesse viés, segundo Feldman (2004), ao longo do tempo, as práticas de trabalho dos indivíduos criam diferentes recursos, que são articulados e utilizados



para a condução das novas atividades, resultando em alterações nas ações que podem afetar os recursos utilizados pelos membros organizacionais.

4.3 A Análise das Características Comportamentais Empreendedoras dos Gestores Públicos Municipais

Conforme apresentado, o *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) leva em consideração quatro características para descrever um empreendedor: Postura Estratégica (PE); Traços de Personalidade (TP); Propensão ao Risco (PR) e Propensão à Inovação (PI).

Dos treze itens do CEI que procuram mensurar o fator **postura estratégica** (Figura 6), seis apresentaram tendência empreendedora no perfil dos respondentes, sendo que a (q.4) [Eu desejo que esta instituição atinja suas metas e objetivos (E). O meu real propósito nesta instituição é dar suporte a minha família (NE)] foi a que apresentou a maior frequência de respostas empreendedoras (100%).

Já a (q.28) [Qualidade e serviços não são suficientes, pois o que importa é uma boa imagem (E). Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão-cliente deseja (NE)] apresentou a menor característica (0%).

Denota-se que estrategicamente, o foco não está nos resultados, mas sim no cidadão, o principal usuário do serviço público.



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Q	Enunciado	Respostas com características empreendedoras (E)		Respostas com características não empreendedoras (NE)	
		n	%	n	%
1	Objetivos por escritos nesta instituição são cruciais (opção 1). É suficiente saber a direção geral em que você está indo (opção 2).	17	68	8	32
4	Eu desejo que esta instituição atinja suas metas e objetivos (opção 1). O meu real propósito nesta instituição é dar suporte a minha família (opção 2).	25	100	0	0
5	Minha principal nesta instituição é planejar (opção 1). Sou mais importante no gerenciamento do dia a dia nesta instituição (opção 2).	13	52	12	48
8	Para ser efetivo um plano deve ser formalizado (opção 1). Para ser efetivo um plano informal é suficiente (opção 2)	24	96	1	4
9	Eu gasto muito tempo com esta instituição (opção 1). Eu divido meu tempo entre esta instituição, família e amigos (opção 2)	10	40	15	60
11	Minhas prioridades estão além desta instituição (opção 1). Uma das coisas mais importantes em minha vida é esta instituição (opção 2).	8	32	17	68
12	Eu sou aquele que tem de pensar e planejar (opção 1). Eu sou aquele que tem que fazer as coisas (opção 2).	17	68	8	32
20	Eu gasto mais tempo planejando quanto gerenciando nesta instituição (opção 1). Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando nesta instituição (opção 2).	7	25	18	72
21	Eu tenho percebido que gerenciar cai na rotina (opção 1). Considero que gerenciar nesta instituição não é rotina (opção 2).	3	12	22	88
23	Nas prefeituras, o que as diferencia é a atitude do gestor (opção 1). Executamos as políticas públicas melhor do que outras prefeituras (opção 2).	4	16	21	84
24	Meus objetivos pessoais giram em torno desta instituição (opção 1). Minha vida está fora desta instituição, com minha família e amigos (opção 2).	8	32	17	68
27	Eu não gosto da ideia de realizar financiamentos (opção 1). Financiamento é tão somente mais uma decisão de gestão (opção 2).	19	76	6	24
28	Qualidade e serviços não são suficientes, pois o que importa é uma boa imagem (opção 1). Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão-cliente deseja (opção 2).	0	0	25	100

Figura 6. Características Empreendedoras dos Gestores Públicos (PE)

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Notas: Q= Número da questão

E = Características Empreendedoras.

NE = Características Não Empreendedoras.



Em relação à postura estratégica empreendedora, ressalta-se: a importância que os gestores dão ao planejamento mais do que à gerência rotineira do negócio; o foco em crescimento, em poder, em ser o melhor; a prioridade do negócio, exigindo dedicação total; à busca de vantagem competitiva com relação aos concorrentes; os objetivos pessoais mesclam-se com os objetivos organizacionais; a tomada de risco para beneficiar o alcance de metas futuras, coerente com a postura dos pesquisados, conforme as respostas identificadas abaixo:

- [...] realizamos atividades que outras administrações não realizaram.
- [...] porque o setor público precisa se alinhar ao desenvolvimento e nunca deve ficar atrás do setor privado nesse quesito.
- [...] dentro da superintendência ajudei a implementar um projeto que se tornou referência nacional.
- [...] procuro planejar situações com a equipe a fim de melhorar o contexto social dos cidadãos.
- [...] trabalhamos projetos pensando na comunidade, no futuro das pessoas e não de maneira individual.

Para Cromie (2000), o empreendedor toma uma postura estratégica ao identificar uma oportunidade e organizar os recursos para convertê-las em produtos ou serviços.

Com relação ao fator **traços de personalidade** (Figura 7), dos 12 itens que procuram observar essa característica, 7 apresentaram tendência empreendedora, sendo que a (q.7) [Meu principal objetivo nesta instituição é tão somente de permanecer nela (NE). Eu não descansarei até que atinjamos as metas definidas (E)] e a (q.13) [As pessoas que trabalham para mim são dedicadas (NE). As pessoas que trabalham para mim gostam de mim (E)], foram as que apresentaram a maior frequência de respostas empreendedoras (92%). Por sua vez, a questão 10 [Eu planejo com o coração (NE). Eu planejo com a razão (E)] apresentou a menor frequência (4%).



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Q	Enunciado	Respostas com características empreendedoras (E)		Respostas com características não empreendedoras (NE)	
		n	%	n	%
2	Considero-me uma pessoa habilidosa (opção 1). Considero-me uma pessoa criativa (opção 2).	9	36	16	64
3	Eu não teria ingressado nesta instituição se eu não tivesse a certeza de que seria bem-sucedido (opção 1). Eu não tenho certeza se serei bem-sucedido nesta instituição (opção 2).	2	8	23	92
6	Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva otimista (opção 1). Eu gosto de abordar situações sob uma perspectiva analítica (opção 2).	20	80	5	20
7	Meu principal objetivo nesta instituição é tão somente de permanecer nela (opção 1). Eu não descansarei até que atinjamos as metas definidas (opção 2).	23	92	2	8
10	Eu planejo com o coração (opção 1). Eu planejo com a razão (opção 2).	1	4	24	96
13	As pessoas que trabalham para mim são dedicadas (opção 1). As pessoas que trabalham para mim gostam de mim (opção 2).	23	92	2	8
14	Eu anseio pelo dia em que gerenciar nesta instituição seja algo simples (opção 1). Se gerenciar ficar muito simples, eu buscarei para outra função/instituição (opção 2).	8	32	17	68
15	Sou uma pessoa prática (opção 1). Sou uma pessoa teórica (opção 2).	2	8	23	92
16	Ser bem-sucedido é tão importante quanto o dinheiro (opção 1). O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante (opção 2).	19	76	6	24
18	É importante ser otimista (opção 1). É importante ser lógico (opção 2).	17	68	8	32
29	As pessoas me veem como um servidor esforçado (opção 1). As pessoas pensam em mim como alguém fácil de relacionar (opção 2).	18	72	7	28
32	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus direitos e sua segurança (opção 1). Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus sentimentos e o relacionamento interpessoal (opção 2).	15	60	10	40

Figura 7. Características Empreendedoras dos Gestores Públicos (TP)

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

Notas: Q= Número da questão

E = Características Empreendedoras.

NE = Características Não Empreendedoras.

No tocante aos traços de personalidade, Gerber (2004) aponta que o empreendedor, para obter sucesso, precisa alcançar os objetivos e manter o equilíbrio necessário para atrair resultados positivos, porém a personalidade garante atitudes, dedicação e boa vontade.

Para Hall, Lindzey e Campbell (2000), a personalidade é constituída por



tendências determinantes que desempenham um papel ativo no comportamento do indivíduo. Quanto aos traços de personalidade, ainda foi possível identificar nesta pesquisa que as características empreendedoras que mais se destacaram foram: criatividade, comprometimento e paixão pelo negócio, responsabilidade, coragem, visão e bom relacionamento humano, conforme pode-se verificar nas respostas que se seguem:

[...] amo a minha área de atuação.
[...] busco constantemente o novo, sou criativa.
[...] sempre traço um planejamento das metas que almejo atingir, sempre com persistência e coragem.

McClelland e Burnham (1972) e Carland et al. (1992) descrevem que a personalidade está relacionada à necessidade de realização e a capacidade de um indivíduo em fixar para si mesmo um alto padrão de realização e a busca árdua no alcance das metas estabelecidas.

Quanto à **propensão ao risco** (Figura 8), dois dos três itens apresentaram tendência empreendedora, sendo que a (q.26) [A melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível (NE). Se você deseja ser mais efetivo tem que assumir alguns riscos (E)] e a (q.31) [O serviço público me proporciona segurança no desempenho de minhas atividades profissionais (NE). Eu trabalharia em empresas privadas ainda que elas não me proporcionassem segurança (E)] apresentaram maior frequência. Esse resultado demonstra que metade dos gestores busca segurança no serviço público, já a outra metade, assumiria o risco de trabalhar em atividades privadas.

No tocante aos riscos nos negócios, o empreendedor público pode influenciar positivamente o desenvolvimento econômico do município ao fornecer as diretrizes para a consecução das ações da organização, de forma criativa e capaz de gerar soluções rápidas. Ainda no âmbito dos negócios, a essência do empreendedorismo, segundo Schumpeter (1934), está na percepção e no aprimoramento de novas oportunidades e tem relação com a criação de novas formas de uso de recursos e sujeito a novas combinações.



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

Q	Enunciado	Respostas com características empreendedoras (E)		Respostas com características não empreendedoras (NE)	
		N	%	n	%
26	A melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível (opção 1). Se você deseja ser mais efetivo tem que assumir alguns riscos (opção 2).	14	56	11	44
30	As ações desta instituição são aquelas relativamente seguras (opção 1). Para esta instituição desenvolver e ter sustentabilidade, ela deve assumir alguns riscos. (opção 2)	8	32	17	68
31	O serviço público me proporciona segurança no desempenho de minhas atividades profissionais (opção 1). Não sinto falta ou desejo de trabalhar em empresas privadas, pois elas não me dão segurança (opção 2).	14	56	11	44

Figura 8. Características Empreendedoras dos Gestores Públicos (PR)

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

Notas: Q= Número da questão

E = Características Empreendedoras.

NE = Características Não Empreendedoras.

Os pesquisados descreveram algumas ações que se alinham à propensão ao risco:

[...] gosto de realizar coisas que nunca foram pensadas ou realizadas.

[...] sempre busco junto com a equipe, novos desafios para que a população tenha benefícios.

Para Das e Teng (1997), a propensão ao risco é um comportamento inerente ao empreendedor, visto que a abertura e condução de um empreendimento representam, em essência, algo arriscado. Na mesma linha, McClelland e Burnham (1972) sugerem que os empreendedores têm somente uma moderada propensão ao risco porque preferem somente se engajarem em atividades nas quais tenham possibilidade maior de obter sucesso. Esta última assertiva corrobora com as respostas dos agentes pesquisados.

Por fim, a última característica empreendedora medida pelo CEI foi a **propensão à inovação** (Figura 9). Dos cinco itens desse construto, dois foram mais citados. A maioria dos pesquisados prefere ser mais eficiente que as demais prefeituras (q.25) e considera importante ver as possibilidades nas situações (q.33).



Q	Enunciado	Respostas com características empreendedoras (E)		Respostas com características não empreendedoras (NE)	
		n	%	n	%
17	Eu sempre busco por novas maneiras de se fazer as coisas (opção 1). Eu procuro estabelecer procedimentos padronizados para que as atividades sejam feitas com o mínimo de erros (opção 2).	12	48	13	52
19	Considero que procedimentos operacionais padrões são cruciais (opção 1). Aprecio o desafio de inventar/incrementar mais do que qualquer outra coisa (opção 2).	14	56	11	44
22	Eu prefiro pessoas que são realistas (opção 1). Eu prefiro pessoas que são idealizadoras (opção 2).	17	68	8	32
25	Eu adoro a ideia de ser mais eficiente que as outras prefeituras (opção 1). Se houver muitas mudanças, podemos confundir os cidadãos-clientes (opção 2).	20	80	5	20
33	Considero mais importante ver possibilidades nas situações (opção 1). O mais importante para mim é ver as coisas da maneira como elas são (opção 2).	20	80	5	20

Figura 9. Características Empreendedoras dos Gestores Públicos (PI)

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

Notas: Q= Número da questão

E = Características Empreendedoras.

NE = Características Não Empreendedoras.

No aspecto propensão à inovação, a Prefeitura de Apucarana, no ano de 2016, sagrou-se vencedora do "Prêmio Gestor Público", no estado do Paraná, com dois projetos inovadores. O primeiro, intitulado "Rede de Mulheres Solidárias e Protagonismo Feminino", visava estimular a organização e a capacitação de mulheres para atividades produtivas e o reforço da renda familiar. O segundo, denominado "Programa Terra Forte", foi premiado na categoria de projetos voltados para a agricultura familiar.

A Premiação é promovida pelo Sindicato dos Auditores Fiscais da Receita do Estado do Paraná (Sindafep) e tem como objetivo valorizar e incentivar iniciativas de gestores públicos que apresentam como resultado, a melhoria da qualidade de vida da população e sirvam de exemplo para todos os municípios brasileiros.

Na edição de 2016, foram inscritos 123 projetos nas áreas de gestão ambiental, saúde, educação, segurança pública, economia, assistência social, agricultura, cultura, administração, entre outras áreas de atuação governamental (FNP, 2016). Nas questões abertas, os gestores descreveram suas percepções em relação à inovação na administração pública, como segue:



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

[...] considero que é possível mudar as fórmulas prontas encontradas no setor público.
[...] acredito na inovação e na busca de soluções.
[...] trago conhecimentos e práticas adquiridas na iniciativa privada que podem ser aplicados na gestão pública, tornando os processos mais eficazes.
[...] Devido a projetos inovador-efetivos que realizei junto a minha equipe.
[...] Procuo implementar inovações que julguemos adequadas.

As respostas dos gestores relacionadas à inovação encontram relação com o que foi discutido por Carland et al. (1992), isto é, a principal característica do empreendedor é o seu comportamento inovador.

Na análise das três questões abertas referente à percepção dos gestores quanto à possibilidade de serem empreendedores na gestão pública, dos 25 respondentes, apenas 13 responderam à questão, conforme a Figura 10 abaixo.

Características Empreendedoras (CEI)	Resposta (n=13)
Traços de personalidade (TP)	É possível, mas também muito difícil, porque o controle das contas, a burocracia e a legislação, acabam engessando as inovações, a rapidez e a criatividade [...].
	Sim. Com dinamismo [...].
	Claro! Ser empreendedor é ter iniciativa [...].
Postura Estratégica (PE)	Sim. Na administração pública também é essencial a procura por resultados [...]. É possível provocar um ambiente empreendedor mesmo em um cenário em que a burocracia e o comodismo são predominantes, como é o caso das instituições públicas [...]. Como exemplo, podemos citar o ensino integral implantado no município [...].
	Sim [...]. Planejando e buscando a melhoria em todos os atendimentos públicos [...].
	Sim. Apresentar soluções com ações que superem tempos difíceis [...].
	Sim. Realizamos em equipe um projeto denominado Rede de Mulheres Solidárias e Protagonismo Feminino, que resulta atualmente em 360 Mulheres capacitadas por profissionais de várias áreas, na perspectiva da Economia Solidária, gerando renda parcial e em alguns casos a renda total para a família [...].
	Na busca de parcerias para o desenvolvimento de projetos, com outros níveis de governo, no planejamento das ações de curto, médio e longos prazos, com segurança financeira.
	Sim. Porque as ações em favor da população precisam de postura, decisão, planejamento e execução.
Propensão ao risco (PR)	Penso que é possível ser empreendedor na gestão pública, ainda que não com a mesma mobilidade em que se faz em uma instituição particular [...].
	Sim a cada dia temos um novo desafio [...].
Propensão à Inovação (PI)	Sim. Muitas atividades podem ser inovadas. Estimular a produtividade de um setor estipulando metas a serem cumpridas [...].



	Sim. Seja para cumprir as metas, seja para inovar [...] temos como meta ser uma das cidades com melhor educação fundamental [...]. Em 2016 alcançamos nota 7,0 no Ideb, o 2.º melhor do Paraná [...]. Inovamos, por exemplo, com o Programa Terra Forte, que distribui muda de frutas para agricultores familiares que a prefeitura compra para a merenda [...]. Temos frutas todos os dias para as 12000 mil crianças.
--	---

Figura 10. Percepção dos Gestores quanto à Possibilidade de ser Empreendedor na Gestão Pública

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

As respostas dos gestores municipais revelam que há certa semelhança entre o empreendedorismo público e o privado, conforme asseverado por Meynhardt e Diefenbach (2012), pois as características comportamentais no setor público advêm de conceitos do empreendedorismo privado, ou seja, há a necessidade de se levar em conta os traços individuais, as características do empreendimento e os fatores ambientais, não desprezando a sua relevância no cenário econômico.

Desse modo, aponta-se que as questões abertas corroboraram com os resultados obtidos nas questões fechadas aplicadas no instrumento CEI.

4.4 O Perfil Empreendedor dos Gestores Públicos Municipais

As respostas ao questionário CEI foram analisadas buscando-se observar a distribuição do grupo pesquisado quanto à sua pontuação geral, classificando-a nos parâmetros apresentados por Carland et al. (1992), como microempreendedor, empreendedor ou macroempreendedor.

Do total de 25 respondentes, 6 gestores estão dentro da faixa de microempreendedores e 19 podem ser considerados empreendedores. Nenhum respondente está dentro da faixa do nível macroempreendedores.

O perfil do gestor “microempreendedor” pode fazer com que a organização se torne referência em sua cidade ou comunidade. Esse tipo de empreendedor vê seu trabalho como a fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Considera sua organização como aspecto importante de sua vida, mas não deixará ser “consumido” por ela. O sucesso, para o gestor microempreendedor, pode ser medido pelo seu grau de liberdade e pela estabilidade, o que proporcionará condições de aproveitar a vida.

Conforme Carland et al. (1992), no CEI, o “empreendedor”, de forma análoga



às demais pesquisas realizadas com o mesmo instrumento, concentra seus esforços para o crescimento da organização. Essa categoria tende a buscar a inovação, normalmente procurando melhorias para os produtos, serviços e procedimentos já estabelecidos, ao invés de engendram algo totalmente novo. Essas melhorias possuem menos probabilidades de desestabilizar o caminho para o sucesso que é tão importante para o empreendedor. Sucesso para as pessoas que se enquadram nessa categoria pode ser simbolizado pelo reconhecimento, admiração e riqueza.

Nesta pesquisa, verifica-se que nenhum dos gestores apresentou o perfil “macroempreendedor”. Inácio Junior (2002) aponta que nessa categoria, o indivíduo aspira tornar seu trabalho em um veículo de mudança da história e intenciona em transformá-lo em uma força dominante na economia. Seu interesse vai além do aspecto monetário e vive em constante busca do domínio da arena em que se encontra. São inovadores e estão constantemente tentando encontrar novas maneiras de transformar seus sonhos em novas organizações, novos processos e novos serviços, ou incrementá-los.

Desse modo, alguns fatores ou barreiras podem contribuir para a inexistência de gestores caracterizados como “macroempreendedores”, dentre eles, processos extremamente burocráticos, forte intervenção política na administração e sistema de punição aos erros, pois grosso modo, uma excessiva ação inovadora revela excessiva propensão ao risco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, de forma inédita, direcionou-se esforços para a proposição de se criar um instrumento de análise das características comportamentais empreendedoras dos gestores públicos municipais por meio da adaptação da escala de comportamento empreendedor de Carland et al. (1992), traduzida nos estudos de Inácio Júnior (2002).

No entanto, o público pesquisado apresenta uma limitação com relação a sua amplitude, visto que foi definido por conveniência. A população da pesquisa foi formada por agentes políticos que exercem cargo de chefia, direção e assessoramento, em um caso único da gestão pública municipal, o que leva a inferir que outros atores não envolvidos em ações dessa natureza possam apresentar



percepções diferentes.

Em relação ao comportamento empreendedor no setor público foi possível verificar que mesmo sendo possível empreender, observa-se que um sistema institucional altamente burocrático pode influenciar um comportamento passivo por parte dos envolvidos. Devido ao aspecto legal e as normas regulatórias, como as restrições e os limites orçamentários, além da responsabilidade fiscal, os empreendedores somente podem agir conforme a autorização da lei, relatado pela maioria dos gestores municipais pesquisados.

Por outro lado, o empreendedorismo público pode ser considerado uma ação manifesta em cargos de liderança dentro do governo no auxílio aos políticos eleitos, ou seja, apropriando-se do conceito de Lewis (1980), de *bureaucratic entrepreneurs* não eleitos.

Por meio da análise instrumentalizada do CEI adaptado, foi possível verificar que a distribuição dos resultados teve um comportamento bem próximo de outros estudos realizados nas atividades privadas, apresentando uma média de 17 pontos. Um dos fatores que contribuem para esse resultado é a propensão à inovação, decorrente dos desafios recentes da governança pública, que tem se mostrado necessária para ampliar a transparência fomentada pela nova configuração da gestão pública, como a governança da Era Digital, cujas características fomentam a integração de funções, estruturas holísticas e orientadas a necessidades e avanços na digitalização de processos administrativos.

Assim, o empenho para se criar uma cultura empreendedora nas organizações públicas apresenta-se como fator preponderante para elevar o nível da gestão pública no Brasil. Isso demanda que tanto instituição quanto servidor público disponham de comportamento mais flexível, criativo e empreendedor, em proveito eficiente de desafios e oportunidades.

Observa-se que a presença de características comportamentais empreendedoras na gestão pública incorre, por um lado, em mais riscos, sejam de negócios, estratégicos ou financeiros, mas por outro, em maior potencial inovador, o que pode produzir externalidades positivas para as finanças municipais, constituindo-se em importante força para o desenvolvimento institucional e socioeconômico.

Diante das restrições institucionais, como as limitações regulatórias, orçamentárias e fiscais, constata-se que há espaço no ambiente da gestão pública municipal para



o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, especificamente no tocante à propensão ao risco, pressupondo-se que um ambiente dinâmico e mutável pode estimular o intraempreendedorismo em organizações públicas estagnadas.

Por fim, sugere-se para investigações futuras, aprimorar e ampliar a aplicação do *Carland Entrepreneurship Index* (CEI) em outros municípios brasileiros, a fim de comparar os achados nesta pesquisa. Considerando que este estudo se baseia somente na percepção dos agentes políticos, uma alternativa seria incluir a percepção dos servidores públicos e até mesmo dos cidadãos.

6 REFERÊNCIAS

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, v. 38, n. 2, p. 196-217. Sage Publications. Disponível em: <<http://arp.sagepub.com/content/38/2/130.abstract>>. Acesso em: 10 set. 2016.

Andrews, C. W., & Kouzmin, A. (1998). O discurso da nova administração pública. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, (45), 97-129. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451998000300005>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 10, n. 1, p. 7-24.

Baratter, M. A., Ferreira, J. M., & Costa, M. C. (2010). Empreendedorismo Institucional: Características Da Ação Intencional. *Perspec. Contemp.*, Campo Mourão, Edição Especial, p. 237-266, out.

Barbosa, J. D.; Teixeira, R. M. (2001). Apesar dos pesares, vale a pena ser pequeno empresário? Traçando perfil e descobrindo motivos. In: *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Londrina. Anais...* Londrina: Universidade Estadual de Londrina, p.14-30.



Barrett, P. (2002). *Achieving better practice corporate Governance in the public sector*. Austrália. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Achieving_Better_Practice_Corporate_Governance_in_the_Public_Sector1.pdf>.

Acesso em: 20 ago. 2016.

Bernardi, L. (2012). *A. Manual de empreendedor e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas.

Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). *The changing nature of public entrepreneurship*. *Public Administration Review*, v. 67, n. 3, p. 488-503.

Bouchikhi, H. (1993). A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. *Organization Studies*, v. 14, n. 4, p. 549-571.

Brasil. (2016). Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde, Resolução n.º 510 de 07 de abril. *Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais*. Disponível em: <http://www.gppege.org.br/ArquivosUpload/1/file/Res_%20CNS%205102016%20%C3%89tica%20na%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

Borges, A. (2004). Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. *São Paulo em Perspectiva*. São Paulo, 18(3): pp. 78-89.

Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: Algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423-432. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272253201314>

Brazeal, D. V. & Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v.23, n.3, p.29-46.

Bresser Pereira, L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo estado. *Revista do Serviço Público*, v. 124, n. 1, p. 5-25, jan./abr.

Burgelman, R. A. (1983). Designs for corporate entrepreneurship. *Californian Management Review*, California, v. 26, p. 154-66.



Carland, J. A., Carland, J. W., Nasi, S., & Nasi, J. (1998). Gender differences between Finnish and American entrepreneurs: an exploratory study. In: National Small Business Consulting Conference, 22., Santa Fé. *Proceedings...* Santa Fé: Small Business Institute Director's Association.

Carland, J. W., Carland, J. A. C., & Ensley, M. D. (2001). Hunting THE Heffalump: the theoretical basis and dimensionality of the entrepreneurship index. *Academy of Management Journal*, v. 7, n. 2, p. 51-84.

Carland, J. W., Carland, J. A. C., & Hoy, F. S. (1992). An entrepreneurship index: an empirical validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Edition.

Castor, J. B. V. (2000). *O Brasil não é para amadores: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho*. Curitiba. EBEL: IBOP-PR, 270p.

Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organisational entrepreneurship*. Irwin: Omewood.

Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organization Psychology*, v. 9, n. 1, p. 7-30.

Culti-Gimenez, S., Costa, M. I., Schypula, A., & Gimenez, F. A. P. (2006). Comportamento empreendedor de alunos do curso de turismo. *Cadernos da Escola de Negócios*, v. 4, n. 4, jan./dez.

Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., & McManus, S. (2008). Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility? *Public Administration*, v. 86, n. 4, p. 987-1008.

Danjou, I. L. (2002). Entrepreneuriat: um champfertile à la recherche de son unité. *Paris, Revue française de Gestion*, v. 28, n. 138, p. 109-125.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1997). Time and entrepreneurial risk behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 22, n. 2, p. 59-89.



Diefenbach, F. E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value*. Wiesbaden. Gabler Research, p. 165-166.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor*. Práticas e princípios. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Londres: Butterworth-Heinemann.

Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2011). Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. *Revista de Ciências de Administração*, Florianópolis, v. 13, n. 30, maio/ago.

Ensley, M. D., Carland, J. W. & Carland, J. A. C. (2000). Investigating the existence of the leader entrepreneur. *Journal of Business Management*, v. 38, n. 4, p. 59-78.

Espejo, M. M. S. B. (2004). *A atividade empreendedora no ensino superior privado: uma análise do perfil do empreendedor gestor e das estratégias utilizadas pelas instituições superiores privadas das cidades de Londrina e Maringá*. Londrina, 2004. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Londrina.

Exton, R. (2008). The entrepreneur: a new breed of health service leader? *Journal of Health Organization and Management*, v. 22, n. 3, p. 208-222.

Feldman, M. S. (2004). Resources in Emerging Structures and Processes of Change. *Organization Science*, 15 (3), p. 295-309.



Ferreira, J. M. (2005). *Potencial empreendedor e liderança criativa: um estudo com varejistas de materiais de construção da cidade de Curitiba-PR*. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba.

Festa, M. P., & Garcia, M. (2013). Perfil Intraempreendedor: um estudo sobre o perfil profissional encontrado em organização pública do setor bancário brasileiro. *Revista Cadernos Unifoa*, Volta Redonda, v. 7, n. 21, p. 01-19, abr.

Filion, L. J. (2004). Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, v. 2, p. 65-80.

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 11-33.

FNP. Frente Nacional de Prefeitos. (2016). *Programas municipais rendem prêmios para Apucarana*. Disponível em: <<http://www.fnp.org.br/component/k2/item/1346-programas-municipais-rendem-premios-para-apucarana>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

Freitas, A. A. F., Ribeiro, R. C. L., Barbosa, R. T., & Patricio, P. E. A. (2009). O potencial empreendedor de empreendedores informais clientes de programas de microcrédito: uma avaliação sob as perspectivas de capital humano e gênero. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 33, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPD, CD-ROM.

GEM. (2015). Global Entrepreneurship Monitor. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba, IBPQ.

Gerber, M. E. (2004). *Empreender: fazendo a diferença*. São Paulo: Fundamento Educacional.

Gibb, A. A. (1987). Enterprise Culture – its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, v. 11, n. 2.



Gimenez, F. A. P., Inácio Jr, E., & Sunsini, L. A. S. B. (2001). Uma Investigação Sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de (Org.). *Empreendedorismo. Competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 9-24.

Gjersing, L., Caplehorn, J. R. M., & Clausen, T. (2010). Cross-cultural adaptation of research instruments: Language, setting, time and statistical considerations. *BMC Medical Research Methodology*, 10, 13. doi:10.1186/1471-2288-10-13.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun.

Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (2000). *Teorias da personalidade*. 4.ed. São Paulo: Artmed.

Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management*, jan.

Hashimoto, M. (2009). *Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. 363f. Tese de doutorado. EAESP/FGV, São Paulo.

Hofer, E., Welgacz, H. T., Lorenzi, A. G. A., & Damke, E. (2010). Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba-PR. In: Gimenez, F.; Ferreira, J.; Ramos, S. (Orgs.). *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte 3Es2Ps*. Curitiba: Champagnat, p.141-158.

IBGE. (2017). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades*. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/2TF>>. Acesso em: 10 abr. 2017.



Inácio Júnior, E. (2002). *Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná*. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR.

Inácio Júnior, E., & Gimenez, F. A. P. (2004). Potencial Empreendedor: um instrumento para mensuração. *Revista de Negócios*, v. 9, n. 2, p. 107-116.

Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 16, n. 1, p. 26-46.

Kearney, C.; Hisrich, R., & Roche, F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, v. 15, n. 3, p. 275-99.

Kettl, D. F. (2006). A revolução global: reforma da administração do setor público. In: Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. K. (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 75-121.

Keh, H., Foo, M., & Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluations under risk conditions: the cognitive processes of entrepreneurs. *Entrepreneurship: theory and practice*. Oxford, v. 27, n. 2, p. 125-148.

Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, v. 7, p. 1-15.

Klein, N. (2008). *A doutrina do choque: a ascensão do capitalismo de desastre*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Kliksberg, B. (1994). Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. *Revista de Administração Pública*, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set.



Kornijezuk, F. B. S. (2004). *Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília*. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasília.

Lewis, E. (1980). *Toward a theory of bureaucratic political power*. Bloomington, Indiana University Press, 274p.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, p. 100-110, mar./apr.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

Mello, S. C. B., Cordeiro, A., & Paiva Jr., F. G. (2003). Evaluation of the body of knowledge about entrepreneurship of the Latin American Academy. In: The Business Association of Latin American Studies – BALAS. *Anais...* São Paulo, SP.

Meynhardt, T., & Diefenbach, F. E. (2012). What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency, *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published*, v. 19, abr.

Meza, M. L. F. G., & Silva, C. L. (Org.) et al. (2012). *Políticas públicas e desenvolvimento local: instrumentos e proposições de análise para o Brasil*. Curitiba: UTFPR.

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

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

Ortigara, A. A. (2008). *A cabeça do empreendedor: o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso*. Florianópolis: Insular.



Osborne, D., & Gaebler, E. (1992). *Reinventing government*. Reading Mass: Addison-Wesley.

Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 204p.

Penz, D., et al. (2014). Potencial empreendedor dos discentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior privada a luz do Carland Entrepreneurship Index (CEI). In: VIII Encontro De Estudos Em Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas, 24 mar. VII EGEPE. *Anais...* Goiânia.

Pinchot III, G., & Pellman, R. (2004). *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.

PMA. (2017). Prefeitura Municipal de Apucarana. *História*. Disponível em: <<http://www.apucarana.pr.gov.br/site/historia>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

PMA (2017a). Portal da Transparência. *Gestão de Pessoas*. Disponível em: <http://apucarana.pr.gov.br/transparencia/?page_id=308>. Acesso em: 10 jan. 2017.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Reichenheim, M. E., & Moraes C. L. (2007). Operacionalização de adaptação transcultural de instrumentos de aferição usados em epidemiologia. *Rev. Saúde Pública*, v. 41, p. 665-73.

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

Schumpeter, J. A. (1954). *History of Economic Analysis*. Nova York: Oxford University Press.



Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Oxford University Press.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 349-369, mar./abr. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016.

Sequeira, S. V. (2005). *Intraempreendedorismo e organizações não-governamentais: prática e discursos*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Sexton, D. L., Auken, P. M., & Ireland, R. D. (1981). Directions for future research in entrepreneurship. *American Journal os Small Business*, v. 6, n. 1.

Sousa, J. L., Paiva Junior, F. G. P., & Lira, Z. B. (2010). A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1135/967>>. Acesso em: 7 set. 2016.

Stoker, G. (2006). Public value management a new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*, v. 36, n. 1, p. 41-57.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Tormen, J., Nascimento, S., Verdinelli, M. A., & Lizote, S. A. (2015). Potencial empreendedor dos estudantes das Ciências Sociais Aplicadas de uma instituição de ensino superior sob a ótica do *Carland Entrepreneurship Index* (CEI). *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 17-25.

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



Valadares, J. L., & Emmendoerfer, M. L. (2012). Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 16, n. 5, out.

Vieira, S. F., Negreiros, L. F., Melatti, G. A., Gimenez, F. A. P., Souza, J. F. C. F., & Pelisson, C. (2013). Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 1, jan./abr.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.



APÊNDICE A

CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (ADAPTADO)

Pesquisa sobre o comportamento empreendedor dos gestores públicos municipais através do Índice de Empreendedorismo de Carland (Carland Entrepreneurship Index - CEI).

***Obrigatório**

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS	
Nome	<input type="text"/>
E-mail *	<input type="text"/>
Gênero*	
<input type="radio"/> Masculino	
<input type="radio"/> Feminino	
Idade*	
<input type="radio"/> 18 a 24 anos	
<input type="radio"/> 25 a 29 anos	
<input type="radio"/> 30 a 34 anos	
<input type="radio"/> 35 a 39 anos	
<input type="radio"/> 40 a 44 anos	
<input type="radio"/> 45 a 49 anos	
<input type="radio"/> 50 a 54 anos	
<input type="radio"/> 55 a 59 anos	
<input type="radio"/> mais de 60 anos	
Nível de escolaridade*	
<input type="radio"/> Ensino médio	
<input type="radio"/> Graduação	
<input type="radio"/> Pós-Graduação	
<input type="radio"/> Mestrado	
<input type="radio"/> Doutorado	
Servidor*	
<input type="radio"/> Efetivo	
<input type="radio"/> Comissionado	
Cargo ocupado*	
<input type="radio"/> Prefeito	
<input type="radio"/> Vice-Prefeito	
<input type="radio"/> Secretário	
<input type="radio"/> Superintendente	
<input type="radio"/> Diretor	
Órgão*	
<input type="radio"/> Prefeitura Municipal de Apucarana	
<input type="radio"/> Autarquia Municipal de Educação	
<input type="radio"/> Autarquia Municipal de Saúde	
<input type="radio"/> Idepplan	
Tempo de serviço público *	
<input type="radio"/> Até 5 anos	
<input type="radio"/> 5 a 10 anos	
<input type="radio"/> 11 a 20 anos	
<input type="radio"/> 21 a 30 anos	
<input type="radio"/> Mais de 30 anos	



CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX (ADAPTADO)

Assinale com um (X) qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de afirmações apresentadas a seguir, marcando somente uma das opções: 1 ou 2.

[1] **Objetivos por escritos nesta instituição são cruciais (opção 1). É suficiente saber a direção geral em que você está indo (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[2] **Considero-me uma pessoa habilidosa (opção 1). Considero-me uma pessoa criativa (opção 2).**

- Opção 1
 Opção 2

[3] **Eu não teria ingressado nesta instituição se eu não tivesse a certeza de que seria bem sucedido (opção 1). Eu não tenho certeza se serei bem sucedido nesta instituição (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[4] **Eu desejo que esta instituição atinja suas metas e objetivos (opção 1). O meu real propósito nesta instituição é dar suporte a minha família (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[5] **Minha principal nesta instituição é planejar (opção 1). Sou mais importante no gerenciamento do dia a dia nesta instituição (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[6] **Eu procuro abordar as situações sob uma perspectiva otimista (opção 1). Eu gosto de abordar situações sob uma perspectiva analítica (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[7] **Meu principal objetivo nesta instituição é tão somente de permanecer nela (opção 1). Eu não descansarei até que atinjamos as metas definidas (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[8] **Para ser efetivo um plano deve ser formalizado (opção 1). Para ser efetivo um plano informal é suficiente (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[9] **Eu gasto muito tempo com esta instituição (opção 1). Eu divido meu tempo entre esta instituição, família e amigos (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[10] **Eu planejo com o coração (opção 1). Eu planejo com a razão (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[11] **Minhas prioridades estão além desta instituição (opção 1). Uma das coisas mais importantes em minha vida é esta instituição (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[12] **Eu sou aquele que tem de pensar e planejar (opção 1). Eu sou aquele que tem que fazer as coisas (opção 2). ***

- Opção 1
 Opção 2

[13] **As pessoas que trabalham para mim são dedicadas (opção 1). As pessoas que trabalham para mim gostam de mim (opção 2). ***



	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[14] Eu anseio pelo dia em que gerenciar nesta instituição seja algo simples (opção 1). Se gerenciar ficar muito simples, eu buscarei para outra instituição (opção 2).	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[15] Sou uma pessoa prática (opção 1). Sou uma pessoa teórica (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[16] Ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro (opção 1). O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[17] Eu sempre busco por novas maneiras de fazer as coisas (opção 1). Eu procuro estabelecer procedimentos padronizados para que as atividades sejam feitas corretamente (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[18] É importante ser otimista (opção 1). É importante ser lógico (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[19] Considero que procedimentos operacionais padrões são cruciais (opção 1). Aprecio o desafio de inventar/incrementar mais do que qualquer outra coisa (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[20] Eu gasto a maior parte do tempo planejando nesta instituição (opção 1). Eu gasto a maior parte do meu tempo gerenciando nesta instituição (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[21] Eu tenho percebido que gerenciar cai na rotina (opção 1). Considero que gerenciar nesta instituição não é rotina (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[22] Eu prefiro pessoas que são realistas (opção 1). Eu prefiro pessoas que são idealizadoras (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[23] Nas prefeituras, o que as diferencia é a atitude do gestor (opção 1). Executamos algumas ações melhor do que outras prefeituras (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[24] Meus objetivos pessoais giram em torno desta instituição (opção 1). Minha vida está além desta instituição (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[25] Eu adoro a ideia de ser mais eficiente que as outras prefeituras (opção 1). Se houver muitas mudanças nas ações implementadas, podemos confundir os cidadãos-clientes (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[26] A melhor abordagem institucional é evitar o risco tanto quanto possível (opção 1). Se você deseja ser mais efetivo tem que assumir alguns riscos (opção 2). *	
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2



Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)

[27]	Eu não gosto da ideia de realizar financiamentos (opção 1). Financiamento é tão somente mais uma decisão de gestão (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[28]	Qualidade e serviços não são suficientes, pois o que importa é uma boa imagem (opção 1). Um serviço justo e de boa qualidade é tudo o que qualquer cidadão-cliente deseja (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[29]	As pessoas me veem como um servidor dedicado (opção 1). As pessoas pensam em mim como alguém fácil de relacionar (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[30]	As ações desta instituição são relativamente seguras (opção 1). Para esta instituição desenvolver e ter sustentabilidade, ela deve assumir alguns riscos. (opção 2) *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[31]	O serviço público me proporciona segurança no desempenho de minhas atividades profissionais (opção 1). Eu trabalharia em empresas privadas ainda que elas não me dessem segurança (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[32]	Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus direitos e sua segurança (opção 1). Minha principal preocupação com as pessoas que trabalham para mim são os seus sentimentos e o relacionamento interpessoal (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
[33]	Considero mais importante ver possibilidades nas situações (opção 1). O mais importante para mim é ver as coisas da maneira como elas são (opção 2). *
	<input type="radio"/> Opção 1
	<input type="radio"/> Opção 2
Questões abertas	
1)	Você se considera um empreendedor público? Por quê?
2)	É possível ser empreendedor na gestão pública? Justifique. Caso concorde, dê um exemplo de alguma situação vivenciada ou observada.
3)	Como o empreendedorismo pode contribuir para a governança pública?