

MAPEAMENTO BIBLIOMÉTRICO E PANORAMA DA PRODUÇÃO BRASILEIRA SOBRE EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO (2012-2024)

BIBLIOMETRIC MAPPING AND OVERVIEW OF BRAZILIAN PRODUCTION ON ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR (2012-2024)

MAPEO Y PANORAMA BIBLIOMÉTRICO DE LA PRODUCCIÓN BRASILEÑA SOBRE EMPRENDIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO (2012-2024)

Geisiane Antonita do Nascimento, MSC
Universidade Federal de Campina Grande, Brazil
geisianne10@hotmail.com

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, Dra.
Universidade Federal de Campina Grande, Brazil
mfnobregabarbosa@gmail.com

RESUMO

Este estudo apresenta o panorama do empreendedorismo no setor público brasileiro, com abordagem qualitativa baseada em revisão bibliográfica nas bases CAPES e Spell (2012–2024). A análise bibliométrica foi realizada com VOSviewer e Excel. A originalidade está na sistematização da produção científica nacional sobre o tema, ainda incipiente no meio acadêmico. O estudo destaca o potencial do empreendedorismo público para impulsionar inovação, eficiência e modernização da gestão pública. O estudo revela que o empreendedorismo público brasileiro é impulsionado por inovação, intraempreendedorismo e ação coletiva, mas enfrenta barreiras estruturais, culturais e institucionais. Destacam-se avanços em governança, educação empreendedora e cultura organizacional, fortalecendo práticas inovadoras e colaborativas. O estudo também propõe caminhos para serviços públicos mais eficientes e alinhados às demandas da população. Assim, o empreendedorismo público consolida-se como vetor estratégico de inovação, eficiência e transformação na administração pública brasileira.

Palavras-chave: Empreendedorismo público; Intraempreendedorismo; Setor público; Comportamento empreendedor; Educação empreendedora.

ABSTRACT

This study presents an overview of entrepreneurship in the Brazilian public sector, using a qualitative and quantitative approach based on a literature review of the CAPES and Spell databases (2012–2024). The bibliometric analysis was performed using VOSviewer and Excel. The originality lies in the systematization of national scientific literature on the topic, which is still incipient in academia. The study highlights the potential of public entrepreneurship to drive innovation, efficiency, and modernization of public management. The study reveals that Brazilian public entrepreneurship is driven by innovation, intrapreneurship, and collective action, but faces structural, cultural, and institutional barriers. Advances in governance, entrepreneurial education, and organizational culture stand out, strengthening innovative and collaborative practices. The study also proposes pathways toward more efficient public services aligned with the population's demands. Thus, public entrepreneurship consolidates itself as a strategic vector for innovation, efficiency, and transformation in Brazilian public administration.

Keywords: Public entrepreneurship; Intrapreneurship; Public sector; Entrepreneurial behavior; Entrepreneurial education.

RESUMEN

Este estudio ofrece una síntesis del emprendimiento en el sector público brasileño, mediante un enfoque mixto basado en revisión bibliográfica de las bases CAPES y Spell (2012-2024) y análisis bibliométrico con VOSviewer y Excel. Su originalidad radica en la sistematización de la producción científica nacional sobre un campo aún emergente. Los resultados muestran que el emprendimiento público se apoya en la innovación, el intraemprendimiento y la acción colectiva, aunque enfrenta desafíos estructurales, culturales e institucionales. Se evidencian avances en gobernanza, formación emprendedora y cultura organizacional, que fortalecen prácticas



innovadoras y colaborativas. Además, se proponen estrategias para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, alineándolos con las demandas sociales. En conjunto, el emprendimiento público se consolida como un eje estratégico para promover la innovación, la eficacia y la transformación en la gestión pública brasileña.

Palabras clave: Emprendimiento público; Intraemprendimiento; Sector público; Comportamiento empresarial; Educación emprendedora.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, medidas de austeridade fiscal adotadas em diversos países, inclusive no Brasil, impuseram limites significativos aos gastos públicos. Essa realidade tem desafiado gestores públicos a buscar novas formas de atender às demandas da sociedade, que, por sua vez, tornam-se cada vez mais complexas e urgentes. Nesse contexto, espera-se que os governos entreguem mais e melhores serviços com menos recursos, o que impõe um cenário de alta exigência em termos de eficiência, inovação e capacidade de resposta.

A busca por soluções criativas para problemas sociais, dentro das restrições orçamentárias existentes, tem colocado em evidência a necessidade de posturas mais proativas e inovadoras por parte dos agentes públicos. Nesse cenário, o empreendedorismo no setor público (ESP) surge como uma estratégia relevante, especialmente em níveis locais, ao promover a adoção de práticas inovadoras na formulação e implementação de políticas públicas.

Apesar de sua importância crescente, o empreendedorismo no setor público ainda é um tema relativamente pouco explorado no Brasil, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Existem lacunas significativas no entendimento de como essa abordagem se desenvolve na administração pública brasileira, quais fatores a impulsionam ou a inibem, e como ela se manifesta em diferentes contextos institucionais e culturais.

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza o panorama da produção acadêmica brasileira sobre o empreendedorismo no setor público nos últimos dez anos (2012-2024)? Quais são as principais abordagens, conceitos, práticas e tendências identificadas na literatura nacional, e que lacunas persistem para o avanço teórico e empírico do campo?

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo realizar um mapeamento da produção acadêmica sobre o empreendedorismo no setor público brasileiro, nos últimos dez anos. A proposta é identificar as principais abordagens, conceitos, práticas e tendências presentes na literatura, de forma a contribuir para a consolidação do campo e para o avanço das discussões sobre inovação e desempenho na gestão pública.

Ao reunir, organizar e analisar as contribuições existentes, este trabalho pretende não apenas oferecer uma visão do panorama da produção acadêmica sobre o empreendedorismo no setor público brasileiro, mas também indicar lacunas e oportunidades para pesquisas futuras, além de fornecer subsídios teóricos e práticos que possam apoiar gestores públicos, formuladores de políticas e pesquisadores interessados no tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação e Empreendedorismo no Setor Público (ESP)

Autores como Emmendoerfer (2019) ressaltam que, com o intuito de superar os desafios socioeconômicos em âmbito nacional e nas relações com outros países, a inovação no setor público tem sido foco de políticos e governantes. Associado à inovação, o empreendedorismo mostra-se promissor na busca por soluções para os problemas sociais, por meio da oferta de produtos e serviços de alta qualidade à população.

Estima-se que, nos próximos anos, o fornecimento de serviços de alta qualidade com cada vez menos recursos representará um dos principais desafios a serem confrontados pelos órgãos do setor público (Liddle & McElwee, 2019). Sendo assim, a inovação no setor público apresenta-se como fundamental para que os gestores públicos possam responder às hodiernas reivindicações, incluindo-se as políticas e serviços públicos de uma coletividade progressivamente interligada em rede (Emmendoerfer, 2019).

O empreendedorismo no setor público (ESP) possibilita a execução de respostas inovadoras na resolução de questões ligadas à abertura das transações de mercado (Liddle & McElwee, 2019). O aprendizado e a inovação são elementos primordiais para o crescimento e a sobrevivência das organizações públicas e privadas (Yazdanshenas, 2014). Entretanto, diversos autores (Arnold, 2019; Audretsch, Siegel & Terjesen, 2020; Bernier, 2014; Emmendoerfer, 2019; Klein et al., 2010; Liddle & McElwee, 2019; Melissanidou & Johnston, 2019; Valadares & Emmendoerfer, 2015; Yazdanshenas, 2014) apontam que há um entendimento restrito acerca das práticas empresariais no serviço público, sendo raras as vivências documentadas e compartilhadas sobre o assunto.

Neste sentido, é essencial identificar quem são os empreendedores públicos e o que os leva a adotarem uma postura empreendedora. O interesse público altera-se com o passar do tempo devido ao ajustamento entre os objetivos de interesse público e individuais dos agentes, que são multifacetados e sujeitos a mudanças (Klein et al., 2010).

No contexto brasileiro, a cultura organizacional apresenta grande influência sobre a “resistência” ao empreendedorismo. É necessária, portanto, uma reconfiguração conceitual acerca do ESP, o que requer uma mudança cultural estrutural dos envolvidos (Arana & Silva, 2016). A cultura organizacional pode, inclusive, funcionar como ferramenta de resistência à mudança (Costa Filho, Gomes & Teixeira, 2018).

2.2 Intraempreendedorismo e Cultura Organizacional

O intraempreendedorismo refere-se ao comportamento empreendedor no âmbito das organizações públicas. A depender da mentalidade e dos interesses da administração pública, o comportamento empreendedor dos indivíduos pode ser estimulado e desenvolvido (Emmendoerfer, 2019).

Dessa forma, compete à gestão pública adotar estratégias que viabilizem o desenvolvimento do comportamento empreendedor, principalmente em tempos de escassez de recursos. Para Costa Filho *et al.* (2018) e Emmendoerfer (2019), o ESP deve assumir riscos, ter autonomia e ser proativo, reconhecendo oportunidades e aprimorando a capacidade de inovação no setor público.

2.3 Empreendedorismo Político e Ação Coletiva

O empreendedorismo também pode manifestar-se no campo político e coletivo. O ESP pode se expressar a partir de políticas públicas inovadoras, cultura empreendedora intraorganizacional, geração de empresas estatais, movimentos sociais e parcerias público-privadas (Morais et al., 2015).

O empreendedorismo público pode surgir através da ação coletiva dos empreendedores públicos com o propósito de alcançar metas específicas. Nesse processo, a cooperação, comunicação contínua e interação entre os empreendedores e outras organizações são essenciais (Lacerda & Andrade, 2021).

O empreendedorismo é um importante elemento de sucesso para o Estado. Sua autonomia e capacidade são dois requisitos que contribuem para o potencial do empreendedorismo público (Bernier, 2014). Além disso, o empreendedorismo é o alicerce para o desempenho em organizações públicas e para a assunção de políticas públicas inovadoras (Melissanidou & Johnston, 2019).

2.4 Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG)

As bases de discussões atuais acerca do empreendedorismo público assentam-se no interior do movimento da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, que defendia a integração de práticas empresariais no setor público como forma de solucionar as disfunções da burocracia (Arnold, 2019).

O alto nível de burocratização impossibilita uma cultura empreendedora voltada à inovação, autonomia e flexibilidade (Arana & Silva, 2016; Valadares & Emmendoerfer, 2015; Emmendoerfer, 2019). Mesmo gestores capacitados podem ser limitados por estruturas rígidas (Resende et al., 2017).

A reforma promovida pela NPM levou a mudanças na administração pública e na governança, mas também a cortes em massa nos serviços públicos, impactando a qualidade e quantidade dos serviços oferecidos (Melissanidou & Johnston, 2019).

Diante disso, surge a *New Public Governance* (NPG) ou Nova Governança Pública, que propõe uma liderança compartilhada entre governo, setor público e voluntariado, criando um ambiente que viabiliza a inovação e modifica a forma de prestação dos serviços públicos (Liddle & McElwee, 2019).

2.5 Perspectivas Teóricas: Organizações Públicas e Neo-institucionalismo

O empreendedorismo no setor público se manifesta dentro de sistemas abertos, em espaços multinível, multissetorial e multi-organizacional (Liddle & McElwee, 2019), caracterizando-se como um processo complexo. A partir das teorias das organizações públicas, compreende-se que a inovação e o comportamento empreendedor são influenciados por fatores estruturais, culturais e institucionais. Dentro de uma perspectiva neo-institucionalista, a ação dos empreendedores públicos é moldada pelas regras, normas e crenças que configuram o ambiente institucional, podendo tanto favorecer quanto restringir as práticas inovadoras.

Esse olhar institucional permite entender por que, mesmo em contextos favoráveis, a burocracia ainda permanece como obstáculo às inovações, ao passo que, em outros casos, ela pode ser reformulada para dar suporte a práticas empreendedoras voltadas ao interesse público.

O Quadro 1 apresenta uma síntese crítica das principais dimensões do empreendedorismo no setor público (ESP) no contexto brasileiro, articulando conceitos teóricos, limites e potencialidades. O quadro organiza

elementos analíticos centrais - como inovação, intraempreendedorismo, empreendedorismo político, novas práticas de gestão e cultura organizacional -, destacando tanto os desafios institucionais e culturais quanto as oportunidades de transformação e aprimoramento da ação pública. Essa sistematização permite compreender de maneira integrada como diferentes fatores interagem para moldar práticas empreendedoras no setor público, oferecendo subsídios para análises críticas e formulação de políticas públicas mais efetivas.

Quadro 1 - Conceitual Crítico do Empreendedorismo no Setor Público no contexto brasileiro

Dimensão Analítica	Descrição	Limites/Desafios	Potencialidades/Oportunidades
Inovação e empreendedorismo público	Compreende a adoção de soluções inovadoras para problemas sociais, oferta de serviços públicos de qualidade e resposta às demandas da coletividade (Emmendoerfer, 2019; Liddle & McElwee, 2019).	Alta burocratização, restrição de recursos, cultura organizacional resistente à mudança (Arana & Silva, 2016; Costa Filho et al., 2018).	Possibilita melhoria na qualidade dos serviços, soluções criativas para desafios complexos e integração em redes de governança.
Intraempreendedorismo	Comportamento empreendedor de servidores dentro das organizações públicas, estimulado por autonomia, proatividade e reconhecimento de oportunidades (Emmendoerfer, 2019).	Dependência de suporte institucional e cultural; risco de iniciativas isoladas sem impacto sistêmico.	Desenvolvimento de capacidades internas, estímulo à inovação contínua e maior resiliência organizacional em períodos de escassez de recursos.
Empreendedorismo Político e Ação Coletiva	Expressa-se em políticas públicas inovadoras, movimentos sociais, parcerias público-privadas e empresas estatais, fundamentado na cooperação e interação entre atores (Morais et al., 2015; Lacerda & Andrade, 2021).	Dificuldade de articulação entre diferentes níveis de governo e setores; conflitos de interesse e instabilidade política.	Permite implementação de políticas públicas inovadoras, fortalecimento da participação coletiva e criação de soluções sustentáveis e integradas.
Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG)	Integra práticas empresariais ao setor público (NPM) e promove liderança compartilhada e inovação em redes de governança (NPG) (Arnold, 2019; Liddle & McElwee, 2019).	Estruturas rígidas, cortes de serviços públicos e sobrecarga administrativa podem limitar a efetividade do empreendedorismo.	Facilita maior autonomia gerencial, flexibilização de processos e estímulo à colaboração intersetorial.
Perspectiva Institucional e Neo-institucionalismo	Destaca que regras, normas e crenças moldam a ação dos empreendedores públicos, podendo favorecer ou restringir práticas inovadoras (Liddle & McElwee, 2019).	Resistência burocrática persistente, rigidez normativa e conflito entre interesses institucionais e individuais.	Possibilita compreender mecanismos de sucesso, adaptar estruturas institucionais e criar incentivos para práticas empreendedoras.
Cultura Organizacional e Contexto Brasileiro	A cultura organizacional influencia diretamente a receptividade ao empreendedorismo, exigindo reconfiguração conceitual e mudança cultural (Arana & Silva, 2016; Costa Filho et al., 2018).	Tradicionalismo, hierarquia rígida e aversão a riscos podem inibir a inovação.	Adoção de estratégias culturais que valorizem aprendizado, autonomia e colaboração, promovendo transformação gradual e sustentável do ESP.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Com base no conteúdo apresentado, pode-se aferir que ESP não é apenas uma transferência de práticas privadas, mas envolve adaptação às especificidades do serviço público e interesses coletivos. O contexto brasileiro apresenta desafios culturais e institucionais relevantes, mas também oportunidades de inovação social, políticas públicas criativas e fortalecimento da participação cidadã e a efetividade do ESP depende do equilíbrio entre autonomia, ação coletiva e adequação às normas institucionais.

Nas próximas seções, serão discutidos os principais achados empíricos sobre o tema no Brasil na última década, com base nas abordagens aqui apresentadas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho realiza uma discussão acerca do empreendedorismo público no contexto brasileiro, por meio de uma abordagem quali-quantitativa. A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva (Gil, 2017), uma vez que busca mapear e analisar uma área temática ainda em consolidação no Brasil. A abordagem é qualitativa, por envolver uma revisão crítica da literatura nacional sobre o tema, e quantitativa, pelo uso de técnicas bibliométricas, que permitem mensurar e visualizar a produção científica na área (Creswell & Creswell, 2021).

A estratégia de busca teve como foco artigos nacionais, revisados por pares, que discutem diretamente o empreendedorismo no setor público (ESP). A *string* utilizada foi: "empreendedorismo no setor público". Essa *string* única e específica foi deliberadamente escolhida por três razões principais:

1. **Foco conceitual restrito:** buscou-se identificar exclusivamente estudos que tratam diretamente da interface entre o empreendedorismo e o setor público, evitando resultados irrelevantes ou ambíguos;
2. **Contexto nacional:** ao usar a expressão em português e selecionar bases com predominância de produção brasileira, objetivou-se construir uma base teórica situada no contexto institucional e organizacional do Brasil;
3. **Rastreabilidade e reprodutibilidade:** a utilização de uma única *string* torna o procedimento mais transparente e facilmente replicável por outros pesquisadores.

Reconhece-se que a opção por uma única *string* pode ser considerada restritiva. No entanto, essa decisão metodológica foi coerente com o objetivo central do estudo, que não é o mapeamento amplo da inovação pública, mas sim o entendimento do empreendedorismo como categoria analítica aplicada ao setor público.

A busca foi realizada em duas das principais bases científicas nacionais:

- Portal de Periódicos da CAPES: abrangente e multidisciplinar, reúne periódicos de alta qualidade indexados nacional e internacionalmente;
- *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*: especializada em Administração, Contabilidade e áreas afins, com forte concentração de periódicos qualificados brasileiros.

A escolha dessas duas bases se justifica por seu alinhamento temático, acessibilidade pública e abrangência na produção científica nacional revisada por pares. O objetivo foi garantir consistência e qualidade metodológica, ainda que em um escopo delimitado, de modo a oferecer contribuições conceituais e empíricas contextualizadas.

3.3. Procedimento de Seleção dos Estudos

A busca inicial foi realizada em junho de 2022, sendo atualizada em fevereiro de 2024, considerando publicações no intervalo de 2012 a 2024, totalizando 12 anos de produção acadêmica. Os filtros aplicados foram:

- Tipo de documento: artigos científicos revisados por pares;
- Idioma: português;
- Campos de busca: título, resumo e palavras-chave.

A triagem e seleção dos artigos ocorreu em duas etapas:

1. **Leitura dos títulos e resumos:** para verificar a aderência direta ao tema do empreendedorismo público. Estudos que abordavam apenas inovação, governança ou gestão pública sem discutir o empreendedorismo como conceito central foram excluídos;
2. **Leitura das conclusões:** utilizada como recurso complementar para verificar se o foco no ESP era efetivamente mantido ao longo do artigo.

Nos casos em que houve conflito de interpretação entre os pesquisadores (como artigos com abordagens tangenciais ao empreendedorismo público), foi feita avaliação cruzada por dois avaliadores e a decisão final foi tomada por consenso.

3.4. Critérios de Inclusão e Exclusão

Os critérios foram definidos previamente e aplicados de forma sistemática e reproduzível. A seguir, a Quadro 2 resume os critérios utilizados:

Quadro 2 - Critérios de Inclusão e Exclusão dos Artigos

Categoria	Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Período de publicação	2012 a 2024	Publicações anteriores a 2012 ou posteriores a fevereiro de 2024
Idioma	Português	Outros idiomas
Tipo de documento	Artigos científicos revisados por pares	Trabalhos de conclusão, teses, dissertações, editoriais, notas técnicas, resenhas
Base de dados	Portal CAPES e Spell	Publicações fora dessas bases
Foco temático	Artigos com abordagem explícita sobre empreendedorismo no setor público	Estudos com foco em empreendedorismo social, privado, inovação ou gestão sem relação direta
Relevância após leitura	Título, resumo ou conclusão indicam centralidade do ESP	Estudo tangencial, genérico ou conceitualmente impreciso em relação ao tema
Duplicidade	Apenas uma versão por artigo considerada	Duplicatas removidas
Conflitos na seleção	Avaliação por dois pesquisadores, com resolução por consenso em caso de dúvida	Exclusão após verificação de desalinhamento com os objetivos do estudo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

3.5 Ferramentas de Análise

- **VOSviewer:** utilizado para gerar visualizações gráficas da coautoria entre os pesquisadores e rede de colaboração entre os estudos selecionados.
- **Microsoft Excel:** utilizado para organizar os dados e produzir gráficos sobre o número de publicações por ano e distribuição por periódico.

3.6. Resultado da Busca

Após o processo de triagem e aplicação dos critérios descritos, 21 artigos foram selecionados (Quadro 3) para análise final, compondo o corpo empírico do estudo. Esses artigos foram utilizados tanto na análise bibliométrica quanto na construção da fundamentação teórica.

Quadro 3 – Artigos submetidos à análise

Autor	Título	Periódico
Andrade e Ckagnazaroff (2018)	Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências	Revista de Administração Pública
Arana e Silva (2016)	Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira	Revista Gestão.Org
Costa Filho et al. (2018)	Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público	Revista Brasileira de Gestão e Inovação
Emmendoerfer (2023)	Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo	PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review
Hipólito Borges et al. (2016)	Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Izycki (2024)	O perfil empreendedor na gestão pública: uma análise sobre os processos seletivos internos no governo federal	Contribuciones a Las Ciencias Sociales
Lacerda e Andrade (2021)	Ação Empreendedora no Setor Público: o Setor “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais	Revista de Contabilidade, Gestão e Governança
Lima et al. (2018)	Empreendedorismo Público e Orientação Empreendedora em Instituições Federais de Ensino	Revista de Ciências da Administração
Morais et al. (2015)	Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Paula Neto et al. (2020)	Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo	Revista Contabilidade, Gestão e Governança
Paula Neto, et al. (2021)	Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
Perereira et al. (2016)	Comportamento empreendedor no setor público: Análise comparada de dois presidentes no Brasil	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Resende et al. (2017)	Atuação de empreendedores públicos na formulação de um programa de apoio ao desenvolvimento juvenil	Revista de Administração da UFSM
Silva e Souza (2022)	Empreendedorismo no setor público no pós-pandemia: o judiciário online	Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento
Silva et al. (2018)	Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI)	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
Silva et al. (2022)	Empreendedorismo público à luz das teorias da prática	Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão
Silva Júnior et al. (2024)	Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos	Cadernos Gestão Pública e Cidadania
Silva et al., (2016)	Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do Sul de Minas Gerais	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

Teixeira et al. (2019)	Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público	Pretexto
Valadares et al. (2017)	Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea	Revista de Administração da UFSM
Valadares e Emmendoerfer (2015)	A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro	Revista de Ciências da Administração

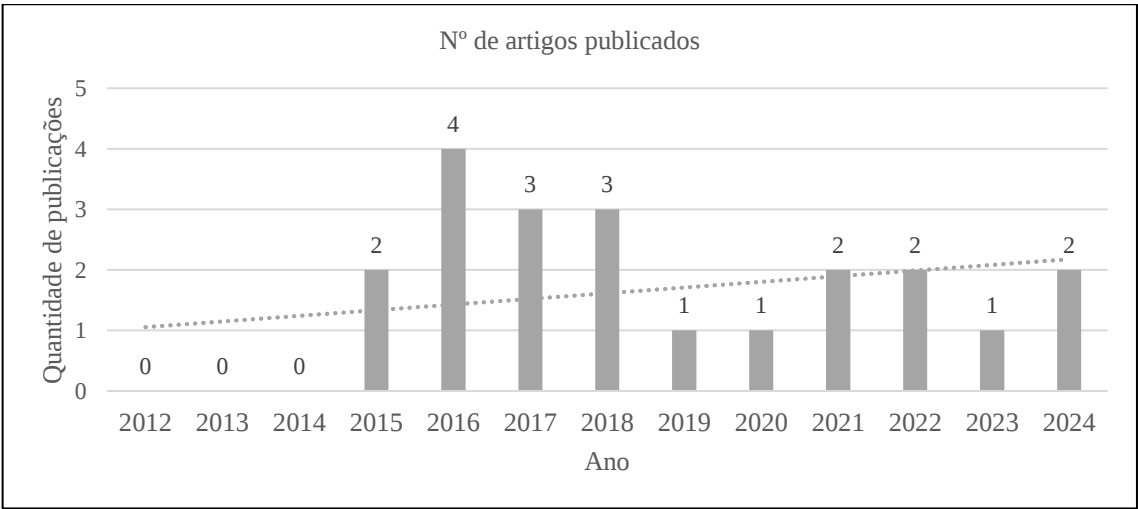
Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Os autores dos artigos mencionados no Quadro 2 abordaram o tema através de estudos com base em diferentes perspectivas e abordagens, em diversos contextos e aplicações do empreendedorismo no setor público, como será apontado no decorrer deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa identificou o total de 21 artigos publicados de 2012 a 2024 que tratam de empreendedorismo no setor público, totalizando 41 autores. A quantidade de artigos publicados por ano está apresentada no Gráfico 1. Como podemos observar no Gráfico 1, esses números demonstram que a produção brasileira acerca do EP ainda é embrionária, corroborando os achados de Valadares e Emmendoerfer (2015) e Morais *et al.* (2015). Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015), até o ano de 2015, os trabalhos acadêmicos sobre o ESP no país estavam reunidos principalmente em periódicos como a Revista de Administração Pública, os Cadernos EBAPE.BR, a Revista de Administração Contemporânea, a Revista de Ciências de Administração, além de outras.

Gráfico 1 - Número de artigos brasileiros publicados entre o período 2012 e 2024



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Excel (2024).

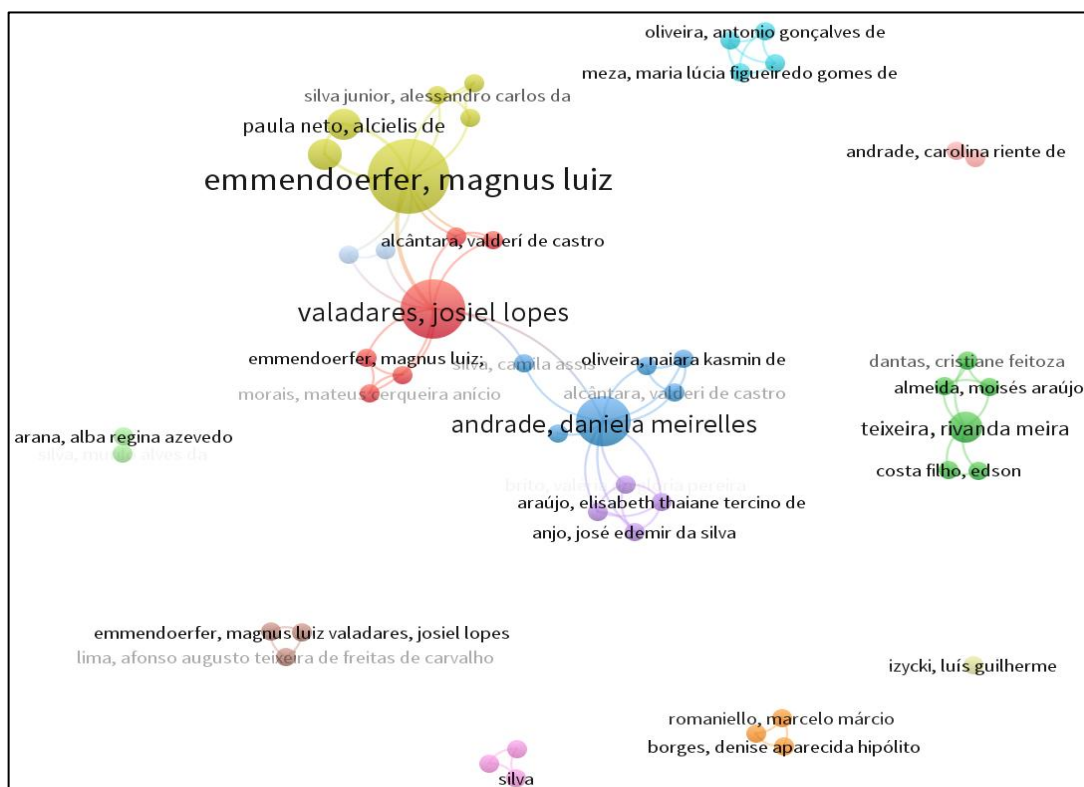
Ademais, as práticas gerencialistas foram incorporadas à administração pública, ao invés de uma gestão social, na qual o ESP englobe a reflexão e uma práxis libertadora e autônoma e introduza um modelo que apoie a participação e deliberação na gestão (Valadares et al., 2017; Valadares & Emmendoerfer, 2015). Os estudos acerca

do empreendedorismo no setor público conquistaram interesse a partir da década de 1990, mas ainda se observa uma grande lacuna relacionada a esses estudos (Silva et al., 2022), principalmente no Brasil, como evidenciado pelo Gráfico 1.

No contexto internacional, os estudos relacionados ao empreendedorismo no setor público apresentam um crescimento significativo, principalmente no que concerne ao foco no fator público do empreendedor. Além disso, existe uma polissemia em torno da interpretação da denominação do mesmo, algumas vezes indicando vários aspectos discordantes entre si no que diz respeito à conceituação, particularidades e aplicações (Moraes et al., 2015; Resende, 2017).

Os autores com maior número de publicações entre os anos de 2012 e 2024 foram os pesquisadores: Emmendoerfer (9), Valadares (6) e Andrade (4), dominando a produção acerca do empreendedorismo no setor público no Brasil. Realizando a análise de coautoria, onde a relação do item é determinada com base no número de documentos que ocorrem em coautoria, a Figura 1 apresenta a formação de 13 *clusters* de coautoria entre os artigos, evidenciando o nível de associação entre eles, assim como outros clusters que não apresentam relação com os demais.

Figura 1 - Análise de Coautoria dos documentos



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do *software* VOSviewer (2025).

Os *clusters* representam os grupos de autores que colaboram entre si, enquanto as linhas demonstram como esses autores e/ou clusters estão interconectados. Em outras palavras, as linhas indicam as colaborações (coautorias) entre os autores, e a distância entre os nós pode refletir a natureza do relacionamento entre eles, seja

forte, fraco ou inexistente. Na Figura 1, pode-se observar que os *clusters* 1, 3, 4, 5 e 12 possuem um maior nível de colaboração entre os autores, enquanto os *clusters* 9, 10, 11 e 13 não possuem aproximação entre si.

Diante do exposto, com o objetivo de realizar o estado da arte sobre o empreendedorismo no setor público brasileiro, serão discutidos alguns achados importantes a partir de pesquisas realizadas por acadêmicos e pesquisadores nacionais, com ênfase no contexto brasileiro.

A literatura adotada aponta que o conhecimento referente às características organizacionais-estruturais, administrativas, culturais e ambientais, ou seja, a compreensão em torno do ambiente interno e externo das organizações públicas e como elas influenciam o empreendedorismo público, é crucial para o desenvolvimento e sucesso de tais práticas.

Assim, aborda-se o empreendedorismo no setor público brasileiro a partir de múltiplas dimensões, considerando o Quadro Conceitual Crítico do Empreendedorismo no Setor Público (Quadro 1). A discussão organiza-se segundo as dimensões: Inovação e Empreendedorismo Público; Intraempreendedorismo; Empreendedorismo Político e Ação Coletiva; Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG); Perspectiva Institucional e Neo-institucionalismo; Cultura Organizacional e Contexto Brasileiro.

4.1 Inovação e Empreendedorismo Público

A análise dos resultados indica que o empreendedorismo no setor público depende fortemente da capacidade de inovação das organizações e dos atores envolvidos. Teixeira *et al.* (2019) destacam que o empreendedor público precisa possuir iniciativa, enfrentar riscos e buscar soluções criativas, promovendo a flexibilidade e o foco em resultados. Silva *et al.* (2018) evidenciam que criatividade, comprometimento, visão e coragem são características empreendedoras centrais, fortalecendo a capacidade de inovação.

Emmendoerfer (2023), ao analisar a gestão pública do turismo, ressalta a relevância de categorizar diferentes tipos de inovação - conceitual, de governança, de marketing e de processo administrativo - e os perfis de empreendedores - político, institucional e intraempreendedor - como elementos essenciais para a análise crítica do ESP. Silva e Souza (2022) acrescentam que a pandemia acelerou a adoção de tecnologias, teletrabalho e inteligência artificial, demonstrando a necessidade de inovação estratégica para otimizar a gestão e reduzir o tempo de resolução de processos.

4.2 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo surge como prática relevante para o desenvolvimento do ESP. Laboratórios de Inovação Governamental (LIGs) têm se mostrado eficazes para superar barreiras estruturais e culturais, como burocratização, resistência à mudança e falta de flexibilidade, incentivando maior criatividade e comprometimento dos servidores (Silva Júnior *et al.*, 2023). Paula Neto *et al.* (2020, 2021) ressaltam que metodologias ativas, como *design thinking* e laboratórios de inovação, são fundamentais para a capacitação de servidores e aplicação de competências intraempreendedoras, permitindo que a legislação seja transformada em instrumento de estímulo ao ESP, sem comprometer os interesses públicos.

A educação para o empreendedorismo no setor público (EpESP) apresenta-se como um caminho promissor para o desenvolvimento de capacidades intraempreendedoras, destacando a autonomia, liderança e

habilidades de *network* como elementos fundamentais (Lima et al., 2018; Paula Neto et al., 2020; Arana & Silva, 2016). Estes estudos demonstram que a formação empreendedora pode impactar positivamente a cultura organizacional, promovendo inovação e flexibilização na gestão pública.

4.3 Empreendedorismo Político e Ação Coletiva

O empreendedorismo político é identificado como instrumento poderoso no desenvolvimento de ações empreendedoras, principalmente quando conduzido por gestores públicos de altos cargos, capazes de articular recursos materiais e imateriais (Pereira et al., 2016; Silva et al., 2018). A atuação política requer habilidades técnicas e políticas, capacidade de articulação e uso estratégico do poder, como evidenciado nos exemplos históricos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, nos quais o foco na realização pessoal convergia com objetivos organizacionais e sociais.

A ação empreendedora no setor público, conforme Silva *et al.* (2016; 2022), transcende interesses econômicos individuais, voltando-se para o desenvolvimento social e econômico de grupos específicos e para a criação de redes sociais e resultados coletivos. Lacerda e Andrade (2021) reforçam que a participação em projetos empreendedores gera satisfação profissional, engajamento e sentimento de realização, contribuindo para a eficiência e legitimidade do ESP.

4.4 Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG)

A literatura evidencia que a adoção de práticas da NPM e NPG pode influenciar positivamente o ESP. A flexibilidade administrativa, a autonomia na tomada de decisões, a especialização e a implementação de recompensas motivacionais contribuem para o desenvolvimento de ações empreendedoras (Hipólito Borges et al., 2016; Costa Filho et al., 2018). Entretanto, a participação, apesar de apontada como facilitadora na literatura, pode retardar decisões devido a restrições orçamentárias ou falta de conhecimento (Hipólito Borges et al., 2016).

Costa Filho *et al.* (2018) destacam que organizações adaptadas ao ambiente político demonstram maior dinamismo, capacidade de obtenção de parcerias e melhor desempenho organizacional, evidenciando a importância de estratégias de governança flexíveis e alinhadas ao contexto socioeconômico.

4.5 Perspectiva Institucional e Neo-institucionalismo

Sob a perspectiva institucional e neo-institucional, a estrutura organizacional e o contexto normativo influenciam fortemente o ESP. O controle e a formalidade, apontados por Costa Filho *et al.* (2018) como possíveis limitadores, podem, paradoxalmente, servir como instrumentos de tomada de decisão e segurança jurídica. A literatura sugere que organizações que conciliam formalidade e flexibilidade tendem a otimizar resultados e legitimar ações empreendedoras (Hipólito Borges et al., 2016).

O risco, a autonomia e a liderança são elementos centrais para o comportamento empreendedor, sendo essenciais para superar limitações institucionais e legais e estimular a inovação (Pereira et al., 2016; Teixeira et al., 2019; Lima et al., 2018).

4.6 Cultura Organizacional e Contexto Brasileiro

A cultura organizacional exerce papel determinante no ESP. Características como *accountability*, orientação a resultados e multiplicidade de objetivos influenciam a prática empreendedora (Hipólito Borges et al., 2016). A educação para o empreendedorismo, especialmente em Escolas de Governo, revela-se como instrumento de transformação cultural, fortalecendo habilidades individuais e incentivando práticas inovadoras (Paula Neto et al., 2020; Arana & Silva, 2016).

A análise crítica do contexto brasileiro evidencia que, embora o empreendedorismo público esteja em expansão, barreiras estruturais, burocráticas e políticas ainda limitam sua plena realização. Aspectos históricos, legais e institucionais moldam as oportunidades de desenvolvimento do ESP, destacando a necessidade de ações estratégicas para fomentar a inovação e a participação coletiva (Valadares et al., 2017; Valadares & Emmendoerfer, 2015).

4.7 Limites e Desafios

1. **Estrutura organizacional rígida:** Hierarquia, formalidade e controle podem atuar como limitadores ao ESP, mesmo quando necessários à manutenção da administração (Costa Filho et al., 2018; Hipólito Borges et al., 2016).

2. **Restrições orçamentárias e políticas:** Limitações financeiras e influência política impactam negativamente o intraempreendedorismo e a implementação de inovações (Costa Filho et al., 2018; Silva Júnior et al., 2023).

3. **Baixa valorização em processos seletivos:** Apesar do reconhecimento do empreendedorismo, sua incorporação em cargos de liderança ainda é limitada, representando apenas 23,7% das vagas avaliadas em processos internos do governo federal (Izycki, 2024).

4. **Conflito entre objetivos pessoais e coletivos:** A necessidade de alinhamento entre interesses individuais e objetivos públicos exige atenção à legitimidade e à ética na atuação empreendedora (Pereira et al., 2016; Silva et al., 2018).

5. **Cultura organizacional resistente à mudança:** Barreiras culturais e resistência à inovação dificultam a disseminação de práticas empreendedoras (Paula Neto et al., 2020; Valadares & Emmendoerfer, 2015).

4.8 Potencialidades e Oportunidades

1. **Desenvolvimento de capacidades individuais:** Educação para o empreendedorismo, laboratórios de inovação e metodologias ativas ampliam a autonomia, liderança e criatividade dos servidores (Paula Neto et al., 2020; Silva Júnior et al., 2023).

2. **Inovação na gestão pública:** Tecnologias digitais, inteligência artificial e *design thinking* promovem soluções ágeis, melhoria da prestação de serviços e redução de custos (Silva & Souza, 2022; Teixeira et al., 2019).

3. **Integração entre atores e redes sociais:** A ação coletiva e o empreendedorismo político favorecem a articulação de recursos e parcerias estratégicas (Pereira et al., 2016; Silva et al., 2016).

4. **Fortalecimento da cultura organizacional inovadora:** Incentivo à *accountability*, resultados e práticas criativas propicia maior engajamento e satisfação dos servidores (Hipólito Borges et al., 2016; Lacerda & Andrade, 2021).

5. **Oportunidade de pesquisas multidisciplinares:** O ESP no Brasil oferece campo rico para estudos envolvendo múltiplos atores, perspectivas e setores, permitindo avanços teóricos e práticos na gestão pública (Valadares et al., 2017; Emmendoerfer, 2023).

O Quadro 4 sintetiza os achados sobre o **empreendedorismo no setor público brasileiro**, identificados a partir da leitura sistemática dos artigos selecionados no **estudo bibliométrico**. A tabela integra os principais resultados às dimensões teóricas do Quadro Conceitual Crítico do ESP, destacando **limites e desafios** e **potencialidades e oportunidades**, permitindo compreender como fatores de inovação, intraempreendedorismo, empreendedorismo político, governança, instituições e cultura organizacional influenciam a prática empreendedora no setor público.

Quadro 4 – Resumo crítico do empreendedorismo no setor público brasileiro com base no estudo bibliométrico

Dimensão	Autores	Principais Achados	Limites / Desafios	Potencialidades / Oportunidades
Inovação e Empreendedorismo Público	Teixeira et al. (2019); Silva et al. (2018); Emmendoerfer (2023); Silva e Souza (2022)	Necessidade de iniciativa, criatividade e enfrentamento de riscos; inovação estratégica e tecnológica; categorização de tipos de inovação (conceitual, governança, marketing, processo); uso de IA e novas tecnologias na gestão pública	Resistência cultural; baixa valorização de perfis inovadores; limitação de recursos	Desenvolvimento de soluções ágeis; melhoria da prestação de serviços; redução de custos; fortalecimento da gestão estratégica
Intraempreendedorismo	Silva Júnior et al. (2023); Paula Neto et al. (2020, 2021); Lima et al. (2018); Arana e Silva (2016)	Laboratórios de inovação reduzem burocracia e resistência à mudança; metodologias ativas estimulam criatividade; EpESP fortalece autonomia e habilidades intraempreendedoras	Estrutura burocrática; restrições orçamentárias; necessidade de supervisão e suporte jurídico	Capacitação de servidores; flexibilização da gestão; transformação da cultura organizacional; implementação de práticas inovadoras
Empreendedorismo Político e Ação Coletiva	Pereira et al. (2016); Silva et al. (2016, 2018); Lacerda e Andrade (2021)	Atuação de gestores políticos de altos cargos amplia recursos e articulação; foco na coletividade; engajamento e satisfação dos servidores; criação de redes sociais	Conflito entre objetivos pessoais e coletivos; uso estratégico do poder pode gerar riscos éticos	Articulação de recursos; ação coletiva; fortalecimento da legitimidade; engajamento social e profissional
Nova Gestão Pública (NPM) e Nova Governança Pública (NPG)	Hipólito Borges et al. (2016); Costa Filho et al. (2018)	Flexibilidade administrativa, autonomia, especialização e recompensas favorecem o ESP; adaptação ao ambiente político melhora desempenho	Participação pode retardar decisões; influência política e restrições financeiras	Maior dinamismo organizacional; capacidade de adaptação; obtenção de parcerias estratégicas
Perspectiva Institucional e Neo-institucionalismo	Hipólito Borges et al. (2016); Costa Filho et al. (2018); Pereira et al. (2016); Teixeira et al. (2019); Lima et al. (2018)	Estrutura formal e hierárquica pode ser instrumento de decisão; risco, autonomia e liderança são essenciais para superar limitações institucionais	Estrutura rígida; restrições legais e normativas; burocracia	Segurança jurídica; estímulo à inovação; legitimidade das ações; suporte institucional ao ESP
Cultura Organizacional e Contexto Brasileiro	Hipólito Borges et al. (2016); Paula Neto et al. (2020); Arana e Silva (2016); Valadares et al. (2017); Lacerda e Andrade (2021)	<i>Accountability</i> , orientação a resultados e multiplicidade de objetivos influenciam práticas empreendedoras; educação para empreendedorismo transforma cultura	Resistência à mudança; falta de reconhecimento de práticas inovadoras; barreiras institucionais	Transformação cultural; engajamento e satisfação de servidores; disseminação de práticas inovadoras; incentivo ao desempenho público

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Os achados apontam que, apesar das barreiras estruturais, culturais e institucionais, existem importantes potencialidades para fortalecer práticas empreendedoras e inovadoras no setor público. No próximo item, serão discutidas as conclusões gerais do estudo, integrando os resultados obtidos e oferecendo recomendações para pesquisas futuras e práticas de gestão pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou um panorama sistematizado da produção científica brasileira sobre o empreendedorismo no setor público (ESP) entre 2012 e 2024, evidenciando a evolução teórica e empírica do tema no contexto nacional. A análise bibliométrica revelou que o campo é recente, disperso e ainda em consolidação, com predominância de estudos descritivos e exploratórios, concentrados em poucos autores e periódicos. Os resultados indicam que o ESP no Brasil tem se estruturado a partir de múltiplas dimensões - inovação, intraempreendedorismo, empreendedorismo político, novas práticas de governança e cultura organizacional -, confirmando o caráter multidisciplinar e intersetorial do fenômeno.

A partir do quadro conceitual crítico, foi possível identificar que o empreendedorismo público não se limita à incorporação de práticas privadas, mas envolve um processo de adaptação às especificidades do setor público, em que prevalecem a busca pelo interesse coletivo, a *accountability* e a legitimidade institucional. A literatura demonstra que, embora o contexto brasileiro ainda apresente barreiras estruturais, burocráticas e culturais, o ESP constitui um importante vetor de inovação e transformação na administração pública, especialmente em tempos de escassez de recursos e exigência por maior eficiência e transparência.

Como limitação principal, destaca-se o número restrito de estudos analisados (21 artigos), o que reflete a incipiência do campo e limita a generalização dos resultados. Ademais, a utilização de uma única *string* de busca e de duas bases nacionais (CAPES e Spell) pode ter excluído publicações relevantes em outros repositórios ou em idiomas distintos, restringindo o alcance da amostra. Essas limitações, contudo, não comprometem a validade das análises, mas reforçam a necessidade de ampliação das investigações futuras.

Com base nesses achados, propõem-se três agendas de pesquisa futuras concretas:

1. Aprofundar estudos empíricos de natureza longitudinal e comparada, investigando o impacto do ESP em diferentes esferas governamentais (federal, estadual e municipal) e em setores específicos da administração pública;
2. Explorar as interações entre cultura organizacional e inovação, identificando mecanismos institucionais que favoreçam a internalização de práticas empreendedoras em ambientes burocráticos;
3. Analisar o papel da formação e da educação empreendedora em Escolas de Governo, mensurando seus efeitos sobre o comportamento intraempreendedor e o desempenho organizacional.

As implicações práticas e políticas dos resultados são expressivas. Para os gestores públicos, o estudo sinaliza a importância de criar ambientes institucionais favoráveis à experimentação, à aprendizagem organizacional e à flexibilização de processos, valorizando o erro como parte do processo inovador. Para os formuladores de políticas públicas, evidencia-se a necessidade de desenhar instrumentos legais e administrativos que reconheçam e estimulem o comportamento empreendedor, sem comprometer a ética e o interesse público. Já

para o campo acadêmico, os achados contribuem para consolidar o ESP como categoria analítica autônoma e estratégica para compreender a dinâmica contemporânea da gestão pública brasileira.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento do empreendedorismo público no Brasil depende da convergência entre autonomia gerencial, colaboração interorganizacional e abertura cultural à inovação. A consolidação desse campo de pesquisa e prática pode não apenas promover a modernização da administração pública, mas também ampliar a capacidade do Estado de responder, de forma criativa e eficiente, às demandas complexas e dinâmicas da sociedade contemporânea.

Artigo submetido para avaliação em 13/08/2025 e aceito para publicação em 17/10/2025

REFERÊNCIAS

- Andrade, C. R. de., & Ckagnazaroff, I. B. (2018). Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 469–485. <https://doi.org/10.1590/0034-7612169702>
- Arana, A. R. A., & da Silva, M. A. (2016). Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. *Gestão. Org*, 14(1), 146-157. <https://doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p146-157>
- Arnold, A. (2019). Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship. *International Journal of Public Sector Management*, 32(7), 706-720. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239>
- Audretsch, D. B., Siegel, D. S., & Terjesen, S. (2020). Entrepreneurship in the public and nonprofit sectors. *Public Administration Review*, 80(3), 468-472. <https://doi.org/10.1111/puar.13200>
- Bernier, L. (2014). Public enterprises as policy instruments: the importance of public entrepreneurship. *Journal of Economic Policy Reform*, 17(3), 253–266. <https://doi.org/10.1080/17487870.2014.909312>
- Costa Filho, E., de Araújo Gomes, M. A., & Teixeira, R. M. (2018). Ações empreendedoras inovadoras no setor público. *Brazilian Journal of Management and Innovation*, 5(2)1-29. <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5057>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 5. Porto Alegre: Penso, 2021.
- Emmendoerfer, M. L. (2019). Inovação e empreendedorismo no setor público. *Enap*.
- Emmendoerfer, M. L. (2023). Inovação e empreendedorismo no setor público: um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(2), 277–305. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.22581>
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. São Paulo: Gen Atlas.
- Hipólito Borges, D. A., Romaniello, M. M., & de Brito, M. J. (2016). Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 5(1), 85–116. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i1.320>
- Izycki, L. G. (2024). O perfil empreendedor na gestão pública: uma análise sobre os processos seletivos internos no governo federal. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 17(9), e11070. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.9-397>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European management review*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.1>

Lacerda, G. D., & Andrade, D. M. (2021). Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais. *Contabilidade Gestão e Governança*, 24(2), 185-203. https://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n1a4

Liddle, J., & McElwee, G. (2019). Theoretical perspectives on public entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(6), 1308-1320. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0067>

Lima, S. F. A., Dantas, C. F., Teixeira, R. M., & Almeida, M. A. (2018). Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. *Revista De Ciências Da Administração*, 20(50), 44-60. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p44>

Melissanidou, E., & Johnston, L. (2019). Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1563-1579. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2018-0749>

Morais, M. C. A., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., & tonelli, d. (2015). polissemias do empreendedorismo no setor público. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 4(1), 26-53. <https://doi.org/10.14211/regepe.v4i1.200>

Paula Neto, A. P., Emmendoerfer, M. L., & Corrêa, S. C. H. (2020). Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo. *Contabilidade Gestão e Governança*, 23(3), 405-423. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a7

Paula Neto, A., Emmendoerfer, M., & Corrêa, S. (2021). Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(3), 558-585. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>

Pereira, I. M., Oliveira, D. R. de, Valadares, J. L., & Emmendoerfer, M. L. (2016). Comportamento Empreendedor no Setor Público: Análise Comparada de Dois Presidentes do Brasil. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 5(2), 51-75. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i2.338>

Resende, T. C., Emmendoerfer, M. L., & Valadares, J. L. (2017). Atuação de Empreendedores Públicos na Formulação de um Programa de Apoio ao Desenvolvimento Juvenil. *Revista de Administração da UFSM*, 10(2), 318-337.

Silva Júnior, A. C. da, Emmendoerfer, M. L., Lauriano, N. G., & Silva, M. A. C. (2024). Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, e90107. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90107>

Silva, C. A., Araújo, E. T. T., Anjo, J. E. S., Brito, V. G. P., & Andrade, D. M. (2022). Public entrepreneurship in light of theories of practice. *Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management*, 20, 88-98. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72212>

Silva, M. V. G., Meza, M. L. F. G., Oliveira, A. G., & Procopiuck, M. (2018). Intrapreneurship in the public sector: analysis of the entrepreneurial behavior of municipal public managers through the Carland Entrepreneurship Index (CEI). *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 7(2), 67-114. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>

Silva, Y. F. T., & Souza, A. L. C. de. (2022). Entrepreneurship in the public sector in the post-pandemic: the online judiciary. *Research, Society and Development*, 11(11), e510111133985. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33985>

Silva, C., Valadares, J., & Andrade, D. (2016). Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(1), 25-39. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2016005>

Teixeira, T. S., Andrade, D. M., de Castro Alcântara, V., & de Oliveira, N. K. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 57-71. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>

Valadares, J. L., Alcântara, V. C., Boas, A. A. V., & Emmendoerfer, M. L. (2017). Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea. *Revista de Administração da UFSM*, 10(6), 990-1008.

Valadares, J., & Emmendoerfer, M. (2015). A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 17(41), 82–98. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p82>

Yazdanshenas, M. (2014). Designing a conceptual framework for organizational entrepreneurship in the public sector in Iran. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 7(2), 365-390. https://ijms.ut.ac.ir/article_36621.htm