



## Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo

### RESUMO

**Objetivo:** No processo de evolução da Administração Pública, as Escolas de Governo têm papel preponderante no revigoramento de competências dos servidores que vão ter de lidar com a transversalidade do tema do empreendedorismo. Assim, este estudo objetiva analisar em que medida as Escolas de Governo investigadas vislumbram diretrizes em potencial de educação para o empreendedorismo no setor público.

**Método:** Realizou-se estudo empírico qualitativo-exploratório, que envolve o método de estudo de casos múltiplos e tem como *locus* três renomadas Escolas de Governo brasileiras do Poder Executivo, nos três níveis federativos. Entrevistas em profundidade, guiadas por roteiro, gravadas e transcritas, foram efetuadas com os representantes estratégicos dessas instituições, e foi gerado um *corpus* de análise textual tratado pelo *software* Iramuteq com a devida análise de conteúdo.

**Resultados:** Configuração de diretrizes de educação para o empreendedorismo no setor público pautada nos construtos do contexto (macro, meso e micro), no perfil do servidor (aluno), na educação empreendedora, no marco jurídico e regulatório, na adequação da infraestrutura e na competência do facilitador (professor).

**Originalidade/Relevância:** De forma análoga à de um *mix* de instrumentos de planejamento educacional, tem-se a possibilidade de sistematizar ações formativas educativas capazes de favorecer uma andragogia empreendedora específica para servidores públicos.

**Contribuições teórico/metodológicas:** Importância da desmistificação da temática do empreendedorismo no setor público e observância ao protagonismo das Escolas de Governo no *staff* de uma gestão pública moderna e efetiva.

**Contribuições sociais/gerenciais:** Maiores garantias de geração de valor público por meio do intraempreendedorismo que ressignificaria os processos intraorganizacionais das instâncias governamentais.

**Palavras-chave:** Escolas de Governo; Empreendedorismo no Setor Público; Intraempreendedorismo; Educação em Empreendedorismo; *Software* Iramuteq.

---

Alcielis de Paula Neto

UFJF-GV, MG, Brasil

E-mail: [alcielisneto@gmail.com](mailto:alcielisneto@gmail.com)

Magnus Luiz Emmendoerfer

PPGA-ADM-UFV, MG, Brasil

E-mail: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Stela Cristina Hott Corrêa

UFJF-GV, MG, Brasil

E-mail: [stelachc@gmail.com](mailto:stelachc@gmail.com)

---

Recebido: Maio 25, 2020

Revisado: Junho 15, 2020

Aceito: Julho 17, 2020

Publicado: Novembro 16, 2020



### How to Cite (APA)

Paula, A. de, Neto, Emmendoerfer, M. L., & Corrêa, S. C. H. (2020). Diretrizes de Educação para o Empreendedorismo no Setor Público: A perspectiva das escolas de governo. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(3), 405-423. [http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n3a7](http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a7)

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de inteligência artificial e crises contundentes — econômicas, fitossanitárias, políticas e(ou) institucionais —, as organizações públicas têm cada vez mais que lidar com problemas variados e complexos, além de múltiplas demandas sociais (Sucupira, Saab, Demo, & Bermejo, 2019). Nesse cenário, prestar serviços públicos em nível de excelência faz com que haja uma reflexão sobre a modelagem de provisão de serviços do ator público (Mattson & Anderson, 2019) e sobre o moral do servidor (Gomes, Consoni, & Lapolli, 2015). Observa-se, então, que os governos estão tentando criar valor público por intermédio de tecnologias e estratégias emergentes, disruptivas e inteligentes (Sudirman, Siswanto, Monang, & Aisha, 2019).

Desse modo, o desenvolvimento de competências essenciais para a inovação no setor público passa a ser prioridade (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2017). A inovação é um processo que requer indivíduos e organizações com capacidades “para permitir a identificação e implementação de ideias, sistematizadas para o contexto de sua aplicação, servindo como soluções para problemas que implicam melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e valor dos resultados do setor público para a sociedade” (Emmendoerfer, 2019, p.1).

Sob esse enfoque, Arnold (2019) aposta na capacitação de servidores em empreendedorismo para se lidar com orçamentos rígidos, com o escrutínio político, e para a busca constante de melhores alternativas para se realizar tarefas nas organizações públicas. É o caso de o agente público internalizar um espírito inovador, converter problemas em oportunidades, arriscar-se mais em contexto de incertezas constantes e não estagnar em uma zona de conforto (Ramsey, Smith, Martin, & Gibb, 2011).

Na realidade, é sensato que o servidor se transforme em um intraempreendedor por estar inserido em organizações já constituídas. Nesse caso, reforça-se que as pessoas são o alicerce das instituições e devem conceber e refinar ideias criativas, além de implementar soluções inovadoras para maximizar a missão organizacional (Prieto, Phipps, & Kungu, 2020). Dessa forma, para a promoção de maior capacidade governamental, foram criadas Escolas de Governo, focadas na qualificação de servidores e empregados públicos de várias entidades e poderes (Ranzini & Bryan, 2017), vistas como um local para a educação, a pesquisa e a elaboração de discursos nas ciências que envolvem a gestão pública e as políticas públicas, no afã de identificar, priorizar e resolver problemas públicos (Abdolhosseinzadeh & Abdolhamid (2020). Elas podem participar ativamente nas propostas de reinvenção de um governo empreendedor.

Um dos fundamentos das Escolas de Governo é a educação continuada dos servidores, tendo o empreendedorismo como um veículo de desenvolvimento e mudança social creditados à educação em empreendedorismo Grewe e Brahn (2020), isto é, nas instituições de ensino de toda natureza, esse fenômeno deve desempenhar papel cada vez mais importante, vinculando políticas, negócios, educação e ciência. Trata-se da geração de uma pedagogia, ou melhor, andragogia (foco em adultos) de disseminação de competências empreendedoras. Nesse sentido, a Educação para o Empreendedorismo (EpE) é um dos principais condutos na formação da qualidade do capital humano, do trabalho produtivo e do pleno emprego (Puni, Anlesinya, & Korsorku, 2019),

Partindo-se do pressuposto de que os servidores públicos precisam revigorar e complementar suas habilidades laborais e que as Escolas de Governo têm muito a contribuir nesse processo no entorno do empreendedorismo, emerge a proposta deste estudo. A questão elementar seria: como as Escolas de Governo percebem e sugerem diretrizes possíveis de educação em empreendedorismo no setor público? Daí deriva o objetivo central desta

pesquisa, que é analisar em que medida as Escolas de Governo investigadas propõem diretrizes em potencial de Educação em Empreendedorismo no Setor Público (EeESP).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – O EMPREENDEDORISMO E AS ESCOLAS DE GOVERNO

Sem se ater, aqui, às preliminares de contexto histórico, gênese, evolução, teorias, tipologias e outros detalhes secundários, sabe-se que a terminologia do empreendedorismo é complexa, difusa, tautológica e polissêmica (Leyden & Link, 2015). Daí resulta a assertiva com o conceito geral e pouco mercadológico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019, p.1): “Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade”. Ele impacta o cotidiano das pessoas em termos de gestão de mudanças, criação de negócios ou desenvolvimento de projetos.

O conceito de empreendedorismo é alicerçado em vários construtos: inovação (Schumpeter, 2003), oportunidade (Kirzner, 2009), risco (Krueger, 2003), incerteza (Knight, 1921) e ação (Leyden & Link, 2015). Valoriza-se a inovação do tipo disruptiva, de lógica schumpeteriana, associada à invenção e à resolução de problemas para criação de valor público (Saegebrecht, John, Schmiedgen, & Noenning, 2019), além da inovação incremental. Assim, somadas ao determinante da incerteza, que se relaciona com os cenários ameaçadores e os resultados desconhecidos, têm-se as implicações de que o empreendedorismo precisa ser entendido como um conceito funcional dinâmico, em vez de estático ou descritivo (Arnold, 2019).

Nota-se, então, que a noção de empreendedorismo representa desafios específicos para a administração pública, pois manejar esse tema, em qualquer contexto organizacional, requer comportamento não rotineiro ou criativo. Para a melhoria da eficiência, o empreendedorismo deveria encontrar no setor público um terreno fértil para a inovação, pois nada há no setor público que o torne menos inovador do que o setor privado (Mazzucato, 2014).

Portanto o ESP é uma variante da noção mais geral de empreendedorismo, que, como o seu homólogo do setor privado, procura identificar e explorar oportunidades com engajamento em um processo de inovação (Leyden & Link, 2015). Esses autores, também, fazem uma distinção entre o Empreendedorismo no Setor Público direto e indireto: o Empreendedorismo no Setor Público direto diz respeito ao fornecimento de benefícios coletivos para o lucro político, operado por meio dos mecanismos de gastos e serviços do governo; o Empreendedorismo no Setor Público indireto faz menção à promoção de alterações no ambiente de mercado do setor privado para induzir comportamentos desejáveis por parte dos empresários do setor privado (Leyden & Link, 2015).

O Empreendedorismo no Setor Público direto remete à noção de intraempreendedorismo e impulsiona o sucesso organizacional em quatro dimensões (Deprez, Leroy, & Euwema, 2018): 1) arriscar-se em novos negócios, 2) inovação, 3) autorrenovação e 4) proatividade. A dimensão da inovação e a da autorrenovação são fundamentais para as organizações públicas contemporâneas. A autorrenovação reflete a transformação das organizações por meio da renovação de ideias importantes pelas quais elas foram construídas (Prieto, Phipps, & Kungu, 2020). Isso traz implicações estratégicas na gestão de mudanças nas instituições e inclui a reorganização e a introdução de alterações para a inovação em todo o sistema.

Logo, é importante fortalecer uma cultura de intraempreendedorismo por meio de um *benchmarking* para a promoção de maior criatividade dos funcionários (Prieto *et al.*, 2020), o

que vai gerar maiores benefícios e desenvoltura nas organizações que os empregam, já que o intraempreendedorismo e o compartilhamento de conhecimento são uma aptidão importante deles (Alam, Kousar, Shabbir, & Kaleem, 2020).

A expansão do intraempreendedorismo e o seu alcance são notadas, também, nas organizações públicas. Promover uma estrutura para o empreendedorismo no setor público é um desafio, mas se reconhece que é uma condição de se criar valor público e favorecer o bem-estar do cidadão (Srivastava, Sultan, & Chashti, 2017).

Assim, no presente estudo, a proposta de empreendedorismo corporativo do setor público (intraempreendedorismo) é considerada (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008), por permitir a mensuração da eficácia do empreendedorismo corporativo em termos de desempenho organizacional. O empreendedorismo corporativo é incorporado na análise, precedido de determinados vetores internos das organizações do setor público (estrutura/formalização, tomada de decisão/control, recompensas/motivação, cultura, tomada de risco e proatividade), bem como do ambiente externo (político, complexidade, munificência e mudança).

Especificamente no âmbito interno, tem-se que as deficiências no treinamento dos profissionais, na pedagogia e na cultura organizacional podem ser minimizadas por meio do engajamento efetivo do compartilhamento de conhecimentos (Alam, Kousar, Shabbir, & Kaleem, 2020). Isso remete a processos cognitivos de ensino e aprendizagem e, portanto, encaminha para a educação para o empreendedorismo.

Um dos significados de educação refere-se ao processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando à melhor integração individual e social desses. A educação é a viga-mestra de sustentação de competências de qualquer cidadão, que gera contribuições comunitárias e fortalece uma sociedade empreendedora. Assim, a educação para o Empreendedorismo é definida como o processo dinâmico e social em que indivíduos identificam oportunidades para inovar e transformam as suas ideias em atividades práticas nos contextos social, cultural ou econômico (Comissão Europeia, 2006).

A educação para o empreendedorismo é a transferência de conhecimento para a criação e gestão de atividades produtivas, cujo objetivo é despertar nos discentes o interesse necessário para o desenvolvimento de empreendimentos (Puni *et al.*, 2019). Portanto é compreensível que ela ajuda a nutrir habilidades críticas e atitudes positivas em relação ao trabalho. Isso contagia a autoeficácia empreendedora e conduz ao aumento do nível e do conteúdo de aspirações, objetivos e decisões pessoais dos indivíduos. Daí derivam-se vantagens para a organização pública: fortalecimento da cultura empreendedora (impulsão do desenvolvimento econômico e do progresso de uma nação), aumento da intenção empreendedora (maior garantia de que os projetos sairão do papel e serão implementados), nutrição de habilidades críticas e atitudes positivas em relação ao trabalho (disposição e motivação para o trabalho), contágio da autoeficácia empreendedora (energização de fatores psicológicos), aumento do nível e do conteúdo das aspirações pessoais (autorrealização) e melhorias no poder do relacionamento interpessoal.

O ritmo de crescimento exponencial da educação para o empreendedorismo, em nível global, está relacionado ao fato de os governos a encararem como uma “forma de salvação” para neutralizar recessões econômicas (Hägg & Schölin, 2018) dentro das seguintes perspectivas: 1) criação de cursos e programas que visam gerar aprendizado *sobre* empreendedorismo; 2) foco em aprender *para* ou *em* empreendedorismo; 3) criação de aprendizado *por meio* do empreendedorismo. A segunda perspectiva é a que interessa por dizer respeito à aprendizagem para ou em empreendedorismo como uma preparação dos

alunos para o papel de empreendedor (Hägg & Schölin, 2018). Ela conta com o apoio de uma pedagogia ativa mais atenta ao processo empreendedor.

Assim, a educação para o empreendedorismo é um processo pedagógico como apontam Paula Neto, Emmendoerfer e Azevedo (2018) e, sobretudo, andragógico (Forrest & Peterson, 2006), que visa à formação, à qualificação e à capacitação de indivíduos que querem fazer as coisas acontecerem. Decorre daí o ensejo ao autoemprego, ao desenvolvimento de um negócio próprio e(ou) incremento de atividades produtivas, com ênfase em inovação, em que o foco é determinada atividade-fim.

Ressalve-se, aqui, que a educação para o empreendedorismo (EpE) difere da educação empreendedora (EE). A EpE inclui a EE, a qual é centrada na atividade-meio, buscando revolucionar ou transformar métodos, técnicas, ferramentas e modelos de ensino e aprendizagem tradicionais em quaisquer áreas do conhecimento (Paula Neto, Emmendoerfer, & Azevedo, 2018). Esses autores, por meio de um meta-estudo, apresentam os principais determinantes que devem ser observados em qualquer projeção programática acerca da educação para o empreendedorismo, entre os quais cursos e programas, infraestrutura, publicações, conjuntura econômica, professores, alunos, governos, instituições de ensino, aspectos socioculturais, ambiente de negócios, parcerias e métodos de ensino (sejam os tradicionais, sejam os experienciais).

Em resumo, a EpE trata do desenvolvimento de comportamentos empreendedores, que resultam do aperfeiçoamento de uma mentalidade ou capacidade empreendedora (Wraae & Walmsley, 2019). Não se trata apenas de preparar futuros empresários para a criação de negócios, mas também de fazer com que as pessoas interessadas possam assimilar habilidades, capacidades e burilar talentos para corresponder às demandas da era do conhecimento.

Assim, partindo-se do pressuposto de que as virtudes empreendedoras não são condições inatas dos indivíduos, mas, sim, frutos de um processo de aprendizagem, é necessário introduzir no debate o papel das instituições de ensino, notadamente as Escolas de Governo (EG). Seu propósito é conciliar capacitação e formação de agentes públicos, sendo a formação a maior prioridade (Soares, 2015), ou seja, as Escolas de Governo devem ter um forte viés de habilitar servidores com consciência crítica, com o dever de induzir e propor políticas públicas, de controlar, intervir e regular o Estado, de vigiar e arbitrar as relações entre os políticos e os governos. A noção de uma Escola de Governo é muito maior do que o mero treinamento de servidores para prover o Executivo público. Ela é um centro, em nível de pós-graduação, de caráter tecnopolítico na formação de cidadãos. Isso significa que o indivíduo passa a ter uma visão holística dos problemas que são gerados quando uma decisão econômica é tomada em função de um custo político. Também, as relações custo-benefício das questões econômicas, ecológicas ou de segurança devem ser cuidadosamente apreciadas quando uma decisão política é tomada.

### 3 METODOLOGIA

O rigor metodológico proposto neste estudo alicerçou-se em uma modelagem de pesquisa qualitativa-exploratória, com ênfase no estudo de casos múltiplos (Moser & Korstjens, 2017). Trata-se da sondagem institucional *in loco* de três importantes organizações do *staff* da Administração Pública brasileira, selecionadas por notoriedade institucional, ou melhor, casos extremos (Moser & Korstjens, 2018), e representativas do problema em foco, no período de julho a setembro de 2019. É o caso da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de Brasília-DF (no âmbito do poder Executivo federal), da Fundação João

Pinheiro (FJP), de Minas Gerais (Executivo estadual), e do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), da cidade de Curitiba-PR (Executivo municipal).

A escolha desses três casos foi inspirada em Yin (2015), em alusão ao estudo das inovações escolares, em que instituições individuais têm a possibilidade de adotar determinada inovação. Cobrindo três organizações, esta pesquisa caracteriza um projeto de casos múltiplos, em que se segue a lógica da replicação, e não necessariamente da comparação (Yin, 2015). A proposta foi reunir evidências para apurar o que cada instituição faz de original e exclusivo em termos de educação para o empreendedorismo, ou como interpretam essa possibilidade. As evidências coletadas proporcionaram a triangulação de dados que envolvem entrevistas semiestruturadas, exame de documentos e técnica de observação direta.

Dessa forma, foram entrevistados, em profundidade (face a face, presencialmente), 19 agentes públicos do alto escalão dessas Escolas de Governo, selecionados, a princípio, pela revisão de literatura e por indicação de professores catedráticos dessas instituições. Uma vez estabelecido um primeiro contato com a Direção dessas escolas, seguiu-se para a escolha dos sujeitos por tipicidade e bola de neve (Moser & Korstjens, 2017). Foi utilizado um roteiro com questões específicas sobre as respectivas organizações no entorno da educação para o empreendedorismo, com tempo médio de 45 minutos, o que oportunizou grande volume de dados qualitativos gravados e transcritos (Souza, Wall, Thuler, Lowen, & Peres, 2018).

O passo seguinte foi efetuar a análise de conteúdo, com o apoio do *software* Iramuteq (Souza *et al.* 2018), cujas plataformas e *outcomes* gerados foram interpretados de modo a idealizar diretrizes de EpESP. A principal análise empregada foi a chamada Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

## 4. RESULTADOS

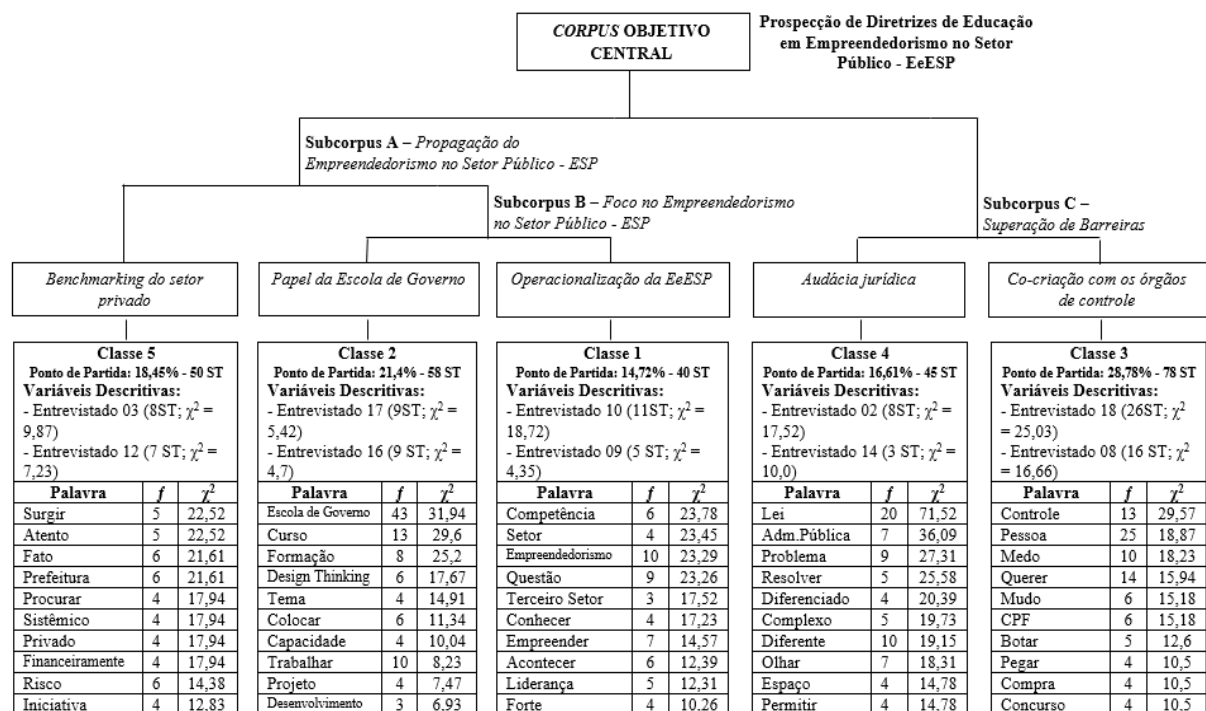
### 4.1 *Insights* da educação para o empreendedorismo no setor público

O banco de dados qualitativo proveniente das respostas dos representantes das Escolas de Governo visitadas *in loco* gerou um *corpus* textual passível de análise de conteúdo e de manipulação por meio do *software* Iramuteq (Souza *et al.*, 2018), o qual é uma interface para a análise de textos, que usa como base a linguagem de programação R. Ele tem, no seu portfólio de operações, métodos que permitem identificar as propriedades dos produtos do material textual, refletindo o pensamento dos sujeitos que disponibilizaram as informações produtoras do texto. Com isso, é possível captar os significados desses pensamentos e interpretá-los em meio aos contextos léxicos de partes do texto.

Por meio de uma das ferramentas do Iramuteq, denominada Classificação Hierárquica Descendente (CHD), é possível compreender a correlação entre os segmentos de textos e os seus respectivos vocabulários, o que permite a formação de um esquema hierárquico de classes de vocabulário. Assim, a CHD facilita a compreensão de grupos de discursos/ideias, de inferências acerca do conteúdo do *corpus* e da nomeação de classes a partir de temas que convergem para um denominador comum. Dessa forma, é possível detectar correntes de pensamento convergentes e(ou) divergentes sobre determinado fenômeno, como, por exemplo, uma andragogia típica de empreendedorismo no setor público.

A CHD discriminou 19 textos (que correspondem ao retorno de respostas dos 19 entrevistados), segregados em 305 segmentos de textos (ST), dos quais 271 segmentos foram considerados para a análise com aproveitamento significativo de 88,85%. Também, constam 10.613 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 2.011 palavras distintas e 1.188 que aparecem uma só vez (Hapax, frequência igual a 1).

Então, o conteúdo analisado foi categorizado em cinco classes: Classe 1, com 40 ST (14,72%); Classe 2, com 58 ST (21,4%); Classe 3, com 78 ST (28,78%); Classe 4, com 45 ST (16,61%) e Classe 5, com 50 ST (18,45%). A Figura 1, a seguir, representa a configuração dessas classes, dispostas em um organograma que detalha a lista de palavras de cada classe oriundas a partir do teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ), onde aparecem os termos falados pelos respondentes (os semelhantes entre si e as evocações diferentes entre classes). Esse teste revela a força associativa entre as palavras e a sua respectiva classe (Souza *et al.*, 2018, p. 3).



**Figura 1.** Organograma com a disposição de classes com vetores sugestivos de diretrizes de EeESP

Ressalte-se que essas cinco classes se encontram particionadas em três ramificações (A, B e C) do *corpus* total em análise, doravante denominadas *subcorpus* e nomeadas em função de interpretações de denominadores em comum do conjunto dos ST dispostos. Também, a relação entre as próprias palavras interferiu nesse processo. Portanto têm-se, do centro à esquerda, o Subcorpus A, intitulado Manejo e sustentabilidade do Empreendedorismo no Setor Público – ESP, que é composto tanto pela classe 5 (Benchmarking do setor privado), quanto pelo Subcorpus B (Foco no ESP).

A classe 5 faz menção à atenção às estratégias bem-sucedidas do setor privado que podem servir de inspiração ao setor público, tais como as novidades que surgem do setor privado, como a necessidade de uma visão sistêmica, por exemplo, e, também, a questão do aporte de investimentos e os riscos incorridos no desenvolvimento de determinadas atividades relacionadas à inovação e ao empreendedorismo. Por sua vez, o Subcorpus B desdobra-se em dois eixos: a classe 2 (Papel das Escolas de Governo) e a classe 1 (Operacionalização da Educação em Empreendedorismo no Setor Público – EeESP).

Observa-se, na classe 2, que as Escolas de Governo têm de assumir o pioneirismo na irradiação do empreendedorismo. Para tanto, os meios são diversos à missão dessas instituições. Por meio de cursos, projetos, estratégias específicas de formação, elas têm uma capacidade natural para promover o desenvolvimento de habilidades empreendedoras nos servidores e lhes apresentar as vantagens desse tema. Quanto à classe 1, os enunciados dizem

respeito a como fazer as coisas acontecerem. Ironia ou não, são as próprias Escolas de Governo a internalizarem o empreendedorismo, além de falarem sobre ele. É necessário que a prática vá ao encontro do discurso, e vice-versa, e que elas sejam multiplicadoras inatas.

No centro-direita do organograma, encontra-se o eixo do Subcorpus C, providencialmente intitulado como *Superação de Barreiras*, por englobar tanto a classe 4 (*Audácia Jurídica*), quanto a classe 3 (*Co-criação com os Órgãos de Controle*). São duas classes de temor e aversão para os servidores empreendedores em potencial. No entanto, as manifestações da classe 4 deram a entender inúmeras possibilidades de como lidar com o marco legal para que seja superado o engessamento burocrático e regulatório do setor público. Em paralelo, a classe 3 leva a crer que, ao invés de se contrapor às instâncias de controle e fiscalização, a estratégia é lhes propor uma comunhão de esforços para que providências sejam tomadas rapidamente em favor da sociedade. Seguem outros detalhamentos dos resultados.

#### 4.2 Operacionalização da Educação para o Empreendedorismo no Setor Público – EpESP – Classe 1

A classe 1 compreende 14,72% (f = 40 ST) do *corpus* de análise global para os fins da proposição das diretrizes. Constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre  $\chi^2 = 23,78$  (Competência) e  $\chi^2 = 10,26$  (Forte). Essa classe agrega importantes substantivos, como “Empreendedorismo” ( $\chi^2 = 23,29$ ), “Terceiro Setor” ( $\chi^2 = 17,52$ ) e “Liderança” ( $\chi^2 = 12,31$ ). Foram marcantes, aqui, os depoimentos dos entrevistados 10 ( $\chi^2 = 18,72$ ) e 9 ( $\chi^2 = 4,35$ ).

A análise dos dados dessa classe leva à reflexão acerca de alguns fatores capazes de edificar um projeto de educação para o empreendedorismo no setor público, tais como capacidade de liderança dos atores de vanguarda que acreditam na proposta, desenvolvimento de habilidades interpessoais, articulação de *network*. Faz-se necessária a introspecção do empreendedorismo nas próprias Escolas de Governo, porque elas têm de dar o exemplo e mostrar que já são engajadas e servem de espelho. Pode ser uma questão, também, de se ajustar a nomenclatura, pois muito do que tem sido feito em termo de inovação é, na realidade, protótipo de (intra)empreendedorismo.

#### 4.3 Papel da Escola de Governo – Classe 2

Compreende 21,4% (f = 58 ST) do *corpus* de análise global para os fins da proposição das diretrizes, e é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre  $\chi^2 = 31,94$  (Escola de Governo) e  $\chi^2 = 6,93$  (Desenvolvimento). A classe 2 agrega importantes substantivos, como “Curso” ( $\chi^2 = 29,6$ ), “Formação” ( $\chi^2 = 25,2$ ) e “Capacidade” ( $\chi^2 = 10,04$ ). Foram marcantes, nessa classe, os depoimentos dos entrevistados 17 ( $\chi^2 = 5,42$ ) e 16 ( $\chi^2 = 4,7$ ).

Sugere-se, nessa classe, atenção redobrada ao público-alvo das Escolas de Governo, o servidor “lá da ponta”, que é quem vai ser instruído em empreendedorismo. A eficácia das oficinas de *design thinking*, os laboratórios de inovação e outras metodologias ativas seriam alternativas de contágio e estímulo à adesão dos servidores.

#### 4.4 Co-criação com os Órgãos de Controle – Classe 3

A classe 3 compreende 28,78% (f = 78 ST) do *corpus* de análise global para os fins da proposição das diretrizes, é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre  $\chi^2 = 29,57$  (Controle) e  $\chi^2 = 10,5$  (Concurso). Essa classe agrega importantes substantivos, como



“Medo” ( $\chi^2 = 18,23$ ), “CPF” ( $\chi^2 = 15,18$ ) e “Pessoa” ( $\chi^2 = 18,87$ ). Foram marcantes, nessa classe, os depoimentos dos entrevistados 18 ( $\chi^2 = 25,03$ ) e 8 ( $\chi^2 = 16,66$ ).

Talvez essa classe seja a “cereja do bolo” em termos de criação de educação para o empreendedorismo no setor público. Aqui é fundamental compreender o papel do servidor na coletividade como um colaborador na geração do bem estar público. Não é a noção individualizada do cidadão que quer se tornar uma celebridade empreendendo na iniciativa privada, em busca de riquezas, recompensas financeiras. A atenção aqui é para o processo de entreatura e do reconhecimento da organização informal mesmo se tratando de repartições burocráticas. Deve-se buscar aproximação com outros órgãos, sobretudo, a anuência dos próprios órgãos de controle e fiscalização, para que o servidor possa avançar sem privilegiar suas próprias ambições.

#### 4.5 Audácia jurídica – Classe 4

Compreende 16,61% ( $f = 45$  ST) do *corpus* de análise global para os fins da proposição das diretrizes, e é constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre  $\chi^2 = 71,52$  (Lei) e  $\chi^2 = 14,78$  (Permitir). A classe 4 agrega importantes substantivos, como “Administração Pública” ( $\chi^2 = 36,09$ ), “Problema” ( $\chi^2 = 27,31$ ) e “Espaço” ( $\chi^2 = 14,78$ ), sendo destaques os depoimentos dos entrevistados 2 ( $\chi^2 = 17,52$ ) e 14 ( $\chi^2 = 10,0$ ).

Audácia jurídica significa um esforço adicional na compreensão e interpretação de leis, normas, marcos jurídicos, decretos e outros normativos que engessam o trabalho do servidor e retardam as iniciativas empreendedoras. Foram contundentes alguns dos depoimentos dos entrevistados sobre as manobras que podem ser feitas para que a legislação possa ser enfrentada e se converta de força restritiva em força motriz do intraempreendedorismo.

#### 4.6 Benchmarking do Setor Privado – Classe 5

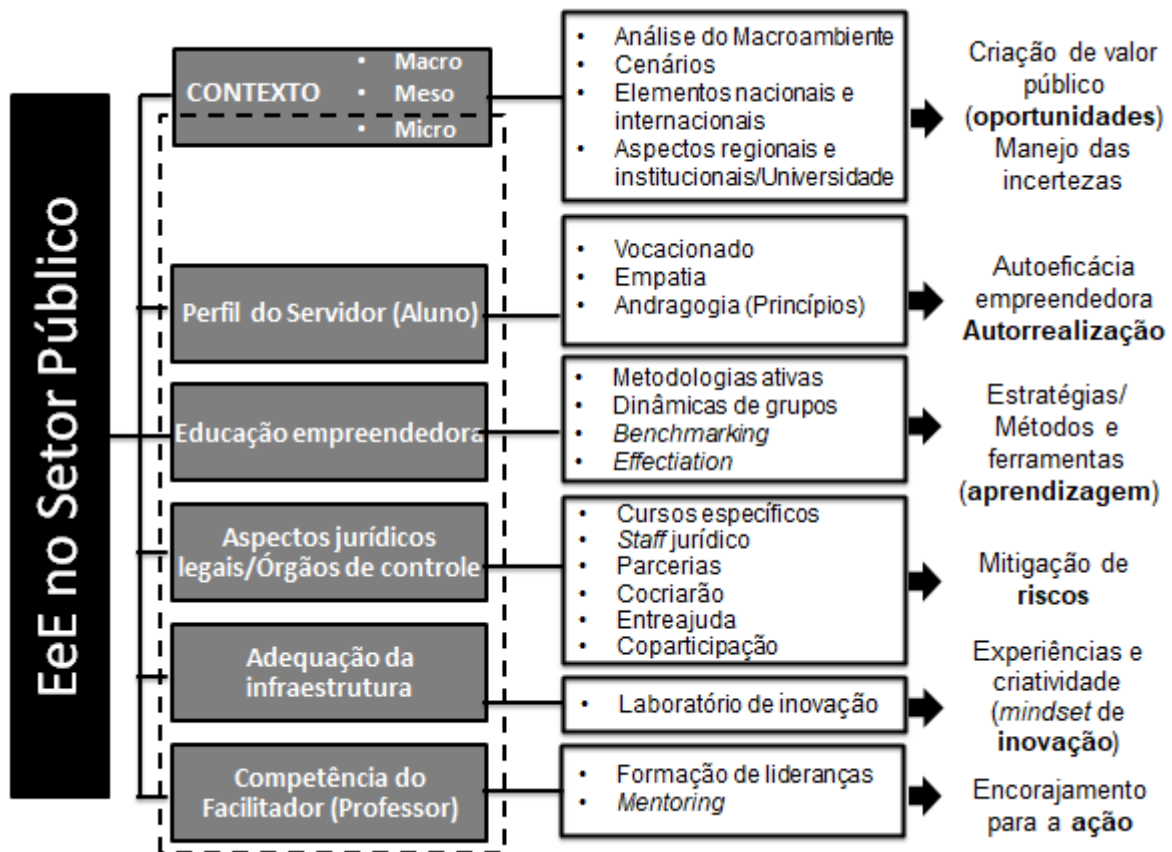
A classe 5 compreende 18,45% ( $f = 50$  ST) do *corpus* de análise global para os fins da proposição das diretrizes, sendo constituída por palavras e radicais de impacto no intervalo entre  $\chi^2 = 22,52$  (Surgir) e  $\chi^2 = 12,83$  (Iniciativa). Essa classe agrega importantes adjetivos, substantivos e verbos, como “Atento” ( $\chi^2 = 22,52$ ), “Fato” ( $\chi^2 = 21,61$ ) e “Procurar” ( $\chi^2 = 17,94$ ), respectivamente. Foram marcantes, nessa classe, os depoimentos dos entrevistados 3 ( $\chi^2 = 9,87$ ) e 12 ( $\chi^2 = 7,23$ ).

Aprender com as iniciativas de sucesso do setor privado é interessante por vários motivos, dos quais dois são, aqui, destacados: o primeiro é que se tem uma noção mais precisa da relação custo-benefício nos investimentos e financiamentos da educação para o empreendedorismo no setor público; o segundo é que essa aproximação contribui para a desmistificação da aplicação do Empreendedorismo no Setor Público, um tema que, ainda, gera ojeriza em muitos. Enfim, outras análises, além da CHD, podem ser observadas, como incremento na consolidação de algumas percepções sobre a educação para o empreendedorismo no setor público.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

### 5.1 A apresentação das diretrizes de Educação para o Empreendedorismo no Setor Público

Em comparação ao plano de negócios da iniciativa privada, que impulsiona o empreendedorismo de indivíduos (Watson & McGowan, 2019), um dispositivo semelhante no setor público é, até o momento, praticamente inexistente. Sem embargo, os dados desta pesquisa levam a crer que as Escolas de Governo reúnem muitos *insights* providenciais de se incrementar o Empreendedorismo no Setor Público sem desqualificar o *ethos* público e social das instâncias governamentais. Seria um processo análogo ao da criação e implementação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), qual seja, a tipificação de um planejamento estratégico de orientação às instituições de ensino superior (IES) (Guedes & Scherer, 2015). Assim, como disposto na seção 4, a interpretação fenomenológica da análise de conteúdo dos discursos e dos *outcomes* do Iramuteq, a partir da predominância de alguns fatores e variáveis no *mindset* dos entrevistados, encoraja a proposição de diretrizes de Educação para o Empreendedorismo no Setor Público, apresentada na Figura 2, a seguir.



**Figura 2.** Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público (EeESP)

Com efeito, para funcionar na prática e, de fato, vigorar uma andragogia para que o servidor público possa empreender na repartição onde ele atua, seria preciso ter essas diretrizes como arcabouço estrutural capaz de fornecer um *start* no processo. Melhorias incrementais nessas diretrizes provavelmente serão necessárias, como também a legitimação entre os pares pesquisadores, porém um protocolo de ações formativas para a educação em empreendedorismo se projeta.

O primeiro passo seria admitir a mudança de paradigma e a necessidade de incorporação da *expertise* empreendedora no quadro de servidores e empregados públicos. Até o momento, não existe um modelo formal sobre como se realizar o empreendedorismo no setor público, embora a OCDE (2017) faça um alerta sobre os imperativos de novas habilidades para os servidores. De certa forma, as Escolas de Governo sondadas estão atentas a esse apelo e investem nos programas de capacitação em inovação e formação de lideranças, extrapolando a própria concepção desses termos e definindo, assim, um pseudoempreendedorismo cognitivo. Todavia esse processo deveria ser mais exacerbado no posicionamento do Empreendedorismo no Setor Público.

O próximo passo é analisar o contexto, sobretudo o externo, que afeta o *design* e a prática da educação para o empreendedorismo, moldando a compreensão e influenciando o aprendizado (Thomassen, Middleton, Ramsgaard, Neergaard, & Warren, 2019). Esses autores dividem o contexto em três níveis de fenômenos sociológicos: o macro, o meso e o micro. No nível macro, dá-se atenção aos elementos de contexto nacional e internacional. No nível meso, observam-se os elementos de contexto específicos regionais e universitários. O nível micro representa níveis individuais e de pequenos grupos, além de capturar aspectos mais específicos do programa (Thomassen *et al.*, 2019).

Em relação ao perfil do servidor como aluno, um dos indicadores do nível micro do contexto, observa-se a importância de um processo de seleção dos mais aptos a empreender no setor público, em um primeiro momento. Mesmo no setor privado, é necessário fazer triagem e seleção dos indivíduos interessados e propensos ao empreendedorismo para um processo educativo mais efetivo. No setor público, em tese, não pode ser diferente. Deve haver uma filtragem dos servidores mais vocacionados, que, uma vez capacitados e treinados, por experiência vicária (Mendes, 2011), poderiam inspirar os demais servidores. O perfil adequado do servidor/empregado público para se engajar em um processo de educação para o empreendedorismo no setor público perpassa a aptidão para a andragogia (Forrest & Peterson, 2006), que coloca o aluno como protagonista de sua própria aprendizagem, e a empatia. É necessário ensinar o servidor/empregado público a se colocar no lugar do cidadão para fins de melhorias no atendimento e criação de maior valor público, e isso pode ser ensinado.

Outro indicador marcante é a educação empreendedora (*entrepreneurial education*) (Pham, 2018), que difere da educação para o empreendedorismo (*entrepreneurship education*) (Watson & McGowan, 2019). Esta está relacionada à atividade-fim de formar empreendedores; aquela é uma atividade-meio e refere-se a uma estratégia de ressignificação de métodos e técnicas de ensino e aprendizagem na busca de melhores resultados na apreensão e socialização do conhecimento. Significa reformular as aulas expositivas e dialogadas tradicionais, projetar o aluno como protagonista do próprio aprendizado, dominar as novas tecnologias de informação e comunicação em termos pedagógicos e reorientar as funções e o papel do professor nesse processo. Trata-se, principalmente, de incorporar metodologias ativas e criar diferentes e variados ambientes cognitivos de geração e retenção do saber intelectual. Empreendedora, aqui, é uma forma de adjetivar a educação, cabível em todas as áreas do conhecimento, inclusive na gestão pública.

Outro indicador seria a atenção aos aspectos jurídicos que indicam a necessidade de o servidor ter atitude e ser articulado. Isso seria a salvaguarda para o servidor que teme a judicialização de suas prováveis iniciativas de intraempreendedorismo nas organizações públicas. A OCDE (2017) fala em insurgência, ou seja, desafiar o *status quo* e trabalhar com parceiros em comum. Por sua vez, Sudirman *et al.* (2019) comentam sobre as novas competências para os gestores públicos que devem ser obtidas por indução, a partir de uma análise temática, como, por exemplo, a aderência a leis, regulamentos e atitudes colaborativas. Embora os empreendedores sejam vistos como propensos a violar regras, à autopromoção e a

correr riscos injustificados, os defensores os veem como exercendo liderança e simulando astúcia nas iniciativas. Enfim, um dos efeitos da EpE é admitir se pensar em uma forma de desafiar o modo usual de fazer a coisas, trabalhar com parceiros diferentes e construir alianças para a mudança (OCDE, 2017).

Mais um indicador importante no desenvolvimento da educação para o empreendedorismo no setor público seria a adequação da infraestrutura, que deve favorecer a logística e os requisitos materiais, o suporte de equipamentos e as salas especiais. Uma questão central apurada nos resultados foi a imprescindibilidade da criação dos laboratórios de inovação na composição de uma educação para o empreendedorismo no setor público. Zivkovic (2018) comenta a necessidade de uma abordagem sistêmica nos laboratórios de inovação para a resolução de problemas complexos e de maior gravidade, exigindo-se a combinação de recursos e esforços (co-criação). Capdevila (2019) faz menções interessantes acerca da classificação dos espaços colaborativos e identifica, de maneira objetiva, as diferentes possibilidades de inovação a partir desses espaços, como laboratórios de inovação. Esses funcionam como um parlamento aberto em uma atmosfera colaborativa e motivadora para a solução de problemas (McGann, Wells, & Blomkamp, 2019).

Fechando os indicativos do contexto micro, tem-se o papel dos facilitadores, que devem ser replicadores de liderança e mentores especiais no processo da educação para o empreendedorismo no setor público. A esse respeito, Bilal, Fátima e Imran (2019) constatam que a liderança compartilhada se adequa ao setor público, e pode fazer, por exemplo, com que as instituições de ensino, como as Escolas de Governo, possam criar uma atmosfera de *staff* ao empreendedorismo. Esse estilo de liderança leva a comportamento psicologicamente seguro para que agentes multiplicadores possam assumir determinadas iniciativas em prol de uma causa. Associação à capacitação de professores e instrutores ao processo de *mentoring* (Jones, 2018) é uma alternativa promissora de transformar facilitadores em catalisadores de novas responsabilidades no setor público, que, por suas ações, possam transformar alunos servidores em aprendizes convictos para a ação empreendedora.

A análise dos resultados está resumida na Tabela 1, a seguir, como um protocolo de ações formativas para a educação para o empreendedorismo, sustentada pelos depoimentos dos entrevistados.

Sem embargo, essas ações formativas endossam o argumento fulcral deste estudo de que a educação para o empreendedorismo, por intermédio de instituições de vanguarda, como as Escolas de Governo, é capaz de promover, de modo revolucionário, o fortalecimento do capital humano vinculado ao poder público. Muitas competências comportamentais (*soft skills*) necessárias ao revigoramento das instituições públicas podem emergir e ressignificar um setor cada vez mais pressionado por prestação de serviços de excelência. Passa a ser possível a alocação de servidores de carreira em posições estratégicas do poder Executivo, nas diferentes esferas, de maneira que as interfaces entre o público e o privado sejam mais bem conduzidas, com menos riscos de privatizações e(ou) problemas decorrentes de falta de visão organizacional.

## 6. CONCLUSÃO

Historicamente, as Escolas de Governo são instituições missionárias na formação e na capacitação de servidores públicos para o fortalecimento contínuo dos recursos humanos inseridos nas organizações públicas. Elas lidam com treinamento, educação continuada, transferências de informações e de tecnologias que revigoram as competências do capital humano, sempre em sintonia com novas realidades e demandas sociais.

Tabela 1

**Ações formativas para a Educação para o Empreendedorismo no Setor Público**

Ações	Depoimentos
1. Admitir a mudança de paradigma e a necessidade de incorporação da <i>expertise</i> empreendedora no quadro de servidores/empregados públicos.	“[...] Agora, eu acho que um programa específico voltado para o empreendedorismo, eu acho que é uma coisa muito bacana, daria supercerto, seria uma ferramenta muito importante para dentro da prefeitura para as pessoas pensarem que o empreender não é só lá no privado [...]”. (Entrevista 12C).
2. Analisar o contexto, sobretudo o externo, que afeta o <i>design</i> e a prática da educação para o empreendedorismo, moldando a compreensão e influenciando o aprendizado.	“[...] A escola de governo responde ao Conselho Estadual de Educação, mas quando o MEC muda alguma coisa relativo às regras de graduação, regras de especialização, a escola de governo é influenciada, mas tirando isso nossa influência é toda do governo estadual [...]” (Entrevista 6B).
3. Filtrar os servidores vocacionados para o intraempreendedorismo para a capacitação na EpE, sabendo que eles podem inspirar os demais servidores a trilharem o mesmo caminho.	“[...] Então, eu acho que tem toda uma questão, também comportamental, que precisa ser analisada pra entender até que ponto servidores públicos tomam ou não riscos. Eu acho que tem iniciativas possíveis tanto do ponto de vista individual, quanto organizacional, quanto sistêmico [...]” (Entrevista 3A).
4. Diferenciar a educação empreendedora ( <i>entrepreneurial education</i> ) da educação para o empreendedorismo (EpE) ( <i>entrepreneurship education</i> ), a qual está relacionada à atividade-fim de formar empreendedores, ao passo que aquela é uma atividade-meio e refere-se a uma estratégia de ressignificação de métodos e técnicas de ensino e aprendizagem na busca de melhores resultados na apreensão e socialização do conhecimento.	“[...] Então, esse recado, vamos dizer assim, eu acho que fica muito claro, a escola de governo não forma meninos para serem tarefeiros e para ficar simplesmente operando o Estado, mas pensar no Estado como um ator fundamental na reorganização da sociedade, do processo de alteração das estruturas sociais [...]” (Entrevista 9B).
5. Reformular aulas expositivas e dialogadas tradicionais, projetar o aluno como protagonista do próprio aprendizado, dominar as novas tecnologias de informação e comunicação em termos pedagógicos e reorientar as funções e o papel do professor nesse processo.	“[...] tudo isso são metodologias que a escola de governo chama de metodologias ativas para tornar cada vez mais o aluno como protagonista do próprio aprendizado dele e com capacidade de voltar para o serviço público e aplicar o que ele faz [...]” (Entrevista 16A).
6. Utilizar a legislação a favor da EpE para se trabalhar com parceiros diferentes e construir alianças para a mudança.	“[...] a lei ela permite interpretações, então, ao interpretar a lei a escola de governo pode usar princípios da administração pública que nos ajudam a atuar com maior eficiência e flexibilidade. O agente público, às vezes, ele fica muito amarrado [...]” (Entrevista 8B)
7. Adequar a infraestrutura que favoreça a logística, os requisitos materiais, o suporte de equipamentos e as salas especiais.	“[...] Então, eu acho que só cuspe e giz não, mas não sei também do ponto de vista de uma infraestrutura tecnológica não temos, mas eu acho que do ponto de vista de uma estrutura que depende muito mais de um apoio institucional para tentar promover formas diferentes de ensino acho que sim [...]”. (Entrevista 7B)
8. Formar facilitadores que devem ser replicadores de lideranças e mentores especiais no processo da EpESP.	“[...] então o agente transformador é o foco da escola de governo e, aí o agente transformador não só com capacidade de diálogo, mas com capacidade de mobilização de alternativas de financiamento dos projetos que é exatamente a linha de alguns cursos no caso de aperfeiçoamento de carreira [...]” (Entrevista 2B)

Nesse contexto, este estudo teve por objetivo analisar em que medida as Escolas de Governo investigadas vislumbram diretrizes em potencial de educação para o empreendedorismo no setor público. Para tanto, a aderência do *modus operandi* de três importantes Escolas de Governo, no âmbito do Poder Executivo federal (ENAP), estadual (Fundação João Pinheiro) e municipal (IMAP), à transversalidade do empreendedorismo foi averiguada por esta pesquisa, na busca de uma andragogia para o empreendedorismo no setor público.

Atendendo ao objetivo, foi constatado que as escolas estudadas praticam a educação para o empreendedorismo de forma indireta, por meio de iniciativas institucionais ainda fragmentadas, de acordo com os determinantes do empreendedorismo. Contudo, ainda estão no início do caminho para uma abordagem direta do empreendedorismo como proposta plena de capacitação de servidores para o desenvolvimento de novas habilidades e competências. A tendência é o recrudescimento dessas atividades no médio e longo prazo.

Ressalte-se que as três instituições trabalham a questão da inovação: a ENAP atua por meio de laboratório próprio já consolidado, a FJP está na iminência de implantação depois de uma estratégia de *benchmarking* recentemente implementada e o IMAP, até então, vem atuando em uma postura *ad hoc*, ou seja, vem procurando contemplar esse quesito por demanda dos seus parceiros e do público-alvo.

Nas três instituições, são comuns a propagação de cursos e programas sobre liderança, a análise de cenários para o aproveitamento de oportunidades e a neutralização de riscos. Também, realizam eventos de atualizações quanto à globalização e às rápidas transformações que impactam as organizações públicas em um contexto de incertezas. Outros procedimentos comuns, em termos de ensino e aprendizagem, dizem respeito à mobilização e à inspiração de servidores públicos à ação, ao pragmatismo, à superação do comodismo e das barreiras burocráticas inerentes ao serviço público, em muitas situações.

Com isso, foi possível vislumbrar resposta para o problema de pesquisa, tendo sido identificado que os gestores das Escolas de Governo percebem e sugerem as diretrizes possíveis de educação para o empreendedorismo no setor público. Dessa forma, a partir da síntese de toda a coletânea dos *insights* dos entrevistados, foi possível configurar um prospecto de educação para o empreendedorismo no setor público. Tal projeto perpassa a introspecção significativa da importância do empreendedorismo no setor público no *modus operandi* das Escolas de Governo e o reconhecimento de que esse tema não pode ser marginalizado no âmbito da gestão pública. Em seguida, a ideia é trabalhar alguns pilares específicos, como o perfil adequado do servidor para ser a vanguarda do processo e do advento da educação empreendedora (*entrepreneurial education*) como metodologia ativa motivadora.

Ensinar meios de fazer com que o servidor tenha condições de superar barreiras relacionadas à legislação e aos órgãos de controle, sem suplantando o *ethos* público e a ética, é um pilar considerado na proposta das diretrizes. Outros pontos, como a adequação da infraestrutura e o papel dos agentes facilitadores, respondem pela operacionalização das diretrizes de educação em empreendedorismo no setor público.

Enfim, esta pesquisa contribui para a melhoria do entendimento do tema abordado, já que corrobora a desmistificação da noção de empreendedorismo no setor público e o enaltecimento do trabalho das Escolas de Governo como instituições públicas capazes de gerar um dinamismo maior na gestão das organizações públicas. Muito mais do que isso, elas podem converter um processo de inovação contínua em uma transformação de grande valor público-social efetivo nas organizações públicas. Do ponto de vista gerencial, isso representa a valorização da imagem institucional das organizações públicas pela presença de servidores/empregados polivalentes e autorrealizados, capazes de contribuir com as demandas

sociais. Esse diferencial desvincula a imagem da organização pública da burocracia e da ineficiência para associá-la à inovação e à criatividade.

Como contribuição teórica, a pesquisa coloca em evidência a busca da sintonização da autoeficácia de Bandura (1997) com a consolidação da noção de que o intraempreendedorismo no setor público opera como estratégia de fortalecimento do moral do servidor, que poderá acreditar mais no seu próprio potencial de trabalho e na sua capacidade para a realização de atividades inovadoras, motivado para bem servir os usuários. Além disso, enaltece a diferença entre a educação empreendedora (*entrepreneurial education*) e a educação para o empreendedorismo (EpE) (*entrepreneurship education*).

A natureza exploratória deste estudo abre oportunidade para pesquisas futuras. Para tanto, sugere-se uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório com os servidores que passaram pelas Escolas de Governo, com o objetivo de captar a percepção desses ex-alunos das diretrizes para a educação para o empreendedorismo no setor público das Escolas de Governo, a fim de verificar se a oferta de uma proposta de educação para o empreendedorismo é, efetivamente, aplicada por seu público-alvo em sua prática profissional. Recomenda-se, ainda, considerando-se que a vocação para o intraempreendedorismo é um ponto-chave para a formação do servidor público intraempreendedor, estudar o perfil dos alunos das Escolas de Governo para conhecer sua vocação, suas expectativas e pretensões em relação ao uso da educação para o empreendedorismo a que se submete.

Ademais, deve-se considerar o detalhe referente à questão dos níveis federativos em que se insere cada instituição, o que permite identificar assimetrias de capacidades institucionais que cada ente possui, além da centralidade dos recursos financeiros na União (Governo Federal) e das regionalidades, com diferentes tipos de desenvolvimento, em estados das regiões Norte e Centro-Oeste, bem como em nível municipal, em cidades pequenas do interior do Brasil.

A questão da concentração das Escolas de Governo nas capitais dos estados federados revela outro desafio, no contexto brasileiro, para futuros estudos e práticas, que consistem na interiorização dessas diretrizes. Por outro lado, esse desafio permite inferir a possibilidade de se planejar e aplicar arranjos interorganizacionais para lidar com essa dificuldade, como por meio de consórcios e de redes de cooperação intermunicipal.

Por fim, dado que o método de pesquisa aqui empregado é de natureza qualitativa, há que se considerar as limitações que impedem a generalização de seus resultados em duplo sentido: as diretrizes aqui encontradas podem não ser necessariamente comuns em todas as Escolas de Governo brasileiras e, também, os pesquisadores que desejam replicar esse estudo são aconselhados a observar as diferenças do contexto sociocultural dos entrevistados e as condições das entrevistas.

## REFERÊNCIAS

- Abdolhosseinzadeh, M., & Abdolhamid, M. (2020). Presentation of a school of government model through a comparative study of selected schools. *Kybernetes*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-05-2019-0328>
- Alam, M.Z., Kousar, S., Shabbir, A., & Kaleem, M.A. (2020). Personality traits and intrapreneurial behaviour: Moderated role of knowledge sharing behaviour in diverse group of employees in developing country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 31-46. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2019-0068>

- 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>
- Bilal, A., Fatima, T., & Imran, M. (2019). Does shared leadership fosters taking charge behaviors? A post-heroic leadership perspective in the public sector higher educational institutes. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 137-154. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2019-0016>
- Capdevila, I. (2019), Joining a collaborative space: is it really a better place to work? *Journal of Business Strategy*, 40(2), 14-21. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2017-0140>
- Comissão Europeia. (2006). Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comitê Econômico e Social Europeu e ao Comitê das Regiões, Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem, Bruxelas. 46.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.013>
- Emmendoerfer M. L. (2019). Innovation, Brazil. In. Farazmand A. (ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3764-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3764-1)
- Forrest, S. P., & Peterson, T. O. (2006). It's called andragogy. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 113-122. <https://doi.org/10.5465/amle.2006.20388390>
- Gomes, R. K., Consoni, D. P. G., & Lapolli, É. M. (2015). Intrapreneurial competence of the public servants of IBGE and IFSC from the perspective of their managers. *Business and Management Review*, 4(5), 704-712. <http://www.businessjournalz.org/bmr>
- Grewe, U., & Brahm, T. (2020). Development of entrepreneurial competences in mini-companies at schools. *Education + Training*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0186>
- Guedes, E. P., & Scherer, F. L. (2015). O Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um Estudo de Caso na Universidade Federal do Paraná. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 240-253.
- Hägg, G., & Schölin, T. (2018). The policy influence on the development of entrepreneurship in higher education: A Swedish perspective. *Education + Training*, 60(7/8), 656-673. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2017-0104>
- Jones, J. (2018). How can leaders and managers in the Police support the learning of others and at the same time, support their own? *International Journal of Emergency Services*, 7(3), 228-247. <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2017-0026>
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313. <https://doi.org/10.1007/s11365-007-0048-x>
- Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small Business Economics*, 32, 145-152 <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9153-7>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Krueger, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In Acs, Z., & Audretsch, D.B. (Eds), *Handbook of Entrepreneurial Research* (pp. 105-140). Kluwer Law International, London.
- Leyden, D. P., & Link, A. N. (2015). *Public sector entrepreneurship: U. S. technology and innovation policy*. New York: Oxford University Press.
- Mazzucato, M. (2014). *O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. São Paulo: Portfolio-Penguin.



- McGann, M., Wells, T., & Blomkamp, E. (2019). Innovation labs and co-production in public problem solving. *Public Management Review*, ahead-of-print, 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699946>
- Mendes, M. T. T. (2011). *Educação empreendedora: uma visão holística do empreendedorismo na educação*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 1: Introduction, *European Journal of General Practice*, 23(1), 271-273, <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375093>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- OECD. (2017). Core skills for public sector innovation. In *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-6-en>.
- Paula Neto, A., Emmendoerfer, M. L., & Azevedo, J. P. A. (2018). Determinantes da educação para o empreendedorismo (EpE): proposições e discussões. In A. Shigunov Neto e I. Furtado (Org.). *O ensino do empreendedorismo: passado, presente, perspectivas* (pp. 82-102). São Paulo: Edições Hipótese.
- Pham, D. (2018). Contemporary Issues in Entrepreneurship Research Volume 7: Entrepreneurship Education: New Perspectives on Research, Policy & Practice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 317-319. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2018-426>
- Prieto, L.C., Phipps, S.T.A., & Kungu, K. (2020). Facilitating a culture of intrapreneurship: an employee involvement approach. *Strategic HR Review*, 19(2), 93-95. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-181>
- Puni, A., Anlesinya, A., & Korsorku, P.D.A. (2018). Entrepreneurial education, self-efficacy and intentions in Sub-Saharan Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(4), 492-511. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-09-2017-0211>
- Ramsey, E., Smith, K., Martin, L., & Gibb, A. (2011). Concepts into practice: meeting the challenge of development of entrepreneurship educators around an innovative paradigm: The case of the International Entrepreneurship Educators' Programme (IEEP). *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(2), pp. 146-165. <https://doi.org/10.1108/13552551111114914>
- Ranzini, M. D. S., & Paciulli Bryan, N. A. (2017). Capacity building and training for the public sector and the school of government models in Brazil. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 417-438. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>
- Saagebrecht, F., John, C., Schmiedgen, P., & Noennig, J. (2019). Experiences and outcomes from a traveling innovation lab experiment. *Measuring Business Excellence*, 23(2), 121-135. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2018-0101>
- Schumpeter, J. (2003). Theorie der wirtschaftlichen entwicklung. In Backhaus, J., & Schumpeter, J.A. (Eds), *The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, V.1, Springer, Boston, MA.
- SEBRAE (2019). Mas afinal, o que é empreendedorismo. Recuperado de <https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/>.
- Soares, D. M. (2015). *Objetivos das escolas de governo: capacitação ou formação?* Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Souza M. A. R., Wall M. L., Thuler A. C. M. C., Lowen I. M. V., & Peres A. M. (2018). The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research. *Revista da Escola de Enfermagem USP*, 52, e03353. <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>

- Srivastava, S., Sultan, A., & Chashti, N. (2017). Influence of innovation competence on firm level competitiveness: an exploratory study", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 63-75. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2017-021>
- Sucupira, G., Saab, F., Demo, G., & Bermejo, P. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities", *Innovation & Management Review*, 16(1), 72-90. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-00047>
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Thomassen, M. L., Middleton, K. W., Ramsgaard, M. B., Neergaard, H., & Warren, L. (2019). Conceptualizing context in entrepreneurship education: a literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2018-0258>
- Watson, K., & McGowan, P. (2019). Rethinking competition-based entrepreneurship education in higher education institutions: Towards an effectuation-informed cooperation model. *Education + Training*, 62(1), 31-46. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2018-0234>
- Wraae, B., & Walmsley, A. (2020). Behind the scenes: spotlight on the entrepreneurship educator", *Education + Training*, 62(3), 255-270. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2019-0009>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zivkovic, S. (2018). Systemic innovation labs: a lab for wicked problems. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 348-366. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2018-0036>

## Entrepreneurship Education Guidelines in the Public Sector: The perspective of government schools

### ABSTRACT

**Objective:** In the evolution process of Public Administration, the Government Schools have a preponderant role in reinvigorating the skills of civil servants who will have to deal with the transversal theme of entrepreneurship. Thus, this study aims to analyze the extent to which the Government Schools investigated potential guidelines for entrepreneurship education in the public sector.

**Method:** An empirical qualitative-exploratory study was carried out, involving the multiple case study method, with three renowned Brazilian Government Schools of the executive branch at the three federative levels as the locus. In-depth interviews, guided by script, recorded, and transcribed, were carried out with the strategic representatives of these institutions, generating a corpus of textual analysis treated by the IRAMUTEQ software with the appropriate content analysis.

**Results:** Developing entrepreneurship education guidelines in the public sector based on context constructs (macro, meso and micro); in the profile of the civil servant (student); entrepreneurial education; in the legal and regulatory framework; the adequacy of the infrastructure and the competence of the facilitator (teacher).


**Originality/Relevance:** Analogous to a mix of educational planning instruments, it is possible to systematize educational training actions capable of favoring a specific entrepreneurial andragogy for public employees.

**Theoretical/Methodological Contributions:** Importance of demystifying the theme of entrepreneurship in the public sector, as well as observance of the role of Government Schools in the staff of modern and effective public management.

**Social/Managerial Contributions:** Greater guarantees for generating public value through intrapreneurship that would resignify the intra-organizational processes of government bodies.


**Keywords:** Government Schools; Public Sector Entrepreneurship; Intrapreneurship; Entrepreneurship Education; Software Iramuteq.

---

Alcielis de Paula Neto 

UFJF-GV, MG, Brasil

E-mail: alcielisneto@gmail.com

Magnus Luiz Emmendoerfer 

PPGA-ADM-UFV, MG, Brasil

E-mail: magnus@ufv.br

Stela Cristina Hott Corrêa 

UFJF-GV, MG, Brasil

E-mail: stelachc@gmail.com

---

Received: May 25, 2020

Revised: June 15, 2020

Accepted: July 17, 2020

Published: November 16, 2020

