



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - PATOS/PB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MANOEL MESSIAS LUCENA DE ALMEIDA

**INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DE AÇÕES DE
INTRAEMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE - CAMPUS PATOS-PB**

PATOS
2021

MANOEL MESSIAS LUCENA DE ALMEIDA

**INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DE AÇÕES DE
INTRAEMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE - CAMPUS PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração Pública

Orientadora: Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos

PATOS
2021

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A447i Almeida, Manoel Messias Lucena de.
Inovação na gestão pública [manuscrito] : análise de ações de intraempreendedorismo na Universidade Federal de Campina Grande - Campus Patos-PB / Manoel Messias Lucena de Almeida. - 2021.
26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Profa. Dra. Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Intraempreendedorismo . 2. Empreendedorismo. 3. Gestão pública. 4. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 650.1

MANOEL MESSIAS LUCENA DE ALMEIDA

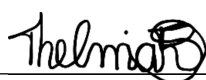
**INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DE AÇÕES DE
INTRAEMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA
GRANDE - CAMPUS PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

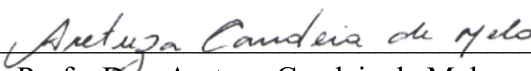
Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em: 14 / 05 / 2021.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Thelma Flaviana Rodrigues dos Santos (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Dra. Aretuza Candeia de Melo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu filho, meu farol, sua vida iniciou
concomitante ao curso e que ilumina
continuamente minha jornada, DEDICO.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	7
2.1	Modelos de Estado	7
2.2	Modelos referenciais de Administração Pública	10
3	INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	12
3.1	Empreendedorismo nas Organizações	13
3.2	Intraempreendedorismo Público	14
4	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO	15
4.1	O <i>Campus</i> de Patos da UFCG	15
4.2	Leilão de Gado Sindi	17
5	METODOLOGIA	18
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
6.1	Coleta e Análise dos Dados	18
6.2	Entrevistas	19
6.3	Análise Documental e Dados Quantitativos	21
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS	24

INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DE AÇÕES DE INTRAEMPREENDEDORISMO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - CAMPUS PATOS-PB

ALMEIDA, Manoel Messias Lucena de*

RESUMO

O presente trabalho buscou investigar o quanto ações inovadoras e empreendedoras podem proporcionar ganhos às organizações e serviços públicos, se apresentando como um caminho para o avanço da gestão pública brasileira. Foi revisado alguns dos conceitos básicos de Administração Pública, como seus modelos referenciais e as relações entre Estado e Mercado, aprofundando na temática da inovação e no estudo de um conceito relativamente novo, o intraempreendedorismo. Nessa perspectiva, foi apresentado um Estudo de Caso ocorrido na Universidade Federal de Campina Grande, *Campus* de Patos-PB, em que se buscou identificar elementos característicos da inovação, nos moldes previamente estabelecidos pela literatura, gestados num ambiente público. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e coleta de dados em sistema gerencial de informação, a fim de analisar o quanto a iniciativa de um servidor público proporcionou benefícios para sua organização e a comunidade local. Constatou-se a existência de um potencial de aperfeiçoamento e melhorias dos processos organizacionais na gestão pública, que se efetivamente explorados podem resultar em ganhos significativos para a população. Se propõe o avanço na discussão sobre o intraempreendedorismo público, a fim de estabelecer os limites que sobre a atuação do Estado na promoção de eventos com intuito mercadológico, mas que beneficia a todos os envolvidos.

Palavras-chave: Administração Pública. Inovação. Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

The present work sought to investigate how innovative and entrepreneurial actions can bring gains to public organizations and services, presenting itself as a path for the advancement of Brazilian public management. Some of the basic concepts of Public Management were revised, such as their reference models and the relations between the State and the Market, delving deeper into the theme of innovation and the study of a relatively new concept, intrapreneurship. In this perspective, a Case Study was presented at the Federal University of Campina Grande, Campus de Patos-PB, in which it sought to identify elements that are characteristic of innovation, along the lines previously established by the literature, generated in a public environment. Semi-structured interviews, document analysis and data collection in a management information system were carried out in order to demonstrate how much the initiative of a public servant has provided benefits for your organization and the local community. It was found that there is a potential for improvement and improvement of organizational processes in public management, which if effectively exploited can result in significant gains for the population. It is proposed to advance the discussion on public intrapreneurship, in order to establish the limits on the State's role in promoting events with a marketing intent, but which benefits everyone involved.

Keywords: Public Management. Innovation. Intrapreneurship.

*Graduando em Administração e Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Estadual da Paraíba, Servidor Público Federal desde 2009, mmessiaslmeida@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se um momento desafiante na história do Brasil, decorrente de seguidas crises políticas e econômicas. Entre os anos de 2020 e 2021 o país convive com a pandemia da Covid-19 sem uma clara perspectiva de como retomar o caminho do desenvolvimento. As medidas adotadas, em caráter emergencial, para sustentar a população em situação de risco, agravaram ainda mais uma situação fiscal que há anos se apresentava preocupante, elevando o endividamento público a um patamar nunca antes visto.

Como já é recorrente na história, polos antagônicos monopolizam o debate em torno das soluções com suas visões absolutas de Estado. Os fundamentos ideológicos, também servem de mecanismos para defesa de certos direitos/privilégios, aos quais cada um dos estratos civis organizados receia perder. Sendo a maior referência dessa dualidade o período após a segunda guerra mundial.

De um lado, os defensores de um Estado austero, pregando a eficiência para argumentar que o corte de despesas é o principal aliado na solução dos problemas do Estado. Pautam-se temas como reformas previdenciária e administrativa, entre outras das áreas que mais impactam o orçamento público. Do outro, a visão de que apenas a atuação do Estado pode resolver as distorções da sociedade, seja regulando os mercados, com investimentos diretos na economia, entre outras tão criticadas “intervenções”. O financiamento dessas ações deve vir do aumento das receitas do governo, normalmente com aumento de impostos, nem sempre sendo respeitado o princípio de progressividade, onde quem possui mais renda e patrimônio, têm de contribuir mais para sanar as contas públicas.

Considerando a fragmentação política da sociedade brasileira, onde diferentes agentes dificultam a construção de consensos, pode-se concluir que ambas concepções não são aplicáveis em sua integridade. Embora a perspectiva de aumento de receitas seja “simpática”, ainda mais num país com a riqueza tão concentrada, não há margem para aumento da carga tributária. Questões como progressividade e equilíbrio na taxa de produção e renda não se vislumbram a curto prazo. Parece justa a pauta por uma gestão pública mais eficiente, mas o objetivo deve ser buscar fazer mais e melhor com os recursos disponíveis, não os suprimir e ainda exigir um desempenho satisfatório.

A conjuntura de crise é característica por estimular inovações que resultem na resolução de determinados problemas por um longo período. Será que neste momento, não seria profícuo buscar inovações na gestão pública brasileira, em especial no concernente a arrecadação de recursos?

A geração de inovação nas organizações é um debate que vem sendo feito há décadas e está diretamente vinculado ao empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo. Tal fenômeno diz respeito a ações inovadoras, desempenhadas por membros internos das organizações, que proporcionem ganhos a mesma. Este tema já vem sendo debatido na esfera pública, mas sua ocorrência, ou identificação, ainda é pouco disseminada.

No entanto, as evidências de ações intraempreendedoras no serviço público são bem perceptíveis, tanto quanto suas dificuldades. Questões como alta formalidade, ausência de recompensas e reconhecimento, são fatores limitantes que se apresentam, mas o “espírito” empreendedor, automotivação e compromisso com o interesse público são virtudes presentes em meio ao funcionalismo, que por vezes afloram em iniciativas que agregam valor ao ente, e este sendo público, beneficia toda sociedade.

Neste trabalho, nos propomos a analisar a ocorrência de ações inovadoras desenvolvidas por agentes intraempreendedores no seio das organizações do poder público. Para tanto, realizamos um levantamento bibliográfico a respeito dos conceitos mais relevantes de gestão pública, inovação e empreendedorismo, além de comentar casos caracterizados como intraempreendedores na gestão pública brasileira.

Em seguida, apresentaremos um caso no qual se pode identificar alguns dos conceitos levantados. Seleccionamos para este estudo uma ação desenvolvida por um grupo de servidores para fins de alienação de bens públicos por meio de leilão no *Campus* de Patos da Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba. A ação iniciada por um professor em colaboração com a administração do *campus* e outros servidores da instituição, incluindo técnicos e professores, resultou em ganhos para a organização, merecendo a atenção da academia como um caso típico que merece ser estudado mais detidamente.

Relevante citar, que o autor participou do projeto e suas impressões do processo também serão postas oportunamente, seja complementando as informações, interpretando determinados contextos ou identificando as limitações sobre os dados fornecidos.

2 FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de Administração ou Gestão Pública, pode ser compreendido a partir de vários aspectos e ter diferentes definições a depender da perspectiva de cada autor. Para Paludo (2013), a mesma pode ser compreendida enquanto área de conhecimento administrativa, compreendendo à aplicação da ação estatal nas esferas federal, estadual, municipal de governo, como também, enquanto ciência jurídica em que “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais” (PALUDO, 2013, p. 36). Outro ponto de vista vê a Administração Pública como área de investigação intelectual, ou seja, como parte do saber humano (OLIVEIRA, 2013).

No presente estudo, delimitamos nossa compreensão sobre Administração Pública como a organização e ação do Estado, sua formatação jurídica e relações com os demais entes da sociedade, como também, a gestão dos recursos aplicados para a prestação dos serviços de interesse público, seja no âmbito federal, estadual, municipal e privado, de maneira direta ou indireta pelo governo (PALUDO, 2013).

Neste capítulo foram abordadas noções básicas sobre a organização do Estado, seus modelos referenciais, modelos de administração mais estabelecidos. Em seguida, apresentou a discussão sobre inovação e empreendedorismo no setor público, fruto de um debate mais recente na literatura acadêmica.

2.1 Modelos de Estado

Quando se fala de Estado se faz referência ao ente dotado de supremacia do poder em determinado território e soberania internacional frente aos demais Estados (MORAES, 2010 apud PALUDO, 2013, p. 23). Pode-se apresentar como monárquico ou republicano, presidencialista ou parlamentarista, democrático ou autoritário, há uma miríade de formações para estas estruturas tão complexas.

Essas variações na organização formal dos Estados contemporâneos devem-se antes à história e às conveniências político-administrativas de cada país, em nada alterando as suas características fundamentais, funções, poderes e prerrogativas (COELHO, 2014, p. 13).

Ao longo da história, marcadamente desde fins do século XVIII, o mundo experimentou formas de apresentação do Estado quanto a sua perspectiva econômica, relações com o mercado e obrigações para com os cidadãos. A partir de formulações teóricas revolucionárias, diferentes abordagens prevalecem numa área significativa do globo por determinado período, marcando um movimento pendular na posição do Estado em sua dimensão econômica e social.

Atribui-se à Revolução Francesa a implementação da concepção moderna de Estado, “no pensamento de filósofos ingleses e franceses dos séculos XVII e XVIII, o liberalismo iria

se estruturar em oposição ao poder absoluto exercido pelas monarquias hereditárias da Europa” (COELHO, 2014, p. 26). Estabelecendo a dissociação dos bens públicos e privados da coroa, bem como os direitos basilares de todos os cidadãos. Forjando assim a primeira formatação do que seria o Estado de Direito (COELHO, 2014).

Neste contexto, emergiu a visão concebida por Adam Smith, que pregava a mínima interferência do Estado nos assuntos econômicos, entendia-se “que o mercado seria uma instituição autorregulável, não necessitando da intervenção do Estado para funcionar bem” (COELHO, 2014, p. 76), pois sua dinâmica competitiva, seria por si só, capaz de produzir e distribuir as riquezas de forma equilibrada. O Estado Liberal referenciou as principais economias do mundo, tendo atingido seu ápice na virada do século XIX para o XX, ao conciliar o liberalismo econômico com um modelo de governo escolhido pela maioria da população, dando forma ao que compreendemos hoje como Estado Democrático de Direito (COELHO, 2014).

Estado Democrático de Direito é o Estado que se fundamenta num ordenamento jurídico democrático, com eleições livres e periódicas para escolha do Governo, e possui três elementos que o caracterizam: ordenamento jurídico constitucional-legal; independência entre os poderes; e existência de direitos e garantias individuais (PALUDO, 2013, p. 25).

A crise econômica que resultou na quebra da bolsa de Nova York em 1929 expôs os princípios liberais de autorregulação dos mercados e mínima interferência do Estado. Após a Segunda Guerra Mundial, se fortalecem duas concepções que propunham uma maior participação do Estado para a superação dos desafios postos naquele contexto. As grandes nações capitalistas capitaneadas pelos EUA, buscaram nas ideias de John Maynard Keynes reformular o sistema capitalista, enquanto que uma extensa área territorial em torno da Rússia, formava a União das Repúblicas Socialistas Soviética (URSS), se erguendo um Estado baseado nos ideais marxistas. Ambas se consolidaram em “uma rígida e belicosa separação” (COELHO, 2014, p. 72), protagonizando o conflito conhecido por Guerra Fria durante praticamente meio século (COELHO, 2014).

Em 1917, Vladimir Illitch Ulianov, historicamente conhecido por Lênin, liderou a revolução que fez nascer o primeiro Estado Socialista. “Para Marx, o pleno desenvolvimento do capitalismo era uma condição necessária para a implantação do socialismo” (COELHO, 2014, p. 48), mas embora a Rússia não disponha dessas condições, Lênin conseguiu fazer valer seu entendimento de que seria possível uma aliança entre as classes oprimidas, proletários e camponeses, para sobrepujar a classe dominante e assim conduzir o Estado rumo ao ideal igualitário (COELHO, 2014).

Tal modelo é o contraponto mais acentuado ao Estado Mínimo, “ocupando o maior papel já desempenhado na regulação da vida social e o mercado, o menor”. Fundamentado no Centralismo Democrático, sob a alegação de consultas prévias às bases populares, o poder decisório é exclusivo do comitê central do partido, num modelo de governo totalitário, “toda discordância em relação à sua atuação e à direção do partido comunista iria ser considerada desvio e traição e, como tal, seria punida” (COELHO, 2014, p. 81-82).

O cenário devastador do pós-guerra, fez brotar um sentimento solidário nos povos de todo o mundo, em especial a comunidade europeia, mais afligida pelo conflito. Percebendo o avanço nas nações de ideologia socialista, as recém estabelecidas democracias ocidentais, passam a dar ouvidos a suas classes mais desfavorecidas e atender algumas de suas reivindicações, dando origem ao Estado de Bem-Estar Social (PALUDO, 2013). Fundamentando-se em Keynes, tal modelo propunha uma relação mais equilibrada do Estado com o mercado, sendo o garantidor de um padrão mínimo de consumo para a população:

O acirramento da crise fez surgirem concepções teóricas que romperam com a tradição liberal, ao defenderem o ponto de vista de que a depressão fora causada pela insuficiência de demanda agregada. Tal concepção foi postulada por Keynes e estabelecia um novo paradigma econômico, onde o Estado passa a representar o elemento responsável pelo pleno emprego da economia através da expansão dos gastos via política fiscal (OUVERNEY, 2005, p. 1).

Nesse sentido, o Presidente dos Estados Unidos, Franklin Roosevelt, pôs em curso uma série de programas que colocaram “o Estado americano, a partir da sua posse em 1932, na condição de promotor do desenvolvimento econômico nacional e do bem-estar social” (COELHO, 2014, p. 89). O novo acordo visa estabelecer um posicionamento diferenciado do Estado, atribuindo ao poder público a obrigação de prover melhores condições de à população.

Assim, o Estado de Bem-Estar surge como uma forma de amenizar os efeitos da concentração de renda (legitimando assim o capitalismo econômico); evitar o avanço das ideologias socialistas e também como forma de “resgatar” o Estado para a sua missão de promotor do bem comum, garantindo-lhe maior legitimidade (PALUDO, 2013, p. 32).

Ambas proposições de Estado, Socialista e de Bem-estar, obtiveram relativo sucesso por algum tempo. Tanto o desenvolvimento econômico, tecnológico e social obtido pelas nações que viriam a integrar a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), quanto a capacidade militar e a percepção de sociedade igualitária, propagandeada pelo conglomerado de países componentes da União Soviética, serviam de vitrine para expansão de suas convicções sobre os países mais periféricos, muitas vezes enveredando para ações militares.

Com o desencadeamento da crise petrolífera durante a década de 1970, o mundo capitalista percebeu uma “incapacidade do Estado de manter o padrão de gastos sustentado por uma política fiscal expansionista”, já desgastado por uma duradoura estagnação econômica, incapaz de lidar com o “crescente e insustentável endividamento público” (OUVERNEY, 2005, p. 2). Neste contexto, reacendem as concepções que buscam limitar “o papel do Estado a provedor residual de previdência apenas para os mais pobres da sociedade” (PALUDO, 2013, p. 32).

A partir de uma reformulação nos conceitos liberais, surge o sistema socioeconômico que viria a ser chamado de Neoliberalismo, tendo como princípio a desregulamentação dos mercados, privatizações de empresas estatais e abertura econômica para o comércio internacional. As principais referências são os governos do Reino Unido de Margaret Thatcher, entre 1979 e 1990, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos de 1981 a 1989 (COELHO, 2014).

No lado socialista, o evidente distanciamento do polo capitalista, principalmente no tocante à oferta de bens de consumo básicos à população, se aprofundou com a crise. Mesmo adotando medidas para modernização do Estado soviético como a *Glasnost* e a *Perestroika*¹, “no final dos anos de 1980, começaram a cair, um a um, os regimes socialistas na Europa Oriental, até que no início dos anos 1990, a própria União Soviética iria desmoronar” (COELHO, 2014, p. 85).

Após a Segunda Guerra Mundial, emergiria uma nova ordem global, caracterizada por uma rígida e belicosa separação entre um bloco ocidental e capitalista e um bloco oriental e socialista. Por fim, as contradições internas tanto do mundo capitalista, quanto do socialista, associadas a novas mudanças tecnológicas com impactos diretos

¹ A *Glasnost* se tratava de uma proposta que buscava reduzir o controle do estado sobre as liberdades individuais dos cidadãos, já a *Perestroika* tinha por objetivo a flexibilização da economia com a possibilidade da participação da iniciativa privada.

na estrutura produtiva das sociedades, ocorridas no final do século XX, iriam levar à dissolução do bloco socialista (COELHO, 2014, p. 72).

A década de 1990, tem início com a hegemonização do sistema capitalista, disseminando por todo globo os princípios neoliberais, amparados pelo discurso de modernização da sociedade e usufruindo do advento da Globalização. O intuito é a uniformização das relações entre Estado e mercado no maior número de países possível, favorecendo as nações mais ricas e desenvolvidas tecnologicamente. Restringindo a interferência do Estado apenas “determinadas esferas das relações econômicas, como o mercado de trabalho, mercado de capitais e mercado de bens e serviços” (COELHO, 2014, p. 100-101), por entenderem que tais mercados não seriam autorreguláveis.

Importante frisar, que todos modelos apresentados foram marcantes em determinada época e predominantes entre as principais potências econômicas e políticas do globo. No entanto, é seguro afirmar que nenhum modelo foi capaz de ser aplicado a todos países. Nações mais periféricas, nunca puderam usufruir da construção destes modelos estatais em sua plenitude, pois devido a atrasos estruturais de sua formação, sempre ficaram à mercê dos interesses das classes mais dominantes e desígnios internacionais.

No Brasil especificamente, no auge do período Liberal, mesmo após a proclamação da República, o Estado brasileiro “não foi mais que um simulacro dos regimes liberais-democráticos europeus” (COELHO, 2014, p. 79), na verdade, se tratava de um Estado Oligárquico, onde uma fração da população exercia o poder livremente, manipulando as eleições para perpetuarem-se como dominantes. Só a partir de 1930, “a condição de economia primária-exportadora, característica de um país colonial, exigiu do Estado um papel preponderante na condução do processo de industrialização” (Ouverney, 2005, p. 3), em vez do distribuidor das riquezas Estado de Bem-Estar, conhecido como um Estado desenvolvimentista.

No Brasil o Estado de Bem-Estar Social chegou com atraso, haja vista que a ação do Estado (de meados da década 1930 até o final da década 1960) estava direcionada a alavancar o desenvolvimento nacional, no qual o Governo era o principal agente responsável e indutor desse desenvolvimento (principalmente através de empresas públicas e sociedades de economia mista) (PALUDO, 2013, p. 32).

A formação do Estado desenvolvimentista brasileiro, é um digno exemplar de relação diferenciada entre Poder Público e Privado. Se na perspectiva social, a concessão de direitos e seguridade a classe trabalhadora, assemelha-o ao Estado de Bem-estar, no plano econômico o papel centralizador, indo além de intervir na atividade produtiva, sendo um fator decisivo na industrialização do país, o aproximou dos Estados socialistas da época (COELHO, 2014).

Tal modelo perdurou concorrente aos outros dois, entre as décadas de 1930 até 1970, quando então “transformações socioeconômicas e políticas ocorridas no país desde o final da década de 1970, em diversas ocasiões, trouxeram à tona propostas de reformulação da máquina do Estado” (OUVERNEY, 2005, p. 4). A redemocratização emergindo num contexto tão crítico economicamente “proporcionou várias oportunidades para a apresentação e implementação de reformas do Executivo federal” (OUVERNEY, 2005, p. 4), se consolidando nos governos de Fernando Henrique Cardoso, quando então se inicia a “modernização” do Estado brasileiro em linha com o neoliberalismo.

2.2 Modelos referenciais de Administração Pública

São três os modelos referenciais de Administração Pública mais bem estabelecidos ao longo da história: Patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Os dois primeiros foram identificados pelos estudos do sociólogo alemão Max Weber sobre dominação social, o terceiro surge na esteira do Estado Neoliberal a partir da década de 1980, tendo por objetivo adotar

práticas da gestão empresarial a fim de obter melhor desempenho no serviço público (OLIVEIRA, 2013).

O Patrimonialismo deriva da Dominação Tradicional, é o modo precursor de se fazer gestão pública, marcado pela “confusão” entre o que vem ser o bem público e o privado. Nele, “a reverência ao soberano garante a legitimidade das regras instituídas por ele”, como usufruto do direito divino de governar, lhe é conferido “o exercício pessoal e arbitrário do poder” (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

O Estado era tido como propriedade do soberano, e o aparelho do Estado (a administração) funcionava como uma extensão de seu poder. Em face da não distinção entre o público e o privado, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes desse tipo de administração (PALUDO, 2013, p. 59).

Os serviços públicos limitavam-se à defesa do Estado e a aplicação da Justiça do soberano, exercida de modo autoritário diretamente ou pelo agente público por ele indicado, limitados apenas pela tradição, principalmente religiosa, que também contribuía para sustentação do modelo. Os cargos administrativos, tinham natureza patrimonial, obtidos por meio de influência pessoal, tais atores apegaram-se a sua parcela de poder como uma espécie propriedade, ocupando-os por gerações, agindo principalmente em defesa dos próprios interesses (PALUDO, 2013).

Ao observar o modelo burocrático, Weber “identificou o exercício da autoridade racional-legal como fonte de poder dentro das organizações” (SECCHI, 2009, p. 351). Seus principais pressupostos são a formalização, impessoalidade e profissionalismo na gestão, tem como característica implícita “a desconfiança geral com relação à natureza humana” (SECCHI, 2009, p. 352).

A organização interna do Estado que sustentou até a década de 1970 a crescente atuação governamental nas áreas econômica e social estava estabelecida desde o final do século XIX, e fora construída com base nos princípios sistematizados pelo sociólogo alemão Max Weber; por isso conhecida como burocracia weberiana. (OUVERNEY, 2005, p. 2)

Sem dúvida a administração pública experimentou uma significativa evolução no seu desempenho com o advento da burocracia, sendo também relacionada a *progressive public administration*, “modelo que inspirou as reformas introduzidas nas administrações públicas dos Estados Unidos entre os séculos XIX e XX” (SECCHI, 2009, p. 350). Mas suas disfunções, como a prescrição estrita de tarefas, a resistência a mudanças e obediência acrítica às normas, tornam-se nocivas, especialmente “em organizações que dependem da criatividade e da inovação” (SECCHI, 2009, p. 353).

Sobre o evento econômico que tanto influenciou o mundo na década de 1970, Oliveira (2013, p. 23) conclui: “Após a crise do petróleo, em 1973, alguns pilares da ordem política mundial começaram a ruir, com destaque para a economia keynesiana, o Welfare State e a administração pública burocrática”. O desequilíbrio fiscal do Estado, exige uma reconfiguração do mesmo, que busca apresentar-se mais capacitado a lidar com essa nova dimensão (OLIVEIRA, 2013).

Algumas das principais economias capitalistas, principalmente ao norte da Europa, Oceania e Canadá, implementaram mudanças em suas formatações para fins de prestação de serviços públicos, que ficou conhecida como Administração Pública Gerencial (APG). Nos Estados Unidos, a partir de 1992 o Governo de Bill Clinton também executa reformas na gestão pública do país, tendo como base a obra “Reinventando o governo” de Osborne e Gaebler, que propunha o modelo de “governo empreendedor” (GE). Em comum, esses modelos eram

orientados para eficiência na gestão dos recursos e adoção de práticas empresariais no âmbito público, dando forma ao movimento do Gerencialismo no setor público. (SECCHI, 2009).

No Brasil, durante o século XX foram empreendidas três grandes reformas em sua administração pública, a primeira durante o Governo Vargas entre as décadas de 1930 e 1940, que buscou implantar o modelo burocrático de Weber. Percebendo certa morosidade do sistema, a partir de 1960 foi instalado um modelo “autoritário-burocrático”, visando extinguir os entraves restantes que dificultavam o pleno desenvolvimento do capitalismo no Brasil (OUVERNEY, 2005).

O gerencialismo vem sendo perseguido na gestão pública brasileira mais explicitamente desde a instituição do Plano Diretor da Reforma do Estado no governo FHC. Embora entre as grandes reformas administrativas, seja a única realizada por um Estado Democrático, não se diferenciou das outras em termos de participação social na elaboração, com todas decisões tomadas de modo centralizado (OUVERNEY, 2005).

É perceptível uma linha temporal evolutiva nos modelos referenciais, no entanto nenhum modelo se impôs completamente, sendo possível deparar-se com “uma combinação de aspectos, que se vinculam a múltiplos modelos”, variando a partir do contexto político e gerencial do órgão (OLIVEIRA, 2013, p. 30).

Embora, historicamente, seja marcante um tipo predominante de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais. É possível afirmar, ainda, que existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas (PALUDO, 2013, p. 58).

Tendo em vista as limitações que qualquer modelo apresenta, vão se construindo alternativas na busca por uma relação mais equilibrada entre Estado e suas demandas sociais. Dentre as propostas recém “descobertas”, destaca-se o movimento denominado Governança Pública, que se coloca como “um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública” (SECCHI, 2009, p. 359).

3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os estudos acadêmicos sobre inovação são relativamente recentes na administração, esse interesse teve impulso a partir da década de 1980, relacionando os avanços tecnológicos com desenvolvimento econômico (LIMA, VARGAS, 2011). Schumpeter, um precursor sobre o tema, via a inovação “como novas combinações entre materiais e forças produtivas a fim de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico” (BRANDÃO, FARIA, 2012, p. 229-230). Posteriormente, a OCDE delimitou inovação ao desenvolvimento de produtos, processos, métodos de Marketing ou organizacionais, novos ou significativamente melhorados.

Gallouj propõe que inovação seja compreendida “como processo de variação em elementos estruturais da economia e a conjugando com a representação do produto dos serviços em termos de vetores de características” (LIMA, VARGAS, 2011, p. 389-391), classificando-a em seis dimensões: inovação radical, de melhoria, incremental, por recombinação, por formalização e *ad hoc*.

No âmbito público, a discussão sobre inovação também apresenta distintas definições. Brandão e Faria (2012), citando Ferrarezi e Amorim (2007), apresentam a seguinte definição de inovação, enquanto critério para classificação no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):

inovações são mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade (FERRAREZI, AMORIM, 2007, apud BRANDÃO, FARIA, 2012, p. 238).

A partir das classificações de Schumpeter e da OCDE, seja no âmbito público ou privado, identificamos dois tipos principais de inovações: sobre produtos, se referindo a introdução de bens ou serviços novos ou de melhor qualidade; e sobre processos, se referindo a introdução de métodos de trabalho novos ou aprimorados, seja para produção, comercialização, distribuição de produtos, ou na gestão organizacional (LIMA, VARGAS, 2011; BRANDÃO, FARIA, 2012). Outro consenso, diz respeito a criação ou adoção de práticas inovadoras. Brandão e Faria (2012, p. 238), concluem:

Analisando-se as definições apresentadas anteriormente, é possível identificar que, tanto no setor público quanto no privado, o requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja inédita ou significativamente melhorada para a organização. Isto inclui produtos, processos e métodos que as organizações desenvolvem de maneira pioneira e/ou aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Neste sentido, sintetiza-se a compreensão sobre Inovação no setor público, como a execução de práticas diferenciadas de atuação, desenvolvidas ou adotadas para/pela organização, seja na produção de bens ou serviços ou melhoramento nos processos produtivos e gerenciais, que agregam valor ao órgão e/ou ao serviço público.

3.1 Empreendedorismo nas organizações

O debate sobre inovação está intrinsecamente relacionado com o conceito de empreendedorismo, uma vez que o “empreendedor é considerado o agente de inovações que ocorre tanto em organizações públicas quanto privadas, sendo ele o responsável por buscar e conduzir a inovação” (TEXEIRA, ANDRADE, ALCANTARA, OLIVEIRA, 2018, p. 60). Na perspectiva econômica, o empreendedor é aquele que assume os riscos diante de uma oportunidade a fim de obter lucro, no entanto, tal visão se expandiu e são inúmeras as motivações para se empreender já identificadas (TEXEIRA, ANDRADE, ALCANTARA, OLIVEIRA, 2018).

Segundo Silva (2019, p. 117) “o empreendedor vai além de reconhecer oportunidades; ele tem a capacidade de vislumbrar uma mudança no ambiente, a fim de criar oportunidades”, os profissionais imbuídos do “espírito empreendedor”, são capazes de identificar lacunas no atendimento às demandas e desenvolvem projetos que respondem as tais “necessidades”. Há maneiras diversas de desvendar as soluções que caracterizam os projetos empreendedores, mas vários autores identificam uma distinção primordial, os empreendimentos criados originalmente, e aqueles adaptados no processo descritos por Drucker como “imitação criativa”.

Na década de 1970, Gifford Pinchot III utilizou o termo intraempreendedorismo (IE) para categorizar “ações das empresas no sentido de criar um ambiente de incentivo à inovação, à aceitação de riscos e à criatividade dentro das empresas existentes” (GOMES, LAPOLLI, 2017, p. 128), que também é identificado como empreendedorismo corporativo (EC). Desta forma, os intraempreendedores são os profissionais responsáveis pela produção de inovação dentro das organizações (GOMES, LAPOLLI, 2017).

Podemos concluir por associação, que a ocorrência de inovação no âmbito público, é consequência de alguma ação intraempreendedora, ou seja, um ou mais servidores, lotados em algum órgão público, criou ou adotou algum produto ou processo a bem do serviço público. A

fim de exemplificar como se dá tal fenômeno, apresentamos a seguir alguns casos que identificam o IE/EC no setor público.

3.2 Intraempreendedorismo público

Inovação e empreendedorismo nas organizações públicas, ainda são temas pouco explorados. Gomes e Lapolli (2017) propõe que as características vinculadas a esses termos estão mais associadas ao setor privado, seja pelo fato do ambiente público ser considerado “inibidor”, ou pela ausência de estudos relacionados ao tema da inovação e empreendedorismo no setor público. No entanto, paulatinamente essa discussão vem crescendo, conforme identificado por Valadares (2012):

Valadares et al. (2012), por sua vez, acreditam que o interesse pelo tema se deve ao fato de que está em curso um processo de modernização nas instituições públicas, que tem sido associado a noções comportamentais e gerenciais que trazem consigo conceitos e práticas que eram próprias e restritas às organizações empresariais privadas (VALADARES et al. apud GOMES; LAPOLLI, 2017, p. 129).

Buscando identificar características comuns nas ações intraempreendedoras no setor público, analisamos quatro casos apresentados em publicações científicas nacionais. Em seguida, demonstraremos nossas impressões acerca das dificuldades encontradas para aplicação de inovações, quais foram as motivações que estimularam as ações intraempreendedoras e as características pessoais dos atores envolvidos.

No primeiro caso trazido por Teixeira et al. (2018), trata da criação de uma Secretaria de Cultura no interior de Minas Gerais em 2013, sendo a primeira experiência do município com tal órgão. Coube então a uma educadora nomeada como Secretária a tarefa de iniciar todos os trâmites para normatização do órgão, com pouco ou nenhum apoio estrutural. Se referenciando em órgãos similares de outras cidades, tendo como meta o Plano Nacional de Cultura, logo os primeiros desafios foram superados, sendo executadas ao longo do tempo várias atividades, incluindo a formação de conselhos de cultura, eventos artísticos, aperfeiçoamento de equipe, estruturação financeira, entre outras ações inovadoras que resultaram em ganhos significativos para a cultura local.

Também em Minas Gerais, em dois *campi* universitários distintos, Neto e Almeida (2019) identificam projetos inovadores desenvolvidos por servidores públicos. O primeiro, conta a história de uma professora “que não mediu esforços para a prospecção do projeto” de implantação de uma Farmácia Universitária. Superando inúmeros obstáculos impostos pela burocracia estatal e fatores políticos internos, desenvolveu um projeto que tinha por meta um duplo objetivo:

Num prisma, ser um instrumento didático-pedagógico de ensino e aprendizagem na ciência farmacêutica. Noutro, oportunizar atendimento social relevante por meio da produção e comercialização de medicamentos, além da prestação de serviços correlatos via atuação mercadológica em prol da sociedade (NETO; ALMEIDA, 2019, p. 2).

No mesmo estudo, é relatado o caso de um software de gerenciamento de processos, desenvolvido por um servidor técnico de uma instituição de ensino superior. Por ter um comportamento “inquieto”, sempre buscando qualificação e melhoria no desempenho profissional, este intraempreendedor recorreu à “automotivação” para desenvolver sua inovação. A iniciativa tem início quando o profissional faz uso do seu conhecimento técnico adquirido de modo autônomo, para melhorar o desempenho do seu trabalho. Paulatinamente, o produto foi sendo disseminado entre os colegas e adotado naturalmente na instituição (NETO; ALMEIDA, 2019).

A todo momento, a estrutura administrativa superior impunha dificuldades no uso do recurso, seja pelos normativos obsoletos diante dos avanços tecnológicos ou a cultura de resistência às mudanças, conduta típica da gestão pública. Mas o que de fato gerou incômodo no servidor, foram os fatores políticos envolvidos, pois o fato de o produto não ter partido do setor de tecnologia, nem de ter sido originário da categoria mais abastada do órgão, criaram-se impeditivos esdrúxulos, com o objetivo de desestimular atitudes ousadas e criativas dos seus colaboradores. O caso explicita o quanto de potencial inovador por vezes é desperdiçado no âmbito público (NETO; ALMEIDA, 2019).

Por fim, numa perspectiva diferente se analisa o trabalho publicado por Gomes e Lapolli (2017), que tem como protagonista a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), especificamente a unidade localizada na cidade de Concórdia, Santa Catarina. O estudo tem o intuito de responder à questão: “Quais práticas intraempreendedoras são utilizadas na Embrapa e quais as dificuldades de sua aplicação?” (GOMES, LAPOLLI, 2017, p. 129). Foram realizadas entrevistas com gestores de primeiro e segundo escalões da unidade, que revelaram alguns aspectos referentes ao ambiente institucional, que estimulam ou inibem a produção de inovação no órgão (GOMES, LAPOLLI, 2017).

Sendo a pesquisa e a inovação a finalidade deste órgão, naturalmente vários fatores estimulantes foram percebidos. O mais citado pelos entrevistados foi o exemplo, observado na atitude proativa das lideranças, vista como fundamental para se criar um ambiente propício à inovação. Estrutura e recursos para projetos, tolerância a erros e reconhecimento pelo bom desempenho, não passaram despercebidos. Diferentemente de outros casos, quando a legislação é sempre posta como um fator inibidor, neste caso a edição recente de uma Lei, foi aclamada como facilitadora para desenvolvimento de novos projetos. Obviamente, outras normas permanecem desatualizadas e juntamente com uma estrutura hierárquica centralizadora e métodos analógicos de gestão processual, dificultam a promoção de um ambiente ainda mais inovador (GOMES, LAPOLLI, 2017).

Importante esclarecer que três dos quatro casos apresentam a perspectiva dos empreendedores, não sendo possível aferir o ponto de vista organizacional, sobressaindo assim, mais os aspectos inibidores, como ausência de recompensas e as dificuldades para lidar com a burocracia e os marcos legais. No que se refere às características pessoais, a proatividade e persistência são indicadas como virtudes comuns aos agentes inovadores no setor público.

O quarto caso trata de uma organização pública, que tem por finalidade a pesquisa o que favorece a produção de inovação e o intraempreendedorismo, sendo citados vários fatores estimulantes. Também são percebidas dificuldades com a legislação e o modelo burocrático de administração. Não foram discutidas as características pessoais dos empreendedores corporativos nesse estudo.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO

O objeto de estudo do caso proposto, é o Leilão de Gado promovido pelo *Campus* de Patos da UFCG. Apresentamos como se deu a origem e os principais fatos que marcaram a história do órgão, em especial sobre o evento que foi analisado.

4.1 O *Campus* de Patos da UFCG

Implantado entre os anos de 1979 e 1984, o então *Campus* VII da UFPB, teve um início nada convencional. A estrutura situada no loteamento Jardim Santa Cecília, às margens do Açude do Jatobá, era gerida pela Fundação Francisco Mascarenhas, que em parceria com a Prefeitura Municipal havia introduzido na cidade de Patos, sertão da Paraíba, os primeiros cursos de nível superior, Agronomia e Medicina Veterinária (CSTR, 2018).

Como os cursos não foram reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação, a Fundação não pôde manter a estrutura e finalizar a formação dos estudantes matriculados. Por iniciativa do Reitor da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Professor Lynaldo Cavalcanti, com apoio do Governador Estadual Tarcísio de Miranda Burity, a UFPB assumiu a estrutura construída e implantou seu *campus* no município patoense, substituindo o curso de Agronomia, pelo de Engenharia Florestal (CSTR, 2018).

Em janeiro de 1980 foi realizado o primeiro Vestibular para os Cursos do *Campus* VII da UFPB, mas sua criação definitiva se deu em 11 de novembro de 1984, pela Resolução UFPB 389/1884. Em 1985 o curso de Medicina Veterinária foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação, e no ano seguinte o mesmo ocorreu com o curso de Engenharia Florestal (CSTR, 2018; MENDES, 1985).

Já no ano de 2002, um acontecimento foi marcante para o circuito universitário paraibano, no dia 9 de abril a Lei 10.419/2002 desmembrou a UFPB, até então uma das maiores universidades do país, dando origem a Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. A “nova” Universidade absorveu os *campi* de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras, e o *Campus* de Patos recebe então sua nomenclatura definitiva de Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR, 2018).

Há controvérsias a respeito dos efeitos que a mudança proporcionou, mas é indubitável que a concepção de uma nova Universidade trouxe ânimo à comunidade que viria a integrá-la. Os anos seguintes à implantação foram muito positivos para comunidade universitária. Devido a política de valorização dos Servidores Públicos promovida no Governo Lula, professores e técnico-administrativos tiveram significativos ganhos salariais, estruturação na carreira, entre outras medidas “repositivas”.

Em 24 de abril de 2007, o Governo Federal editou o Decreto 6.096/2007 e instituiu o programa REUNI², um plano grandioso que tinha “o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007). A UFCG que já havia expandido com a criação do *Campus* de Cuité em 2006, cresceu ainda mais com a criação dos *campi* de Pombal em 2008 e Sumé em 2009.

Todos os *campi* da UFCG receberam novos cursos, além de vultosos investimentos em obras e equipamentos. Em Patos, foi criada a Unidade Acadêmica de Ciências Biológicas, com os Cursos de Ciências Biológicas e Odontologia. O espaço físico foi completamente modificado, tendo sido construídos novos edifícios para: biblioteca, auditório, centrais de aulas, laboratórios, etc. Além da área territorial e edificações instaladas no *campus*, a estrutura do CSTR conta ainda com o Hospital Veterinário Universitário e as Fazendas Experimentais Jatobá e Lameirão.

Passado esse período de “vacas gordas”, o ensino público superior brasileiro tem convivido com uma redução crescente nos investimentos. Afetada pelas conjunturas política e econômica que marcaram a última década no Brasil, a UFCG enfrenta dificuldade para consolidar todo o investimento realizado.

Desde os primeiros anos de implantação da UFPB em Patos, a Fazenda Jatobá, propriedade rural pertencente à EMBRAPA, foi cedida à instituição como forma de suporte para suas atividades. Nela encontra-se implantado o Núcleo de Pesquisa para o Desenvolvimento do Trópico Semiárido (NUPEÁRIDO), que até hoje presta suporte às aulas práticas e desenvolvimento de pesquisas nas áreas de atuação dos cursos de graduação e pós-graduação do *Campus* de Patos da UFCG (UFCG, 2019).

² REUNI é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, instituído pelo Governo Federal em 24 de abril pelo Decreto Nº 6.096, que tinha por objetivo a expansão da oferta de educação superior constante do item 4.3.1 do Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.

Neste ambiente se desenvolveu a criação de um rebanho de Gado da raça Sindi, tal produto é frequentemente alienado por meio de Leilão Público, é sobre esse evento que a pesquisa utilizou como objeto de estudo.

4.2 Leilão de Gado Sindi

Ao longo do tempo, tem se destacado no CSTR/UFCG, um trabalho iniciado a cerca de 40 anos na Fazenda Jatobá, a criação e aprimoramento genético da raça de bovinos Sindi. Espécime mais adaptado às condições climáticas da região, a instituição produziu um rebanho “reconhecido nacionalmente pela [sic] suas características de padrão racial, rusticidade e produtividade” (MOURA, 2015).

A aposta na raça, originária do Paquistão, deve-se às evidências comprovadas pelas pesquisas com o rebanho. Os animais demonstram resistência à seca e adaptação ao clima do Semiárido, com resultados satisfatórios para várias características produtivas, como ganho de peso diário, conversão alimentar, produção e composição do leite e, para as características reprodutivas, como intervalo entre partos e longevidade (UFCG, 2019).

Com o sucesso da iniciativa e o conseqüente crescimento do rebanho, a instituição passou a realizar a alienação de alguns dos seus exemplares através da promoção de leilões. Um empreendimento reconhecidamente benéfico em vários sentidos, pois oferece à comunidade um produto de alta qualidade para o desenvolvimento local, permite a renovação do rebanho (evitando o compartilhamento genético) além de resultar na geração de recursos para a instituição.

O leilão de bens públicos é um modelo de licitação previsto na Lei 8.966/1993 e assim deve respeitar as diretrizes dispostas neste normativo, podendo "ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela Administração" (BRASIL, 1993). Até o ano de 2013, o evento era realizado por meio de um leiloeiro oficial, que assumia toda responsabilidade referente à sua execução, mas vários problemas detectados na 18ª edição, principalmente no tocante a arrecadação dos recursos, pôs-se em dúvida a eficácia do modelo.

A iniciativa de um professor, que contou com o apoio da gestão do Centro e a colaboração de uma equipe de técnicos, professores e estudantes, pôs em curso um processo diferenciado para a UFCG, tendo como referência o leilão de gado praticado noutra instituição federal. Nele, o órgão indica um servidor para exercer o papel de leiloeiro e ele próprio executa todos os procedimentos necessários.

A primeira fase, é a instrumentalização burocrática do processo, composta pela solicitação de demanda, seleção, pesagem e avaliação dos animais, elaboração de edital, coleta de uma série de autorizações de gestores, conselhos e apreciação da Procuradoria Federal. Esta etapa geralmente leva meses para ser concluída, o que acaba prejudicando a realização do evento numa época mais propícia. Em seguida, vem a divulgação do edital e preparação da logística necessária para propiciar a maior comodidade possível aos arrematantes durante o evento.

Por fim, vem a questão do pagamento e retirada dos animais, consideradas as mais problemáticas do modelo anterior. A fim de atender aos diversos interesses envolvidos, foi decidido que o pagamento deveria ser via Guia de Recolhimento da União – GRU, em até 2 parcelas, sendo a primeira de no mínimo 20% no dia do Leilão para fins de confirmação do arremate, e a segunda em até 30 dias após o evento. O recebimento dos animais só é autorizado após quitação integral do débito, sendo cobrada multa em caso de atraso na retirada, para fins de pagamento pelo custeio sobre a permanência do animal.

Tal proposta mostrou-se bem-sucedida, os problemas referentes à forma de pagamento foram dirimidos e outros tantos que não se apresentavam latentes à gestão, como a questão da

retirada dos animais e o retorno do recurso para investimentos na Fazenda, foram ganhos adicionais percebidos. Aparentemente tal ação poderia ser percebida como exemplo de intraempreendedorismo e inovação na administração pública, e é à análise de tal questão que esse estudo se dedicou.

5 METODOLOGIA

Tomando por base a compreensão de Vergara (2010), quanto aos fins propôs-se um trabalho de natureza exploratória por entender que se trata de uma “área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2010, p. 74), buscou-se assim “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2016, p. 41). Com relação aos meios, foi um Estudo de Caso, no qual se procurou aprofundar o olhar sobre determinado fenômeno ocorrido numa determinada organização, a fim “de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2016, p. 41).

Sabe-se que a tipificação sobre a metodologia de uma pesquisa, permite certa associação entre os diferentes modelos referenciais, no que se refere aos fins, o caso se relaciona à pesquisa descritiva, pois buscou-se identificar características comuns à ocorrência de certo fenômeno. Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica fornece os instrumentos fundamentais para a construção do referencial teórico. Ainda, associa a investigação documental, por proceder a coleta “de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico”, como arquivos de um órgão público e dados de sistema de informação (GIL, 2010, 45).

Quanto à coleta dos dados, buscou-se por meio de uma revisão bibliográfica as referências teóricas sobre a discussão, analisando publicações que discutem sobre administração pública, inovação e empreendedorismo no serviço público. A análise documental fundamentou-se em informações sobre os resultados objetivos do fenômeno estudado, contido nos arquivos e sistemas de informação do órgão objeto de estudo (VERGARA, 2016).

Também foram realizadas entrevistas com atores relevantes para a concretização do fenômeno. Os roteiros elaborados podem ser caracterizados como do tipo de entrevista semiestruturada, permitindo uma maior flexibilização na interação, mas focalizadas a fim de não permitir que o “entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares” (VERGARA, 2016, p. 86). Com o consentimento do entrevistado, as entrevistas foram gravadas, no início foi explicado do que se trata a ação, sendo garantida a confidencialidade do nome dos entrevistados. Ao fim das entrevistas, foi realizada a transcrição sintética da interação, sendo permitido edições por parte do sujeito investigado.

A análise discursiva das entrevistas e interpretação dos dados coletados, contém elementos característicos da observação participante, uma vez que o autor esteve engajado na situação estudada (VERGARA, 2016). O fato de ter pertencido a equipe que implementou a ação, possibilitou uma interação mais informal com os entrevistados, extraíndo o máximo de informação a partir de uma interpretação com conhecimento prévio do contexto.

6 RESULTADO E DISCUSSÃO

6.1 Coleta e Análise dos dados

A partir da apreciação do referencial teórico e tendo-se definida uma metodologia de pesquisa, passou a partir desse ponto a discussão sobre a coleta e análise dos dados, que subsidiaram o estudo. Através das entrevistas, verificou-se como se desenvolveu a reformulação do evento na perspectiva de seus realizadores. Ainda, foram extraídas informações objetivas a partir de fontes oficiais sobre os leilões realizados na UFCG, num determinado espaço temporal.

Nessa análise pretendeu-se elucidar se o fenômeno apresentava as características comuns às situações análogas trazidas pela revisão bibliográfica. Com os dados colhidos, foi possível obter uma prospecção do quão valorosa foi a contribuição do novo processo e se os atores foram agentes de mudança no seu ambiente organizacional.

6.2 Entrevistas

Para compreender melhor como foi concebida a nova formatação do Leilão de Gado Sindi, foram entrevistados dois dos atores envolvidos nesta ação. O principal indutor do empreendimento, um Professor Adjunto da UFCG, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal e do Setor de Bovinocultura do *campus*; e um dos principais colaboradores, um Técnico em Agropecuária e Coordenador das Fazendas Experimentais do CSTR, participante dos leilões promovidos pela instituição desde 1995.

A entrevista teve como propósito, identificar as relações destes personagens com a instituição e o evento analisado, os aspectos técnicos e políticos que estimularam e/ou dificultaram a execução da proposta, o envolvimento dos mesmos no processo e suas respectivas impressões sobre o caráter possivelmente inovador do empreendimento. Foram realizados contatos informais sobre a ocorrência da pesquisa, na qual foram solicitadas algumas informações preliminares e posteriormente marcada a entrevista, realizada de modo semiestruturado, dando flexibilidade aos entrevistados exporem suas observações. A seguir faremos uma síntese destes contatos.

O primeiro entrevistado, revelou ter tido o primeiro contato com o rebanho de gado Sindi do *campus* na época de acadêmico de Medicina Veterinária ainda na década de 1990. Ao assumir o cargo de Professor da UFCG em 2014, se surpreendeu com o nível de abandono ao qual o rebanho estava submetido, isso do ponto de vista de registro e melhoramento genético dos animais. Uma vez investido na função de Coordenador do Setor de Bovinocultura, criado especificamente para recuperar a excelência no trabalho de aperfeiçoamento da raça, deu início a um trabalho que viria a desencadear no evento ao qual se propôs analisar o presente estudo.

Já o servidor técnico entrevistado tem uma longa relação com o referido rebanho, desde que foi investido no cargo público em 1995 até 2009 seu trabalho foi especificamente nos cuidados com o gado, passando a incorporar posteriormente a responsabilidade sobre os outros animais também cultivados na Fazenda. O entrevistado revelou que desde o início, por ter um perfil diferenciado dos demais funcionários daquele ambiente, principalmente por possuir escolaridade, passou a ser indicado para trabalhos mais técnicos. À medida que se qualificou, com graduação e mestrado na área de Medicina Veterinária, foi sendo promovido até atingir a chefia do seu setor de trabalho em 2020.

Ambos informaram que anteriormente, o evento era realizado por um leiloeiro oficial, não havendo informações claras sobre como este seria escolhido, mas sabe-se que foi o mesmo leiloeiro quem promoveu os eventos, pelo menos desde as edições de 1995 até 2013. Desse modo, a instituição se eximia de qualquer responsabilidade, seja com elaboração de edital, divulgação, logística, entre outras atribuições inerentes ao evento, restando apenas ao ente o trabalho de recolhimento dos valores de arremate.

Também concordam que a execução do leilão no dia do evento transcorria de modo satisfatório, dada a experiência acumulada do profissional, os problemas observados estiveram mais relacionados à questão financeira, pois além do pagamento extraordinário de 10% sobre o valor de arremate, pago ao leiloeiro, o modo parcelado e recebimento via cheques, causavam constrangimentos e custos para a instituição. Também são mencionados problemas na divulgação, seleção e condições para retirada dos animais e o período de realização do evento.

Foi dando continuidade ao trabalho primordial a que fora designado, de restabelecer à instituição a condição de promotora de aprimoramento genético da raça de gado Sindi, e após

efetivar arduamente o registro dos melhores exemplares, que o professor identificou que era preciso “limpar o curral” daqueles animais que não contribuía com o objetivo. Desta forma, seguindo o único meio previsto para o serviço público para realização desse descarte, seria necessária uma nova edição do leilão.

Assim, no ano de 2016, estando a frente do setor de bovinocultura, buscou os meios para realização de uma nova edição, ciente dos problemas relativos ao último leilão realizado em 2013, sugeriu que se promovesse o evento nos moldes realizado no leilão do *campus* de Areia da UFPB. Tendo encontrado resistência da administração para esta proposta, encaminhou procedimento para seleção de um leiloeiro, para que o mesmo promovesse o evento. No entanto, a licitação foi questionada na justiça, inviabilizando a realização do leilão naquele ano.

Foi neste contexto, que novamente o entrevistado propôs uma avaliação sobre a possibilidade de realização do evento nos moldes de Areia. Sendo então, montada uma comitiva com uma equipe técnica do *campus*, a fim de levantamento de informações junto aos profissionais da instituição referencial. Tal modelo, consistia na realização do evento sem a presença da figura externa, o Leiloeiro. Assim, a instituição assumiria total controle sobre o processo, seja na elaboração do edital, logística estrutural, divulgação, seleção dos animais e, principalmente, definição quanto a forma de pagamento.

Segundo o técnico entrevistado, os principais questionamentos que faziam a administração resistir a proposta diziam respeito à inexperiência do órgão e dos seus servidores com a execução dessa atividade, aos custos operacionais não previstos no orçamento do Centro e, mais uma vez, à questão do pagamento, pois para atender o que o setor técnico-financeiro indicava, o mesmo teria que ser a vista, por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU). No entanto, diante da necessidade extrema de se desfazer do excedente de animais, foi assim autorizado o encaminhamento da realização do leilão no modo reformulado.

Os personagens divergem no que se refere às motivações que os fizeram persistir no projeto. Principal fomentador do empreendimento, o professor, se vê como um indivíduo movido a desafios, gosta de resolver problemas, sendo o Leilão uma atividade tão importante para sua rotina profissional, não mediu esforços para fazê-lo acontecer. Assumiu a responsabilidade, centralizou a maioria das tarefas, só recorrendo a auxílio quando estritamente necessário. Com o passar do tempo, foi conseguindo convencer outros atores a contribuírem e reciprocamente sendo estimulado pela adesão dos colegas. Um deles, o segundo entrevistado, reconhece que tinha muitas dúvidas sobre o potencial de sucesso do projeto, mas percebendo a boa intenção da equipe em fazer um Leilão mais organizado e lucrativo, aderiu completamente a proposta.

Sobre os resultados obtidos, os entrevistados convergem no que diz respeito ao principal problema detectado no modelo anterior, a forma de pagamento se mostrou mais segura, tanto do ponto de vista legal, quanto na efetividade do seu recebimento, a um custo nulo ou irrisório para o órgão. O professor destaca que os valores recebidos foram bem superiores aos estimados, como também em comparação às outras edições. O técnico ressalta a importância da cláusula de recebimento dos animais após a quitação integral do débito, que possibilitou um maior controle pelo órgão.

Destacam também um acréscimo significativo da participação da comunidade criadora da região, mudando a característica dos arrematantes, antes em sua maioria com intenção de aquisição para abate, o que beneficia também o compartilhamento genético da raça aprimorada pela instituição. Como também, a negociação para retorno do recurso como investimento para a Fazenda, que embora não esteja tão relacionado ao processo em si, foi um componente essencial para a aglutinação da equipe e motivo de grande satisfação após sua concretização.

Sobre o que ainda poderia ser melhorado, novamente as conclusões são divergentes, o professor crê que ainda há margem para melhorias na forma de pagamento da parcela mínima de confirmação do arremate, pelo fato do evento ocorrer num domingo, e não ser possível a

quitação diretamente no banco, os valores são recebidos no próprio ambiente, em espécie, sendo um fator de risco para o público e o órgão. Também revela o desgaste que a morosidade do caminho para liberação do certame acarreta, prejudicando a elaboração do edital, por haver uma variação nas condições dos lotes entre o pedido e a liberação. Confessa ainda, uma concentração de atividades sobre a coordenação que ocasiona uma exaustão pessoal que prejudica relativamente o evento.

Já o técnico, concentra suas preocupações nos custos operacionais, pois não sendo despesas regulares previstas pelo orçamento do órgão, boa parte é bancada por ajustes informais sendo exigido, inclusive, contribuição dos próprios servidores para sua efetivação. Ressalta ainda as dificuldades em se realizar o evento num mês em que o rebanho esteja em melhor estado e assim possa levantar um valor ainda maior, além de uma divulgação mais bem elaborada no contexto das novas tecnologias.

A respeito de suas impressões sobre se a ação implementada pode ser considerada como inovadora, a resposta foi positiva com pouca variação nas justificativas. Foi colocado como fator inovador o ineditismo da realização do leilão com leiloeiro próprio, os resultados financeiros obtidos, o envolvimento dos servidores com o evento, maior participação da comunidade externa, resultando numa apresentação positiva sobre o trabalho de criação e melhoramento genético da raça de gado Sindi pelo CSTR/UFCG, mas principalmente, o retorno dos valores obtidos como forma de investimento para o órgão provedor.

Por fim, questionados se os mesmos se veem como empreendedores públicos, mais uma vez sinalizaram positivamente, elencando suas características pessoais e profissionais como argumentos. O técnico destacou sua formação, com conhecimento prévio sobre as atividades da fazenda, mas sobretudo sua dedicação a qualificação contínua a fim de progredir na carreira. Se considera um perfil agregador, lidera a equipe de trabalhadores com simplicidade e franqueza, sendo criativo na resolução dos problemas pois conta com pouco apoio estrutural e insistente na luta por melhorias para seu setor, como na devolução do recurso obtido com o leilão.

Já o professor, citou em seu discurso alguns dos atributos mais característicos do perfil empreendedor:

Através de minhas iniciativas foi promovida uma inovação. Diante das dificuldades apresentadas poderia ter me acomodado, mas insisti nas mudanças, assumi os riscos da operação, envolvi outras pessoas no processo, e contra tudo e contra todos e todas as projeções negativas, alcançamos um resultado satisfatório.

Isto posto, pode-se captar a natureza intraempreendedora da iniciativa, uma vez que o personagem principal apresenta um perfil de profissional semelhante aos atores identificados nos trabalhos similares aos quais se teve acesso. Destacou-se a entrega pessoal do entrevistado, reiterando seguidas vezes, que não conseguiu relaxar enquanto não houvesse constatado o sucesso do Leilão.

5.3 Análise Documental

Em seguida, procedeu-se a coleta de dados de caráter quantitativo, executada a partir de uma busca no Sistema de Gestão de Recolhimento da União (SISGRU), aferindo o volume de recursos arrecadados no código 28812 – RECEITA DA PRODUÇÃO ANIMAL E DERIVADOS, utilizado para recolhimento das receitas com o Leilão. Averiguamos todo período de informações disponíveis, nos exercícios financeiros de 2005 a 2020, perfazendo um total de 16 anos.

Também foi relacionado os dados aferidos com a edição do leilão mais próxima, a fim de permitir comparar os efeitos provocados pela reformulação implantada a partir da 19ª

Edição, ocorrida em 2017. Possivelmente, pode ter havido alguma receita advinda de outra atividade recolhida através deste código, mesmo por engano, no entanto tais ocorrências são insignificantes, ao menos a partir de 2014 quando se sabe exatamente qual o valor arrecadado com o Leilão. A Tabela 1 detalha os resultados da aferição dos dados:

TABELA 1 - Arrecadação na fonte de recursos próprio da Unidade Gestora do *Campus* de Patos CSTR/UFCG, pelo Código de Recolhimento 28812, com indicação de meses e anos em que ocorreu receita, relacionado a Edição do Leilão mais próxima

Ano	Período	Valor	Edição	Total
2005	3 meses	R\$ 2.366,00	-	R\$ 7.8841,00
2006	9 meses	R\$ 5.475,00	XIV	R\$ 30.030,00
	Outubro	R\$ 11.582,00		
	Novembro	R\$ 4.582,00		
	Dezembro	R\$ 4.582,00		
2007	Janeiro	R\$ 4.582,00	XV	R\$ 44.050,00
	Fevereiro	R\$ 4.582,00		
	Março	R\$ 120,00		
	Agosto	R\$ 16.110,00		
	Setembro	R\$ 10.440,00		
	Outubro	R\$ 8.850,00		
	Novembro	R\$ 8.650,00		
2009	Junho	R\$ 2.725,74	XVI	R\$ 29.065,74
	Setembro	R\$ 8.592,00		
	Outubro	R\$ 4.437,00		
	Novembro	R\$ 4.427,00		
	Dezembro	R\$ 4.457,00		
2010	Janeiro	R\$ 4.427,00	XVII	R\$ 47.050,00
	Julho	R\$ 9.410,00		
	Agosto	R\$ 9.410,00		
	Setembro	R\$ 9.270,00		
	Outubro	R\$ 9.550,00		
	Novembro	R\$ 9.270,00		
	Dezembro	R\$ 140,00		
2013	Outubro	R\$ 7.117,00	XVIII	R\$ 52.210,00
	Novembro	R\$ 26.054,50		
	Dezembro	R\$ 8.450,50		
2014	Fevereiro	R\$ 9.810,00	-	R\$ 10,00
	Março	R\$ 778,00		
2016	Setembro	R\$ 10,00	-	R\$ 10,00
2017	Julho	R\$ 145.375,79	XIX	R\$ 163.832,39
	Agosto	R\$ 18.456,60		
2019	Agosto	R\$ 127.490,00	XX	R\$ 149.500,00
	Setembro	R\$ 22.010,00		

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Há duas informações bastante perceptíveis que sobressaem a partir da observação da Tabela. A primeira é a diferença de período que compreende a arrecadação nas edições XIV a XVIII (anteriores ao processo inovador) em relação às edições posteriores. Demonstrando um

ganho operacional com a captação dos recursos em menor tempo, com provável menor custo, concluindo o processo de modo mais eficiente.

Em seguida observamos os resultados financeiros, que podem ser explicados por fatores diversos, mas dada a dimensão da diferença, é justo afirmar que o processo reformulado foi muito bem-sucedido nesse quesito. Cada edição realizada a partir das “inovações” implementadas, arrecadou um volume de recursos cerca de três vezes superior às edições anteriores. Além disso, o valor arrecadado no código de recolhimento 28812, no interstício 2017 a 2019, supera consideravelmente o somatório de tudo que foi arrecadado de 2005 até 2014.

Diante do exposto, deu para perceber, que as informações trazidas são suficientes para elucidar o questionamento sobre se ação promovida no *Campus* de Patos trata-se de inovação no âmbito público. Seja a partir das entrevistas, quanto dos dados quantitativos, foi possível aferir as vantagens obtidas, tanto financeira como operacional, que prospectam uma valorização agregada ao evento e ao órgão. O testemunho dos dois personagens, também nos permite identificar as características intraempreendedoras destes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção deste trabalho de pesquisa teve como premissa a identificação da ocorrência de um fenômeno administrativo relativamente escasso na literatura científica: a inovação no âmbito da administração pública. Nossa revisão bibliográfica possibilitou nos situarmos nas discussões mais recentes sobre o Estado e sua relação com os atores privados, os modelos de gestão pública mais emblemáticos e os conceitos básicos sobre inovação e empreendedorismo. Nessa perspectiva, se constatou a existência de trabalhos científicos similares ao desenvolvido, que balizaram o ponto de vista aplicado e forneceu subsídios sobre o que se pretendeu alcançar com o referido estudo.

Uma vez que se analisa um fenômeno carente de informações sobre sua ocorrência, propomos um estudo de caso exploratório, que além da bibliografia, contou com dados coletados por meio da investigação documental, em sistemas de informação, entrevistas semiestruturadas e a observação participante do pesquisador.

Isto posto, quanto a questão se o processo reformulado para realização do Leilão de Gado Sindi no CSTR/UFCG a partir de 2017, pode ser apresentado como um exemplo de inovação no setor público. Conclui-se assertivamente a esse respeito, pois conforme a literatura analisada, a inovação se aplica a um produto ou processo, sendo criado ou adotado por uma organização, desde que apresente algo completamente novo ou significativamente melhorado.

No caso estudado, foi possível identificar que ocorreu uma melhoria significativa sobre um processo estabelecido há anos pela instituição, com a implementação de um modelo adotado a partir de outro órgão público. Os resultados demonstrados pela análise dos dados financeiros, bem como o testemunho dos partícipes, corroboram a impressão de agregação de valor para o órgão e o serviço público de maneira geral.

No que tange aos fatores que propiciaram ou dificultaram a ação, vale destacar a questão situacional da dificuldade encontrada para manutenção do modelo anterior, aliada a determinação de um servidor que não mediu esforços para que o evento ocorresse satisfatoriamente. A recepção da estrutura administrativa a proposta, revela a aversão que o sistema público, predominantemente burocrático, tem sobre a “ousadia” de seus colaboradores, inibindo a iniciativa e possibilidades de melhorias em seus processos. A certa altura a relutância foi vencida e a decisão da Gestão do órgão junto ao engajamento de outros setores, sacramentou a efetivação do empreendimento.

A formalização dos processos, com a coleta de autorizações junto aos mais variados órgãos, são limitações permanentes que prejudicam o planejamento das ações e seus respectivos

ganhos. Não obstante, a natureza empreendedora contida em determinados perfis de servidores, eventualmente transpõe tais barreiras, assumindo riscos, sendo criativos, determinados e persistentes, e com trabalho conseguem ampliar sua contribuição para com a organização e, por consequência, ao serviço público como um todo. Acrescenta-se, que o reconhecimento da ação é fundamental para gerar perspectivas aos atores, no caso foi seguidamente frisado pelos entrevistados, o retorno do recurso como investimento pela unidade gestora.

Como limitações da pesquisa, indica-se que as condições impostas pela Pandemia da Covid-19 inibiram as ações presenciais, que sem dúvida ampliaram a limitações inerentes à pesquisa. Ademais, o arquivo disponibilizado encontrava-se incompleto e os dados do sistema não possuíam o nível de detalhamento que permitisse uma precisão absoluta sobre as informações.

Ao longo do texto, foi demonstrada a importância da inovação como um importante vetor de desenvolvimento para empresas, Estados e sociedade. O agente da inovação é o empreendedor, que no seio de uma corporação recebe o prefixo “intra”. O caso analisado, expõe o quanto uma ação intraempreendedora pode proporcionar ganhos, mesmo isoladamente.

Seria então um investimento “lucrativo” o estímulo a ações intraempreendedoras nas organizações públicas? Como este trabalho não abrange os dilemas de âmbito social, entretanto seria de grande relevância a realização de investigações e formulações de análises teóricas que venham nortear a ação do Estado em favor de empreendimentos públicos inovadores que proporcionem ganhos ao interesse público. Este é um possível caminho para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Soraya Monteiro, BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2013, vol. 47, n. 1, pp. 227-248. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a10.pdf>. Acesso em: 26/03/2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 21/11/2020.

_____. **Lei nº 10.419**, de 09 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10419.htm#:~:text=L10419&text=LEI%20N%C2%BA%2010.419%2C%20DE%209,UFPB%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 21/11/2020.

_____. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 21/11/2020.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e mercado** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014. CSTR. **Fazendas**. Disponível em: <http://www.cstrold.sti.ufcg.edu.br/fazendas2014.htm>. Acesso em: 08/04/2021.

_____. **Direção de centro. Campus Patos**, 2018. Disponível em: <https://www.cstr.ufcg.edu.br/index.php/direcao-de-centro>. Acesso em: 21/11/2020.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição - São Paulo, Atlas, 2002

LAPOLLI, Édis Mafra, GOMES, Roberto Kern. **Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa**. *Revistas Estudos Avançados* [online]. 2017, vol. 31, n. 90, pp. 127-142. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v31n90/0103-4014-ea-31-90-0127.pdf>. Acesso em: 26/03/2021.

LIMA, Dagomar Henriques, VARGAS, Eduardo Raupp de. **Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2012, vol. 46, n. 2, pp. 385-401. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a03v46n2.pdf>. Acesso em: 26/03/2021.

MENDES, João Paulo do Vale. **Parecer 31/85: processo nº 23000024878/83-7**. Brasil. 1985. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cd008829.pdf>. Acesso em: 21/11/2020.

MOURA, José Fábio Paulino. **Rebanho Sindi do CSTR/UFCG**, 2015. Disponível em: http://www.sindi.org.br/arquivos/NOTA_UFCG.pdf. Acesso em: 08/04/2021.

NETO, Alcielis de Paula, ALMEIDA, Renato Antônio de. **O intraempreendedorismo na gestão pública: evidências de dois casos**. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 06. Salvador, 2019, p. 2-16. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/ebap/viebp/paper/viewFile/453/162>. Acesso em: 26/03/2021.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. Modelos de Administração Pública. In. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David . – Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

OUVERNEY, Assis Mafort. Relações Estado, sociedade e mercado subjacentes aos padrões de organização estatal e o futuro da reforma administrativa. **Cadernos EBAPE. BR**. 2005, vol. 3. n. 2, pp. 1-7. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n2/v3n2a13.pdf>. Acesso em: 08/05/2021.

PALUDO, Agostinho. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2009, vol. 43, n. 2, pp. 347-369. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 26/03/2021.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Inovação e intraempreendedorismo: abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional**. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 2019, v. 17, n. 1, p. 109-123. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5278/pdf>. Acesso em: 26/03/2021.

TEXEIRA, Thatiana Stacanelli; ANDRADE, Daniela Meirelles; ALCANTARA, Valderi de Castro; OLIVEIRA, Naiara Kasmin de. **Inovação e Empreendedorismo: um caso no setor**

público. Revista Pretexto. 2019, vol. 20, n. 1 2018, pp. 58-71. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5609>. Acesso em: 26/03/2021.

UFCG. **Conheça a UFCG, 2018**. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/conheca-a-ufcg.html>. Acesso em: 21/11/2020.

_____. **UFCG realiza leilão de 40 bovinos da raça sindi no próximo domingo, 2019**. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/ultimas-noticias/1150-ufcg-realiza-leilao-de-40-bovinos-da-raca-sindi-no-proximo-domingo.html>. Acesso em: 08/04/2021.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo, Atlas, 2016.