

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

**FLAVIA MARIA DA SILVA**

**INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR PÚBLICO:  
COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUPERAÇÃO DE BARREIRAS**

**São Paulo  
2024**

**FLÁVIA MARIA DA SILVA**

**INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR PÚBLICO:  
COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUPERAÇÃO DE BARREIRAS**

**FEMALE INTRAPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SECTOR: LEADERSHIP  
BEHAVIORS AND OVERCOMING BARRIERS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Nove de Julho –  
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do  
grau de **Doutora em Administração**.

**ORIENTADORA: PROF. DRA. VÂNIA MARIA  
JORGE NASSIF, PHD**

**São Paulo  
2024**

Silva, Flávia Maria da.

Intraempreendedorismo feminino no setor público:  
comportamentos de liderança e a superação de barreiras. / Flávia  
Maria da Silva. 2024.

151 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São  
Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vânia Maria Jorge Nassif.

1. Comportamento de liderança. 2. Intraempreendedorismo  
feminino. 3. Barreiras. 4. Facilitadores e setor público.
- I. Nassif, Vânia Maria Jorge. II. Título.

CDU 658

**INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR PÚBLICO:  
COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUPERAÇÃO DE BARREIRAS.**

**Por**

**FLAVIA MARIA DA SILVA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Documento assinado digitalmente  
 **VANIA MARIA JORGE NASSIF**  
Data: 12/06/2024 12:53:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Vânia Maria Jorge Nassif – PPGA UNINOVE – (Orientadora)

Documento assinado digitalmente  
 **HEIDY RODRIGUEZ RAMOS**  
Data: 12/06/2024 18:35:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Heidy Rodriguez Ramos – PPGA UNINOVE - Membro Interno

Documento assinado digitalmente  
 **CRISTINA DAI PRA MARTENS**  
Data: 12/06/2024 18:23:29-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Dra. Cristina Daí Pra Martens - Membro Interno

Documento assinado digitalmente  
 **VICTOR SILVA CORREA**  
Data: 12/06/2024 18:43:51-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Victor Correa - PPGA UNIP - Membro Externo

Documento assinado digitalmente  
 **ILAN AVRICHIR**  
Data: 12/06/2024 16:00:36-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Ilan Avrichir – PMDGI/ESPM - Membro Externo

Paulo, 12 de junho de 2024.

Dedico esta tese ao marido Phablio, cuja paciência, amor e apoio foram fundamentais nesta jornada. A sua presença constante me deu a força necessária para superar todos os desafios. Às minhas filhas, Alice e Helena, a luz dos meus dias. Vocês são a razão do meu empenho e dedicação. Que este trabalho sirva de inspiração para que sempre busquem os seus sonhos com determinação e coragem.

Phablio, Alice e Helena, este triunfo é nosso.

## AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaria de agradecer aquele que nos dá a vida, sem Deus nada conseguimos, sem Deus não há simplesmente nada. A fé move montanhas e foi o que me moveu para concluir este doutorado. Só Ele sabe o quanto foi difícil, e se foi possível chegar até aqui e escrever estes agradecimentos, devo toda honra e toda glória ao Meu Deus.

Àquela que, desde o primeiro encontro de orientação, tornou-se uma fonte de inspiração e sabedoria: Professora Vânia Nassif. Sua combinação de conhecimento e humildade é algo raro e precioso. Você me ensinou que um título de Doutora pode coexistir com uma generosidade imensa de espírito. Seus conselhos não foram apenas acadêmicos; foram lições de vida. Eu nunca me esquecerei das suas orientações e da sua disponibilidade, respondendo-me às duas da manhã, aos sábados, domingos e feriados, ou ainda de suas aulas de dentro de um hospital. Realmente acredito que, para você, isso não é apenas um trabalho, mas um verdadeiro propósito de vida.

Professora Vânia, minha trajetória acadêmica reflete os construtos da minha tese, repleta de “barreiras e facilitadores.” Enfrentei, doenças, cirurgias nos olhos, maternidade, problemas profissionais, baixa autoestima, síndrome do impostor, ansiedade, dificuldade em cumprir prazos. As barreiras foram inúmeras, mas com certeza meu maior *facilitador* foi tê-la como orientadora. Com a senhora, pude comprovar que *afetividade* e *cognição* são indissociáveis, pois a senhora executa suas *tarefas* de ensinar com afeto, amor e cuidado, transformando o *relacionamento* com seus orientandos em algo permeado por aspectos afetivos que foram além das demandas acadêmica. Sua abordagem não apenas me guiou academicamente, mas também provocou uma profunda *mudança* em mim, na minha vida e na minha carreira. Seguindo a Taxonomia de Yukl, a senhora é um verdadeiro exemplo de “facilitador” e “modelo”. Espero poder *externalizar* tudo que me ensinou e intraemprender em todos os lugares onde eu atuar, levando adiante o seu legado de dedicação e humanidade.

Com sua empatia, carinho e preocupação, você me guiou com paciência e jeito. Se este trabalho tem algum mérito, ele se deve, em grande parte, à sua orientação sensacional. Espero que tenha orgulho desta sua orientanda, que, mesmo com todas as imperfeições, é profundamente grata por ter recebido o seu melhor: seu conhecimento e sua dedicação.

À Professora Cristina Pedron, que participou da minha banca de qualificação e muito contribuiu com seus conhecimentos para minha tese. Ao Professor Magnus Emmendoefer, por ter contribuído com melhorias em meu projeto de qualificação e avançar a pesquisa.

Agradecer às prefeitas que participaram da pesquisa, gostaria de expressar minha profunda gratidão pela participação de cada uma de vocês em minha tese de doutorado. A colaboração de vocês foi essencial para aprofundar a investigação sobre o tema tão relevante do intraempreendedorismo feminino no setor público. Agradeço imensamente pelo tempo dedicado, pelas experiências compartilhadas e pela disposição em contribuir para este estudo. Um agradecimento especial por dedicarem suas vidas ao serviço público, trabalhando incansavelmente para melhorar a vida das pessoas em suas comunidades. A liderança e o comprometimento de vocês não apenas enriquecem nossa sociedade, mas também fornecem exemplos de dedicação e resiliência que serviram de base fundamental para esta pesquisa.

Agradeço a meu esposo Phablio, neste momento tão especial de conclusão de minha tese de doutorado, quero expressar minha gratidão a você, que foi muito mais do que um companheiro nesta jornada. Agradeço por todo o apoio incondicional, por sua preocupação constante e por estar ao meu lado em todos os momentos, tanto nos desafios quanto nas celebrações. Obrigada por ter assumido tantas vezes o papel de cuidador, sendo mãe em meu lugar, permitindo-me dedicar-me intensamente a este projeto. Sua capacidade de incentivar e motivar foi essencial para que eu não desistisse e continuasse a perseguir este sonho. Esta conquista não é apenas minha, mas nossa, um verdadeiro testemunho do que podemos alcançar

juntos. Estou imensamente grata por ter você em minha vida, e cada página desta tese também leva um pouco da sua dedicação e amor.

Agradeço imensamente a minha mãe Cleuza, meu coração transborda de gratidão por tudo o que você fez por mim. A senhora foi o apoio do meu apoio, sempre pronta para socorrer-me cuidando de suas netas para que eu pudesse dedicar-me aos estudos. Sua força e sacrifício são a base deste meu sucesso. Lembro-me dos anos em que trabalhou arduamente na roça e na COTAN, tudo para que eu tivesse a oportunidade de estudar e buscar um futuro melhor. Graças ao seu esforço e dedicação, em breve sua filha será doutora. Este título é tão seu quanto meu. Espero comemorar esta conquista ao seu lado por muitos e muitos anos, sempre lembrando da mulher incrível que me ensinou o valor do trabalho e da persistência. Obrigada por tudo, mãe.

Agradeço a todos os meus familiares pelas orações e energias positivas, e por todos os gestos de carinho e incentivos, meu pai Joaquim, minhas irmãs Fabiane e Fabiele.

Por fim, serei eternamente grata à instituição de ensino Universidade Nove de Julho por me proporcionar a oportunidade de adquirir novos conhecimentos que me possibilitam um crescimento profissional e pessoal, mesmo em tempos de pandemia. UNINOVE ofereceu uma estrutura excepcional para o ensino remoto, garantindo que eu tivesse acesso às melhores aulas e aos professores mais qualificados. Através de uma plataforma on-line pude participar de experiências internacionais e interagir com acadêmicos de diversas partes do mundo, enriquecendo minha formação. A dedicação e o empenho de todos os docentes e colaboradores, mesmo à distância, foram fundamentais para o meu desenvolvimento. Ainda que eu vá conhecer a UNINOVE pessoalmente apenas no dia da minha banca, sinto que já faz parte de minha trajetória. Meu mais sincero agradecimento a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista. A UNINOVE não apenas ampliou meus horizontes profissionais, mas também me moldou como pessoa, preparando-me para enfrentar os desafios futuros com competência e confiança.

## RESUMO

O objetivo geral desta tese foi investigar como as barreiras e facilitadores interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino no setor público. A pesquisa focou nas prefeitas vencedoras do Prêmio SEBRAE "Prefeito Empreendedor" (PSPE), explorando os aspectos afetivos e cognitivos que impactam seu comportamento de liderança. A metodologia adotada foi qualitativa e exploratória, de natureza interpretativista. Para a coleta de dados, utilizaram-se questionários complementares e entrevistas semiestruturadas com seis prefeitas vencedoras do prêmio. Os dados foram analisados utilizando software específico para análise qualitativa, aplicando-se a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl et al. (2002, 2012), que categorizou os comportamentos de liderança em quatro dimensões essenciais: orientação para a tarefa, relações, mudança e liderança externa. Os resultados revelaram que as prefeitas enfrentaram barreiras significativas, como preconceitos de gênero, burocracia e restrições orçamentárias. No entanto, elas conseguiram superar essas barreiras através de comportamentos de liderança colaborativos e inclusivos, demonstrando resiliência, inovação e habilidades emocionais. A pesquisa também evidenciou a importância do equilíbrio entre aspectos afetivos e cognitivos no comportamento de liderança e destacou a necessidade de políticas públicas e estratégias que apoiem o intraempreendedorismo feminino no setor público. Esta tese expandiu a literatura ao explorar a interseção entre liderança, intraempreendedorismo e gênero no setor público, proporcionando insights valiosos sobre as práticas de liderança de mulheres intraempreendedoras em contextos governamentais.

**Palavras-chave:** Comportamento de Liderança. Intraempreendedorismo Feminino. Barreiras. Facilitadores e Setor Público.

## ABSTRACT

The general objective of this thesis was to investigate how barriers and facilitators affect leadership behaviour in the development of female intrapreneurship in the public sector. The research focused on female mayors who won the SEBRAE "Entrepreneur Mayor" Award (PSPE), exploring the affective and cognitive aspects that impact their leadership behaviour. The methodology adopted was qualitative and exploratory, with an interpretivist nature. Data were collected using complementary questionnaires and semi-structured interviews with six award-winning mayors. The data were analysed using specific software for qualitative analysis, applying Yukl et al.'s (2002, 2012) Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviour, which categorised leadership behaviours into four essential dimensions: task orientation, relations, change, and external leadership. The results revealed that the mayors faced significant barriers such as gender prejudice, bureaucracy, and budget constraints. However, they managed to overcome these barriers through collaborative and inclusive leadership behaviours, demonstrating resilience, innovation, and emotional skills. The research also highlighted the importance of balancing affective and cognitive aspects in leadership behaviour and emphasised the need for public policies and strategies that support female intrapreneurship in the public sector. This thesis expanded the literature by exploring the intersection between leadership, intrapreneurship, and gender in the public sector, providing valuable insights into the leadership practices of female intrapreneurs in governmental contexts.

**Keywords:** Leadership Behavior, Female Intra-entrepreneurship, Barriers, Facilitators, Public Sector.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Termos conceituais adotados na tese.....	16
Tabela 2	Lacunas Identificadas na Literatura.....	18
Tabela 3	Enfoques dos comportamentos intraempreendedores.....	24
Tabela 4	Conceitos de (Intra)Empreendedorismo.....	24
Tabela 5	Liderança e Intraempreendedorismo.....	27
Tabela 6	Taxonomia Hierárquica de Comportamento de Liderança.....	29
Tabela 7	Características e Perfis de Mulheres (intra)Empreendedoras.....	31
Tabela 8	Barreiras ao Intraempreendedorismo no Setor Público.....	33
Tabela 9	Terminologia das dificuldades de atuação das mulheres (intra)empreendedoras.....	34
Tabela 10	Barreiras ao Intraempreendedorismo Feminino.....	34
Tabela 11	Facilitadores ao Intraempreendedorismo.....	36
Tabela 12	Síntese dos principais construtos da tese.....	40
Tabela 13	Elementos conceituais e metodológicos da pesquisa.....	44
Tabela 14	Critérios de Seleção das Participantes da Pesquisa conforme Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor (PSPE).....	45
Tabela 15	Dados Demográficos das Prefeitas Entrevistadas.....	48
Tabela 16	Trajetória profissional das participantes do estudo.....	49
Tabela 17	Resumo das Principais Barreiras Identificadas.....	63
Tabela 18	Síntese dos incidentes críticos.....	66
Tabela 19	Comportamento de Liderança Orientado a Tarefas.....	68
Tabela 20	Comportamentos de Liderança Orientados às Relações.....	72
Tabela 21	Comportamento de Liderança Orientado para Mudanças.....	75
Tabela 22	Comportamentos de Liderança Externa.....	78
Tabela 23	Integrando teorias e resultados.....	84
Tabela 24	Integração dos construtos da Tese.....	86

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.1.1	Questão de Pesquisa.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral.....	16
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	INTRAEMPREENDEDORISMO: CONCEITO E CONTEXTO.....	22
2.2	INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO.....	25
2.3	COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA E INTRAEMPREENDEDORISMO.....	27
2.3.1	Liderança Intraempreendedora à luz da Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002,2012).....	28
2.3.2	Liderança e Intraempreendedorismo de Mulheres no Setor Público.....	29
2.4	PREFEITAS INTRAEMPREENDEDORAS: BARREIRAS E FACILITADORES.....	32
2.5	AFETIVIDADE E COGNIÇÃO NO COMPORTAMENTO DE INTRAEMPREENDEDORAS.....	38
2.6	INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS.....	40
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	44
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1	PERFIL E TRAJETÓRIA DAS PREFEITAS.....	48
4.2	BARREIRAS AO (INTRA)EMPREENDEDORISMO.....	53
4.2.1	Barreiras: Conflitos de Papéis.....	53
4.2.2	Barreiras do Patriarcado.....	55
4.2.3	Barreiras Afetivas.....	57
4.2.4	Barreiras na Gestão dos Negócios Públicos.....	60
4.2.5	Incidentes Críticos na Gestão Pública: Metodologia de Flanagan.....	63
4.3	COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DE PREFEITAS INTRAEMPREENDEDORAS.....	67
4.3.1	Comportamentos de Liderança Orientados à Tarefas.....	67
4.3.2	Comportamentos de Liderança Orientados às Relações.....	72
4.3.3	Comportamentos de Liderança Orientados a Mudança.....	75
4.3.4	Comportamentos de Liderança Externa.....	77
4.4	AFETIVIDADE E COGNIÇÃO NO COMPORTAMENTO DE INTRAEMPREENDEDORAS.....	86
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES.....	94
5.2	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	94
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....</b>	<b>108</b>

<b>APÊNDICE B – TAXONOMIA HIERÁRQUICA DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C – DEFINIÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA – YUKL.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE DADOS DEMOGRÁFICOS – GOOGLE FORMS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS PREFEITAS.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO I – REGULAMENTO DO PRÊMIO PREFEITO EMPREENDEDOR – SEBRAE.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a presença e atuação das mulheres em cargos de liderança política têm ganhado destaque e reconhecimento, refletindo um movimento global em prol da igualdade de gênero e da valorização da diversidade nas esferas de poder. No entanto, a participação feminina na política, especialmente em posições executivas como a de prefeitas, ainda enfrenta desafios significativos. Esta tese tem como foco central a análise dos comportamentos de liderança de prefeitas intraempreendedoras no setor público, explorando como essas líderes enfrentam barreiras e, por meio de facilitadores, promovem a gestão de suas administrações.

A liderança política desempenha relevante participação na formação de resultados sociais e econômicos de um país (Bruce & Remigio, 2021) e a inserção de mulheres no campo político é uma ideia relativamente recente do ponto de vista histórico (Casimiro et al., 2020). No entanto, a liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público é um fenômeno ainda pouco investigado pela literatura. O intraempreendedorismo, entendido como o comportamento empreendedor dentro das organizações, envolve a aplicação de práticas empreendedoras por indivíduos que operam dentro de uma organização, visando promover a inovação e melhorar a eficiência operacional (Climent-Rodríguez et al., 2020; Kumar & Parveen, 2021).

O intraempreendedorismo feminino manifesta-se na ação de mulheres em cargos de liderança, cujo exercício da criatividade e a desenvoltura de habilidades interpessoais, como o da liderança (Biju & Pathak, 2021), são essenciais para a criação de valor público. Assim, entendemos que mulheres intraempreendedoras são aquelas que, dentro de organizações, realizam atividades empreendedoras que vão além das funções exigidas por seus cargos, promovendo melhorias e inovações e concretizando ideias ou políticas empreendedoras. Este fenômeno é, particularmente, desafiador no setor público, considerando que há diversas barreiras, incluindo burocracia, restrições orçamentárias, preconceitos de gênero e responsabilidades familiares (Knox & Marin-Cadauid, 2022; Kumar & Parveen, 2021; Acevedo-Duque et al., 2021).

A história demonstra que as mulheres foram excluídas das posições de poder no Brasil, pois o sistema político vem sendo dominado por homens desde o início do republicanismo. Contudo, elas sempre estiveram envolvidas no processo político lutando por seus direitos desde o início da república, logrando alguns avanços bem-sucedidos na luta por espaço (Dos Santos & Thome, 2020). Estes autores enfatizam que há um aumento discreto na presença de mulheres em cargos eletivos, pois ainda enfrentam fortes barreiras para entrar na arena eleitoral. No entanto, com o fortalecimento da lei de cotas, o espaço político está lentamente abrindo suas portas para as mulheres (Dos Santos & Thome, 2020).

A partir de movimentos feministas, iniciou-se o processo de contestação da ausência de mulheres nos espaços públicos, que ainda têm dificuldade para assumir posições de lideranças políticas, mesmo representando metade da população eleitoral (Casimiro et al., 2020). Os dados oficiais apresentados ao longo desta pesquisa demonstram um crescimento na participação política em cargos de prefeitas no Brasil, mas esses números estão muito aquém dos objetivos de igualdade de gênero propostos por governos e órgãos internacionais (Organização das Nações Unidas, 2020).

As razões para o baixo número de mulheres em cargos eletivos resultam em diversas barreiras que derivam de aspectos das instituições políticas do país. Araújo et al. (2018) mencionam algumas barreiras que dificultam a posição de mulheres em cargos de representatividade política e social, a exemplo do Brasil, tais como: regras eleitorais centradas no candidato, nomeações descentralizadas e fragmentadas dentro dos partidos políticos, campanhas eleitorais com alto custo financeiro e emocional e o acesso ao tempo de televisão para os candidatos, fatores que aumentam essas barreiras.

Nas décadas de 1980 e 1990, as demandas por reformas no aparelho do Estado e a busca por melhorias na gestão pública fizeram com que o empreendedorismo se destacasse como um fenômeno multidimensional com potencial para alterar a realidade dos mercados e responder a diversas necessidades sociais e organizacionais das empresas públicas (Souza et al., 2011). Assim, emergiu a demanda por uma gestão pública empreendedora e intraempreendedora, que busca oportunidades, inovação e proatividade (Borges et al., 2016).

O intraempreendedorismo no setor público é um campo de estudo relativamente novo e a interseção entre liderança e intraempreendedorismo feminino é, particularmente, subexplorada na literatura acadêmica (Valadares & Emmendoerfer, 2015). Embora o comportamento de liderança e intraempreendedorismo se mostrem relacionados, a liderança é um dos principais elementos do comportamento (intra)empreendedor (Azevedo, 2022). Baena-Luna e Garcia-Rio (2021) e Romio (2020) destacam a escassez de trabalhos que investigam o intraempreendedorismo numa perspectiva de gênero, especialmente, no setor público.

No Brasil, a participação feminina em cargos políticos eleitos está aquém do esperado em relação à proporção do eleitorado feminino. Dados do Tribunal Superior Eleitoral do Brasil (2020) mostram que apenas 12% dos cargos de prefeito são ocupados por mulheres, apesar do aumento de 12,2% no número de mulheres eleitas nas últimas eleições municipais de 2020 (Brasil, 2020). Lotta (2021) argumenta que mulheres devem ocupar altos cargos eletivos não apenas por justiça social, mas pelos diversos impactos positivos que trazem para a coletividade, a considerar, como a possibilidade de mulheres substituir homens menos qualificados, redução considerável da corrupção por meio da diminuição das redes de suborno, além de diversidades de políticas públicas formuladas por mulheres (Lotta, 2021).

A Organização das Nações Unidas (2020) recomenda o fortalecimento das legislações que permitam o aumento da participação das mulheres na política (ONU, 2020). Apesar da criação da Lei nº 12.034/2009 no Brasil, que prevê cotas para mulheres nas candidaturas, a representatividade feminina ainda é baixa, ocupando a posição 131 de 194 países nas estatísticas de mulheres nos parlamentos (Dos Santos & Thome, 2020). A cota para candidatura não tem o mesmo efeito de cotas para vagas entre os eleitos, evidenciado pelo fato de que, embora 53,9% do eleitorado brasileiro seja composto por mulheres, elas representam apenas 10% dos parlamentares (Organização das Nações Unidas, 2020).

Esta tese procurou investigar o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público, focando nas prefeitas vencedoras do Prêmio SEBRAE “Prefeito Empreendedor” – (PSPE). Para isso, identificamos as barreiras e os facilitadores, além dos aspectos afetivos e cognitivos que interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino.

Uma das teorias de liderança que tem aderência ao escopo desta pesquisa é a Taxonomia Hierárquica do Comportamento da Liderança de Yukl et al. (2002, 2012), escolhida como a teoria fundamentada para alicerçar os resultados da pesquisa empírica. A Taxonomia de Yukl et al. (2002, 2012) evidencia quatro dimensões: comportamento de liderança orientado para a tarefa, para as relações, para a mudança e liderança externa. Essas dimensões se alinham com as responsabilidades de gestores públicos, independentemente do gênero. Vale ressaltar também que a literatura diferencia o empreendedorismo dentro das organizações com o termo intraempreendedorismo (Lang & Baltes, 2019), pois diversas pesquisas utilizam a expressão comportamento empreendedor, mesmo quando o contexto seja de intraempreendedorismo, termo adotado nesta tese.

Para isso, esta pesquisa adota uma posição paradigmática interpretativista que contribui para a construção de um arcabouço teórico no campo das ciências sociais aplicadas e compreender a lacuna existente na literatura sobre o comportamento de liderança intraempreendedora no setor público e sua interseção com a liderança feminina, além de compreender a superação das barreiras, facilitadores e os aspectos afetivos e cognitivos

vivenciados pelas prefeitas intraempreendedoras. O método de pesquisa inclui, questionário para levantamento demográfico, entrevistas com roteiro semiestruturado para explorar as experiências e percepções das prefeitas.

A liderança feminina no setor público, ao promover práticas intraempreendedoras, pode desempenhar um papel importante na transformação do setor público, promovendo uma gestão inovadora e inclusiva.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O tema do empreendedorismo feminino vem ganhando relevância crescente na sociedade, destacando-se a busca pelo protagonismo das mulheres no mundo do trabalho (Cardella et al., 2020; Li et al., 2020). No entanto, há uma carência significativa de estudos que explorem o comportamento intraempreendedor em diversos contextos, especialmente no setor público, onde as barreiras são amplificadas pela natureza e cultura predominantemente masculinas do ambiente (Musara & Nieuwenhuizen, 2020; Al-Dhaafri & Alosani, 2021; Acevedo-Duque et al., 2021; Kamil et al., 2021; Bruce & Remigio, 2021).

Bruce e Remigio (2021) revelam que as mulheres possuem capacidades emocionais diferenciadas para enfrentar obstáculos cotidianos, mas há uma escassez de investigações aprofundadas sobre essas capacidades no setor público. Explorar o papel das mulheres em cargos legislativos e executivos pode elucidar sua capacidade intraempreendedora e a importância de sua experiência política (Miltersteiner et al., 2020). Mulheres no setor público podem desmitificar preconceitos de gênero e promover políticas que minimizem barreiras formais e informais, incentivando o engajamento feminino em modelos de gestão pública (Fragoso, 2018).

A persistência de desequilíbrios de gênero na representação política ressalta a urgência deste estudo (Hessami & da Fonseca, 2020). O intraempreendedorismo no setor público é uma área negligenciada pela academia, especialmente no que se refere ao comportamento de liderança de prefeitas. Esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao explorar as barreiras e facilitadores, além dos aspectos afetivos e cognitivos enfrentados cotidianamente por essas líderes.

As lacunas na literatura indicam que a pesquisa sobre intraempreendedorismo feminino precisa se tornar mais abrangente, reconhecendo a natureza dinâmica e inter-relacionada dos fatores críticos e facilitadores, bem como abordando as várias barreiras enfrentadas (Huang et al., 2021; Knox & Marin-Cadavid, 2022). Questões decorrentes do trabalho emocional das líderes intraempreendedoras, presentes em diversos contextos culturais, necessitam de compreensão para ajudar essas mulheres a serem bem-sucedidas (Biju & Pathak, 2021; Mannaie et al., 2021).

Há também uma necessidade de ajustar conceitos relacionados ao empreendedorismo no contexto organizacional e de compreender melhor o contexto de mulheres intraempreendedoras em funções gerenciais, dado que os estudos são incipientes e possuem um baixo número de publicações (Baena-Luna & Garcia-Rio, 2021; Huang et al., 2021; Vadjnal, 2020; C. Zhang, 2021). Além disso, outras teorias devem ser utilizadas para entender o comportamento intraempreendedor e seu efeito em diferentes resultados de desempenho, destacando a importância de estudos qualitativos e análises de caso (Kumar & Parveen, 2021).

Estudos frequentemente analisam o comportamento de homens empreendedores, não considerando que mulheres podem ter características diferentes. Embora as mulheres estejam atuando em ambientes corporativos, ainda há muito a explorar sobre o empreendedorismo feminino (Ribeiro, 2021; Vadjnal, 2020). Abordagens críticas e contextuais são necessárias

para compreender o intraempreendedorismo feminino e reduzir o fosso de gênero no empreendedorismo (Adachi & Hisada, 2017; Gul et al., 2021; Turro et al., 2020). A incorporação de uma abordagem de gênero é crucial para investigar o empreendedorismo em vários contextos na sociedade moderna, alinhando o gênero feminino à inovação no contexto da liderança (Iman et al., 2022).

A liderança intraempreendedora no setor público recebeu pouca atenção, sendo estudada principalmente em organizações privadas. Há uma necessidade urgente de mais estudos em organizações públicas para entender o comportamento intraempreendedor de servidores públicos e os efeitos da liderança no setor público (Demircioglu & Chowdhury, 2021; Kamil et al., 2021; Musara & Nieuwenhuizen, 2020). Pouco se sabe sobre o empreendedorismo nas organizações públicas e os efeitos do comportamento de liderança sobre o empreendedorismo no setor público (Demircioglu & Chowdhury, 2021; Al-Dhaafri & Alosani, 2021; Acevedo-Duque et al., 2021).

Além disso, há uma lacuna de pesquisa na área de liderança pública por líderes do setor público, principalmente na América Latina, onde as mulheres, apesar de resilientes e ocuparem alguns cargos de alta direção, ainda têm pouca presença no sistema público. Ignora-se que o comportamento empreendedor dos funcionários e os comportamentos dos líderes afetam a atividade empreendedora no setor público (Moon et al., 2020; Neto et al., 2021). Novos estudos são necessários para desmistificar a aderência do empreendedorismo no setor público e compreender a dinâmica intraempreendedorismo-liderança, especialmente o papel das mulheres como formuladoras de políticas em tempos críticos (Bruce & Remigio, 2021; Silva, 2019).

Os aspectos afetivos, como emoções e sentimentos, desempenham um papel crucial no comportamento intraempreendedor. Estudos como os de Baron (2008) e Cardon et al. (2017) demonstram que as emoções podem influenciar significativamente a tomada de decisão e a resiliência em ambientes desafiadores. Em contextos de liderança no setor público, onde as prefeituras enfrentam altos níveis de estresse e obstáculos burocráticos, a afetividade pode ser um diferencial importante para a implementação de práticas inovadoras.

Além disso, a cognição, que abrange processos mentais como percepção, memória e julgamento, é fundamental para o comportamento intraempreendedor. Prochasson (2005) e Farny et al. (2019) argumentam que a cognição afeta como os líderes percebem oportunidades e riscos, e como formulam e implementam estratégias. No setor público, a capacidade cognitiva das prefeituras para analisar e navegar por estruturas complexas pode determinar o sucesso de suas iniciativas intraempreendedoras.

A pesquisa sobre afetividade e cognição mostra que esses aspectos são críticos para a liderança eficaz e a inovação. Maturana (1998) e Drnovsek et al. (2016) sugerem que a capacidade de gerenciar emoções e pensamentos pode melhorar a tomada de decisão e a interação social, ambos essenciais para liderar mudanças no setor público. Miguez e Lezana (2018) e Murnieks et al. (2020) reforçam que a inteligência emocional e a cognição estratégica são habilidades essenciais para líderes intraempreendedores, especialmente em ambientes desafiadores.

Para sustentar os construtos analisados, adotamos termos específicos conforme apresentados na Tabela 1. Estes termos são essenciais para garantir clareza conceitual ao longo da tese.

**Tabela 1***Termos conceituais adotados na tese*

<b>Termos identificados na literatura</b>	<b>Termos adotados na tese</b>	<b>Autor/ano</b>
Obstáculo, barreiras, dificuldades, ameaças	Barreiras	Nassif, et al. (2020); Vadnjaj (2020); Ribeiro (2021); Biju & Pathak (2021); Chandra & Mathur (2021); Kumar & Parveen (2021); Olarewaju & Fernando (2020); Romio (2020); Turro et al. (2020); Huang et al. (2021)
Empreendedorismo, Empreendedorismo corporativo, empreendedorismo executivo, Intraempreendedorismo	Intraempreendedorismo	Antoncic & Hisrich (2001); (Kumar & Parveen (2021); Lang & Baltes (2019); Chouchane et al. (2021); Zhang et al. (2020) Gawke et al. (2018)
Intraempreendedorismo Feminino, intraempreendedorismo por mulheres, empreendedorismo corporativo de mulheres.	Intraempreendedorismo Feminino	Vadnjaj (2020); Biju & Patak (2021); Baena-Luna & García-Río (2021); Zhang et al. (2020); Turro et al. (2020); Adachi & Hisada (2017); Iman et al. (2022)
Facilitadores	Facilitadores	Kumar & Parveen (2021); Biju & Pathak, (2021); Chandra & Mathur (2021); Fashami et al. (2021); Manaei, et al. (2022); Ribeiro (2021); Stavytksyy et al. (2020); Romio (2020); Neto et al. (2021); Huang et al. (2021); Mustafa et al. (2021); Chouchane et al. (2021) (Yukl, 1989; Yukl et al., 2002), (Gupta et al., 2004); Kumar & Parveen (2021); Chouchane et al. (2021); Lee & Park (2021); Rosca et al. (2020); Turro et al. (2020a); Biju & Pathak (2021), (Lee & Park, 2021)
Liderança, Comportamento de Liderança, Liderança Empreendedora	Comportamentos de Liderança	Kumar & Parveen (2021); Chouchane et al. (2021); Lee & Park (2021); Rosca et al. (2020); Turro et al. (2020a); Biju & Pathak (2021), (Lee & Park, 2021)
Comportamento Empreendedor, Comportamento Intraempreendedor	Comportamento Intraempreendedor	Peyravi et al. (2021); Blanka (2019); Neessen et al. (2019); Biju & Pathak (2021); Chouchane et al. (2021)
Intraempreendedorismo no Setor Público, Empreendedorismo no Setor Público	Intraempreendedorismo no Setor Público	Musara & Nieuwenhuizen (2020); Al-Dhaafri & Alosani (2021); Acevedo-Duque et al. (2021); Kamil et al. (2021); Moon et al. (2020); Demircioglu & Chowdhury (2021); da Silva (2019); Bruce & Remigio (2021) Baron (2008; Cardon et al. (2017); Drnovsek et al. (2016); Maturana (1998); Miguez & Lezana (2018); Murnieks et al. (2020)
Afeto, emoções, sentimentos	Afetividade	Baron (2008; Cardon et al. (2017); Drnovsek et al. (2016); Maturana (1998); Miguez & Lezana (2018); Murnieks et al. (2020)
Cognições	Cognição	Prochasson (2005), Farny et al. (2019), Ma et al., (2020), de Mol et al., (2020)

**Fonte:** Organizada pela autora.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Como as barreiras e facilitadores interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Investigar como as barreiras e facilitadores interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar os tipos de barreiras vivenciadas pelas intraempreendedoras no setor público.
- b) Analisar os comportamentos de liderança que facilitam a superação das barreiras.
- c) Explicar se o comportamento de liderança para superação das barreiras se apoia mais em aspectos afetivos ou cognitivos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A realização desta pesquisa se justifica pela relevância do tema perante os estudos de empreendedorismo, especialmente na abordagem do intraempreendedorismo feminino, como um campo emergente na literatura e a análise deste fenômeno associado aos estudos de liderança de mulheres em cargo de prefeitas inédito e insuficientemente investigado. Esta tese ao explorar estes construtos traz um enfoque inovador no contexto acadêmico brasileiro.

Embora existam estudos sobre intraempreendedorismo no setor público, como os conduzidos por Costa Filho, Gomes, e Teixeira em "Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público" (Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 2018) e o trabalho de Emmendoerfer em "Inovação e Empreendedorismo no Setor Público" (Brasília: Enap, 2019), nenhum desses estudos combina, especificamente, a análise de liderança feminina, intraempreendedorismo e a identificação de barreiras e facilitadores vivenciados por mulheres. Esses trabalhos são significativos para compreender o contexto geral do intraempreendedorismo no setor público brasileiro, discutindo práticas e políticas para promover a inovação e a eficiência. No entanto, eles não se debruçaram sobre o impacto específico do gênero nas dinâmicas de liderança e nas estratégias para superar barreiras que podem ser únicas para as mulheres no setor público, especialmente para aquelas em cargos de prefeitas.

Além disso, a pesquisa sobre tolerância a erros e liberdade de ação na Embrapa (Lapolli & Gomes, 2017), oferece uma visão sobre práticas intraempreendedoras essenciais, mas sem um enfoque no papel do gênero ou nas experiências específicas de lideranças femininas em enfrentar e superar desafios sistêmicos. Portanto, a tese proposta se distingue dos estudos realizados até o momento, por explorar como os comportamentos de liderança de mulheres no setor público podem facilitar o intraempreendedorismo, além de identificar barreiras específicas que essas lideranças enfrentam. Isso não apenas preenche uma lacuna significativa na literatura existente, mas também podem contribuir para a formulação de políticas públicas e estratégias que apoiem o intraempreendedorismo feminino no contexto público, um aspecto crucial para o desenvolvimento de uma administração pública mais inclusiva e inovadora.

Estas reflexões nos remeteu para entender o quanto o setor público tem sido deixado a margem dos estudos em relação ao empreendedorismo e intraempreendedorismo (Kamil et al., 2021; Neto et al., 2021), por suas características peculiares, como excesso de burocracia (Valadares & Emmendoerfer, 2015), estabilidade dos servidores, rivais políticos atuando como subordinados, limitações legais que inibem a inovação, orçamentos restritos, pressão popular por serviços públicos prestados independente de qualquer condição orçamentária (Andrade & Pinto, 2020). Esse cenário representa um desafio para qualquer gestor público, independente de gênero, idade, experiência política ou posição político-partidária, entretanto, quando o gestor é uma mulher, os desafios e barreiras são maximizados.

Assim, na relação de poder que a liderança política envolve, a afetividade representa uma fonte psicológica de poder (Batistella, 2018), para superar os desafios da liderança feminina no setor público. Esta investigação se torna relevante, pois somente é possível

desenvolver políticas públicas de inclusão da mulher na política, quando os desafios dos contextos que atuam são identificados, o que consiste na grande contribuição desta pesquisa.

Para justificar a relevância desta pesquisa, lacunas identificadas na literatura evidenciam que imbricar comportamento de liderança, intraempreendedorismo feminino e setor público se mostram temas emergentes, incipientes e de grande relevância econômica, social e política (Biju & Pathak, 2021; Rosca et al., 2020; Vadnjal et al., 2020). As lacunas identificadas na literatura demonstram que não compreender adequadamente o intraempreendedorismo feminino no setor público pode perpetuar desigualdades e ineficiências. Portanto, este estudo não apenas preenche uma lacuna significativa, mas também oferece direções estratégicas para políticas públicas e práticas organizacionais.

Estes aspectos demandam compreensão cultural do gênero, visto que mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando lideram, que envolve sua formação cultural desde a infância sobre valores, comportamentos, e interesses voltados para cooperação e relacionamentos (Baruah & Ward, 2015; Munhoz, 2018). A Tabela 2 apresenta algumas lacunas que justificam o desenvolvimento desta tese, dada a originalidade da proposta aqui apresentada.

**Tabela 2**

*Lacunas Identificadas na Literatura*

<b>Construtos</b>	<b>Lacunas</b>	<b>Autores/ano</b>
<b>Intraempreendedorismo feminino</b>	pesquisa sobre intraempreendedorismo precisa se tornar mais um caleidoscópio do que um mosaico, reconhecer a natureza dinâmica considerando fatores críticos, correlacionados e facilitadores ao mesmo tempo, abordar várias barreiras e fatores interrelacionados.	Huang et al. (2021); Knox & Marin-Cadavid (2022)
	as questões decorrentes do trabalho emocional das mulheres líderes intraempreendedoras, provavelmente estão presentes em organizações de diversos contextos culturais havendo a necessidade de entender as diferenças contextuais para ajudar as mulheres líderes intraempreendedoras a serem bem-sucedidas; apresentar uma visão mais profunda sobre o intraempreendedorismo em uma variedade de organizações.	Biju & Pathak (2021); Mannaei et al. (2021)
	Diferentes conceitos explicam o empreendedor no contexto da organização (intraempreendedor, empreendedor corporativo) havendo necessidade de ajustar tais conceitos, além de haver escassez de estudos sobre o empreendedorismo feminino, para melhor compreender o contexto de mulheres intraempreendedoras em funções gerenciais, uma vez que a pesquisa demonstrou os estudos são incipientes com baixo número de publicações.	Baena-Luna & Garcia-Rio (2021); Huang et al. (2021); Vadnjal (2020); C.Zhang (2021)
<b>Comportamento de Liderança</b>	outras teorias devem ser utilizadas para entender o comportamento intraempreendedor, o efeito do intraempreendedorismo em diferentes resultados de desempenho seria uma grande avenida de pesquisa, sendo uma direção importante o estudo qualitativo, com métodos de entrevista e análise de caso que ajudará a explorar e entender os desafios enfrentados pelos intraempreendedores	Kumar & Parveen (2021)
<b>Gênero Feminino no Intraempreendedorismo.</b>	Estudos analisam o comportamento de homens empreendedores, não considerando que mulheres podem ter características diferentes. Embora, mulheres estejam atuando em ambientes corporativos, evidenciando que ainda há muito a explorar sobre o empreendedorismo feminino.	Ribeiro (2021); Vadnjal (2020)
	Estudo do contexto e a incorporação de abordagens críticas devem ser consideradas para compreender o intraempreendedorismo feminino, para reduzir o fosso de gênero no empreendedorismo e intraempreendedorismo. Há necessidade de considerar a abordagem de gênero em estudos que investigam o empreendedorismo em vários contextos na sociedade moderna, principalmente alinhando o gênero feminino a inovação no contexto da liderança feminina.	Adachi & Hisada (2017); Gul et al. (2021); Turro et al. (2020) Iman et al. (2022)

<p><b>Setor público</b></p>	<p>A liderança intraempreendedora no setor público recebeu pouca atenção, tendo sido estudada apenas em contexto de organizações privadas, demonstrando a necessidade de estudos futuros em organizações públicas, assim como o comportamento intraempreendedor de servidores públicos, cujos estudos são escassos. Pouco se sabe sobre o empreendedorismo nas organizações públicas e os efeitos do comportamento de liderança sobre o empreendedorismo no setor público</p> <p>Há uma lacuna de pesquisa na área de liderança pública por líderes do setor público principalmente na América Latina, onde as mulheres, apesar de resilientes e ocuparem alguns cargos de alta direção, ainda têm pouca presença no sistema público, ignorando que o comportamento empreendedor dos funcionários e os comportamentos dos líderes afetam a atividade empreendedora no setor público.</p> <p>Poucos estudiosos têm prestado atenção aos valores e o potencial impacto do empreendedorismo público. Novos estudos são necessários para desmistificar a aderência do empreendedorismo no setor público, que seria um fator importante para a prosperidade da gestão pública.</p> <p>Em relação ao construto do intraempreendedorismo há a necessidade de se compreender a dinâmica intraempreendedorismo-liderança na organização pública, por meio da análise das atitudes e ações, principalmente o papel das mulheres como formuladoras de políticas em tempos críticos ocupando cargos de liderança política.</p>	<p>Demircioglu &amp; Chowdhury (2021); Kamil et al. (2021); Musara &amp; Nieuwenhuizen (2020)</p> <p>Al-Dhaafri &amp; Alosani (2021); Acevedo-Duque et al. (2021); Demircioglu &amp; Chowdhury (2021)</p> <p>Moon et al. (2020); Neto et al. (2021)</p> <p>Bruce &amp; Remigio (2021); Silva (2019)</p>
<p><b>Afetividade</b></p>	<p>Há um apelo na literatura para a realização de pesquisas que envolvam o afeto/emoções no campo do empreendedorismo, alinhando as teorias de liderança para investigar o comportamento dos empreendedores, considerando que o comportamento empreendedor é melhor analisado na perspectiva dos aspectos afetivos e cognitivos em virtude dos fatores psicossociais que envolvem o fenômeno.</p>	<p>Cardon et al. (2017); Chouchane et al. (2021); Drnovsek et al. (2016); Murnieks et al. (2020)</p>
<p><b>Gênero Feminino na Liderança</b></p>	<p>Apesar da agenda de pesquisa robusta, poucos estudos investigam como as condições de gênero afetam as percepções dos estilos de liderança entre servidores públicos, carecendo de investigações sobre as diferenças de gênero na pesquisa empreendedora.</p> <p>Há necessidade de mais pesquisas sobre como mulheres empreendem em contextos diversos, principalmente em questões decorrentes do trabalho emocional das mulheres líderes pois pode haver diferenças contextuais sutis que precisam de mais exploração para ajudar as mulheres líderes intraempreendedoras a serem bem-sucedidas</p>	<p>Lee &amp; Park (2021); Turro et al. (2020a)</p> <p>Biju &amp; Pathak (2021); Rosca et al. (2020)</p>

**Fonte:** Elaborada pela autora

Essas lacunas identificadas na literatura contribuíram para justificar o desenvolvimento desta pesquisa, ao demonstrar que os construtos da pesquisa estão alinhados, principalmente, no que se refere aos comportamentos intraempreendedores e, especificamente de liderança, que são permeados por dimensões afetivas (sentimentos e emoções) e cognitivas (a objetividade, razão, percepção). Estes construtos também foram analisados, conjuntamente, com a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl et al. (2002,2012), para entender o intraempreendedorismo de mulheres no maior cargo executivo na gestão pública municipal.

Estudar o afeto no campo do empreendedorismo alinhado às teorias de liderança para investigar o comportamento dos empreendedores, amplia o campo do conhecimento sobre como afeto sustentam a liderança empreendedora e efetivam a persistência e resiliência perante as dificuldades para empreender (Murnieks et al., 2014, 2016, 2020). Assim, é preciso compreender que as mulheres aceitam ou enfrentam o mundo de forma diferente, resultado de

diversos fatores sociais, culturais, educacionais, econômicos e, outras dimensões ainda não investigadas (Vadnjaj, 2020). O comportamento intraempreendedor remete à influência de elementos emocionais, ampliando a fronteira do conhecimento, uma vez que são diversas as agendas de pesquisas que apelam para estudos com foco empírico e teórico sobre a influência da afetividade no campo do empreendedorismo (Aly et al., 2021; Ashkanasy et al., 2017; Burch et al., 2013; Cardon et al., 2012).

Além do contexto acadêmico por meio do desenvolvimento desta tese, a escolha do tema se deu por razões pessoais da pesquisadora, que após 15 anos de atuação no setor privado, decidiu enfrentar o desafio de ser administradora em um órgão público. A partir dessa experiência, a pesquisadora percebeu a complexidade do contexto para exercer liderança de servidores e como os desafios são maximizados quando a líder é uma mulher.

A relevância da pesquisa, além de trazer expressivas contribuições teóricas e práticas, também consiste em analisar como as prefeitas ao exercerem suas lideranças, vencedoras do prêmio PSPE, realizaram atividades de grande contribuição para as comunidades sob seu comando.

**Contribuição Teórica:** Por meio da teoria que fundamenta esta pesquisa, Taxonomia Hierárquica do Comportamento da Liderança de Yukl et al. (2002,12), as conquistas remetem ao construir um arcabouço teórico por meio dos construtos, aprofundando o conhecimento acerca da liderança intraempreendedora feminina, para entender o protagonismo de mulheres intraempreendedoras na busca de satisfação, êxito na gestão pública e seu bem-estar.

**Contribuição Prática e Social:** A pesquisa oferece resultados sobre a atuação de mulheres intraempreendedoras no setor público, principalmente na função de cargos de representatividade social, como é o caso de prefeitas eleitas pela população. Ademais, a pesquisa oferece evidências do impacto da ação da liderança intraempreendedora que, não obstante às barreiras enfrentadas, transforma-as em ações visando o bem-estar da população.

**Contribuição gerencial no setor público:** Os dados aqui conquistados podem servir de alicerce para a formulação de políticas públicas, principalmente quando os cargos são ocupados por mulheres, além de abrir perspectivas para o aumento da participação de mulheres em cargos de representação política.

**Potenciais aplicações dos resultados e possíveis extensão da pesquisa:** A originalidade está na integração dos construtos aqui estudados, havendo a necessidade de serem explorados no setor público e as interfaces com as barreiras, facilitadores, aspectos afetivos e cognitivos, ampliando assim, as fronteiras deste conhecimento. Ademais, as contribuições poderão resultar numa integração entre diferentes áreas de conhecimentos ao trazer reflexões da administração, psicologia no contexto de ciências políticas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está estruturada, além desta Introdução, contempla a contextualização, a questão de pesquisa, se delineiam os objetivos geral e específicos e justifica a importância do estudo.

A seguir, desenvolveu-se a fundamentação teórica, os construtos essenciais para a compreensão do objetivo da tese. Primeiramente, explorou o intraempreendedorismo, seus conceitos e contexto. Em seguida, a discussão se aprofundou no intraempreendedorismo feminino, destacando suas particularidades, desafios e oportunidades. Este capítulo também examinou os comportamentos de liderança utilizando o modelo teórico da Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002,2012) e sua relação com o intraempreendedorismo de mulheres no setor público, as barreiras e facilitadores, finalizando com a afetividade e cognição no comportamento de intraempreendedoras.

Após a fundamentação teórica, o estudo apresentou os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa. Nesta parte, são detalhados os métodos de pesquisa, a abordagem adotada, pesquisa qualitativa, instrumentos de coleta de dados, tais como a entrevista, formulário e análise documental, o perfil e os critérios de seleção das respondentes, além do tratamento e análise dos dados.

O trabalho prossegue com a apresentação e análise e discussão dos resultados, expondo os principais achados da pesquisa, relacionando-os com a literatura pesquisada e discutindo suas implicações teóricas e práticas. Esta seção demonstrou como os dados coletados corroboraram ou desafiaram as teorias previamente discutidas, finalizando com as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção dedica-se a apresentação da fundamentação teórica dos construtos que compõe a tese: intraempreendedorismo, intraempreendedorismo feminino, comportamentos de liderança e intraempreendedorismo no setor público, liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público, as barreiras e facilitadores e as reflexões relacionadas aos aspectos afetivos e cognitivos para empreender no setor público.

### 2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO: CONCEITOS E CONTEXTO

O termo intraempreendedorismo, cuja origem vem da palavra “*intrapreneurship*”, advém da compreensão relacionada às ações do empreendedor dentro do mundo corporativo (Climent-Rodríguez et al., 2020). Este conceito tem sua raiz na literatura de empreendedorismo (Kumar & Parveen, 2021).

Existem duas principais correntes na literatura que abordam o empreendedorismo em organizações (Sharma & Chrisman, 1999), uma em que o termo adotado é empreendedorismo corporativo, entendido como processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, em associação com uma organização, cria uma nova organização ou instiga a renovação ou inovação dentro dessa organização. A outra adota o termo intraempreendedorismo, resultado do trabalho seminal de Pinchot (1987) para definir o empreendedorismo intracorporativo individual, que difere do empreendedorismo corporativo, pois analisa a prática empreendedora dos funcionários que empreendem dentro de um contexto organizacional, mesmo que sem apoio ou suporte da organização (Chouchane et al., 2021), sendo tema recorrente de estudos atuais.

Estes termos empreendedorismo organizacional ou intraempreendedorismo estão presentes em diversos estudos, tais como: empreendedorismo interno (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984, Jones & Butler, 1992), empreendedorismo corporativo (Burgelman, 1983; Zahra, 1993), intraempreendedorismo (Pinchot, 1987, Nielson et al., 1985), renovação estratégica (Guth & Ginsber, 1990). Essa variedade, por vezes, pode revelar uma ambiguidade nas terminologias adotadas, ainda que estudos concordem com as diferenças entre o empreendedorismo corporativo e o intraempreendedorismo ao usarem termos diferentes para se expressarem (Antoncic & Hisrich, 2001; Pinchot, 1987). Entendemos ser necessário um conjunto comum de termos para a correta e adequação do fenômeno, que apesar de já ter sido defendido por pesquisas anteriores, ainda existem estudos com termos diferentes para descrever o mesmo fenômeno, conforme apontaram (Sharma & Chrisman, 1999).

O intraempreendedorismo vai além do empreendedorismo corporativo, pois enquanto o empreendedorismo corporativo se refere aos processos e recursos que a administração implementa para ajudar os funcionários a agirem como intraempreendedores, o intraempreendedorismo é uma prática empreendedora decretada por aqueles funcionários que podem evoluir dentro de um contexto de empreendedorismo corporativo mesmo na ausência de suporte organizacional (Chouchane et al., 2021). Alguns estudos investigam as semelhanças e diferenças entre o intraempreendedorismo e empreendedorismo, como eles se relacionam entre si (por exemplo, (Huang et al., 2021; Ribeiro, 2021; Romio, 2020; Zhang et al., 2020), e as características comuns, como inovação, criação de valor e risco de empreender (Huang et al., 2021).

O termo definido como empreendedorismo dentro de uma organização existente, (Kumar & Parveen, 2021; Mannaei et al., 2021; Peyravi et al., 2021) refere-se a “intenções comportamentais emergentes e comportamentos de uma organização que estão relacionadas à saídas do costume” (Antoncic & Hisrich, 2001, p. 9). É também definido como um conjunto de boas práticas de negócios que dão autonomia às pessoas com personalidade empreendedora de inovar, rapidamente, em grandes organizações, incluindo ações individuais ou ações da equipe

para trazer benefícios para toda a organização (Zhang et al., 2020). Complementa esta visão, a ação de um colaborador, líder ou gestor de uma empresa, que estimula e desenvolve novos negócios, reformula procedimentos e busca novas ações dentro da organização (Ribeiro, 2021). Brianezi e Araujo (2017) argumentaram que o termo intraempreendedorismo foi criado para abreviar o termo empreendedorismo corporativo, mas após análise das ações intraempreendedoras, o fenômeno foi sendo investigado em diversos níveis.

A despeito destas ações, o intraempreendedorismo representa a disposição e o engajamento de um funcionário para alcançar sua visão empreendedora (Mustafa et al., 2021), sendo investigado como processo com níveis e dimensões distintos, além de muitos estudos focarem na investigação do comportamento intraempreendedor.

Ao definir o conceito como processo, o intraempreendedorismo representa as ações dos indivíduos que trabalham ou inovam dentro de uma organização, por meio de três tipos: o intraempreendedor analítico, o intuitivo e o político. O intraempreendedor analítico, seu foco está no uso de soluções comprovadas para resolver problemas, enquanto o tipo intuitivo se concentra em ideias e protótipos originais e o intraempreendedor político se concentra na mudança organizacional incremental (Acevedo-Duque et al., 2021, Mannaei, et al., 2022).

O fenômeno tem sido investigado em dois níveis, organizacional com atividades empreendedoras iniciadas de cima para baixo e o nível individual com atividades empreendedoras direcionadas de baixo para cima por indivíduos da empresa (Turro et al., 2020). Embora a literatura já tenha avançado o entendimento do empreendedorismo corporativo como perspectiva de nível organizacional, o termo intraempreendedorismo é geralmente descrito e investigado como a perspectiva de nível individual do comportamento empreendedor dos colaboradores em uma organização (Lang & Baltes, 2019).

A revisão sistemática da literatura de Lang e Baltes (2019) demonstrou que o fluxo de nível individual abrange todas as questões que tentam descrever e explicar o comportamento e as atividades intraempreendedoras entre os colaboradores, que muitas vezes assumem funções inovadoras que não são oficialmente atribuídas, oferecendo apoio à criação de algo novo, além de sua posição organizacional oficial, sendo pessoas que buscam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa em que estão inseridas.

Antoncic e Hisrich (2001) analisaram o conceito sob a ótica de quatro dimensões distintas do intraempreendedorismo, sendo: 1) criar novo empreendimento, ou seja, entrar em nova dimensão com os produtos e serviços da organização, (2) inventividade para encontrar novos produtos, serviços e tecnologias e processo de comercialização, (3) renovação organizacional para alteração, desenvolvimento e reestruturação, e (4) proatividade para agir antecipadamente e lidar com uma dificuldade esperada (Antoncic & Hisrich, 2001).

Embora, o tema vem se infiltrando em diversas dimensões, há um consenso na literatura de que o intraempreendedorismo origina-se dos mesmos elementos e fatores presentes do empreendedorismo, ainda que alguns trabalhos utilizam ambas as terminologias quando investigam a ação empreendedora de colaboradores que não são autônomos, mas subordinados a algum tipo de organização (Blanka, 2019).

A literatura evidencia que empreendedores e intraempreendedores apresentam comportamentos empreendedores diferentes, principalmente em relação aos recursos disponíveis, os da empresa (por exemplo, fundos e outros) com o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços, enquanto o empreendedor assume riscos com seu próprio capital financeiro, social e humano (Huang et al., 2021).

Os comportamentos intraempreendedores são apresentados com diferentes enfoques, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3**  
*Enfoques dos comportamentos intraempreendedores*

Enfoques	Autores-data
busca voluntária e compartilhamento de informações de sinalização, ou seja, aferição.	Peyravi et al. (2021)
geração e busca de ideias e informações inovadoras criatividade, proatividade, inovação.	Huang et al., (2021), Kumar & Parveen (2021)
busca pela autoeficácia, orientação para a mudança e visão de futuro	Kamil et al., (2021)
capacidade de explorar oportunidades de negócios dos funcionários, bem como seu networking e comportamentos de risco.	Neessen et al. (2019)
intuitivo, comprometimento, adaptabilidade, disciplina, cooperação	Chandra & Mathur, (2018)

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Vários comportamentos intraempreendedores são identificados também, como inovação, que engloba todas as ações individuais tomadas para gerar, processar e implementar novas ideias que podem beneficiar a organização em qualquer nível, assumir riscos, que implica aventurar-se no desconhecido e na capacidade de tolerar perdas potenciais (Neessen et al., 2019), e proatividade, que significa realizar ações fora dos limites normais cujo foco está em inovações de longo prazo para antecipar e analisar potenciais oportunidades e ameaças e lidar com obstáculos (Gielnik et al., 2015).

Baena-Luna & Garcia-Rio, (2021), evidenciaram o papel fundamental que os colaboradores, ao demonstrarem comportamentos empreendedores desempenham para fortalecer as organizações, além de analisar as ações em relação às mudanças (Lang & Baltes, 2019), criar novos métodos (Ribeiro, 2021), tecnologias, produtos e serviços, bem como a criação de valor (Gawke et al., 2018).

A pesquisa de Gawke et al. (2018) identificou a existência de tipos de comportamento resultantes das atividades intraempreendedoras dos funcionários, ou seja, novos negócios, que se referem à expansão das empresas para novos mercados de produtos e renovação, além da renovação estratégica dos negócios para aumentar a competitividade organizacional e sua capacidade de lidar com mudanças internas e externas (Mustafa et al., 2021).

Visando fazer um compilamento das diferentes conceituações evidenciadas na literatura a Tabela 4 contribui para isso, complementando os enfoques abordados na Tabela 3.

**Tabela 4**  
*Conceitos de (Intra)Empreendedorismo*

Autor (ano)	Conceitos
Mannaei et al. (2022)	significa afastar-se da maneira usual de fazer as coisas e desafiar hábitos confirmados.
Chouchane et al. (2021)	ocorre quando os funcionários realizam ações empreendedoras dentro de uma organização que pode agregar valor à organização e que exerce um efeito energizante em suas capacidades adaptativas e de desenvolvimento a iniciativa de baixo para cima de indivíduos que fazem a mudança acontecer com o objetivo de melhorar suas organizações quando o(s) funcionário(s) reconhece(m) e explora(m) oportunidades por serem inovadores, proativos e assumindo riscos, criando produtos, processos e serviços, inicie a auto renovação ou aventure-se em novos negócios para aumentar a competitividade e o desempenho da organização
Ribeiro (2021)	é um conjunto de competências fundamentais para transformar ideias em oportunidades de negócio
Kamil et al. (2021)	reflete uma ação envolve a descoberta e exploração de oportunidades que é realizada por qualquer membro da organização.
Kumar & Parveen (2021)	é fazer coisas novas e buscar oportunidades divergindo do convencional.
Huang et al. (2021)	se manifesta em criatividade, inovação, proatividade.

Romio (2020)	Comportamentos orientados para oportunidades, para inovação, realização Pessoal, para resultados, para decisão, para visão e Liderança.
Blanka (2019)	comportamento na busca de novas oportunidades e vantagem competitiva, para desenvolver e promover habilidades empreendedoras.
Neessen et al. (2019)	comportamento na busca de novas oportunidades e vantagem competitiva, para desenvolver e promover habilidades empreendedoras. pode ser percebido como um tipo de resultado relacionado à inovação gerada dos funcionários são considerados estratégicos e podem criar valor para as organizações.
Gawke et al. (2018)	comportamentos inovadores, proativos e de risco dos funcionários, seus comportamentos giram especificamente em torno da criação de novos empreendimentos e renovação estratégica.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os conceitos de intraempreendedor(es), conforme Tabela 4, contribuem para entender algumas características que integram intraempreendedores e liderança, como criatividade e capacidade de identificar e agir sobre as oportunidades. Abre caminhos para entender como a inovação pode elevar a competitividade e melhorar resultados da organização, trazer resultados com o sucesso de projetos implantados, além de explicar a capacidade de tomada de decisão, dentre outras ações (Romio, 2020).

Estas reflexões propiciaram algumas alternativas conceituais. Mas, esta tese circunstância o intraempreendedorismo voltado para mulheres no setor público. A despeito de todas as conceitos abordados na literatura e considerando o objetivo da presente tese, optamos por defender que o “Intraempreendedorismo é um processo pelo qual as mulheres empreendedoras, em cargos públicos, especialmente nos de prefeitas, reconhecem e exploram oportunidades, por serem inovadoras, proativas e assunção de riscos, para que o setor público crie novos desafios, processos e serviços” (adaptado de Neessen et al., 2019, p. 551).

Esta definição não exclui as demais discutidas na literatura, mas é o alicerce deste estudo como forma de aprofundar o conceito do intraempreendedorismo feminino, compreender a representação das mulheres intraempreendedoras no contexto do setor público, além de entender como enfrentam as barreiras e preconceitos oriundos de um ambiente, predominantemente, masculino.

## 2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO FEMININO.

No período entre os anos de 2016 e 2021, houve um aumento significativo no interesse sobre a importância do fenômeno do intraempreendedorismo, contudo a produção científica não evoluiu na mesma proporção, havendo escassez de trabalhos que investigam o intraempreendedorismo, especialmente na perspectiva de gênero (Baena-Luna & García-Río, 2021; Romio, 2020; Zampier et al., 2011).

Baena-Luna & García-Río, numa revisão datada de 2021, apontaram apenas seis artigos que tratam diretamente a investigação do intraempreendedorismo de mulheres. Este reduzido número de artigos, sugere a necessidade de tecer maior atenção no tema para dar evidências no papel das mulheres como um potencial ativo de promoção do crescimento econômico e da inovação e capacidade empreendedora nas organizações (Baruah & Ward, 2015), corroborando os desequilíbrios de gênero no setor corporativo (Zhang et al., 2020).

A literatura traz evidências importantes sobre o gênero e o intraempreendedorismo, uma vez que o gênero apresenta diferenças nos determinantes do intraempreendedorismo (Adachi & Hisada, 2017), como comportamento de risco e identificação de oportunidades estratégicas, autoeficácia ou capital social (Turro et al., 2020). Também há evidências de características comuns, como adaptabilidade, comprometimento, intuição, capacidade de delegar autoridade, disciplina, tendência a cooperar, tolerância à frustração, encontrar eficiência e eficácia como algumas das habilidades que os ajudaram a se tornarem melhores em lidar com papéis desafiadores (Chandra et al., 2021). Observa-se, inclusive, características femininas que

contribuem diretamente para a boa desenvoltura da mulher intraempreendedora, tais como: intensidade, afetividade, alto astral, aptidão para negociação, humildade, responsabilidade, saber ouvir, autoconhecimento, flexibilidade e motivação (Silva et al., 2020).

Há evidências sobre o papel profissional e social esperado das mulheres, especialmente em uma sociedade machista e preconceituosa que acaba por influenciar suas práticas e estratégias (J. Zhang & Zhou, 2021), pois mulheres possuem grande capacidade de satisfazer necessidades emocionais daqueles que com elas trabalham, principalmente, por desenvolverem ao longo da vida algumas capacidades como, afetividade, aptidão para a negociação, flexibilidade e motivação, humildade, responsabilidade, alto astral, intensidade, saber ouvir, importância do autoconhecimento (Wiesel, 2009).

Este cenário de atuação feminina como intraempreendedoras explica a atenção dos empregadores em atribuir maior importância à diversidade e igualdade no local de trabalho, descartando entendimentos anteriores que o comportamento empreendedor ocorre somente em cenários de exclusão e falta de oportunidades, visto que as mulheres que representam o empreendedorismo são escolarizadas, casadas, mães, (Jonathan & Silva, 2007), e as experiências anteriores adquiridas em outros trabalhos auxiliam positivamente na ação empreendedora e intraempreendedora em grandes organizações (Kiefer et al., 2020; Pessotto et al., 2021).

Além de evidências que destacam as possibilidades promissoras do intraempreendedorismo feminino, também se verifica que o contexto de trabalho das mulheres apresenta riscos psicossociais diferenciados e desigualdades, sendo as mulheres expostas a uma carga e uma intensidade superior ao universo masculino, além de diversas barreiras (Nassif et al., 2020). Essas desigualdades e barreiras demonstram a necessidade de pesquisas que busquem a compreensão cultural sobre gênero, visto que mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram suas atividades. Importante entender as influências que envolvem sua formação cultural desde a infância sobre valores, comportamentos, interesses voltados para a cooperação e relacionamentos além do aproveitamento de suas competências e comportamentos para serem otimizados pelas organizações (Munhoz, 2018).

Entretanto, tanto na atuação em cargos de liderança com ação intraempreendedora, quanto como unidade de pesquisa nos estudos sobre estes temas, as mulheres estão sub-representadas (Adachi & Hisada, 2017; Arvate et al., 2018). É preciso avançar nas investigações, pois até pouco tempo o que sabíamos sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo se baseava em estudos com homens que apresentavam comportamentos empreendedores. No entanto, é importante entender as experiências femininas, uma vez que empreendedorismo feminino surge como um fenômeno decorrente das alterações econômicas das últimas décadas que afetaram o conjunto financeiro familiar, possibilitando a alteração do modelo patriarcal (Ribeiro, 2021), devendo ser discutido tanto no nível de empreendedorismo, quanto de intraempreendedorismo.

O avanço destas discussões vai além da compreensão do intraempreendedorismo como uma atividade e características masculina, evidenciadas como alto risco, agressividade, ousadia, comportamento dominante, raciocínio lógico e tomada de decisão rápida, revelando que, de acordo com seu condicionamento social ao longo da vida (Adachi & Hisada, 2017), exibam características masculinas e sejam considerados intraempreendedores naturais, enquanto as características femininas não estejam atreladas aos fenômenos do empreendedorismo e suas abordagens (Biju & Pathak, 2021).

É importante ressaltar que o intraempreendedorismo, seja ele feito por homens ou mulheres tem se mostrado relevante não apenas para o desvelar científico na academia, mas sobretudo sobre sua importância no contexto das organizações, ao reconhecerem que há colaboradores que podem impulsionar a competitividade por meio da inovação (Mustafa et al.,

2021) criação de novos negócios ou produtos (Blanka, 2019; Gawke et al., 2018), renovação e proatividade frente às necessidades da organização (Huang et al., 2021). Além destas ações, há de se considerar a capacidade, especialmente da mulher, para lidar e relacionar com outras pessoas, desenvolver liderança proativa à despeito de terem uma posição na estrutura da organização (Northouse, 2018).

Assim, é preciso conceituar o construto intraempreendedorismo feminino, pois as mulheres diferem dos homens em diversos ambientes e contextos, cujos comportamentos, barreiras e resultados são discrepantes (Vadnjaj, 2020), pois mulheres demonstram traços flexíveis, orientados para o risco e orientados para os resultados dentro das organizações atraindo a atenção pela importância à diversidade e igualdade no local de trabalho (Zhang et al., 2020). Além disso, representa a disposição e o engajamento para alcançar sua visão empreendedora (Mustafa et al., 2021), caracteriza-se por ações para atender as necessidades das organizações, entregarem resultados e entender como lidam com os desafios no local de trabalho (Zhang et al., 2020).

De maneira geral, a mulher intraempreendedora é aquela que busca expandir o domínio da organização em competência e em oportunidades a partir de novas combinações de recursos gerados internamente, pois sabem usar as informações e conhecimentos que estão disponíveis para produzir algo novo (Roehrs et al., 2009). A literatura remete que as organizações podem contribuir para que cada vez mais mulheres possam ingressar na jornada intraempreendedora, adotando práticas de sensibilização no que se refere a preconceitos baseado em gênero e em certas profissões e tarefas, no reconhecimento da contribuição feminina no ambiente organizacional, treinamentos focados em desenvolver o trabalho emocional, mentorias, grupos de autossustentação para compartilhar experiências (Biju & Pathak, 2021).

Considerando que a literatura não faz distinção entre homens e mulheres para explicar este fenômeno, esta tese aborda o intraempreendedorismo feminino como a ação de mulheres em atividades intraempreendedoras dentro das organizações (Adachi & Hisada, 2017).

### 2.3 COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA E INTRAEMPREENDEDORISMO

O conceito de liderança foi definido de diversas maneiras pela literatura, em termos de características, traços, *status* ocupado e padrões de comportamento, entretanto percebe-se a falta de consenso na literatura sobre a definição de comportamentos, o que representa uma dificuldade em adotar teorias consistentes para fundamentar pesquisas sobre comportamento de liderança (Özşahin, 2019). Considerando que esta tese objetivou investigar o fenômeno liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público é preciso conceituar, previamente, os construtos sobre intraempreendedorismo, discutido na seção anterior, e liderança, a despeito de estarem imbricados no setor público.

Yukl (2002), explica que liderança é o processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como pode ser feito de forma eficaz para facilitar os esforços individuais e coletivos frente a um objetivo comum.

Identificamos na literatura, estudos que associam os construtos liderança e intraempreendedorismo em pesquisas científicas, como apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Liderança e Intraempreendedorismo*

<b>Liderança e Intraempreendedorismo</b>	<b>Autores-data</b>
trabalho emocional de mulheres líderes intraempreendedoras	Biju & Pathak (2021)
liderança feminina e resiliência no setor público	Acevedo-Duque et al. (2021)
efeito coletivo da liderança	Al-Dhaafri & Alosani (2021)
papel do comportamento de liderança de servidores públicos	Demircioglu & Chowdhury (2021)
valores éticos da liderança empreendedora no setor público	Moon et al. (2020)

liderança de gestores públicos seniores	Berman et al. (2019)
empreendedorismo de líderes políticos	Faling et al. (2018)
liderança empreendedora de executivos	Mishra & Misra (2017)

**Fonte:** Elaborado pela autora

A análise conjunta dos conceitos, destaca a importância de investigar a liderança associada a outro fenômeno, como o intraempreendedorismo, pois apesar de contribuir diretamente para a excelência das organizações, a liderança, por si só, não é suficiente para suprir as necessidades devido a outros fatores a serem considerados, como a capacidade dos líderes de preparar e colocar as estratégias em prática (Al-Dhaafri & Alosani, 2021), sendo necessário também a presença de comportamentos intraempreendedores.

Uma das teorias recorrente usada para estudar o comportamento empreendedor é a teoria de McClelland (citado por Fennimore & Sementelli, 2018) que destaca o comportamento das pessoas motivadas a empreender, baseado em dez características comportamentais (CCEs) agrupadas em três grupos: realização, planejamento e poder. Essas análises buscam estabelecer aspectos que identificam similaridades, reconhecendo assim características comuns, cujas abordagens podem contribuir para conceituar o comportamento intraempreendedor. A primeira, identifica o comportamento intraempreendedor como um fenômeno que ocorre dentro das organizações, pois a pessoa se comporta como um empreendedor(a), desenvolvendo suas atividades, independentemente dos recursos que são oferecidos, além de apresentar iniciativas próprias (Abdillah & Sakapurnama, 2017; Silva, Meza, Nascimento & Catapan, 2016). Baseia-se nas contribuições individuais dos membros da organização, reflete as atividades realizadas pelos colaboradores em busca do desenvolvimento e expansão organizacional (Mustafa et al., 2021).

A segunda abordagem entende o comportamento intraempreendedor como um projeto corporativo, alinhado às metas, diretrizes e políticas da empresa que orientam as pessoas a realizarem suas atividades a partir de diretrizes estabelecidas (Dovey & Rembach, 2015; Silva et al., 2020). E a terceira abordagem procura alinhar os interesses das pessoas intraempreendedoras com às expectativas e necessidades da organização, valorizando suas habilidades para servirem às atividades corporativas, além de identificar o intraempreendedor como o responsável pelo planejamento e gerenciamento da sua carreira (Silva et al., 2020).

A dificuldade de encontrar um consenso entre os estudos com base nestas pesquisas elencadas, especialmente, sobre o perfil psicológico e comportamentos específicos, nos leva a entender que intraempreendedores e intraempreendedoras possuem diferentes tipos e características de personalidade e estilos próprios para empreender (Ribeiro, 2021). Ademais, embora a Tabela 3 apresenta estudo que interconecta liderança e intraempreendedorismo, uma busca mais aprofundada foi realizada na literatura e não foi possível identificar estudos que tenha associado o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público.

Como mencionado acima, há diferentes teorias que estudam a liderança e, considerando o propósito desta tese que busca entender o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público, dentre todas as teorias estudadas, a Teoria de Yukl (2012) por meio da Taxonomia categorizada por este autor, foi a mais adequada para explicar o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público. Esta Taxonomia é assunto da seção a seguir.

### 2.3.1 Liderança Intraempreendedora à luz da Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002,2012)

Autores vêm se dedicando a analisar os comportamentos de liderança com teorias mais robustas e integrativas apelando para a modernização de conceitos de liderança e investigações

em novos contextos (Behrendt et al., 2017). Embora a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança desenvolvida por Yukl et al. (2002, 2012) não seja a mais recente, ela se mostra aderente, trazendo um ineditismo, ao considerar que estudos anterior não explicam a liderança intraempreendedora de mulheres no setor público.

A Taxonomia de Yukl (2002,2012), é resultado de uma revisão da literatura de liderança, em estudos de 318 classificações subordinadas de comportamentos de gerentes (Yukl,1998). Por meio da análise fatorial exploratória, encontrou suporte para um modelo de quatro fatores de comportamentos de líderes. Esta então, foi validada usando análise fatorial confirmatória com duas amostras de 174 gerentes de consultoria e 101 alunos matriculados no *Master of Business Program* de pós-graduação em administração, compondo quatro categorias independentes, conforme apresenta a Tabela 6.

**Tabela 6**

*Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança.*

<b>Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança</b>	
a) Comportamentos Orientados para Tarefa:	Planejamento Esclarecimento Monitoramento Resolução de Problemas
b) Comportamentos Orientados para Relacionamento:	Suporte Desenvolvimento Reconhecimento Capacitação
c) Comportamentos Orientados a Mudança:	Defendendo a Mudança Prevendo a Mudança Facilitar a Aprendizagem Coletiva
d) Comportamentos de Liderança Externa	Rede Monitoramento Representação

**Fonte:** Adaptado de Yukl (2002, 2012)

Esta Taxonomia procurou explicar e integrar os conhecimentos sobre os comportamento de liderança conforme detalhados no Apêndice B , uma vez que os estudos apresentam termos diferentes usados para se referir ao mesmo tipo de comportamento (Behrendt et al., 2017), além de propiciar o entendimento da eficácia da liderança.

A gama de teorias sobre liderança e aquelas que integram o construto do intraempreendedorismo, mesmo em uma busca mais aprofundada na literatura, não foi possível identificar estudos que tenham associado o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público. A próxima seção aborda a liderança e o intraempreendedorismo de mulheres no setor público.

### 2.3.2 Liderança e Intraempreendedorismo de Mulheres no Setor Público

Uma vez definida a teoria que mais se mostrou aderente a esta tese, adaptado de Yukl, (2002, 2012), o conceito de liderança adotado para este estudo refere-se ao processo de influenciar e facilitar os esforços individuais e coletivos para atingir objetivos compartilhados.

Observando a sociedade, de maneira geral, percebe-se que esta almeja ver seus recursos sendo usados de forma inovadora. No setor público, este desejo não é diferente, conforme Kamil et al. (2021) ao apresentar quatro perspectivas distintas de comportamento intraempreendedor no setor público, incluindo (1) a capacidade de desconsiderar a burocracia, (2) visão estratégica, (3) criação de um ambiente energético e (4) mudança de orientação. Estas perspectivas faz com que este setor seja capaz de intensificar o bem-estar social, em termos de serviços de alta qualidade prestados por servidores públicos inovadores e proativos.

Não obstante o setor público seja caracterizado por suas limitações e burocracias, exige que a liderança pública intraempreendedora, concentre esforços de todos os seus colaboradores para cumprir suas responsabilidades e prestar contas aos órgãos legislativos, além de garantir que os departamentos e secretarias tenham metas estratégicas atualizadas. O estudo de Berman et al. (2019) evidencia a importância do setor público exercer liderança em condições extraordinárias ou de crise, prestar informações para comunidades externas e mídia, iniciar novos projetos estratégicos, incluindo pessoal e recursos, supervisionar a implementação dos principais projetos, gerenciar orçamento, por vezes, limitados, motivar e desenvolver equipes de setores diversificados.

Assim, a capacidade do setor público em desenvolver ou limitar a atuação privada, fizeram com que o (intra)empreendedorismo se destacasse como um fenômeno multidimensional com potencial de alterar a realidade dos mercados e trazer algo novo e diferente como resposta a diversas necessidades sociais e organizacionais das empresas públicas (Souza et al., 2019), demandando liderança, qualidade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos, além do direcionamento focado nos resultados (Azevedo, 2022).

O exercício intraempreendedor no setor público, se manifesta de diferentes formas, tais como, gerando ganhos de efetividade, promovendo diferentes resultados, inclusive inovadores, além de melhorias de desempenho organizacional, detecção de oportunidades e *empowerment* gerencial configurados para o interesse público com benefícios socioeconômicos (Emmendoerfer, 2019). Entretanto, este autor explica que esses benefícios, muitas vezes, são impedidos pela visão da Lei, como uma força restritiva que precisa ser superada para desenvolvimento do intraempreendedorismo no setor público, o que requer a reinterpretação do marco legal e/ou criação de regulamentos complementares.

Essas habilidades, uma vez desenvolvidas, elevam os nos servidores públicos à condição de intraempreendedores – mais do que técnicos burocratas – uma vez que eles empreendem mudanças e aperfeiçoamentos de forma inovadora dentro de uma organização pública preexistente e não fora dela (Neto et al., 2021). E desenvolver estas habilidades em ambiente do setor público, representa um fenômeno que merece ser analisado, pois as organizações privadas possuem seus objetivos, estrutura e os processos de trabalho já bem formatados, subsidiando a liderança de uma forma mais eficaz. Já no setor público, apesar de também existir rotinas diárias, e procedimentos legais a cumprir, a liderança precisa ter um esforço maior para motivar subordinados, aliados e opositores políticos, para a obtenção de resultados específicos. Estas responsabilidades remetem a um termo, comumente, utilizado quando pesquisas associam liderança e intraempreendedorismo, como líderes que possuem mentalidade empreendedora (Kamil et al, 2021).

A associação dos construtos, considerando as perspectivas destes autores e os benefícios socioeconômicos citados por Neto et al., (2021) podem contribuir para compreender como o comportamento de liderança pode facilitar o desenvolvimento do intraempreendedorismo no setor público. Tais iniciativas de políticas públicas inovadoras podem gerar prosperidade econômica, transformando um ambiente econômico de *status quo* em um que seja mais propício para unidades econômicas se engajarem em atividades criativas diante da incerteza (Gicheva & Link, 2022), além de desenvolver novos e existentes serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias aprimoradas, tomada de risco e proatividade (Kearney et al., 2010).

Há também uma teoria que argumenta que a formação da liderança, a partir do (intra)empreendedorismo, brota de circunstâncias específicas e é estudada a partir de três fatores como, descoberta direcionada, integração criativa e construção de arenas (Gupta et al., 2004) e a liderança é também retratada como uma característica presente no comportamento intraempreendedor. Avançando neste entendimento, quando os comportamentos de liderança e intraempreendedorismo, quando analisados em contextos específicos, neste caso, o setor público, o gênero é colocado em questão, para discutir se há diferença no

intraempreendedorismo exercido pelas mulheres em relação aos homens, assim como nos comportamentos de mulheres líderes intraempreendedoras (Biju & Pathak, 2021).

A liderança exercida por mulheres intraempreendedoras no setor público enfrenta grandes desafios ao promover respostas para muitos problemas complexos de áreas políticas como, educação, saúde, econômica, segurança, entre outras, ao mesmo tempo obter inovações que melhorem a capacidade do setor público para atender as demandas da população e contribuintes de forma eficaz (Moon et al., 2020).

Mulheres em cargo de liderança apresentam comportamentos e estilos mais naturais de liderança do que os homens (Eagly, 2021), favorecem o relacionamento interpessoal (Nassif et al., 2020), além de oferecer recursos valiosos na forma de recursos físicos e emocionais para seus colaboradores (Ashfaq et al., 2021), deixando para traz velhos paradigmas apresentando características mais resiliente, equânime, consensual e mediadora (Acevedo-Duque et al., 2021).

A liderança feminina possibilita a promoção de competências-chave nas organizações, como desenvolvimento de habilidades, cooperação e participação, visto que mulheres têm uma grande capacidade de gerar relações de trabalho saudáveis (Biju & Pathak, 2021), por sua capacidade de superar barreiras socioculturais, limitadoras do acesso e desenvolvimento aos cargos de gestão (Ribeiro, 2021).

Estudos e relatórios conduzidos por acadêmicos e especialistas focaram nos perfis de carreira de mulheres empreendedoras e executivas corporativas para identificar características comuns, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7**

*Características e Perfis de Mulheres (Intra)Empreendedoras*

<b>Características e Perfins de Mulheres (Intra) Empreendedoras</b>	<b>Autores-data</b>
comprometidas, intuitivas, adaptáveis, disciplinadas, tendência a cooperar, capacidade de delegar autoridade, tolerância à frustração, buscam encontrar eficiência e eficácia	Chandra et al. (2021)
facilidade para liderar equipes e organizações	Berge & Pires (2020)
apresenta identidades e personalidade para superar os desafios no local de trabalho	Costa et al., (2018)
valoriza a cooperação, dá atenção aos detalhes, persiste e supera os desafios	Mainiero (1994)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Apesar dessas evidências, as mulheres ainda permanecem pouco representadas nas principais posições de liderança, embora algumas conseguem alcançar altos cargos, levando os estudiosos a investigar em que condições as mulheres são promovidas, apesar das barreiras, aparentemente, intratáveis, pois a segregação ocupacional nos cargos de liderança são predominante do gênero masculino. A despeito desta realidade, a política das organizações vêm se sensibilizando para uma efetiva gestão de liderança feminina (Biju & Pathak, 2021; Ribeiro, 2021), pois ao longo dos anos, teorias que discutem a participação das mulheres líderes vêm crescendo e trazendo importantes informações sobre o tema (Iman et al., 2022). Identificamos também, que o conceito de liderança, progressivamente, foi perdendo seu encanto como competência romântica a ser buscado no homem forte, e isso resulta na busca por uma nova era nos estudos sobre liderança (Barattucci et al., 2020). Dito isso, fica evidente que esse novo momento da pesquisa demanda novas conceituações e os estudos têm se vinculado a estudar a liderança em situações organizacionais específicas, liderança de equipes, liderança situacional, liderança transformacional, liderança de serviço (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000; Giang & Dung, 2021; Rose et al., 2021; Soomro & Shah, 2022, 2022; Wang et al., 2022; Yi et al., 2022), justificando a importância deste tema, como um dos contrutos desta tese.

## 2.4 PREFEITAS INTRAEMPREENDEDORAS: BARREIRAS E FACILITADORES.

As desigualdades entre mulheres e homens no contexto das organizações é identificada pelas barreiras para conquistarem oportunidades, pela natureza das atividades, as limitações que dificultam seus acessos para obterem experiências intraempreendedoras (Chen et al., 2021). A despeito do momento em a mulher moderna adotou diversas responsabilidades e papéis, além de cuidadora do lar, mãe, esposa, ela assumiu posições de liderança no mundo do trabalho, e apesar do progresso em obter capacitação e formação de ensino superior e ingressar e ascender no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam barreiras consideráveis para acessarem a altos cargos de liderança (Afzali et al., 2021), barreiras estas, especialmente no setor público.

A mulher intraempreendedora é considerada como aquela que, para atingir objetivos da organização em que trabalha, executa atividades além das que são exigidas pelo seu cargo e promove melhorias através da concretização de ideias ou políticas empreendedoras (Demircioglu & Chowdhury, 2021).

As líderes do setor público se deparam com algumas peculiaridades limitadoras da ação intraempreendedora, contidas em normas legais e burocráticas. Além de demandar que liderem subordinados no processo de gestão, o setor público, dominado por homens, tornou-se mais turbulento levando as mulheres a desenvolverem outras formas comportamentais de liderança (Gupta et al., 2004). As intraempreendedoras, por vezes, são forçadas a adotarem um tipo de liderança cujo componente central se volta para atuar em oportunidades que não podem ser exploradas sem a facilitação de esforços individuais e coletivos (Bhana & Bayat, 2020), buscando assim, desenvolver habilidades intraempreendedoras, inclusive em seus subordinados.

Estudos de Eagly, (2021) e Garfielda et al., (2019), desenvolvidos em laboratório, mostraram que as mulheres tendiam a empregar um estilo de liderança mais democrático, contrapondo-se a chamada liderança administrativa conservadora como aquela exercida por burocratas no setor público, que estão em posições de poder e autoridade. Apesar dessa demanda, o que se sabe, é que até o momento não existe um modelo formal de como realizar intraempreendedorismo no setor público (Neto et al., 2021), a despeito de haver uma crescente preocupação em investigar os facilitadores e barreiras neste contexto, visando a inovação dos serviços, além de entender como o fenômeno ocorre (Knox & Marin-Cadavid, 2022), principalmente, quando as ações intraempreendedoras são promovidas por uma mulher.

O intraempreendedorismo feminino e liderança no setor público manifestam-se na ação (intra)empreendedora de mulheres em cargos de liderança, na qual o exercício da criatividade, a desenvoltura de habilidades interpessoais, holísticas e conceituais devem ser observadas a favor da criação de valor público (Prieto et al., 2020).

Assim, o contexto público é peculiar para ação (intra)empreendedora, apresentando diversas barreiras para qualquer pessoa intraempreender (Acevedo-Duque et al., 2021). Estes autores explicam que quando trata-se de mulher, o contexto torna-se ainda mais desafiador, sendo necessário compreender como mulheres em cargos de liderança no setor público, utilizam práticas (intra)empreendedoras em seus modelos de gestão e encorajá-las a se tornarem líderes, ajudará a alcançar uma maior igualdade de gênero.

As barreiras norteiam aspectos relacionados às demandas da vida familiar, resistência à liderança da mulher, pouco investimento em capital social, vestígios de preconceito, maternidade, problemas com estilo de liderança, aparência pessoal, dentre outras (Gould, et al., 2017). A discriminação no processo de tomada de decisão são também barreiras, pois ainda persistem desigualdades significativas e, em algumas regiões, os direitos trabalhistas das mulheres são diferentes de colegas do sexo masculino, havendo inclusive casos de violência sexual (Duque et al, 2021). Em relação ao intraempreendedorismo de mulheres, a literatura registra barreira as serem superadas, conforme Tabela 8.

**Tabela 8**  
*Barreiras ao Intraempreendedorismo no Setor Público*

<b>Autor (ano)</b>	<b>Barreiras</b>
Knox & Marin-Cadavid (2022)	Dificuldade em obter o envolvimento dos demais funcionários / Barreiras como restrição orçamentária / Falta de suporte ou baixo engajamento dos funcionários / Pressões políticas
Mannaei et al. (2022)	Resistência Interna.
Kumar & Parveen (2021)	Fatores organizacionais apresentam algumas restrições em termos de autonomia, regulamentação e burocracia
Neto et al. (2021)	Orçamentos rígidos, escrutínio político, demandas sociais acentuadas, descontinuidades de projetos e programas em função das transições governamentais. Estereótipos e preconceitos ligados à morosidade no trabalho, burocracias inibidoras e contenções da criatividade e das soluções ágeis.
Sumbas (2020)	Barreiras institucionais
Batistella (2018)	Barreiras culturais, estratégicas, políticas e orçamentárias. Resistência das pessoas a mudanças / Estrutura matricial e hierarquizada das organizações / Briga pelo poder / Questões culturais relacionadas ao machismo / Líder egocêntrico / Inércia das pessoas e da organização.
Lapolli & Gomes (2017)	Burocracia excessiva Aparato de Leis e Regulamentos.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Percebe-se que a literatura evidencia que a burocracia excessiva é apontada como um dos principais desafios para se ter uma cultura que favoreça o intraempreendedorismo em organizações do setor público, assim como o aparato legal de contratos e licitações, além da lei que rege os concursos públicos apontados como grandes dificultadores para se ter uma cultura intraempreendedora no serviço público (Lapolli & Gomes, 2017). As barreiras culturais, foram consideradas espinhos e devem ser enfrentados pelas líderes se quiserem garantir que suas organizações possam ser hospitaleiras — ao invés de hostis — a novas ideias (Batistella, 2018). Seguindo ainda esta abordagem, influenciar a capacidade, das gestoras municipais, de agir no interesse das mulheres contribui para não consolidar a mentalidade patriarcal incorporada na prestação de serviços locais. Mannaei et al., (2021) deixam claro que, no setor público, uma razão para resistir à mudança é a potencial alteração da estrutura de poder existente no futuro, que ocorre de quatro em quatro anos e Sumbas (2020), evidenciou como barreiras institucionais, aquelas que enfatizam o papel primordial do sistema político e de suas instituições na sociedade para explicar a representação das mulheres.

Estas discussões têm movimentado também, diferentes esferas administrativas globais como por exemplo, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que, por meio do Objetivo 5, propõe a igualdade de gênero e a eliminação das formas de discriminação contra a mulher.

Apesar dos esforços internacionais na busca da igualdade de gênero, a administração pública permanece uma instituição patriarcal, perpetuando tradições, atitudes e práticas de gênero Sumbas (2020). Não obstante tais movimentos internacionais, a realidade percebida no Brasil mostra que, ainda, há fatores culturais e comportamentais que esbarram no fator histórico, nas posições de lideranças, sejam elas públicas ou privadas, com menor representatividade feminina nos cargos de liderança, ainda que com algum crescimento, as barreiras são efetivas demandando desafios para as mulheres exercerem sua liderança (Azevedo, 2022).

Autores procuram descrever o contexto acerca das dificuldades de atuação de mulheres (intra)empreendedoras, e são diferentes termos utilizados para explicar, tais dificuldades, conforme a Tabela 9.

**Tabela 9***Terminologia das dificuldades de atuação das mulheres(intra)empreendedoras*

<b>Terminologia das dificuldades de atuação</b>	<b>Autores-data</b>
Barreiras	Biju & Pathak (2021); Chandra & Mathur (2021); Kumar & Parveen (2021); Olarewaju & Fernando (2020); Romio (2020); Turro et al. (2020)
Desafios	Huang et al. (2021); Kim et al. (2020); Nguyen et al. (2020); Soncin & Arnaboldi (2022); R. Yi et al. (2020)
Ameaças	Jamil et al., (2014); Nassif et al., (2020); Neto et al., (2021)
Obstáculos	Boussema (2020)
Entrave	Athamneh et al. (2018); Lapolli & Gomes (2017)
Dificuldades	Fragoso (2018); Nater et al. (2021)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Não obstante estes termos representarem as dificuldades vivenciadas pelas intraempreendedoras, esta tese utilizará a terminologia barreiras, definida como “variáveis que afetam negativamente um fenômeno” (Mannaei, et al., 2022, p. 28).

É evidente as desigualdades vivenciadas pelas mulheres corroborando a percepção popular de que elas precisam ter características masculinas para conseguirem ocupar cargos com perfil (intra)empreendedor se esforçarem para se enquadrar no comportamento desejado pelas organizações, ainda que isso faça com que elas deixem seu comportamento natural, resultando em estresse e esforço emocional, fazendo com que muitas tentativas resultem em fracasso (Biju & Pathak, 2021).

Estas considerações corroboram as barreiras identificadas na literatura e segue a tipologia adaptada do estudo de Nassif et al. (2022) para apresentar os achados nas pesquisas nacionais e internacionais, conforme a Tabela 10.

**Tabela 10***Barreiras ao Intraempreendedorismo Feminino*

<b>Categorias</b>	<b>Barreira Evidenciada</b>	<b>Autores</b>
<b>Conflitos de Papeis</b>	Conciliar vida profissional no seu eu psicológico e físico, que resultam em insônia, falta de consideração com a própria saúde, malabarismo entre vida pessoal-profissional, trabalho insatisfatório. Cuidar igualmente das responsabilidades familiares enquanto gerenciam suas atividades profissionais	(Chandra & Mathur, 2021)
	Implicações entre carreira e à maternidade, cobranças sociais e profissional. Discriminação ou hostilização por estarem grávidas ou terem filhos. Salários reduzidos decorrente da “menor” jornada de trabalho, demissão logo após a volta ao trabalho. Ser mãe e cuidar dos afazeres domésticos	Ribeiro (2021); Olarewaju & Fernando (2020)
<b>Barreiras Afetivas</b>	Trabalho emocional e consequente exaustão emocional e burnout são os principais desafios enfrentados por mulheres líderes intraempreendedoras	Biju & Pathak (2021)
	Insegurança em relação a falta de talento intraempreendedor, pois é difícil para quem não é intraempreendedor trabalhar em projetos inovadores e levá-los ao sucesso	Nannaei et al. (2021)
<b>Barreiras do Patriarcado</b>	Doenças relacionadas com o stress, retrocesso no progresso da carreira que proporcionam insegurança emocional	Ribeiro (2021)
	O patriarcado que prevalece nos países em desenvolvimento, atribuindo poder aos homens e reforçando os papéis tradicionais de gênero que colocam demandas conflitantes sobre as mulheres	Olarewaju & Fernando (2020)
	Temores em relação ao gênero, os aspectos de caráter socioeconômico como preconceitos e assédio. A desigualdade de gênero no trabalho, riscos psicossociais diferenciados	Nassif et al. (2020)

<b>Risco nos negócios intraempreendedores (Setor e de Gestão)</b>	Fatores organizacionais em termos de autonomia, regulamentação e burocracia, como uso excessivo de controle formal	Kumar & Parveen (2021)
	Dificuldade em adquirir financiamento	Stavytsky et al (2020)
	Desafios tecnológicos, pela ausência de tecnologia ou conhecimento para operá-la	Huang et al. (2021)
	Ausência de Reconhecimento, Planos de Carreira inflexíveis que impedem o aumento de responsabilidades sem a devida remuneração	
	Comunicação dificultada pelo tamanho da organização, que dificulta visualizar as ações intraempreendedoras, os feedbacks, as falhas na comunicação, as dificuldades de aceitação das mudanças, e a hierarquia	Romio (2020)
	Falta de Treinamento para se tornarem intraempreendedores	
	Políticas da Organização que atuam como um obstáculo para o desenvolvimento dos intraempreendedores. Exemplo: Preconceito contra funcionários mais jovens para orientar novos projetos.	
	Falta de suporte necessário dos gerentes.	
Inflexibilidade quando a organização reluta em entrar em um mercado novo e desconhecido com medo do risco de falhar	Manna et al. (2021)	
Falta de Incentivo, pois não compensar as ideias dos intraempreendedores é uma das maiores barreiras ao intraempreendedorismo.		
Falta de Recursos Financeiros dentro das organizações afeta o apoio às inovações, bem como o intraempreendedorismo.		

**Fonte:** Elaborada pela autora (Adaptado de Nassif et al. 2018)

Percebe-se que muitas dessas barreiras, recorrente na literatura, se relacionam com o construto do patriarcado (Casimiro et al., 2020; Kevehazi, 2017; Marenga, 2021; Olarewaju & Fernando, 2020; Pelet, 2018; Sumbas, 2020), definindo-a como a supremacia masculina, desvalorização da identidade feminina e atribuição funcional de ser mulher e a finalidade da procriação (Nassif et al., 2020).

O patriarcado está presente e praticado como um conjunto de ideias e crenças que existem para justificar e explicar o domínio dos homens sobre as mulheres, no entanto essas diferenças não são inatas, são sociais (Marenga, 2021). Isso explica muitas barreiras elencadas pela literatura, pois as mulheres estão impulsionando a mudança social ao expandir o domínio do que é considerado aceitável para as mulheres alcançarem nas sociedades patriarcais (Olawaju & Fernando, 2020). O conceito se estabeleceu em todos os contextos de organizações, nas esferas social, jurídica, política, religiosa e econômica da sociedade desde a era pré-independência. Embora isso não seja expresso na legislação e nos documentos políticos, o patriarcado também está presente no setor público (Marenga, 2021).

Historicamente, este padrão tem influência negativa no número de cargos de gestão oferecidos às mulheres do setor público, ao considerar o lento progresso da transformação no setor público. Para promover a equidade e eliminar elementos do patriarcado das organizações governamentais, o governo precisa elaborar políticas, treinamento e desenvolvimento para as mulheres (McIlongo & Strydom, 2021). A maternidade foi caracterizada como uma barreira para que mulheres atuem em cargos mais valorizados como de chefia, tendo como uma das explicações o fato de a maternidade representar restrições de tempo em virtude da licença maternidade. Assim, ela constitui uma barreira biológica que impõe um grande desafio a ser superado pela cultura contemporânea (Casimiro et al., 2020; Pelet, 2018)

Algumas barreiras, muitas vezes, são invisíveis, recorrentes em mulheres, revelando discriminações em relação ao seu gênero e potencial (Ribeiro, 2021). Grande parte delas estão

enraizadas em dinâmicas que foram pautadas em preconceitos e estereótipos contra mulheres, que por muito tempo foram rotuladas como inadequadas para cargos que ocupem posições de liderança ou tomada de decisão (Marenga, 2021). Para analisar esses preconceitos e estereótipos muitos estudos utilizam a metáfora do teto de vidro (Acevedo-Duque et al., 2021; Adachi & Hisada, 2017; Arvate et al., 2018; Azevedo, 2022; Batistella, 2018; Dos Santos & Thome, 2020; Marenga, 2021; Miltersteiner et al., 2020; Olarewaju & Fernando, 2020; Pelet, 2018; Ribeiro, 2021; Rosca et al., 2020; Turro et al., 2020; Vadnjaj, 2020; C. X. Zhang et al., 2020). Estes autores explicam que trata-se de uma barreira multifacetada de preconceito de gênero que, muitas vezes, se manifesta por meios encobertos e abertos (Marenga, 2021), sendo uma barreira sutil e transparente, mas que impede a ascensão de mulheres em níveis mais altos da hierarquia organizacional (Azevedo, 2022)

Quando não são invisíveis, nem sempre estão declaradas e abertas, mas as tentativas intraempreendedoras de mulheres líderes muitas vezes resultam em fracasso e descontentamento, reforçando os estereótipos sobre as mulheres de não serem líderes intraempreendedoras naturais, limitando assim, oportunidades futuras para elas mesmas e outras colegas mulheres. Este é um resultado negativo tanto para as mulheres líderes envolvidas quanto para a organização (Biju & Pathak, 2021). De acordo com esses autores, mulheres líderes intraempreendedoras enfrentam uma luta constante para se encaixar no quadro da masculinidade e serem aceitas como intraempreendedoras, recorrendo muitas vezes, a projetar ou fingir, deliberadamente, de características masculinas, modificando seu comportamento, suprimindo, conscientemente, sua feminilidade natural e tentando se comportar como homens (Biju & Pathak, 2021).

Por outro lado, identificamos que o intraempreendedorismo requer muitos fatores contributivos para prosperar, por meio de uma construção multidimensional que coexiste com diversos fatores que significam seus facilitadores (Kumar & Parveen, 2021), tais como demonstrados na Tabela 11.

**Tabela 11**  
*Facilitadores ao Intraempreendedorismo*

<b>Autor (ano)</b>	<b>Facilitador</b>
(Kumar & Parveen, 2021)	Apoio da gestão para incentivar os funcionários a empreenderem iniciativas por meio de atividades de flexibilidade.
(Biju & Pathak, 2021)	Fornecimento por parte da organização, do tempo e os recursos necessários para a idealização e prototipagem de inovações.
	Sensibilização sobre preconceitos baseados em gênero decorrentes de estruturas organizacionais e sociais.
	Intervenções de treinamentos Compartilhamento e comunicação. Grupos de autossustentação compostos por mulheres intraempreendedoras as ajudaria a compartilhar periodicamente suas experiências intraempreendedoras. Mentoria.
(Chandra & Mathur, 2021)	O aumento da aceitação do ensino superior.
(Fashami et al., 2021)	Características de personalidade, como locus de controle, inovação, autonomia, propensão a correr riscos, proatividade, motivação de realização, gosto de pessoas, resolução de problemas e autoeficácia e de liderança.
(Ribeiro, 2021)	Programas que ajudem a conciliarem seu tempo e oferecem benefícios
(Stavytskyy et al., 2020)	Formular políticas para encorajar as mulheres a terem uma participação mais ativa na vida econômica.
(Romio, 2020)	Oportunidades de projeção na carreira, com liberdade para acesso a recursos e infraestrutura da empresa.
(Neto et al., 2021)	Terceirizações junto ao mercado, parecerias com terceiro setor, parcerias público-privadas. Insurgência.

	<p>Maior nível educacional alcançado pelos funcionários leva a mais comportamentos intraempreendedores.</p> <p>A interação social.</p> <p>Comportamento de compartilhamento de conhecimento dos funcionários.</p>
(Huang et al., 2021)	<p>Envolvimento, o empoderamento dos funcionários, a autonomia no trabalho e o sistema de recompensa.</p> <p>(1) oferecer apoio gerencial para iniciar inovações, (2) desenvolver, monitorar e implementar novas ideias de negócios, (3) alocar tempo para tempestades e oficinas estratégicas, (4) projetar sistema de trabalho flexível com liberdade de discricção de trabalho e (5) provocar o intraempreendedorismo dos funcionários com sistemas de recompensa adequados.</p>
(Mustafa et al., 2021)	<p>Suporte gerencial, engajamento da liderança, projeto de trabalho e justiça organizacional</p>
(Chouchane et al., 2021)	<p>O clima organizacional (suporte estrutural e reconhecimento organizacional)</p> <p>Confiança mútua e a qualidade do relacionamento entre funcionários e gestores de topo são os fatores mais valorizados pelos intraempreendedores.</p>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Observamos que dentre os facilitadores, grande parte são ações que devem ser promovidas pela organização em que a intraempreendedora atua. O apoio da gestão é relevante, pois define a vontade da colaboradora em promover e facilitar o intraempreendedorismo feminino (Kumar & Parveen, 2021). O suporte organizacional, é um importante fator de influência (Adachi & Hisada, 2017), pois as organizações precisam fornecer tratamento adequado aos colaboradores, suporte da gestão, tempo suficiente para cumprir as funções do trabalho, autonomia para trabalhar, limites organizacionais claros e um sistema de recompensa para criatividade e inovação que impulsionam as atividades intraempreendedoras (Mannaei et al., 2021; Mustafa et al., 2021).

O clima organizacional também é relatado como facilitador, pois promove um sentimento de pertencimento por meio da identificação com o suporte estrutural e o reconhecimento organizacional, que por sua vez, contribuem para os comportamentos intraempreendedores dos funcionários (Chouchane et al., 2021). Os sistemas de recompensas são facilitadores, pois permitem que os funcionários produzam ideias inovadoras e busquem oportunidades de inovação (Huang et al., 2021).

Há ainda, o aumento da aceitação do ensino superior, que representa um momento em que mulheres se conscientizam de suas habilidades intraempreendedoras (Chandra & Mathur, 2018), proatividade, motivação de realização, gosto de pessoas, resolução de problemas e autoeficácia e de liderança (Fashami et al., 2021). Ainda, o exemplo do conceito de insurgência, uma das competências básicas para a inovação no setor público, deve ser entendida como um modo de desafiar o jeito usual de fazer as coisas, trabalhar com parceiros diferentes e construir alianças para a mudança, a partir de leis, regulamentos e atitudes colaborativas (Neto et al., 2021).

Não obstante as ações organizacionais e individuais, algumas ações coletivas como interação social, permite que intraempreendedores, homens e mulheres, colem informações valiosas, identifiquem oportunidades inovadoras e convençam os colegas a apoiarem sua iniciativa na organização. O apoio à criação de uma rede de conhecimento para o desenvolvimento de ideias intraempreendedoras (Huang et al., 2021) a confiança mútua, as percepções dos funcionários sobre o suporte organizacional podem promover comportamentos intraempreendedores (Chouchane et al., 2021), além da sensibilização sobre as questões de gênero, uma vez que a valorização das qualidades masculinas e femininas nas organizações promove uma cultura de inovação e criatividade e incentiva mais mulheres intraempreendedoras a liderarem (Biju & Pathak, 2021).

É importante conhecer tais facilitadores, pois desta forma é possível identificar como o fenômeno no intraempreendedorismo pode ser facilitado dentro das organizações, pois as

organizações precisam de líderes intraempreendedores que tenham o conhecimento relevante e as habilidades apropriadas, em particular, habilidades relacionadas à resolução de problemas e implementação de processos que devem ser desenvolvidas tanto para os funcionários quanto para os gerentes (Mannaei et al., 2022). E quando se estuda comportamentos de liderança, nos mais diversos campos de atuação, a frequência das mulheres na liderança e gestão de organizações tem progredido, e sua forma de liderar em grandes aspectos é diferente do gênero masculino, com isso muitas empresas optam pela liderança feminina, principalmente, por promoverem maior diversidade no ambiente de trabalho (Ribeiro, 2021).

## 2.5 AFETIVIDADE E COGNIÇÃO NO COMPORTAMENTO DE INTRAEMPREENDEDORAS

O estudo de Prochasson (2005) observou que, historicamente, a investigação sobre a afetividade e sua influência nas atividades sociais e políticas foi negligenciada, com a psicologia sendo marginalizada nas discussões. Contudo, a partir da década de 1990, estudos no campo da história política começaram a reconhecer que o engajamento no domínio político transcende a cognição, abarcando também dimensões emocionais, mesmo quando se trata de interesses aparentemente racionais. Este reconhecimento sinaliza que tanto a atividade política quanto o (intra)empreendedorismo são permeados por uma complexa interação de fatores cognitivos e afetivos.

No campo do (intra)empreendedorismo, observa-se uma crescente valorização dos efeitos combinados das cognições, afetos e sentimentos na dinâmica empresarial (Montiel Campos, 2016). O reconhecimento do afeto como um componente crítico no ambiente de negócios tem estimulado a integração de estudos afetivos na pesquisa empreendedora, especialmente após as contribuições pioneiras de Baron (2008). Este autor explica que a interrelação entre cognição e afetividade também é evidenciada na esfera do empreendedorismo (Baron, 2011), ao ressaltar a influência da afetividade sobre as capacidades cognitivas, incluindo a tomada de decisão, a criatividade, a perseverança e, particularmente, a liderança. Tal interação sugere que a afetividade pode potencializar a identificação de oportunidades e a inovação (Montiel Campos, 2016), evidenciando a necessidade de abordagens interdisciplinares para a compreensão ampla do comportamento intraempreendedor.

Estudos, como os de Farny et al. (2019), reiteram a importância de considerar tanto as experiências emocionais quanto as cognições ao investigar o empreendedorismo, destacando o papel dos sentimentos e das cognições como elementos propulsores do sucesso empresarial (Ma et al., 2020; de Mol et al., 2020). Tal abordagem reafirma a premissa de que sentimentos e cognições, embora de origens psíquicas distintas, são entidades singulares que contribuem de maneira integrada para a dinâmica do comportamento empreendedor, reforçando a necessidade de um entendimento holístico que abarque ambos os aspectos no estudo do fenômeno empreendedor.

A literatura especializada aponta para a concepção de que organizações, públicas e privadas, se constituem de indivíduos cujo comportamento é pautado por uma interação complexa entre cognição, afetividade, emoção e racionalidade. Esta interação desempenha um papel crucial na modulação de relações interpessoais, práticas de liderança e, conseqüentemente, no desempenho organizacional (Miguez & Lezana, 2018). Contudo, a integração destes conceitos não foi sempre reconhecida na evolução do pensamento científico. Nassif (2014) diz que historiadores do pensamento revelam que filósofos da Grécia Antiga, frequentemente, buscavam distinguir e, em certos casos, hierarquizar a razão em detrimento da emoção, estabelecendo um precedente para a investigação separada dos processos afetivos e cognitivos em períodos subsequentes da pesquisa psicológica.

A cognição é definida como o conjunto de processos mentais envolvidos na recepção, processamento e elaboração de informações, englobando pensamento, percepção, planejamento, tomada de decisão, resolução de problemas, memória, inteligência, raciocínio, aprendizagem, formação de conceitos, atenção, julgamento, imaginação e linguagem (Mitchell et al., 2000; O'Shea et al., 2017; Spinillo & Roazzi, 1989; Walker, 2011). Tais processos são fundamentais para a adaptação e interação do indivíduo com seu ambiente, permitindo a construção de significados e a execução de ações fundamentadas.

Por outro lado, as emoções são compreendidas como estados psicofisiológicos complexos caracterizados por alterações significativas no estado afetivo, de curta duração, que têm impactos profundos na consciência e na funcionalidade orgânica do indivíduo (Ashforth & Humphrey, 1995). Estes estados são induzidos por uma variedade de experiências e percebidos por alterações fisiológicas distintas, tais como prazer, amor, recompensa, alegria, medo, raiva e tristeza (Esperidião-Antonio et al., 2008; Weiss & Cropanzano, 1996). Frijda (1993) e Maturana (1998) enfatizam que as ações humanas são, intrinsecamente, baseadas em emoções, que são modificadas à medida que as emoções se alteram. Este último argumenta que as emoções são fundamentais para a afetividade, conceituada como um espectro que engloba sentimentos, humores e emoções, desempenhando um papel crucial no processamento e na profundidade das tarefas cognitivas (Tavares, 2014; Nassif, 2016).

A afetividade, portanto, emerge como um construto complexo e multifacetado que merece atenção detalhada na pesquisa científica, dada sua influência significativa nas dinâmicas organizacionais e no comportamento intraempreendedor. Nassif et al. (2020) explicam que reconhecer a interconexão entre afetividade e cognição é fundamental para a compreensão holística dos processos que fundamentam a liderança e a inovação nas organizações, desafiando perspectivas tradicionais que priorizam a separação desses domínios.

Damásio, (2001) expõe que a evolução teórica ressalta como a afetividade, embora não situada estritamente no domínio das ações racionais, catalisa os processos cognitivos por meio dos sentimentos, desencadeando uma cascata de reações cognitivas.

A afetividade é classificada como positiva quando induz ao indivíduo emoções ou humores positivos, como alegria e felicidade, e negativa, quando evoca emoções adversas, como tristeza e medo (Chan & Park, 2013). Humores positivos facilitam comportamentos adaptativos e a avaliação otimista de informações, minimizando o esforço na busca por dados relevantes para a tomada de decisão (Burch et al., 2013; Ashforth & Humphrey, 1995). Em contrapartida, humores negativos predispõem os indivíduos a uma maior atenção a estímulos adversos, afetando negativamente a cognição e a interpretação das informações, o que pode gerar uma percepção de ambiente hostil e aumentar a cautela na busca por informações e na decisão (Baron, 2008).

Essa distinção é crucial para compreender o impacto da afetividade no comportamento intraempreendedor, visto que afetividades negativas intensas em momentos de adversidade podem exacerbar o sofrimento emocional, enquanto afetividades positivas promovem resiliência e otimismo frente aos desafios (Foo et al., 2009).

A cultura organizacional, pública ou privada, atua, simultaneamente, como um facilitador e uma barreira à liderança intraempreendedora, sendo uma propriedade distintiva dos grupos humanos que aborda questões de adaptação externa e integração interna em níveis comportamentais, cognitivos e emocionais (Batistella, 2018). Este autor reforça que, do ponto de vista da dinâmica de poder na liderança política, sentimentos como medo e ambição pessoal emergem como fontes psicológicas significativas de poder, influenciando diretamente a estrutura de poder dentro das organizações.

No contexto do intraempreendedorismo feminino, as ameaças afetivas representam um desafio particular, afetando adversamente o desempenho e a produtividade, não apenas no ambiente de trabalho, mas também em aspectos da vida privada. Tais ameaças são,

frequentemente, subestimadas e vistas como antíteses da racionalidade, apesar de seu impacto significativo na experiência intraempreendedora (Nassif et al., 2020).

No âmbito do intraempreendedorismo no setor público, líderes, homens e mulheres, frequentemente, enfrentam desafios emocionais significativos decorrentes de demandas sociais complexas. Essas situações, como por exemplo, questões de segurança infantil, nutrição de classes sociais menos favorecidas e acesso à saúde, exigem dos líderes públicos uma capacidade de equilibrar eficazmente elementos cognitivos e afetivos em suas tomadas de decisão (Bonanno et al., 2020), afetando as emoções, cognições, atitudes, comportamentos e funções dos colaboradores (Dhaafri & Alosani, 2021).

Pelas reflexões acima, fica notório a incipiência de estudos que integram afetividade e cognição no comportamento de liderança de intraempreendedoras no setor público. Mas, convencida de que estes temas analisados de forma integradas sejam relevantes, trazendo ineditismo para a tese, os achados da pesquisa oferecem espaço para discutir as questões emocionais das prefeitas intraempreendedoras desta pesquisa.

## 2.6 INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS

A fundamentação teórica do presente estudo trouxe uma gama relevantes de autores e seus pressupostos para discutir os construtos da presente tese. Na elaboração deste referencial teórico sobre o intraempreendedorismo feminino no setor público, os estudos foram escolhidos para fornecer uma compreensão de como barreiras e facilitadores impactam o comportamento de liderança e o desenvolvimento de práticas intraempreendedoras por mulheres. A literatura utilizada abordou os fundamentos teóricos do intraempreendedorismo e liderança até estudos sobre o impacto de gênero no comportamento organizacional, garantindo fundamentação para cada objetivo desta pesquisa. Por exemplo, os trabalhos Nassif et al. (2018), Baena-Luna e Garcia-Rio (2021) e Knox & Marin-Cadavid (2022) foram essenciais para identificar os tipos específicos de barreiras que mulheres enfrentam no ambiente público, atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa. Além disso, estudos como os de Yukl (2002,2012) e de Azevedo (2022) discutiram a relação entre liderança e intraempreendedorismo dentro de organizações, foram fundamentais para analisar como certos comportamentos de liderança podem facilitar a superação dessas barreiras.

Essa abordagem integrativa contribuiu para entender como aspectos afetivos e cognitivos do comportamento de liderança interagem com o intraempreendedorismo feminino, diretamente alinhado à questão de pesquisa central. Mas, mediante ao conjunto expressivo de informações aqui relatadas, a Tabela 12 sintetiza os principais conceitos e os autores referenciados, não obstante outros autores e construtos teóricos foram incluídos para contribuir com a análise dos resultados.

**Tabela 12**

*Síntese dos principais construtos da tese*

<b>Construto</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor(es) referenciados</b>
Intraempreendedorismo	Empreendedorismo dentro de uma organização; envolve a criação de novos empreendimentos ou a inovação e renovação organizacional por funcionários.	Pinchot (1987), Antoncic & Hisrich (2001), Neessen et al. (2019)
Intraempreendedorismo Feminino	Refere-se especificamente às práticas empreendedoras realizadas por mulheres dentro de organizações, destacando características como adaptabilidade, comprometimento e intuição.	Turro et al. (2020), Silva et al. (2020)
Comportamentos de liderança	Comportamentos relacionados a inovação, proatividade e risco assumido pelos	Chandra & Mathur (2018), Kumar & Parveen (2021)

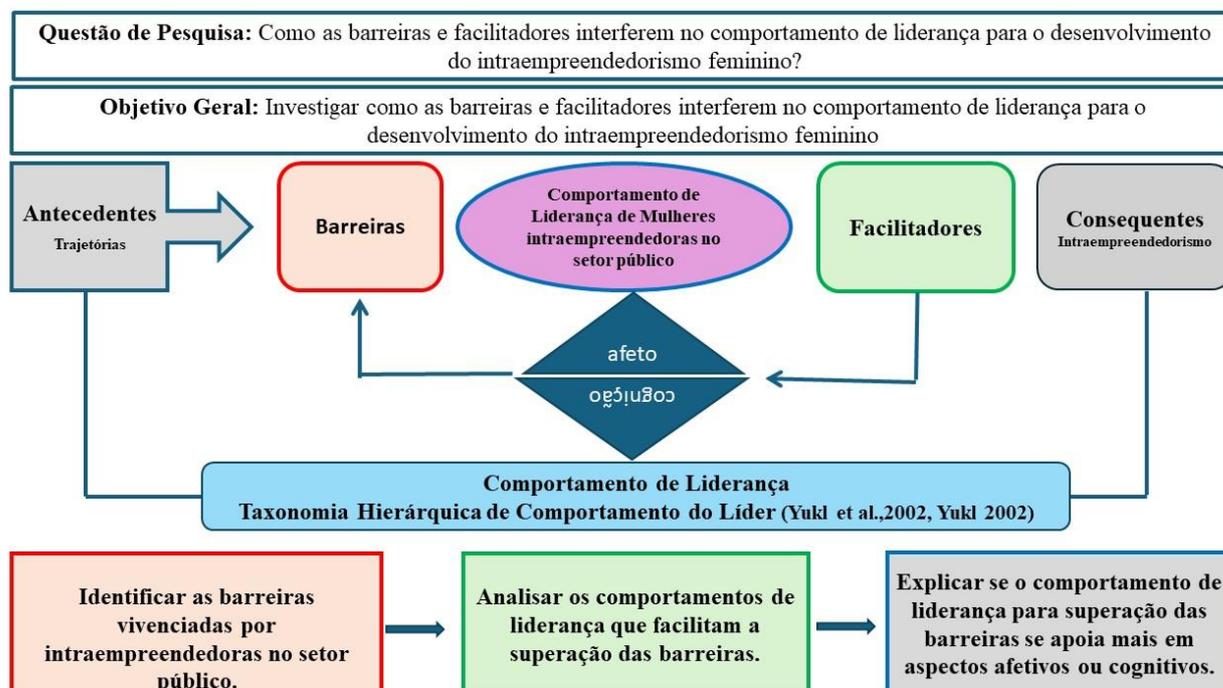
	funcionários; orientados para a criação de novos negócios e renovação estratégica.	
Taxonomia de Liderança de Yukl	Comportamentos de Liderança orientados para tarefas, relacionamentos, mudança e externo.	Yukl (2002,2012)
Barreiras e Facilitadores	Obstáculos e suportes ao intraempreendedorismo, como burocracia, resistência a mudanças, e apoio organizacional para a inovação.	Nassif et al., (2018), Baena-Luna e Garcia-Rio (2021) e Knox & Marin-Cadavid (2022) Lapolli & Gomes (2017), Batistella (2018),
Afetividade	Elementos emocionais e intelectuais que influenciam o comportamento humano, essenciais na liderança para motivar, inspirar, planejar e resolver problemas. A afetividade abrange emoções, sentimentos e motivações que influenciam as interações interpessoais.	Baron, 2008; Cardon et al., 2017; Drnovsek et al., 2016; Maturana, 1998; Miguez & Lezana, 2018; Murnieks et al., 2020)
Cognição	A cognição envolve processos mentais como percepção, memória, julgamento e raciocínio, cruciais para a tomada de decisão.	Prochasson (2005), Farny et al. (2019), Ma et al., (2020), de Mol et al., (2020)

Fonte: Elaborada pela autora.

Além disso, para fechar esta seção da Revisão da Literatura, um modelo teórico foi elaborado para ilustrar a complexidade dos construtos que integram o comportamento de liderança exercidos pela intraempreendedor, conforme a Figura 1.

**Figura 1**

*Modelo Teórico composto pelos construtos da tese*



Fonte: elaborado pela autora

O modelo destaca as barreiras e facilitadores na jornada intraempreendedora e a relação dos aspectos afetivos e cognitivos nos comportamentos de liderança e a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002, 2012) como teoria fundamentada para alicerçar os resultados.

A seguir, os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa são apresentados.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo se destaca por seu ineditismo e relevância no contexto da pesquisa acadêmica sobre liderança e empreendedorismo feminino no cenário político municipal. Com base no referencial teórico, a metodologia adotada buscou explorar, profundamente, como as barreiras e facilitadores influenciam o comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino, conforme fundamentado nas teorias de Yukl (2002, 2012) e outros.

Primeiramente, é importante ressaltar que o papel das mulheres na política tem sido, historicamente, subestimado e negligenciado, especialmente no que diz respeito às suas práticas empreendedoras enquanto líderes municipais. Embora haja uma crescente conscientização sobre a importância da representatividade feminina na gestão pública (Dos Santos & Thome, 2020; Organização das Nações Unidas, 2020), a falta de estudos dedicados à análise destes construtos evidencia uma lacuna significativa no conhecimento acadêmico (Baena-Luna & Garcia-Rio, 2021; Huang et al., 2021; Vadnjaj, 2020; C. Zhang, 2021). A escolha da abordagem qualitativa é justificada pelo referencial teórico que enfatiza a complexidade e a riqueza dos contextos sociais, políticos e culturais nos quais as prefeitas operam (Maturana, 1998; Drnovsek et al., 2016; Kumar & Parveen, 2021).

Além disso, a interseção entre liderança e intraempreendedorismo feminino é um campo praticamente inexplorado na literatura acadêmica. A escassez de pesquisas que abordem a relação entre esses dois construtos fundamentais reflete na falta de compreensão sobre como as mulheres em posições de liderança municipal podem promover e cultivar uma cultura intraempreendedora em suas administrações (Huang et al., 2021; Knox & Marin-Cadavid, 2022). Essa interseção é explorada através de métodos interpretativos que permitem maior compreensão das experiências vivenciadas pelas prefeitas, alinhando-se com as teorias discutidas que enfocam os desafios e comportamentos de liderança intraempreendedora no contexto feminino.

A análise das práticas e estratégias dessas líderes municipais não apenas oferece insights valiosos sobre o papel das mulheres na política, mas também orientações práticas para promover o intraempreendedorismo e a inovação no setor público. Para isso, o delineamento da pesquisa segue uma abordagem qualitativa e interpretativa, conforme sugerido por Moita Lopes (1994), que apoia a análise hermenêutica dos significados construídos nas interações sociais. Este método é indicado para fenômenos complexos que envolvem elementos contextuais e sociais significativos, que não se prestam facilmente à quantificação.

Adotamos também a abordagem ontológica que reconhece a interação sujeito-objeto como fundamental para a compreensão da realidade social, vista como uma rede de representações complexas e subjetivas. A ação humana, considerada subjetiva, permitiu que novos conhecimentos emergissem da interação entre o pesquisador e o fenômeno estudado (Saccol, 2009). Analisar o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público permitiu explorar as realidades múltiplas por meio da interação e envolvimento direto da pesquisadora com o fenômeno, conforme descrito por Hirschman (1986). Este enfoque é coerente com a teoria de liderança de Yukl, que categoriza comportamentos de liderança que podem ser essenciais para superar as barreiras ao intraempreendedorismo identificadas no referencial teórico.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A Tabela 13 traz os principais elementos conceituais e metodológicos construídos no desenvolvimento da pesquisa.

**Tabela 13***Elementos conceituais e metodológicos da pesquisa*

<b>Questão de Pesquisa</b>	Como as barreiras e facilitadores interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino?
<b>Objetivo Geral</b>	Investigar como as barreiras e facilitadores interferem no comportamento de liderança para o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino
<b>Objetivos Específicos</b>	a) Identificar os tipos de barreiras vivenciadas pelas intraempreendedoras no setor público. b) Analisar os comportamentos de liderança que facilitam a superação das barreiras. c) Explicar se o comportamento de liderança para superação das barreiras se apoia mais em aspectos afetivos ou cognitivos.
<b>Construtos da Tese</b>	Intraempreendedorismo feminino, Intraempreendedorismo no setor público Barreiras, Facilitadores, Comportamentos de liderança / Barreiras e Facilitadores, Afetividade e Cognição
<b>Teoria de Base</b>	Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança (Yukl, 2002,2012)
<b>Participantes da Pesquisa</b>	- Mulheres (Prefeitas e Ex-Prefeitas) Intraempreendedoras. Premiadas pelo SEBRAE pela execução de projeto de intraempreendedorismo, obtendo o “Prêmio Prefeito Empreendedor” - Seis Prefeitas Vencedoras do Prêmio “Prefeito Empreendedor SEBRAE.
<b>Instrumentos da coleta de dados, e Triangulação</b>	- Questionário para levantamento de dados demográficos - Análise Documental, relatórios, edital do prêmio. - Entrevistas com roteiro semiestruturado.
<b>Análise dos Dados</b>	- Uso de Software para categorização dos dados (Nvivo) - Análise das Categorias: Barreiras, Facilitadores, Comportamento de Liderança, Afetividade e Cognição - Análise de Conteúdo (Flores, 1984) - Incidentes Críticos (Flanagan, 1973)

**Fonte:** Elaborado pela autora

O uso de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, conforme recomendado por Flores (1984) foi escolhido para permitir uma exploração detalhada e contextualizada das experiências das prefeitas, diretamente alinhada com os objetivos da pesquisa.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A unidade de análise desta pesquisa compreende prefeitas intraempreendedoras que foram reconhecidas com o “Prêmio Prefeito Empreendedor Sebrae” (PSPE). Este prêmio é uma iniciativa anual, que destaca líderes municipais em todo o Brasil por suas contribuições notáveis à gestão pública, através da implementação de projetos inovadores que demonstram resultados concretos, desde ações de desenvolvimento de pequenos negócios, a atividades de modernização da gestão pública (SEBRAE, 2021). Estes projetos são avaliados com base em critérios estabelecidos pelas Leis de Liberdade Econômica, Lei da Micro e Pequena Empresa, e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), enfocando a promoção do crescimento econômico, ambiental e social (SEBRAE, 2021).

As seis prefeitas selecionadas a participarem desta pesquisa, deu-se pelo fato de terem sido vencedoras do PSPE. Trata-se de uma iniciativa que visa reconhecer e valorizar os esforços de prefeitos e prefeitas que se destacam na implementação de políticas públicas focadas no desenvolvimento econômico local. Através deste prêmio, são avaliados projetos que contribuem significativamente para a geração de emprego e renda, fomentam o empreendedorismo, e incentivam a inovação nas cidades.

A premiação considera uma série de iniciativas que podem incluir desde programas de capacitação para empreendedores, até investimentos em infraestrutura como parques tecnológicos e centros de inovação. A intenção é criar um ambiente propício para o crescimento

empresarial e o avanço da economia local, apoiando ainda o desenvolvimento de setores econômicos específicos como turismo, agronegócio e indústria.

A elegibilidade para o prêmio requer a aderência a normativas como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e a Lei de Liberdade Econômica, que visam proporcionar um tratamento diferenciado para pequenas empresas e reduzir a intervenção estatal na economia, respectivamente (SEBRAE, 2021). E por fim, os projetos devem estar alinhados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU em 2015, que visam erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a paz para todos. Esses objetivos representam um chamado global à ação, reunindo governos, iniciativa privada, sociedade civil e cidadãos do mundo em um esforço conjunto para construir um futuro mais sustentável e justo para as próximas gerações. (Organização das Nações Unidas, 2020)

Esses projetos foram fundamentais para análise desse estudo, pois evidenciaram a aplicação direta de práticas intraempreendedoras no setor público, alinhando-se perfeitamente com o escopo desta tese. A Tabela 14 destaca os critérios de seleção das participantes da pesquisa conforme o PSPE.

**Tabela 14**

*Crítérios de Seleção das Participantes da Pesquisa conforme Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor (PSPE)*

<b>Crítério de Escolha das Entrevistadas</b>	<b>Detalhamento</b>
Resultados Comprovados	Deve ter implementado projetos com impacto mensurável, fomentando a formalização e competitividade dos pequenos negócios baseados nas legislações pertinentes e nos ODS.
Diversidade Setorial	Os projetos podem abranger diversos setores econômicos, tanto urbanos quanto rurais.
Modelo de Implementação	Iniciativas podem ser desenvolvidas através de consórcios, convênios, e associações intermunicipais, ou serem originadas de metodologias do Programa Sebrae Cidade Empreendedora ou inovações próprias da equipe do município.

**Fonte:** Adaptado de SEBRAE (2021). Disponível em: SEBRAE Prefeito Empreendedor

A existência do PSPE teve início no ano de 2009, e até o ano de 2023, foram premiados 57 prefeitos, dos quais apenas 6 (seis) são mulheres. Esta tese contou com a participação de todas as seis prefeitas vencedoras do prêmio Nacional PSPE, proporcionando a análise das experiências e compreensão dos fenômenos estudados (SEBRAE, 2021).

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para investigar os comportamentos de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público, adotamos procedimentos metodológicos estruturados que envolveram diversas etapas para a análise dos dados coletados.

Após a seleção inicial baseada na documentação do Sebrae (2021), as prefeitas foram convidadas a participar da pesquisa por meio de um ofício enviado por e-mail (Apêndice C). Após aceitarem participar da pesquisa, um formulário do Google Forms foi enviado para o levantamento dos dados demográficos (Apêndice D), acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E), garantindo a ética e a confiabilidade do processo.

As entrevistas foram conduzidas virtualmente utilizando um roteiro semiestruturado (Apêndice F), que foi baseado na Taxonomia de Yukl (2002, 2012) e nas evidências da literatura. Este roteiro permitiu a identificação das barreiras, dos facilitadores e a exploração dos comportamentos de liderança por meio das práticas intraempreendedoras, além de investigar como as prefeitas integram a afetividade e a cognição em suas ações (Flick, 2018).

Devido ao número reduzido de participantes, não foi necessário realizar um pré-teste do formulário e do roteiro de entrevistas. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade das prefeitas, respeitando as leis de proteção de dados, como as Leis 12.965/2014 e 13.709/2018. As entrevistas ocorreram entre os dias 21 de junho de 2023 e 8 de novembro de 2023, com duração variando entre 54 minutos e 41 segundos a 1 hora e 45 minutos.

Em relação ao tratamento dos dados, os formulários recebidos foram consolidados em uma planilha de Excel para realizar a análise do perfil das entrevistadas. As entrevistas foram transcritas e analisadas utilizando o software Nvivo, que facilitou a categorização dos dados nas seguintes categorias: Barreiras, Facilitadores, Comportamento de Liderança, Afetividade e Cognição. A análise de conteúdo seguiu as recomendações de Flores (1984) e incluiu a técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1973).

As entrevistas, que inicialmente foram gravadas em formato de vídeo, foram convertidas em arquivos no formato áudio. Com esse procedimento foi possível realizar a transcrição das falas das prefeitas, transformando o áudio em texto. Para isso foi utilizado os softwares de transcrição Transcriptor <https://transkriptor.com/pt-br/> e o Microsoft Word. Ambos apresentaram limitações na qualidade da transcrição, o que demandou uma leitura simultânea a escuta dos áudios, procurando corrigir os trechos e palavras transcritos incorretamente, assim como complementando com palavras que ficaram de fora da transcrição.

Após a transcrição, organizamos os dados de maneira padronizada, salvando-os em documento do software Microsoft Word. Cada transcrição foi marcada com identificações claras das participantes, facilitando o acesso e a referência cruzada entre os dados, os arquivos foram nomeados com as identificações de cada Prefeita P1, P2, P3, P4, P5 e P6. Em seguida, utilizamos o software de análise qualitativa, NVivo, que foi fundamental na organização e na codificação dos dados. Essa ferramenta ajudou a manter a consistência e a eficiência na gestão das informações coletadas. Utilizamos o mesmo arquivo de transcrição dentro do software Nvivo que permite a criação de “Nós”, o que chamamos nessa tese de categorias.

Prosseguimos com uma pré-análise, na qual realizamos leituras repetidas das transcrições para nos familiarizarmos com o conteúdo e começamos a identificar temas preliminares. Durante essa leitura, fizemos registros iniciais e identificamos categorias e temas que surgiram da literatura fundamentada da tese. Para a análise dos dados coletados durante as entrevistas com as prefeitas intraempreendedoras, adotamos um processo de codificação e recodificação, guiado pelos objetivos específicos da pesquisa e embasado nas categorizações teóricas de Yukl (2002, 2012) para comportamentos de liderança, barreiras e facilitadores ao intraempreendedorismo no setor público e afetividade e cognição, conforme Nassif et al. (2018).

Em relação às barreiras ao intraempreendedorismo, todas as menções identificadas foram inicialmente isoladas e depois subcategorizadas conforme a tipologia de Nassif et al. (2018), que inclui conflitos de papéis, barreiras afetivas, patriarcais e de risco de negócios intraempreendedores no setor público. Esta estruturação destacou as especificidades das barreiras enfrentados por mulheres em posições de liderança municipal e a identificação de facilitadores que identificaram as ações intraempreendedoras.

Os comportamentos de liderança identificados foram inicialmente listados de maneira abrangente, englobando todos os aspectos mencionados pelas participantes. Em seguida, esses comportamentos foram recategorizados dentro da Taxonomia Hierárquica de Yukl, diferenciando-os em comportamentos relacionados a tarefas, relações, mudanças e monitoramento externo. Esta recategorização permitiu uma análise sobre como esses comportamentos se manifestam no contexto específico das prefeitas intraempreendedoras. Posteriormente, cada comportamento categorizado foi novamente examinado para determinar

se ele se alinhava mais com aspectos afetivos ou cognitivos, proporcionando compreensão sobre a natureza afetiva ou racional das práticas de liderança adotadas

Ao fazer análise dos dados, surgiu espontaneamente uma questão relacionada as principais barreiras vivenciadas pelas prefeitas. Mediante esses resultados, uma em especial, se destacou, cuja abordagem foi caracterizada como incidentes críticos. Esta abordagem é de grande valia no estudo de (intra)empreendedores, mas pouco utilizada no contexto de pesquisa brasileiro, especialmente na área de Ciências Sociais Aplicadas (Nassif et al., 2016). Assim, os incidentes críticos apontados pelas prefeitas contribuíram, fortemente, para o registro de comportamentos específicos e aqueles mais difíceis e que melhor evidenciaram as barreiras por elas vivenciadas (Flanagan, 1973).

Após a identificação destes, procedemos à codificação seletiva. Nesta etapa, categorias-chave diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa foram integradas para formar uma narrativa que descreve detalhadamente como as barreiras e facilitadores influenciam o comportamento de liderança intraempreendedora feminina no setor público atendendo aos objetivos específicos.

Concluído estas etapas, os resultados foram triangulados e analisados, conjuntamente, com os fundamentos teóricos, discutindo os resultados empíricos com a literatura abordada, analisando os documentos, relatórios e editais dos prêmios.

A próxima seção apresenta dos resultados da pesquisa empírica.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção traz os resultados categorizados da pesquisa, integrando o perfil, a trajetória, as barreiras e facilitadores ao intraempreendedorismo feminino, bem como os comportamentos de liderança frente à conquista das participantes sobre o Prêmio Prefeito Empreendedor.

### 4.1 PERFIL E TRAJETÓRIA DAS PREFEITAS.

A Tabela 15 apresenta os dados demográficos das prefeitas participantes da pesquisa, as quais foram reconhecidas como prefeitas intraempreendedoras por terem sido laureadas com o Prêmio Prefeito Empreendedor do Sebrae. Visando preservar as prefeitas, nenhum dado que possa revelar suas identidades, datas e locais de atuação e onde foram laureadas com os prêmios, a pedido de algumas delas, decidimos omitir fontes de todas que, de alguma forma possam ser identificadas.

**Tabela 15**

*Dados Demográficos das Prefeitas Entrevistadas*

Entrevistada	Código	Região	Idade	Formação	Estado Civil	Filhos
Prefeita 1	P1	Norte	48	Superior Incompleto	Casada	1
Prefeita 2	P2	Sul	45	Direito	Casada	1
Prefeita 3	P3	Sul	69	Professora	Casada	2
Prefeita 4	P4	Nordeste	48	Direito	Solteira	1
Prefeita 5	P5	Norte	66	Turismo e Gestão Pública	Casada	2
Prefeita 6	P6	Nordeste	46	Ciência Biológicas	Casada	2
<b>Total</b>	<b>06</b>					

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 15, demonstra-se a diversidade em relação ao perfil das prefeitas entrevistadas, Nota-se que a faixa etária atual das prefeitas varia entre 45 e 69 anos, e atualmente somente P6 atua como prefeita de sua cidade, as demais foram premiadas em outros anos, e atualmente se dedicam a outras atividades, conforme demonstrado nas trajetórias a seguir. As prefeitas (P1, P2 e P4) ingressaram na vida pública antes dos trinta anos, enquanto P3, P5 e P6 após os trinta anos e antes dos quarenta anos. Esses aspectos ressaltam a importância da representatividade de diferentes gerações na gestão pública local. A formação educacional, as áreas de conhecimento incluem Direito, Ciências Biológicas, Turismo e Gestão Pública, entre outras, sugerem a importância da multidisciplinaridade na administração municipal, possibilitando a aplicação de diferentes perspectivas e habilidades na resolução de problemas e no desenvolvimento de políticas públicas.

Não foi tarefa simples identificar as participantes da pesquisa como intraempreendedoras, sendo necessário recorrer aos diversos conceitos do construto para entender as ações intraempreendedoras realizadas em uma organização pública, geralmente, sem o apoio explícito (Climent-Rodríguez et al., 2020; Kumar & Parveen, 2021). Este fenômeno é distinto do empreendedorismo corporativo, que envolve o apoio estrutural e estratégico da organização para fomentar a inovação (Sharma & Chrisman, 1999; Pinchot, 1987; Chouchane et al., 2021).

Assim, a análise das trajetórias das prefeitas, revela como essas líderes enfrentam desafios e implementam inovações dentro do setor público, muitas vezes, sem o suporte esperado, mas com compromisso com suas comunidades e visão empreendedora, corroborando

os autores acima citado. A tabela 16 sintetiza as principais informações sobre cada prefeita, destacando seus antecedentes, motivações e os comportamentos intraempreendedores que demonstram em suas funções.

Os projetos liderados por prefeitas abrangem vários conteúdos e objetivos, demonstrando o compromisso dessas mulheres com o desenvolvimento social e econômico de suas comunidades. Entre os principais focos, podemos destacar o empoderamento feminino através do empreendedorismo, o fomento à agricultura familiar para impulsionar o crescimento rural, o incentivo ao reaproveitamento de materiais como as garrafas PET para promover a sustentabilidade e a geração de emprego e renda através da contratação de mão de obra local em obras de infraestrutura. Essa propensão à adoção de práticas de empreendedorismo municipal pode ser atribuída, em parte, às experiências de gênero e à sensibilidade para questões sociais das prefeitas, conforme sugerem estudos como o de Li e Zhang (2019).

**Tabela 16**

*Trajetória profissional das participantes do estudo*

Prefeita	Atuação antes da vida pública	Negócios antes da Vida Pública	Início da Vida Pública*Cargos/Idade	Motivações para carreira política
P1	Gerente de Supermercado	Comércio e Serviços	– Vereadora aos 24 anos 2012 – Deputada 2222 – Eleita Prefeita	Vocação para o serviço social, inspiração e apoio do esposo e do pai
P2	Cantora	Feira com o pai	Prefeita aos 24 anos 2222- Eleita Prefeita	Vocação para o serviço social, inspiração e apoio do esposo e do pai
P3	Técnica de Enfermagem, agropecuarista	Agronegócio (pecuária)	Vereadora 2222- Eleita Prefeita	Vocação para o serviço público e social, inspiração pela comunidade e desejo de transformar a cidade
P4	Advogada	-	Prefeita aos 29 anos, reeleita para um segundo mandato 2222- Eleita Prefeita	Vontade Própria. Transformar a cidade, melhorar a vida das pessoas, inspiração familiar, superação de desafios como mulher na política
P5	Primeira-dama, gestora pública Agência de Publicidade -	-	1989 – Primeira-dama, Prefeita (5 vezes), Deputada Federal (2 vezes) 2222- Eleita Prefeita	Foi incentivada por familiares e/ou amigos. Vocação para o serviço público, inspiração dos pais, envolvimento com a comunidade e desejo de transformar realidades
P6	Professora – Rede Pública.	Confecção de roupas íntimas	2017 – Eleita Prefeita (2 mandatos)	Foi incentivada por familiares e/ou amigos. Vocação para o serviço público, pressão do grupo político, apoio do marido, desejo de promover empreendedorismo e desenvolvimento local.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

### **Prefeita 1 – (P1)**

A carreira política da entrevistada P1, originária de uma família com raízes nordestinas foi influenciada por experiências anteriores com desafios sociais. Possui formação acadêmica não concluída em nível superior, mas sua experiência de vida e seu papel como esposa e mãe de um filho têm contribuído significativamente para sua liderança. Ela atua em uma região desafiadora do Norte do Brasil, onde tem que balancear suas responsabilidades pessoais e profissionais.

Antes de sua eleição como prefeita, P1 estava envolvida em atividades comunitárias e políticas, com foco no fomento ao empreendedorismo local. Seu município experimentou um crescimento populacional significativo na década de 1970, após a instalação de uma fábrica de celulose, o que exacerbou problemas como desordem urbana e vulnerabilidade socioambiental. Assim, sua liderança como prefeita, ocorreu por dois mandatos sendo eleita em 2004 e 2008, foi testada em um pequeno município no norte do Brasil, ao enfrentar persistentes problemas socioeconômicos e ambientais. Em resposta, P1 implementou uma série de políticas voltadas para o desenvolvimento de pequenas empresas, através de políticas de compras públicas, incentivo à agricultura local e adoção de práticas de urbanismo sustentável.

Promoveu a criação de pequenas empresas e apoiou iniciativas de microcrédito, o que contribuiu para estimular a economia local e gerar empregos. Estabeleceu também parcerias com outras esferas do governo e com o setor privado para atrair mais investimentos para a região, buscando soluções para problemas como saneamento básico e acesso a serviços de educação e saúde de qualidade.

Durante seu mandato, P1 enfrentou desafios políticos significativos, incluindo oposição em momentos cruciais e crises, como enchentes e problemas de saúde pública. O modo como ela administrou esses desafios ressalta um perfil de liderança adaptativa. A história de P1 ilustra como o intraempreendedorismo pode servir como uma ferramenta eficaz na gestão pública, evidenciando que barreiras podem ser superadas com inovação, liderança e um compromisso contínuo com a comunidade.

As motivações para implantar projetos intraempreendedores no município, e participar do Prêmio do SEBRAE se deu em virtude de fortalecer a economia local e promover a inclusão social, como no caso da P1, em que a homologação da Lei Geral permitiu a formalização de mais de 500 pequenos empreendimentos. P1 foi premiada por diversas ações, tais como: Ação 1: ações de empreender para crescer na dimensão humana e econômica (capacitação e empreendedorismo); Ação 2: Fortalecimento da Agricultura Familiar (compras públicas locais); Ação 3: Recicla ART (Acesso à inovação e tecnologia); Ação 4: Compromisso e Responsabilidade na Gestão Pública – (Planejamento e infraestrutura para o desenvolvimento econômico e social local); Ação 5: Lei Geral do Município.

## **Prefeita 2 - (P2)**

P2 iniciou sua militância política ainda na faculdade, participando ativamente em diretórios acadêmicos e atuou como cantora em eventos locais antes de sua eleição como prefeita. Foi prefeita por duas vezes, eleita em 2004 e 2008, em um município da região Sul do Brasil, cujo cenário sociopolítico e econômico em que suas políticas foram implementadas vivenciava os desafios comuns de muitas cidades brasileiras de porte semelhante, incluindo a necessidade de modernização da gestão pública, geração de emprego e renda, e implementação de políticas ambientais sustentáveis.

A administração de P2 adotou uma abordagem centrada no empreendedorismo, gestão participativa e do desenvolvimento sustentável, em que um dos principais eixos de sua administração foi a promoção do empreendedorismo social como estratégia para o desenvolvimento econômico local. Sob sua gestão, foram implementadas iniciativas como a formação de cooperativas de reciclagem e artesanato, a implementação de planos de cargos e salários para os servidores públicos, a realização de concursos públicos e a adoção de práticas de gestão mais eficientes e humanizadas refletem uma visão que valoriza o capital humano e promove uma cultura de excelência no serviço público.

Sua gestão registra articulações e mobilização de diferentes setores da sociedade em torno de projetos comuns. A parceria com instituições como o Sebrae para promover o empreendedorismo e com o Senar para capacitar agricultores familiares exemplifica sua

habilidade de construir redes de colaboração interinstitucionais, ampliando o impacto e a sustentabilidade das políticas implementadas.

Sua participação no Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, se deu, pois, P2 promoveu ações favoráveis para micro e pequenas empresas, estimulando a competitividade, diminuindo a informalidade e incentivando a inovação tecnológica. Além disso, houve um esforço para melhorar os indicadores educacionais e promover a inclusão socioeconômica, modernizar a administração e valorizar os servidores. Também foram implementadas ações estratégicas para fortalecer os pequenos negócios. Essas medidas demonstraram que prefeitas podem utilizar seu papel de intraempreendedoras para promover mudanças, defendendo novas e inovadoras ideias no município (Hansson, 2019).

As motivações para implantar projetos intraempreendedores no município, se deu pelo desejo de atuar como uma ponte entre os setores público, empresarial e social, gerando comprometimento e oportunidades. As ações executadas foram: Ação 1 -Saber (Capacitação e Empreendedorismo); Ação 2 -Otimizar (Modernização da Gestão Pública para o desenvolvimento sustentável); Ação 3 -Maximizar (Capacitação e Empreendedorismo); Ação 4 -Agregar (Representação, Cooperação e o Associativismo).

### **Prefeita 3 – (P3)**

A carreira política de P3 inicia em 2012 cujo compromisso com a inovação trouxe uma visão clara de transformar a administração pública através de práticas empreendedoras. Antes de assumir o cargo de prefeita, P3 já estava engajada com a comunidade e tinha uma compreensão das necessidades locais. Sua experiência anterior como técnica em enfermagem e no setor do agronegócio, além de sua atuação na previdência social, proporcionou-lhe habilidade para identificar e abordar os desafios enfrentados pelos cidadãos em diversos setores.

Durante sua administração, o enfoque em empreendedorismo se manifestou em diversas iniciativas destinadas a estimular a economia local e apoiar pequenos empresários. A colaboração com o Sebrae foi um componente chave de sua gestão. Este período também foi marcado por desafios, incluindo resistências internas e a necessidade de superar práticas administrativas tradicionais.

A habilidade de P3 em formar parcerias eficazes e mobilizar recursos foram cruciais para a implementação de projetos inovadores e a obtenção de resultados positivos para a comunidade. A liderança de P3 também foi caracterizada por uma forte ênfase na inclusão e participação comunitária, procurando envolver os cidadãos nas decisões políticas. Apesar dos desafios e da oposição enfrentados, sua abordagem persistente e inclusiva reforçou o impacto de suas iniciativas.

P3 venceu o prêmio do SEBRAE na categoria de Desburocratização e formalização. Teve como motivação romper com práticas de favorecimento e corrupção, iniciando um processo de mudança radical do sistema da gestão pública.

### **Prefeita 4 – (P4)**

A trajetória de P4 na vida pública como prefeita iniciou-se em 2005, marcada por sua determinação em liderar e enfrentar desafios de gestão, em seguida foi eleita para dois mandatos, sendo prefeita em três legislaturas: 2005-2008, 2013-2016 e 2017-2020. Desde jovem, ela manifestou o desejo de se tornar prefeita para transformar a vida de seus conterrâneos. Seu compromisso com o crescimento do município, através do fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento agrícola, destacou sua liderança orientada para o desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Durante sua gestão, P4 enfrentou diversos desafios, principalmente relacionados à limitação de recursos financeiros e à resistência a mudanças por parte de alguns membros da comunidade e equipe administrativa. Ela navegou por uma complexa rede de burocracias para trazer recursos e projetos para sua cidade. A constante escassez de recursos a impulsionou a buscar parcerias intensivas com instituições como o Sebrae.

P4 adotou uma abordagem inclusiva e participativa em sua administração, evidenciada pela criação da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres. Esta secretaria foi desenvolvida para empoderar mulheres, garantindo que tivessem voz ativa e representatividade política durante sua gestão. Esta iniciativa ajudou a aumentar a visibilidade e segurança das mulheres no município, estabelecendo P4 como um exemplo de liderança inclusiva.

Sua administração foi caracterizada por uma visão proativa de desenvolvimento, estabelecendo parcerias estratégicas com entidades como o Sebrae e a Federação da Agricultura. Estas parcerias foram cruciais para superar a escassez de recursos e promover o desenvolvimento local, com um foco especial no apoio aos micros e pequenos empreendedores e na agricultura familiar. P4 também liderou sua cidade durante momentos desafiadores, como a pandemia de 2020, adaptando-se e gerenciando a crise com recursos limitados. Este período ressaltou sua resiliência e capacidade de gestão em tempos de crise.

O projeto vencedor do prêmio teve como principal finalidade a criação da Associação das Costureiras, desenvolvido como uma política pública para fomentar a geração de emprego e renda e, conseqüentemente, estimular o desenvolvimento econômico e social da localidade. Esse projeto teve como objetivo específico assessorar as costureiras em todos os aspectos necessários para a formação e gestão da associação, incluindo os econômicos, jurídicos, contábeis e administrativos. As metodologias empregadas no projeto envolveram uma série de estratégias práticas como reuniões semanais, cursos focados em cooperativismo, gestão econômica e contábil, além de aulas de corte e costura realizadas em parceria com o SEBRAE.

A iniciativa surgiu da necessidade de gerar uma fonte sustentável de renda para as famílias da região. A solução implementada propiciou a criação de uma associação de produção e trabalho de forma legalizada, fornecendo às costureiras um local apropriado, os equipamentos necessários e a oportunidade de realizar vendas diretamente para o governo municipal. Esta medida teve um impacto significativo na melhoria das condições de vida dessas mulheres, não apenas do ponto de vista financeiro, mas também na elevação da autoestima, uma vez que passaram a gerenciar, pesquisar, apresentar projetos e captar recursos, funcionando efetivamente como uma pequena empresa.

## **Prefeita 5 – P5**

P5, nascida no interior de São Paulo em uma família de educadores, com influências de seu pai tanto na educação quanto na política local, é considerada uma gestora pública intraempreendedora, destacando-se não apenas por sua capacidade de liderança, mas também pela habilidade em superar as barreiras de gênero em um ambiente predominantemente masculino.

Sua carreira política começou em 1987, inicialmente como primeira-dama, apoiando seu então marido. Posteriormente, elegeu-se prefeita, ocupando o cargo por cinco mandatos, e sendo deputada federal por dois mandatos. Durante sua gestão, P5 se comprometeu com o desenvolvimento social e econômico da cidade, implementando políticas voltadas para a desburocratização e apoio ao micro empreendedorismo, além de dar especial atenção à primeira infância. Essas iniciativas não apenas melhoraram os indicadores sociais e econômicos locais, mas também ganharam reconhecimento nacional, com vários projetos de sua administração.

P5 venceu o prêmio na categoria Cidade empreendedora, tendo como motivação melhorar a eficiência e agilidade na regularização das empresas. O projeto premiado na

categoria de Desenvolvimento Econômico e Social teve como objetivo promover um ambiente favorável para o desenvolvimento do empreendedorismo local, realizando melhorias no atendimento aos pequenos negócios e incentivando a geração de emprego e renda de forma organizada e sustentável.

A partir da reformulação dos serviços da Secretaria de Finanças, incluindo capacitações, automatização e descentralização de dados, foi possível aumentar a eficiência e agilidade do processo de regularização de empresas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e fomentando o crescimento econômico. Este esforço resultou em um aumento significativo na quantidade de empresas regularizadas, ampliando as oportunidades de crescimento e competitividade dos pequenos negócios na região.

## **Prefeita 6 – P6**

A análise da trajetória política e administrativa da P6, foi marcada por uma abordagem intraempreendedora no âmbito da gestão pública municipal. Inicialmente não intencionada a ingressar na vida política, a entrevistada foi conduzida a este caminho como uma estratégia do grupo político ao qual estava associada, visando a continuidade de poder. Sua eleição em 2016, e subsequente reeleição em 2020 representam um rompimento com padrões tradicionais de gênero na política local,

A implementação de políticas públicas voltadas para o fomento ao empreendedorismo, em especial através da educação empreendedora nas escolas, destaca-se como um pilar de sua gestão. apoiada por parcerias estratégicas com organizações como o SEBRAE, refletindo uma compreensão da intersecção entre educação e desenvolvimento econômico local, O enfrentamento de preconceitos e a consolidação de uma postura de liderança, apesar dos desafios inerentes ao contexto político e social, são aspecto para a compreensão dos mecanismos de superação de barreiras à participação feminina em cargos de liderança e tomada de decisão no âmbito público.

P6 venceu o Prêmio na categoria Empreendedorismo na escola, teve diversos projetos intraempreendedores, cujas motivações foram estabelecer parcerias e implementar políticas públicas para o desenvolvimento econômico do município, como a Sala do Empreendedor e o Programa de Educação Empreendedora,

Esta síntese das trajetórias da vida política das participantes da pesquisa contribui, sobremaneira, para entender as ações intraempreendedoras, não obstante as barreiras enfrentadas por cada uma delas e discutida a seguir.

## **4.2 BARREIRAS AO INTRA(EMPREENDEDORISMO)**

Esta sessão apresenta os tipos de barreiras enfrentadas pelas participantes da pesquisa, identificadas por eventos narrados por elas, atendendo assim, o primeiro objetivo específico deste estudo. As categorias das barreiras seguem a tipologia adaptada do estudo de Nassif et al. (2022) conforme a Tabela 10, apresentada na fundamentação teórica.

### **4.2.1 Barreiras: Conflitos de Papéis**

Conflitos de papéis surgem quando há expectativas contraditórias sobre o desempenho de uma pessoa em seu cargo ou quando uma pessoa desempenha múltiplos papéis que podem ser incompatíveis ou conflitantes entre si (Kumar & Parveen, 2021). Os relatos ilustram os conflitos de papéis com a entrada na política e em alguns casos a falta de preparação para os desafios que enfrentariam:

"Na verdade, eu digo que nem sei exatamente a motivação de entrar, porque talvez na época, muito jovem, nem parei para pensar nos desafios que eu enfrentaria dentro da política. Eu só queria fazer, só queria fazer acontecer a coisa..."(P1).

A Prefeita P2, relata sobre as barreiras de conciliar a vida como cantora, viver a juventude, ser filha de família pobre e se candidatar:

*"Eu era uma menina jovem, né? É loira, é petista, corintiana, solteira, filha de pobre... estava quebrando muitos paradigmas, em cidade do interior, sempre são os ricos que são candidatos, né? Essa coisa toda e eu cantava, falei, eu tenho que cantar para sobreviver..." [...] em virtude de ser jovem e ter sido filha de família pobre que não tinha, né? dinheiro, uma coisa. Então assim foi sempre a dificuldade, né?" [P2]*

P3 fala sobre a necessidade de reduzir seu horário de trabalho para cuidar dos filhos e enfrentou críticas por isso, indicando um conflito de papéis entre suas expectativas pessoais e profissionais:

*"Optei por ter condição de ficar com eles e em função deles. E todo mundo criticou... as pessoas passavam e falavam que eu não ia mais ser candidata por causa dos meus filhos."(P3).*

Os desafios em separar vida pessoal e o papel de prefeita, um problema comum para muitas mulheres que lutam para equilibrar expectativas profissionais com responsabilidades pessoais ou familiares (Nassif et al. 2020), foi recorrentes entre as participantes da pesquisa.

*"Eu morava na fazenda, e era comum as pessoas irem pra minha casa resolver assuntos da prefeitura, eu dizia: eu chego já lá para a prefeitura para a gente resolver. Não pode resolver daqui... aqui é a minha casa." [...] até meu esposo, chegava na hora do almoço ou na janta, nem 2 nem 3 vezes ele me cobrando: você tem que fazer isso, você tem que tirar aquele de lá, você tem que fazer aquele serviço. Eu dizia: ó, vamos, vamos esquecer! Aqui sou só a tua esposa, você me ajudou, te agradeço muito, sua ajuda foi essencial, mas agora deixa nós governarmos. Mas agora diz para eles falarem direto para prefeita, você é médico e não é prefeito" (P3)*

Os relatos de P4 demonstram que as mulheres que atuam na carreira pública, constantemente se deparam com barreiras conflitantes como a interferência da vida pública na vida familiar. No trecho da fala de P4, percebe-se um conflito entre o cargo de prefeita e sua vida pessoal. Ela demonstra a resistência em assumir as responsabilidades do cargo, priorizando o tempo com a família. A prefeita revela que ao assumir múltiplos papéis, como filha, esposa e mãe, e a incerteza sobre o horário de retorno para casa contribui para a sensação de perda de controle sobre sua vida pessoal, conforme o seguinte relato:

*"Eu nunca quis isso para mim porque eu queria voltar para casa e estar em casa com a família. Eu não queria trazer a prefeitura para mim, o meu café da manhã era sagrado. Não, não tinha que me fizesse compartilhar com ninguém porque era meu momento, porque eu sabia que depois dali eu não era mais azul. Filha não era mais a sua esposa, não era mais a mãe e eu não sabia que horas eu ia voltar para casa" (P4)*

As mesmas barreiras foram identificadas nas falas de P5, que à mulher são conferidos alguns papéis definidos, o que ela chama de "caixa",

*“eu gostaria é que as pessoas entendessem que não se deve pré-estabelecer o lugar de uma mulher, quais suas áreas de atuação e até onde ela pode ir. Isso deve ser determinado pela competência da pessoa, independente do seu gênero. O ambiente machista tende a colocar a mulher numa caixa, num estereótipo de mais frágil, sem pulso, sem capacidade estratégica. Eu sofri isso na pele na última eleição para o governo do Estado. Mesmo após provar por anos a minha capacidade de gestão [...] enfrentei todas essas questões de ser mulher na política, precisei validar o que estava validado: a minha capacidade técnica” (P5)*

P6 foi escolhida para substituir seu marido como candidata à prefeitura, o que a colocou em um papel continuador de um legado, ao invés de ser reconhecida por suas próprias habilidades e visão. Ela expressa isso ao dizer:

*"Sofri demais... muitos conflitos em um ambiente totalmente diferente. Meu Deus, professora. De várias turmas de ensino médio para prefeita. Sabe, são dois extremos, foi muito impactante [...] algumas pessoas insistiam em dizer que eu só era uma figura, uma pessoa figurativa no governo, mas eu sempre trabalhei para não só ser a substituta do meu marido."(P6)*

Estas declarações sublinham o conflito de papéis, cujo entusiasmo pela ação colide com a falta de experiência e conhecimento político. De acordo com Climent-Rodríguez et al. (2020), o conceito de intraempreendedorismo envolve a prática de empreendedorismo dentro de um contexto organizacional, mesmo sem suporte da organização. O desafio de gerenciar a tensão entre integridade e suporte político muitas vezes provoca decisões controversas e esses depoimentos destacam a pressão adicional que recai sobre mulheres em posições de destaque, aumentando não só a responsabilidade, mas também a expectativa de desempenho sem falhas. O dilema pessoal em contraponto às expectativas profissionais, um clássico conflito de papéis reflete em impacto emocional e as pressões externas levam a reconsiderações significativas sobre a carreira política. (Mustafa et al., 2021; Adachi & Hisada, 2017). As observações de Turro et al. (2020) sobre a adaptabilidade e o comprometimento das intraempreendedoras são relevantes aqui, pois destacam a necessidade de navegar por múltiplas identidades enquanto desafiam as normas estabelecidas.

De maneira geral, esses relatos destacam como as mulheres em posições de liderança política enfrentam múltiplos conflitos de papéis, pelas expectativas sociais e culturais, e a necessidade de navegar por um campo dominado por normas e expectativas masculinas. A luta pela legitimidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a pressão para conformidade dentro de um contexto patriarcal são desafios constantes que as prefeitas enfrentam em sua trajetória política (Azevedo, 2022; Moon et al., 2020; Demircioglu & Chowdhury, 2021; Biju & Pathak, 2021).

#### 4.2.2 Barreiras do Patriarcado

As barreiras do patriarcado referem-se às dificuldades enfrentadas pelas mulheres em situações cujas normas, valores e práticas sociais estão sob a dominação masculina, e a subordinação feminina em diversos aspectos da vida, incluindo no ambiente de trabalho e na política (Olarewaju & Fernando, 2020). As barreiras do patriarcado relatadas pelas participantes da pesquisa ilustram algumas das dificuldades enfrentadas por mulheres que aspiram a posições de liderança em um ambiente tradicionalmente dominado por homens, conforme os depoimentos a seguir.

*"Aí, meu pai, a princípio queria muito que meu irmão fosse mais novo que eu um ano. É pela aquela coisa na cabeça de que mulher não podia estar no poder. Meu pai tinha essa visão assim."(P1)*

*"A gente sente o machismo, né, que é o tempo inteiro, né? Tanto na questão da gestão, no dia a dia da gente..."(P2)*

Este episódio evidencia não apenas a resistência familiar, mas também como as noções pré-concebidas sobre gênero podem influenciar decisivamente as oportunidades políticas. Segundo Mustapha et al. (2021), tais preconceitos familiares são um reflexo das normas patriarcais que permeiam a sociedade, restringindo as oportunidades das mulheres desde cedo.

Episódios de enfrentamento do patriarcado demonstram uma oposição diferenciada como um contraponto ao comportamento típico masculino.

*"Porque eu me tornei mais conhecida, eu fazia um trabalho muito diferente dos vereadores, porque eu fazia uma oposição à gestão municipal, mas assim, com muita coerência, com muita tranquilidade, com muita segurança, mas eu tinha que me impor todo o tempo"(P1)*

*"Ser mulher na política já é difícil... o preconceito é grande se você for jovem, principalmente se você não for a mulher que tem uma vida de casada [...] sofri muito preconceito também. Olha o machismo... Muito forte... A referência de ex-gestores, é que eu era 'menina' [...] essa coisa do machismo é muito doida, né? Só quem sente mesmo, quem vive nós [...] Num primeiro momento era aquela coisa de nossa, foi voto de protesto. De que aí é a Barbie, é a menina, porque aquela coisa que eu estava te falando do machismo, né? a mulher negra sofre muito mais é muito mais alijada ainda da sociedade, mas, por outro lado, a mulher jovem loira, né? Tem que ficar provando. Eu brinco, sempre tem que ficar provando o tempo inteiro que não é burra e não é puta, né??" (P2)*

*"Daí a primeira coisa difícil de enfrentar, já foi na hora de montar o meu governo. Porque não tinha as pessoas indicadas pelos políticos e eu tinha que enfrentar o que diziam eles iam procurar meu esposo. Como se ele mandasse em mim, como se ele tivesse autonomia né? Ele dizia 'não mas tem que falar com a prefeita'. Eu sou a prefeita e foi uma queda de braço de força que eu tive que me impor bastante." por ser mulher. O que mais pesou, eu acredito, até porque a minha cidade é extremamente machista, ainda respira muito o machismo, sabe?" [...] "principalmente aqui na minha cidade, depois que a gente saiu ninguém mais se candidatou nem para vice, nem para prefeita. E continua ainda no comando do masculino." (P3)*

Mesmo com a autoridade de P3 como prefeita, apesar de ser a detentora oficial do cargo, as pessoas recorriam ao seu marido, buscando obter decisões e ações através dele, subestimando ou ignorando a autoridade e autonomia dela. Assim, teve que afirmar repetidamente sua posição e autoridade, não apenas para o público, mas até mesmo dentro de sua própria rede de contatos e suporte político, uma luta contínua por reconhecimento e respeito em um ambiente que naturalmente favorece homens em posições de poder.

P4 enfrentou barreiras relacionadas ao gênero. Como mulher em um ambiente político predominantemente masculino, ela teve que navegar por expectativas sociais que muitas vezes minimizam o papel das mulheres em posições de liderança. Esse conflito foi exacerbado pelo fato de que suas competências eram frequentemente questionadas simplesmente por ser mulher, desafiando a norma de que homens são líderes mais naturais (Moon et al., 2020).

*“É um ambiente extremamente masculino. Eu vou usar até uma palavra que eu não gosto: é também esse promíscuo, principalmente em cidade do interior, muitos homens, às vezes confunde, né? Uma brincadeira, um negócio todo assim [...] eu senti mais, né? Que mulher incomodava quando chega e sabe o que está falando e faz. Como é que eu posso dizer? Os homens não gostam. Ser mulher já é difícil, mas na política é mais difícil do que em qualquer outra carreira, [...] porque a dificuldade no começo, não era ocupar o meu espaço na cidade, mas para ocupar o espaço fora dele de às vezes participar de reuniões, em que eu era a única mulher da mesa e todo mundo esperar que eu me levantasse da mesa. Então assim, a maior dificuldade foi a condição de ser mulher e você não se assustar com isso, e, fazer com que os colegas se sentissem tranquilos com a minha presença.” (P4)*

*“O machismo afeta as relações, principalmente as políticas [...] Já no meio político sempre houve preconceito [...] Os adversários tentaram a todo custo desconstruir meu trabalho com argumentos machistas me colocando muitas vezes em uma posição inferior por ser mulher.” (P5)*

*“Sim nós sofremos sim porque dá aquela ideia de incompetência né? Ah porque é incompetente porque isso aqui no outro aquilo só deu certo porque foi o marido que me colocou lá. Mas, na verdade tive que enfrentar preconceitos e provar minha capacidade e direito de liderar. Eu tento todos os dias não ligar para isso” (P6)*

Estes depoimentos ilustram como as decisões políticas podem ser moldadas por relações patriarcais, ao invés de competência ou mérito, corroborando Olarewaju & Fernando (2020) ao mencionarem que o patriarcado perpetua a desvalorização da identidade feminina e reforça estereótipos de gênero, resultando em um ambiente hostil para mulheres em liderança.

A influência de alianças políticas patriarcais pode comprometer a autonomia das mulheres em posições de liderança (Baena-Luna e Garcia-Rio, 2021), e estes incidentes sublinham as barreiras explícitas que ainda existem, refletindo preconceitos de gênero arraigados que desvalorizam a capacidade das mulheres independentemente de suas realizações e Azevedo (2022) argumenta que tais atitudes refletem uma resistência cultural profunda à aceitação das mulheres em posições de poder.

#### 4.2.3 Barreiras Afetivas

As barreiras afetivas, outro tipo de barreira identificado na tipologia de Nassif et al. (2022) referem-se aos desafios emocionais e psicológicos enfrentados pelas mulheres em posições de liderança, especialmente em espaços tradicionalmente dominados por homens (Ribeiro, 2021). A análise das barreiras afetivas enfrentadas destaca a intersecção entre desafios emocionais e a presença feminina em espaços tradicionalmente dominados por homens.

Uma das experiências mais marcantes relatadas por P1 foi durante seu primeiro discurso público, que ilustra sentimentos relacionados as barreiras afetivas, incluindo medo e ameaças de morte. Ela descreve:

*“O primeiro discurso foi terrível. Eu vim no palanque, tinha tanta gente lá embaixo, e a macharada lá embaixo. Comecei, e quando eu escutei o primeiro grito gostosa, digo, pronto, travou, morreu. Eu digo gente, não vou conseguir falar mais nada, eu sei que ali eu consegui finalizar e sai arrasada” [...] “eu passei por um momento muito difícil, assim de não querer. Reeleição. Eu estava muito revoltada, assim de não ver equilíbrio de reconhecimento” [...] “eu era a única candidata a mulher. Eram 5 homens, inclusive tinha um dos meus concorrentes que*

*era pistoleiro, garimpeiro, pistoleiro e todo mundo dizia assim, tu é maluca, sai disso, menina, tu não precisa disso, tá botando tua vida em risco, lógico que eu tinha medo” (P1).*

Barreiras afetivas também foram identificadas nas falas de P2, que podem ser identificadas principalmente em suas experiências e sentimento de insegurança e resistência enfrentadas durante sua trajetória política e execução de projetos, assim como fala sobre as dificuldades e o sofrimento de ser constantemente testada e subestimada devido a sua aparência, juventude e gênero, o que representa uma barreira afetiva significativa em sua experiência profissional.

*"Eu sempre eu brinco porque eu sou mulher, meu marido é negro, meu irmão é gay, então a gente tem de tudo ali, o tempo inteiro, sentindo a dor, né? [...] Então assim é em todos os espaços, né? A gente passa por isso, é uma resistência ser mulher é uma resistência, né?" [...] "Foi difícil para mim nesse sentido, porque todos os espaços que eu chegava, essa coisa de ter a beleza padrão, né? Tinha essa coisa de ser testada o tempo inteiro, tanto para a questão da inteligência, né? Será que ela, é? Será que é o secretário de gabinete que manda lá, ela não sabe nada? então você fica o tempo inteiro provando isso [...] uma vez um secretário de um deputado idade pra ser meu vô, chegou me cantando, né? Assim, né? Então eu só que eu levava na brincadeira, por que o que você vai fazer com um cara desse? Eu falei assim, nossa, eu tinha o senhor como meu pai, eu quebrava nesse desse jeito, né? Com essa coisa da leveza, da brincadeira, mas é difícil, é o tempo inteiro você ficar sendo testada, né?" (P2)*

P5 expressa a pressão exaustiva e contínua que as mulheres enfrentam para demonstrar sua capacidade em ambientes dominados por homens, especialmente na política. Apesar do contexto também ser categorizado como uma barreira do patriarcado, a fala abaixo demonstra que necessidade constante de provar a capacidade técnica pode levar à desmotivação e frustração. Isso pode reduzir a disposição de uma pessoa para tomar iniciativas inovadoras e assumir riscos necessários para o intraempreendedorismo.

*"O machismo afeta as relações, principalmente as políticas. Mas a minha relação com a população foi construída em cima da minha entrega, do meu trabalho. Já no meio político sempre houve preconceito. A mulher precisa sempre provar mais, uma vez e de novo, e de novo... que é capaz. O que eu gostaria é que as pessoas entendessem que não se deve pré-estabelecer o lugar de uma mulher, quais suas áreas de atuação e até onde ela pode ir. Isso deve ser determinado pela competência da pessoa, independente do seu gênero. O ambiente machista tende a colocar a mulher numa caixa, num estereótipo de mais frágil, sem pulso, sem capacidade estratégica. Eu sofri isso na pele na última eleição para o governo do Estado. Mesmo após provar por anos a minha capacidade de gestão, os adversários tentaram a todo custo desconstruir meu trabalho com argumentos machistas, me colocando muitas vezes em uma posição inferior por ser mulher. Eu enfrentei novamente todas essas questões de ser mulher na política, precisei validar o que estava validado: a minha capacidade técnica". (P5).*

P4 reflete sobre as conquistas que obteve, mas releva o quão difícil foi para superar os aspectos afetivos em relação a valorização das mulheres:

*"Então assim eu aprendi desde cedo que eu tinha que me valorizar, porque se não as outras pessoas não iam me ver, não iam valorizar e tive muita consciência no dia da minha posse, parte da sua cidade olhando para uma menina de 29 anos. E eu pensava: eles elegeram uma mulher e eu não poderia fazer a mesma coisa que os outros homens fizeram, eu ainda tinha essa, eu tenho que ser diferente, tem que ser em tudo” (P4)*

P3 menciona sentir-se isolada e enfrentar rejeições pessoais após sua gestão, evidenciando uma barreira afetiva significativa. A dor de perceber que amizades eram condicionadas ao poder demonstra como as relações pessoais podem afetar a saúde emocional de uma líder política. Ribeiro (2021) aponta que as barreiras afetivas, como o isolamento e a perda de apoio social, podem impactar negativamente a saúde emocional das mulheres líderes:

*“eu só sinto essa coisa dolorida às vezes daquelas pessoas que andam tão próximas minhas e que eu achei que era amigas, mas era amigas do poder. Ah, essa sim, ainda eu não consigo digerir muito assim, sabe? Mas esse negócio mudar tanto por 4 anos, né? Na sua amizade, era anterior de anos, as crianças criaram junto. Esse é que eu que eu sinto ainda sabe que elas mudaram e foi depois da nossa gestão. Elas se afastaram, assim, sabe? ficaram mais frias, até quem era mais próximo, porque ele não conseguiu trabalhar na prefeitura, não conseguiu vender porque ele teria que seguir o trâmite normal, né? (P3)*

Também apresentou relatos relacionado a pressão para provar competência:

*“É porque todos eles ficam dizendo é tem que fazer bonito, é mulher, a primeira vez né? [...] Ninguém perguntava se precisava de ajuda. Era mais cobrança nesse sentido de você ser melhor do que outro gestor sabe, porque era uma mulher na prefeitura” (P3)*

A pressão de ser a primeira mulher em um cargo de liderança, sentindo a necessidade constante de provar seu valor e superar expectativas, a despeito da falta de apoio.

P4 descreve as dificuldades iniciais em sua administração, enfrentando oposição e críticas, ilustrando o desgaste emocional de gerenciar relacionamentos interpessoais em um ambiente adverso.

*“Eu tinha que mostrar que a gente podia fazer e assim no começo foi muito difícil eu levei muita pancada...” (P4)*

Essas barreiras afetivas são exacerbadas por uma resistência constante, que impacta a saúde emocional e dificulta a liderança eficaz. Bonanno et al. (2020) discutem como a gestão de crises exige um equilíbrio entre elementos cognitivos e afetivos, o que é crucial para manter a eficácia na liderança. A pressão de viver sob constante avaliação e crítica, especialmente durante crises como a pandemia de 2020, reflete o desafio emocional de gerenciar uma crise sem precedentes:

*“Foi um ano desafiador na minha gestão. Eu acho que para qualquer prefeito 2020 foi extremamente desafiador, elevando a todos nós um forte impacto emocional e não desejo para ninguém o que eu passei ali.” (P4)*

Foo et al. (2009) destacam que afetividades negativas intensas durante crises podem exacerbar o sofrimento emocional, enquanto afetividades positivas promovem resiliência e otimismo.

A transição de P6 de professora para prefeita foi marcada por medo e ansiedade, ilustrando a pressão emocional enfrentada ao assumir um alto cargo de liderança:

*“Eu senti medo logicamente, mas sempre procurando me fortalecer, no começo tinha aquela ansiedade, mas fomos superando [...] “Sofri demais porque muitos conflitos com vida assim um ambiente totalmente diferente.” [...] “Eu me vi assim. Sufocada meu Deus o que eu vou fazer?”*

*Vou ter que soltar uma semente aqui para que as pessoas entendam que elas têm que crescer por conta própria sempre se desenvolver elas têm que progredir." (P6)*

A ansiedade e o nervosismo são exemplos de como as barreiras afetivas podem dificultar a adaptação ao papel público. Mannaie et al. (2021) e Ribeiro (2021) destacam como eventos de vida profundamente emocionais podem afetar a motivação e as ações dos líderes, influenciando suas decisões e a maneira como lidam com as responsabilidades profissionais.

Este incidente não apenas expõe a hostilidade e o desrespeito enfrentados, mas também sublinha o impacto devastador desses comportamentos na autoestima e confiança de uma mulher em um ambiente público. Casimiro et al. (2020) observam que a visibilidade em cargos de liderança expõe as mulheres a um escrutínio constante, intensificando as barreiras afetivas devido às expectativas de desempenho sem falhas e Chen et al. (2021) também apontam que as mulheres que assumem múltiplos papéis enfrentam desafios emocionais significativos para manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

As experiências demonstradas ilustram as complexidades emocionais e psicológicas que as mulheres enfrentam em posições de liderança no setor público. A integração das referências teóricas destaca como as emoções influenciam diretamente a capacidade de tomada de decisão, inovação e liderança. As barreiras afetivas, como o esforço emocional, isolamento, pressão para provar competência, gerenciamento de relacionamentos interpessoais, impacto emocional de crises e ansiedade na transição de carreira, são desafios significativos que requerem estratégias emocionais robustas e suporte organizacional adequado para serem superadas.

#### 4.2.4 Barreiras na Gestão dos Negócios Públicos

No contexto da gestão pública, as dificuldades relacionadas aos riscos dos negócios podem ser interpretadas como os desafios enfrentados na implementação de políticas que afetam diretamente o ambiente empresarial local, a sustentabilidade econômica e o desenvolvimento de infraestruturas e serviços (Bhana & Bayat, 2020). Diferentemente do contexto estudado por Nassif et al. (2022), essas dificuldades são frequentemente exacerbadas por limitações orçamentárias, resistência à mudança e a necessidade de navegar por complexas redes de regulamentação e parcerias (Knox & Marin-Cadavid, 2022).

P1 narra o início de sua jornada em uma região com condições de vida desordenadas e insalubres, destacando os desafios de desenvolver um município com infraestrutura precária:

*"E logo quando eu cheguei [...] As pessoas foram construindo. Não tinha nenhuma exigência em nenhum aspecto e as pessoas iam se acomodando ali, iam ficando na margem e foi criando aquele amontoado de pessoas ali na margem do Rio."(P1)*

*"O município era desprovido de tudo, tudo, tudo, tudo em aspecto administrativo, social, econômico, é credibilidade. Era tudo, tudo era um verdadeiro faroeste. A cidade não tinha telefone, internet era uma palavra mágica dentro de laranja de geri, não existia isso [...] meu Deus, eu vou ter que fazer tudo aqui... a gente começou realmente a montar uma equipe com perfil técnico mesmo." (P1)*

P2 relata as várias barreiras para os negócios durante sua gestão, incluindo resistência institucional, machismo, preconceitos pessoais, e desconfiança:

*"Sim, no começo, acho que os primeiros meses eu tive uma greve assim imensa, que não tinha nenhum prefeito enfrentou, paralisaram o setor de garagem, de obras, de maquinárias coisas que era muito masculino, né? Para ver o que é que eu faria, se aguentaria, se daria conta" [...]*

*A resistência dos servidores, devido à falta de confiança em novos gestores, complicava ainda mais a implementação de projetos” [...] no caso dos servidores, eles, como passa de uma gestão para outra, muito tempo até o final da vida deles, é, às vezes eles têm essa coisa da resistência por não acreditar que o gestor realmente está comprometido, sabe?” “As dificuldades era trabalhar com esses que já são concursados, né? Porque ele já vem de vários governos, então eles achavam que isso era uma modernidade, que era coisa de mulher” (P2)*

P3 adotou uma abordagem empresarial para a administração pública, colaborando com o Sebrae para promover o empreendedorismo. No entanto, ela enfrentou resistência tanto de funcionários públicos quanto de membros da comunidade que viam a prefeitura mais como um órgão fiscalizador do que como um facilitador de negócios. Conforme Mannaie et al. (2022), a resistência interna é uma barreira significativa ao intraempreendedorismo, dificultando a implementação de inovações necessárias para a melhoria dos serviços públicos.

E P4, enfrentou resistência significativa ao tentar implementar novas políticas e inovações, enfrentou e superou as barreiras afetivas, especialmente relacionadas ao ambiente de trabalho a resistência às mudanças e a luta para ganhar credibilidade e respeito entre seus colegas e subordinados. Ela comenta:

*“Eu tive muito servidor que me boicotou. Que não queria fazer diferente, eram as merendeiras. Assim, eu amo de paixão. Mas assim para mudar a forma de fazerem o suco, o que suco né? Que na época era aquele misturado com biscoito? Isso foi um sofrimento para mim. Eu quase pedi de joelhos, mas apesar de algo simples, foi uma Conquista.”(P4)*

Convencer a comunidade sobre a importância da legalização dos negócios locais e implementar práticas de gestão modernas foram aspectos particularmente desafiadores, exigindo dela paciência e persistência para vencer as resistências culturais e burocráticas. Montiel Campos (2016) destaca a importância de considerar tanto as experiências emocionais quanto as cognições ao investigar o comportamento empreendedor.

P4 frequentemente destacou a dependência de repasses do governo federal e a necessidade de buscar parcerias e apoio para suprir as demandas da cidade. Ela comenta as dificuldades nestes locais:

*“A maior dificuldade foi a condição de ser mulher e você não se assustar com isso... cidade que depende de recursos do governo federal então você tem que começar a procurar muitas parcerias, participar dos eventos, eu já cheguei em solenidades que eu era a única mulher na mesa. Isso é constrangedor, né? É, eu fui o ano passado a uma solenidade, a mesa mais feia que eu assisti de uma plateia, só tinha homens na mesa, 15 homens estavam sentados na mesa, 15, já cheguei em lugares que eu disse, eu quero uma parte no microfone e os homens olhavam e diziam: o que ela vai falar, né? Porque mulher fala muito, né? E geralmente eu dava o meu recado em menos tempo que o deles. Então assim passei por várias dessas”(P4)*

As falas de P5 também demonstram as barreiras para os negócios no setor público:

*“Assumi a prefeitura com uma situação caótica. Resolvi cada problema estrutural e com a casa arrumada foi possível focar mais no nosso mercado, nossos pequenos, médios e grandes empreendedores” [...] “Quando eu comecei na vida pública e até mesmo na minha história recente como prefeita, enfrentei muitas provações. Infelizmente há alguns exemplos onde não fui sequer ouvida de fato” [...] “Entregar algo de excelência através do serviço público no nosso país é algo quase que utópico. Estamos acostumados com o pouco, com o “na média”.*

*E talvez esse tenha sido nosso maior desafio, mudar toda uma cultura negativa que gira em torno das políticas públicas." (P5)*

Este desafio é um tema recorrente em sua gestão, enfatizando a importância de uma liderança proativa na captação de recursos e parcerias. Kumar & Parveen (2021) discutem como a autonomia restrita e a burocracia são barreiras que dificultam a captação de recursos e a implementação de políticas inovadoras no setor público.

P6 também destaca a pressão constante para atender as expectativas elevadas da comunidade com recursos limitados, aumentando o risco de suas iniciativas políticas:

*"Nós aqui só conseguimos construir, desenvolver ações com emendas de deputados. A nossa correria é intensa buscando projetos junto aos deputados. Eu fui ficando apavorada com aquilo porque nessas circunstâncias você acaba ficando sem escolhas né? Vai ter que se direcionar para aquilo que o grupo político entende que está sendo bom para o grupo político." [...] "Eu sofro com a existência dos problemas, se eu não consigo resolver sofro também, mas não dou as costas, eu tento encarar de frente e mostrar que as pessoas elegeram uma pessoa forte e não uma pessoa fraca e não dá conta de resolver as coisas."(P6)*

A dependência de emendas parlamentares para financiar projetos essenciais é um risco do negócio na gestão pública. Neto et al. (2021) apontam que orçamentos rígidos e a necessidade de navegar por complexas redes de regulamentação são barreiras significativas na gestão dos negócios públicos.

P6 destaca os desafios de manter uma comunicação eficiente e relações produtivas dentro do governo:

*"Às vezes a gente tem aqui uma ação para desenvolver e eu estou com um secretário que está com dificuldade de falar com o coordenador por algum motivo se desentenderam. E agora ele precisa desse coordenador, e eu preciso intermediar esses relacionamentos, para que as ações aconteçam."(P6)*

Esse desafio reflete a complexidade das interações humanas na administração pública, onde as relações interpessoais podem impactar diretamente a implementação de políticas e programas. Segundo Montiel Campos (2016), a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de gerir relacionamentos e promover uma comunicação eficaz dentro da organização. O papel do líder é mediar conflitos e assegurar que a colaboração entre os membros da equipe seja mantida, facilitando a execução das políticas públicas.

P6 também menciona a falta de infraestrutura e recursos como uma barreira significativa para promover a educação empreendedora, pois a resistência cultural e educacional impede a adoção de novas ideias, mesmo quando elas têm o potencial de trazer benefícios significativos. Knox e Marin-Cadavid (2022) discutem como a resistência à mudança é uma barreira institucional que pode dificultar o progresso e a inovação nas políticas públicas.

*"É um município muito pobre muito assistencialista [...] Muitos deles ainda não entendiam as melhorias da formalização das atividades como a piscicultura, acreditavam que não funcionaria, que formalizando perderiam dinheiro. [...] Porque por conta disso as pessoas pensam que tudo tem que ser perfeito porque nós ganhamos o prêmio então tudo tem que ser perfeito e não é. As coisas não são perfeitas." (P6)*

Os achados adicionais da pesquisa revelam barreiras que impactam a eficácia da liderança e a implementação de políticas públicas. Desafios como a gestão de comunicação, a falta de infraestrutura, a resistência à inovação e o gerenciamento de expectativas são questões cruciais que as prefeitas enfrentam em suas gestões.

Essas análises evidenciam a importância de reconhecer e abordar as barreiras na gestão dos negócios públicos para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador, permitindo que líderes exerçam plenamente suas capacidades e contribuam para o desenvolvimento sustentável das comunidades que servem. Um resumo com os principais achados sobre as barreiras identificadas nas falas das prefeitas, está apresentado na Tabela 17.

**Tabela 17**  
*Resumo das Principais Barreiras Identificadas*

<b>Tipo de Barreira</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos de Falas das Entrevistadas</b>
<b>Conflitos de Papéis</b>	Expectativas contraditórias sobre o desempenho no cargo ou desempenhar múltiplos papéis incompatíveis.	"Eu era uma menina jovem, né? É loira, é petista, corintiana, solteira, filha de pobre... estava quebrando muitos paradigmas..." (P2) "Optei por ter condição de ficar com eles e em função deles. E todo mundo criticou..." (P3)
<b>Patriarcado</b>	Dificuldades enfrentadas devido a normas, valores e práticas sociais dominadas por homens.	"Eu me tornei mais conhecida, eu fazia um trabalho muito diferente dos vereadores..." (P1) "Ser mulher na política já é difícil... o preconceito é grande..." (P2)
<b>Afetivas</b>	Desafios emocionais e psicológicos enfrentados em posições de liderança.	"O primeiro discurso foi terrível. Eu vim no palanque, tinha tanta gente lá embaixo..." (P1) "Foi difícil para mim nesse sentido, porque todos os espaços que eu chegava..." (P2)
<b>Gestão dos Negócios Públicos</b>	Dificuldades na implementação de políticas que afetam o ambiente empresarial local e a sustentabilidade econômica.	"Sim, no começo, acho que os primeiros meses eu tive uma greve assim imensa..." (P2) "O município era desprovido de tudo, tudo, tudo em aspecto administrativo, social, econômico..." (P1)
<b>Resistência à Mudança e Inovação</b>	Barreiras enfrentadas ao tentar implementar novas políticas e inovações.	"Eu tive muito servidor que me boicotou. Que não queria fazer diferente..." (P4) "A resistência dos servidores, devido à falta de confiança em novos gestores..." (P2)
<b>Pressão e Expectativas</b>	Pressão contínua para demonstrar capacidade e superar expectativas elevadas.	"É porque todos eles ficam dizendo é tem que fazer bonito, é mulher, a primeira vez né?" (P3) "A maior dificuldade foi a condição de ser mulher e você não se assustar com isso..." (P4)
<b>Isolamento e Rejeição Pessoal</b>	Sentimentos de isolamento e rejeição após a gestão, devido à mudança nas relações pessoais.	"Eu só sinto essa coisa dolorida às vezes daquelas pessoas que andam tão próximas minhas e que eu achei que era amigas, mas era amigas do poder." (P3)
<b>Dependência de Emendas Parlamentares</b>	Pressão para captar recursos essenciais por meio de emendas parlamentares.	"Nós aqui só conseguimos construir, desenvolver ações com emendas de deputados. A nossa correria é intensa buscando projetos..." (P6)
<b>Gerenciamento de Expectativas</b>	Dificuldade em atender às expectativas elevadas da comunidade com recursos limitados.	"Porque por conta disso as pessoas pensam que tudo tem que ser perfeito porque nós ganhamos o prêmio então tudo tem que ser perfeito e não é. As coisas não são perfeitas." (P6)

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos dados da pesquisa

#### 4.2.5 Incidentes Críticos na Gestão Pública: Metodologia de Flanagan

Uma importante etapa da pesquisa remete para as maiores dificuldades enfrentadas pelas prefeitas, intituladas de Incidentes Críticos, conforme Flanagan (1954). Não obstante os depoimentos das prefeitas intraempreendedoras denotar difíceis barreiras para liderarem no setor públicos, os incidentes aqui expostos marcaram, profundamente, cada uma delas.

P1 descreve como foi subestimada e enfrentou resistência e menciona um incidente em que um eleitor expressou claramente que, apesar de admirá-la, não votaria nela por ser mulher. Este episódio, aliado à vaidade e os interesses de outros políticos, que muitas vezes eram movidos por ambições pessoais, em vez do bem comum, destacou a complexidade das barreiras sistêmicas enfrentadas por mulheres em ambientes dominados por homens

O maior desafio enfrentado por P2, foi o machismo institucional e estrutural que ela experimentou durante seu mandato e em suas interações no ambiente político ao relatar como era percebida e tratada, apesar de suas conquistas e como foi ignorada em discussões entre prefeitos masculinos, demonstrando a exclusão baseada em gênero:

*" Ah, no caso da mulher, tem essa coisa do machismo, né? De você ter que estar provando sempre que você é capaz. Em uma mesa de tomada de decisões, só eles falavam, não incluíam a gente na conversa entendeu? Eles ficavam entre eles assim não porque não sei o quê, como se a gente não existisse, não estava ali" [...] E no caso dos servidores, eles, como passam de uma gestão para outra, muito tempo até o final da vida deles, é, às vezes eles têm essa coisa da resistência por não acreditar que o gestor realmente está comprometido, sabe? De querer que a coisa aconteça, que seja para que seja voltado para o coletivo mesmo. Então, às vezes eles se resistem mais por uma questão de: aí já passou tanta gente por aqui, já fui tão humilhado, tão pisada, isso aí não vai funcionar, não vai dar certo;" (P2)*

Este comportamento reflete um preconceito de gênero que subestima as capacidades das mulheres, presumindo que suas conquistas são acidentais ou menos válidas. Marenga (2021) e Olarewaju e Fernando (2020) discutem como o patriarcado prevalece nas estruturas sociais e políticas, reforçando papéis tradicionais de gênero e subestimando as capacidades das mulheres.

P3 menciona um incidente crítico que marcou profundamente sua gestão ao relatar que teve que trabalhar arduamente para mudar a imagem da prefeitura de uma entidade que impõe regras para uma que facilita e apoia o empreendedorismo. O desafio não era apenas interno, mas também envolvia mudar a mentalidade dos cidadãos e dos empresários locais, que inicialmente viam a prefeitura com desconfiança e temor, em vez de vê-la como um recurso valioso.

*"Foi mais difícil a busca do que era o principal, né? Que é a lei para os empreendedores individuais, né? Porque muitos não queriam. Ah, será que isso vai dar certo? Eles tinham medo de perder o espaço deles ou que a gente estava não pra ajudar, mas pra fiscalizar, porque antes a prefeitura era vista, né? Essa Secretaria, era vista como fiscalizadora, não como apoiadora, como ajuda."(P3)*

O trabalho de P3 exemplifica as complexidades de liderar uma administração pública em um ambiente resistente a mudanças, sublinhando a importância de estratégias de liderança que promovam a inclusão, a transparência e a colaboração. A resistência à mudança e a necessidade de transformar a cultura institucional são desafios comuns em administrações públicas, onde a burocracia e a tradição podem dificultar a implementação de novas políticas e práticas. Marenga (2021) e Mannaie et al. (2021) explicam que a resistência interna é frequentemente alimentada pelo medo de perda de poder e pela desconfiança em relação às novas iniciativas, especialmente quando lideradas por mulheres. A luta de P3 para reconfigurar a imagem da prefeitura e promover uma cultura de apoio ao empreendedorismo local reflete a necessidade de um compromisso contínuo com a inovação e a reforma administrativa.

Durante seu mandato como prefeita, P4 enfrentou diversos desafios significativos, mas o mais preponderante foi a gestão de recursos extremamente limitados. A realidade de sua

administração foi marcada por uma severa restrição orçamentária, uma situação que impôs barreiras significativas ao desenvolvimento e à implementação de políticas eficazes em sua cidade pequena e predominantemente rural. Descreveu a dependência de sua administração em relação a verbas de repasses do governo federal, destacando a difícil realidade de operar com um orçamento que não só era restrito, mas também incerto, visto que dependia de fatores externos fora de seu controle direto. O município pequeno e uma economia baseada em agricultura familiar, tinha poucas oportunidades de gerar receita própria. Este cenário exacerbou a vulnerabilidade econômica da cidade, tornando-a mais suscetível a flutuações e decisões políticas em níveis estadual e federal. P4 expressou a dificuldade desta situação com a frase:

"É uma cidade pequenininha... e a gente vive de verba de repasses do governo federal... literalmente não se vira nos 30 [...] "Foi um ano desafiador na minha gestão. Eu acho que para qualquer prefeito. 2020 não desejo para ninguém o que eu passei ali." (P4)

Além das limitações financeiras e da gestão de crises, P4 enfrentou resistência tanto de membros da comunidade quanto de sua equipe administrativa ao tentar implementar novas políticas e inovações, lidar com a pressão sobre os recursos de saúde e a gestão de crises em tempo real durante a pandemia de 2020. Essa situação testou sua capacidade de resposta a emergências e de tomar decisões sob pressão, elementos cruciais para qualquer liderança em tempos de crise. Além disso, não foi fácil convencer a comunidade sobre a importância da legalização dos negócios locais e implementar práticas de gestão modernas foram aspectos particularmente desafiadores, exigindo dela paciência e persistência para vencer as resistências culturais e burocráticas.

P5, ao longo de sua carreira política como prefeita, enfrentou vários desafios e dificuldades, muitos dos quais estavam intimamente ligados ao seu gênero, sendo uma mulher em um campo predominantemente masculino. Descreve como o machismo afetou suas relações, especialmente as políticas, apontando que, apesar de uma boa relação com a população, enfrentou preconceitos persistentes no meio político. Ela destaca:

*"Já no meio político sempre houve preconceito. A mulher precisa sempre provar mais uma vez e de novo e de novo... que é capaz [...] os adversários tentaram a todo custo desconstruir meu trabalho com argumentos machistas me colocando muitas vezes em uma posição inferior por ser mulher [...] "Para você ter uma ideia, por duas vezes fui a única mulher do País eleita prefeita de uma capital (2012 e 2016) [...] precisei validar o que estava validado: a minha capacidade técnica." (P5)*

Essa necessidade constante de provar sua capacidade reflete um dos principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, onde a legitimidade e competência são frequentemente questionadas devido a estereótipos de gênero (Olaresaju & Fernando, 2020; Marenga, 2021). Esse tipo de resistência demonstra a presença de um patriarcado que busca preservar o domínio masculino e marginalizar as contribuições das mulheres (Nassif et al., 2020; Casimiro et al., 2020).

O maior desafio enfrentado por P6 parece ser a resistência cultural e a luta contra o preconceito de gênero, dentro da estrutura política e entre seus colegas, quanto externamente, na comunidade que ela serve. A P6 descreve situações em que foi percebida como uma figura simbólica ou representativa, não sendo totalmente reconhecida como a verdadeira autoridade ou força motriz por trás de sua administração.

*"Algumas pessoas insistiam em dizer que eu só era uma figura, uma pessoa figurativa no governo, mas eu sempre trabalhei para não só ser a substituta do meu marido [...] "Sim, sofri, porque dá aquela ideia de incompetência" (P6)*

Esse tipo de percepção reflete uma das barreiras críticas enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, onde suas capacidades são frequentemente subestimadas ou atribuídas a figuras masculinas de apoio, reforçando os estereótipos de gênero (Olawaju & Fernando, 2020; Marenga, 2021).

De uma forma geral, observa-se que há uma predominância dos incidentes críticos relacionados ao patriarcado, cujos cargos das mulheres são frequentemente vistos com ceticismo e preconceito. O patriarcado que prevalece nos contextos sociais e políticos reforça os papéis tradicionais de gênero, colocando demandas conflitantes sobre as mulheres e dificultando seu acesso e ascensão em cargos de liderança (Olawaju & Fernando, 2020; Marenga, 2021). Essas barreiras multifacetadas, que incluem preconceitos de gênero e resistências culturais e institucionais, tornam o caminho para a liderança feminina ainda mais desafiador (Batistella, 2018; Sumbas, 2020), conforme sintetizado na Tabela 18.

**Tabela 18**

*Síntese dos incidentes críticos*

Prefeita	Incidente Crítico	Categoria da Barreira	Impacto do incidente Crítico	Estratégias de Superação
P1	Preconceito de gênero explícito durante campanha política	Patriarcado	Subestimação da capacidade e resistência ao voto feminino	Ação direta para mostrar competência e ganho gradual de apoio
P2	Exclusão de discussões importantes por prefeitos homens	Patriarcado	Marginalização em tomadas de decisão e descrédito	Esforço contínuo para provar competência e engajamento direto
P3	Resistência à mudança na visão da prefeitura como órgão fiscalizador	Gestão de Negócios Públicos	Dificuldade em implementar novas políticas	Envolvimento comunitário e demonstração de benefícios concretos
P4	Gestão com recursos financeiros extremamente limitados	Gestão de Negócios Públicos	Dificuldade em manter serviços básicos e realizar melhorias	Busca de parcerias e colaborações com entidades externas
P5	Preconceito e necessidade contínua de validar sua capacidade técnica	Patriarcado	Necessidade de provar competência repetidamente e enfrentar estereótipos de gênero	Foco em resultados tangíveis e resiliência contínua
P6	Percepção de figura simbólica e resistência cultural à liderança feminina	Patriarcado	Subestimação da autoridade e eficácia como líder	Mudança de percepções através de ações eficazes e educacionais

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A análise dos incidentes críticos enfrentados pelas prefeitas revelou os desafios inerentes à liderança feminina no setor público e boa parte deles são relacionados ao patriarcado, como a subestimação das capacidades femininas e a necessidade contínua de validação, mostrou a persistência de estereótipos de gênero que dificultam a plena aceitação das mulheres em posições de liderança. Esses desafios exigiram das prefeitas uma resiliência adicional e a capacidade de provar, constantemente, suas competências técnicas, emocionais e a eficácia, por meio da entrega dos projetos. De acordo com Olawaju e Fernando (2020), o patriarcado atribui poder aos homens e reforça os papéis tradicionais de gênero, criando demandas conflitantes para as mulheres. Nassif et al. (2020) também destacam que o patriarcado

prevalente em países em desenvolvimento e reforçam estereótipos de gênero que desvalorizam a identidade feminina.

Assim, os incidentes críticos enfrentados pelas prefeitas refletem os obstáculos inerentes à liderança feminina, e destacam as estratégias de superação que podem servir de exemplo para futuras líderes. A compreensão dessas experiências são fundamentais para promover um ambiente mais inclusivo e equitativo na administração pública, contribuindo para a redução das barreiras de gênero e a valorização do papel das mulheres na política. Promover a igualdade de gênero e eliminar formas de discriminação contra a mulher são objetivos globais importantes, conforme evidenciado pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e pelas discussões de Sumbas (2020).

A análise dos comportamentos de liderança utilizados pelas prefeitas para superar incidentes críticos revela a importância da resiliência, adaptabilidade e inovação na gestão pública. Esses comportamentos estão alinhados com a literatura sobre liderança feminina e intraempreendedorismo, que destaca a necessidade de mulheres líderes desenvolverem estratégias eficazes para enfrentar preconceitos e barreiras institucionais. Segundo Nassif et al. (2020), a resiliência é um atributo fundamental que permite às mulheres não apenas continuar suas atividades mesmo diante de dificuldades, mas também inovar e adaptar-se às mudanças, essencial para a liderança eficaz e o intraempreendedorismo.

Essas estratégias demonstram como a combinação de resiliência, inovação e redes de apoio podem, efetivamente, mitigar as barreiras impostas pelo patriarcado e promover uma administração pública mais inclusiva e equitativa.

Outro construto que integra esta tese refere-se ao comportamento de liderança, teorizado na Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002,2012), que será analisado na próxima sessão.

#### 4.3 COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA DE PREFEITAS INTRAEMPREENDEADORAS

Para categorizar os comportamentos de liderança apresentados pelas prefeitas, foi utilizada Taxonomia de Gary Yukl (2002, 2012), que classifica comportamentos de liderança em quatro grandes categorias e subcategorias: Comportamento Orientado a Tarefas – planejamento, esclarecimento, acompanhamento e resolução de problemas; Comportamento Orientado a Relações - apoio/suporte; reconhecimento; desenvolvimento, capacitação; Comportamento Orientado a Mudanças - defendendo a mudança, prevendo a mudança, incentivando a motivação, facilitando a aprendizagem coletiva; e Comportamento Externo - rede, monitoramento externo e representação do órgão público.

Nos procedimentos para análise e discussão dos resultados, consideramos que na pesquisa qualitativa todos os dados possuem significados relevantes para a compreensão do fenômeno. Entretanto, ao fazer o levantamento dos dados, observamos que nem todas as subcategorias estão presentes nos relatos das participantes da pesquisa, que serão apresentadas no decorrer da análise.

Cada uma dessas subcategorias desempenha um papel relevante na facilitação do intraempreendedorismo no setor público, conforme evidenciado pelos relatos das prefeitas.

##### 4.3.1 Comportamentos de Liderança Orientados à Tarefas

De acordo com a Taxonomia de Yukl (2002, 2012), os comportamentos orientados à tarefa envolvem ações destinadas a organizar o trabalho, definir metas e esclarecer papéis e responsabilidades. Esses comportamentos são essenciais para estabelecer uma base funcional

de gestão, especialmente, em ambientes desafiadores como é o setor público, trazendo as evidências na Tabela 19.

**Tabela 19**

*Comportamento de Liderança Orientado a Tarefas*

Subcategorias	Comportamentos Orientador a Tarefas
Planejamento	Organizou Equipe Técnica, Defesa da Competência e Qualificação e Promoção de concursos públicos (P1); Uso de Estratégia, Planejamento e definição de metas claras, Formação contínua da equipe e Busca por apoio e esclarecimento (P6)
Esclarecimento	Transparência nas Ações, Esclarecimento de funções e metas (P1); Curso de recursos humanos para gestores (P2); Reuniões com vereadores para explicar projetos (P4)
Monitoramento	Busca por Resultados Práticos, Monitoramento regular das iniciativas (P1); Utilização de assessoria contínua (P3); Condução de reuniões semanais com metas e prazos, Monitoramento de obras (P5); Monitoramento constante e detalhado (P6)
Resolução de Problemas	Gestão de crise e negociação (P2); Negociação e articulação e Tomada de Decisão Sob Pressão (P4)

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Na categoria de comportamento orientado à tarefa, a primeira subcategoria é o **Planejamento**, que se refere ao comportamento que desenvolve planos de curto prazo, determina como agendar e coordenar atividades e pessoas, definir etapas de ação e recursos necessários para realizar um projeto ou atividade (Yukl, 2002,2012).

Seguindo a Taxonomia de Yukl, P1 destaca a importância de criar condições adequadas de trabalho e promover concurso públicos, como explica:

*O primeiro ato foi organizar essa parte de criar condições de trabalho, pois as pessoas não tinham uma cadeira para sentar-se, não tinha telefone, não tinha papel, não tinha cara, não tinha nada e daí a gente começou realmente a montar uma equipe com perfil técnico mesmo. Era bem resumido, porque apesar de terem pessoas concursadas, elas não buscavam melhorar o conhecimento." [...] "eu promovi o primeiro concurso público ainda nos primeiros meses, lancei o primeiro edital, de gari a médico, [...] vamos botar todo mundo aí. Contratamos na época uma universidade federal que realizou com muita transparência e tal e aí demos posse quase 300 funcionários. Eu fiz 3 concursos públicos durante meus 2 mandatos." [...] "O município era desprovido de tudo... Eu olhei assim, eu digo, meu Deus, eu vou ter que fazer tudo aqui... a gente começou realmente a montar uma equipe com perfil técnico mesmo." (P1)*

O relato de P1 se justifica pelo fato dela ter assumido a prefeitura, uma cidade com infraestrutura, extremamente, precária e destacou a necessidade de criar uma equipe competente para enfrentar os desafios. Para P5 o planejamento integrado e a busca por parcerias estratégicas foram importantes para alcançar os objetivos de sua gestão.

*Mas uma característica que me marca bastante é a de fazer com planejamento. E eu sou de planejar tudo na minha vida o que facilita meu trabalho como política. Porque gerir a coisa pública é desafiador e se você não construir um plano de ação eficiente, nada sai do lugar ou sai errado" [...] "Por se tratar de uma política pública intersetorial, contamos com representantes das secretarias de saúde, educação, social, obras, finanças e comunicação."(P5)*

P6 destacou ainda, a importância de organizar o trabalho e definir metas claras ao assumir a prefeitura, enfrentando um ambiente desestruturado, reconhecendo a necessidade de estruturar e organizar medidas para definir metas claras, essenciais para um planejamento eficaz.

*"Eu substituí uma gestão muito desestruturada... as pessoas estavam esperando era uma ordem mesmo" [...] "Quando nós vencemos as eleições que a gente assumiu 2017, eu procurei o Sebrae. Eu trouxe o Sebrae para o município... Nós conseguimos em 2018 subir a sala do empreendedor... É um município muito pobre, muito assistencialista. Bastada maranhense, sabes martinha, o nome do meu município e. Eu me vi assim. Sufocada, meu Deus, o que eu vou fazer?" (P6)*

A subcategoria **Esclarecimento** explica os comportamentos de atribuição de tarefas e responsabilidades, estabelecimento de metas e prazos e prioridades para diferentes objetivos, regras, políticas e procedimentos padrão (Yukl, 2002,2012). Estes comportamentos foram observados em P1, P2, P3, P4 e P6.

P1 demonstrou esclarecer a todos os membros da equipe suas funções, prazos e a importância de suas tarefas.

*"O concurso em si foi importante, mas a minha ideia era o seguinte: as pessoas precisam saber exatamente qual é o papel delas aqui dentro. Então foi um momento que eu me sentei com cada um e expliquei as funções, os prazos e as metas que nós tínhamos que atingir." (P1)*

Para P2 o ato de esclarecer, valoriza os servidores a implementar planos de cargos para melhorar a gestão, capacita e desenvolve-os esclarecendo suas funções e responsabilidades através de cursos de recursos humanos.

*"eu implantei o piso nacional de professor, foi o primeiro município do norte pioneiro na época que implicou, fiz várias coisas para valorizar o servidor para que ele pudesse melhorar, a fazer cursos né? Para que pudesse estar fazendo uma gestão mais eficiente né? Não aquela coisa morosa para tentar melhorar a gente fez também um curso, né? De recursos humanos para os gestores, diretores, secretários e tal, para fazer uma gestão mais humanizada." (P2)*

P3 destacou a importância de organizar o trabalho ao assumir um cargo executivo com pouca preparação prévia e admitiu a necessidade de buscar assessorias como explica:

*"Eu não sabia nem o que era... então busquei assessorias, a gente vai trabalhando sempre com a assessoria, senão não tem como aprender, né?" (P3)*

Os relatos a seguir demonstram que P4 valorizou a clareza nas funções e responsabilidades e P6 utilizou sua empatia e habilidades comunicativas para obter resultados positivos através do esclarecimento:

*"E aí a gente não teve mais problema e aí vai muito do agrado, da conversa de como você propõe, eu sempre explicava [...] eu estou pedindo que você me dê a chance é de mostrar que juntos podemos fazer diferente, né? Eu não estou fazendo para mim, eu quero fazer é para a criança que está na escola e assim eu era uma prefeita que eu vivia fazendo batida nas escolas, nas creches [...] porque assim é você começa a ver que as pessoas também é, não faziam por não ter tido a oportunidade de fazer ou porque alguém não explicou ou porque também ninguém teve a paciência de convencê-las, de mostrar que você com um pouco pode fazer diferente. Então assim é você começa a criar um ciclo e quando você vê é as pessoas estão participando e ouvir" [...] você vai mandar o projeto para a Câmara por mais que você tenha lá seu aparato político [...]eu comecei a mandar o projeto aí antes de mandar o projeto eu fazia uma reunião, chamava todos os vereadores para explicar, né, comecei a fazer isso. Porque às*

*vezes eu mandava o projeto, não passava porque era da prefeita, então eu comecei a mostrar.” (P4)*

*“É que eu, como mulher, eu uso minhas características de mulher, de fazer o pedido, de sensibilizar, de explicar que nível o problema está de uma forma que ele compreenda com sinceridade. Isso nós sabemos fazer na sinceridade, explicar, buscar o apoio e o que vier. Bem-vindo para ajudar.” (P6)*

A subcategoria **Monitoramento** relaciona os comportamentos de verificar o andamento e a qualidade do trabalho, examinar fontes de informação para determinar como tarefas estão sendo executadas e avaliar o desempenho dos membros de forma sistemática (Yukl, 2002,2012). A pesquisa constatou os comportamentos apresentados pelas prefeitas. Sobre a prática de monitoramento regular das iniciativas, P1 demonstrou tais comportamentos conforme explica:

*"Eu monitorava regularmente o progresso das nossas iniciativas, realizando reuniões semanais para revisar o status dos projetos e discutir quaisquer desafios que surgirem" [...] "Eu costumava muito é visitar o andamento das obras. Cobrar também a eficiência, ver se estava sendo realizada com base no que foi escrito, né? O projeto."(P1)*

As prefeitas P2 e P5 explicaram que monitorar ativamente o progresso dos projetos era uma forma de garantir que os projetos fossem cumpridos com eficiência.

*"Eu acompanhava através dos secretários mesmo nas reuniões. De ver como é que estava o escopo do projeto, as etapas né? E ia in loco né, pra ver de vez em quando eu ia nas cooperativas, nos setores pra ver como é que estava o andamento, mas de tempos em tempos porque o prefeito tem muita coisa, né? Você tem reunião o dia inteiro, né? A hora que você sai de um setor você tem outra reunião e tal o tempo inteiro recebendo demanda então não tem nem como você ficar gerindo, no dia a dia cada projeto.” (P2)*

*“O acompanhamento das atividades de cada secretaria é feito a partir do nosso planejamento de projetos, obras e ações. Com base na meta que pretendemos alcançar e nos prazos, realizamos reuniões semanais. Não apenas dentro do gabinete. Por exemplo, sempre tive o hábito de ir até as obras ver de perto com o engenheiro ou engenheira responsável como estava o andamento do projeto, conversar com o mestre da obra, a equipe, os moradores. Inclusive, com visitas surpresas pra ver a real situação. Sou exigente, observo tudo nos detalhes e sempre reconheço quando entregam um bom trabalho.” (P5)*

Por outro lado, P6 ilustrou que o monitoramento realizado com enfoque colaborativo, envolvendo toda a equipe assegurava o progresso contínuo:

*“O monitoramento das atividades, é em conjunto com os secretários, todo tipo em conjunto. E não é difícil de um monitorar essa história. Tem um probleminha do menor problema ou maior. Eu fico sabendo de tudo. Eu fico sabendo, lógico, que dependendo da situação alguns escondem, mas eu já vou saber depois, né? Eu fico sabendo de tudo. Mesmo que tentem esconder, eu descubro. Sempre acompanho de perto e não deixo nada passar.” (P6).*

Na subcategoria **Solução de Problemas**, o líder identifica problemas relacionados ao trabalho, faz um diagnóstico sistemático e toma medidas para resolver os problemas de forma

decisiva com confiança (Yukl, 2002,2012). As prefeitas demonstraram essa capacidade em suas práticas diárias, conforme ilustrado pelos relatos a seguir:

P1 reconheceu a necessidade de montar uma equipe técnica para enfrentar desafios, assim como se colocou a frente para resolver problemas complexos:

*"O município era desprovido de tudo... Eu olhei assim, eu digo, meu Deus, eu vou ter que fazer tudo aqui... a gente começou realmente a montar uma equipe com perfil técnico mesmo" [...]*  
*"Aí o problema era na minha cidade, portanto, eu estarei à frente da coordenação da defesa civil. Nós tínhamos uma coordenação local e o comando da coordenação seria direto comigo."(P1)*

P2 destacou a importância de envolver os servidores nas atividades:

*"Ah sempre naquilo que eu te falei de tentar mostrar para o servidor né? Para a pessoa que estava envolvido o resultado que traria para a vida dele e para a vida da comunidade né? Tentar envolver mesmo para a pessoa se sentir dentro do projeto né? Porque senão não. Não né? Se ele sentir só que está ali como peça do jogo. Ele não quer não vai fazer né?" (P2)*

P5 e P6 demonstram resiliência e mediação de conflitos:

*"Com 30 anos de gestão pública, fui adquirindo um conjunto de habilidades emocionais, de comunicação, tomada de decisões, percepção e pensamento crítico que me fizeram ter resiliência e os pés firmes no chão. O monitoramento constante ajuda a identificar onde enfrentaremos desafios. Eu sempre me pautei pela verdade e transparência." (P5)*

*"Conflito de relacionamentos é o que tem. É o que tem nos setores. Às vezes a gente tem aqui uma ação para desenvolver e eu estou com um secretário que está com dificuldade de falar com o coordenador por algum motivo se desentenderam. E agora ele precisa desse coordenador. E aí eu entro buscando até mesmo maturidade, muitas coisas. Tem que trabalhar assim, tipo um psicólogo também, prefeito, psicólogo, para coordenar problemas no setor de relacionamento com as pessoas, para que o trabalho ande." (P6)*

Os comportamentos de liderança demonstrados na subcategoria de Solução de Problemas foram fundamentais para facilitar o intraempreendedorismo feminino no setor público. A capacidade de identificar rapidamente os problemas, diagnosticar as causas e tomar medidas decisivas refletiram uma liderança intraempreendedora.

Observando os relatos das prefeitas, os comportamentos citados são essenciais para que se desenvolva o intraempreendedorismo feminino no setor público. Corroborando esses achados, observamos que, montar uma equipe técnica competente mostrando uma abordagem proativa e estratégica, essencial para a inovação e a eficácia organizacional (Northouse, 2018), envolver servidores e comunicar benefícios de projetos para promover um ambiente colaborativo (Chouchane et al., 2021), ser resiliente e transparente, mediar conflitos interpessoais (Biju & Pathak, 2021), além do monitoramento, fortalecem a capacidade de adaptação e inovação, permitindo uma resposta rápida aos desafios e harmonia no ambiente de trabalho (Mustafa et al., 2021).

A orientação para resultados e a visão estratégica são elementos da inovação (Romio, 2020) características evidentes nas ações de P5 e P6, que enfatizam o planejamento estratégico e a busca por parcerias. A clareza nas funções e objetivos ajuda a antecipar e lidar com obstáculos de forma eficaz, promovendo a proatividade e a inovação de longo prazo (Gielnik

et al. 2015), assim como a orientação a resultados e a flexibilidade são essenciais para enfrentar desafios e entregar resultados (Zhang et al. 2020), características que se manifestam nos relatos de P2 e P4 sobre a valorização e capacitação dos servidores.

#### 4.3.2 Comportamentos de Liderança Orientados às Relações

De acordo com a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002, 2012), os comportamentos de liderança orientados às relações servem para fortalecer as relações interpessoais e promover desempenho organizacional. Esses comportamentos se subdividem em quatro subcategorias principais conforme demonstrado na Tabela 20, que sintetiza os comportamentos orientados a relações.

**Tabela 20**

*Comportamentos de Liderança Orientados às Relações*

Subcategorias	Comportamentos Orientador a Relações
<b>Apoio /Suporte</b>	Mostrou empatia e apoio durante crises (P1) Mediou conflitos de relacionamento na equipe (P6) Suporte para o envolvimento (P2)
<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento do desempenho e enfrentamento do machismo institucional (P2) Resiliência contra adversários políticos (P3) Enfrentamento de pressão e resistência como líder mulher (P4) Promoção de cursos internacionais para secretários (P5) Enfrentamento de preconceitos de gênero (P6)
<b>Desenvolvimento</b>	Organização de cursos de recursos humanos para gestores (P2) Formação contínua da equipe (P5)
<b>Capacitação</b>	Envio de secretários para treinamento em Harvard (P5) Envolvimento da equipe na tomada de decisões e explicação de funções (P1) Participação dos vereadores nas discussões sobre projetos (P4) Parcerias com Sebrae, enfrentamento de adversidades (P6), Montagem de equipe técnica qualificada (P1)

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os comportamentos de apoio e suporte envolvem mostrar preocupação com as necessidades e sentimentos dos membros da equipe, fornecendo incentivo durante tarefas difíceis ou estressantes e expressando confiança na capacidade deles de completar as tarefas atribuídas (Yukl, 2002, 2012). Isso foi observado nas ações das prefeitas:

P1 demonstrou empatia e suporte, especialmente em situações de crise:

*“Eu acho que nós, mulheres, temos muito essa coisa, né? De verbalizar, de demonstrar aquilo que está sentindo” [...] “Eu sempre tive uma atuação muito forte, uma vocação. Mesmo assim, para o serviço social. Trabalhava com idosos.” [...] uma situação, foi quando nós tivemos uma enchente muito forte lá no município, que ficou mais de 10000 pessoas desabrigadas e a defesa civil normalmente é coordenada por militares... aí eu disse que nós íamos coordenar. O problema era na minha cidade, portanto, eu estarei à frente da coordenação da defesa civil.” (P1)*

A Prefeita P1, também demonstrou empatia e demonstra a importância de oferecer suporte e incentivo, especialmente em tarefas difíceis. O apoio a servidores também ficou evidenciado em P2 e P6:

*“Eu sempre tento mostrar para o servidor, para a pessoa que estava envolvido, o resultado que traria para a vida dele e para a vida da comunidade, tentar envolver mesmo para a pessoa se sentir dentro do projeto” (P2)*

P6 que destacou sua habilidade em mediar conflitos e atuar como uma facilitadora para garantir um ambiente de trabalho harmonioso:

*“Às vezes a gente tem aqui uma ação para desenvolver e eu estou com um secretário que está com dificuldade de falar com o coordenador por algum motivo se desentenderam. E agora ele precisa desse coordenador. E aí eu entro buscando até mesmo maturidade, muitas coisas. Tem que trabalhar assim, tipo um psicólogo também, prefeito, psicólogo, para coordenar problemas no setor de relacionamento com as pessoas, para que o trabalho ande.”(P6)*

Acevedo-Duque et al. (2021) afirmam que o suporte emocional e encorajamento fornecido aos colaboradores são essenciais para desenvolver uma equipe coesa e motivada, o que é, particularmente, relevante em contextos de crise (Berman et al. 2019)

P2, P3, P5, e P6 demonstraram compromisso com o apoio, reconhecimento e desenvolvimento de suas equipes, sendo estes considerados facilitadores para o intraempreendedorismo conforme apregoa (Biju & Pathak, 2021). P2 valorizou o trabalho de seus funcionários, conectando-os com os resultados de suas tarefas, o que aumentou a moral e motivação que são outros facilitadores ao intraempreendedorismo conforme (Fashami et al., 2021). P3 também reconheceu e valorizou sua equipe (Gawke et al., 2018; Kumar & Parveen, 2021). P5 incentivou a capacitação contínua e a colaboração, essencial para a inovação e criatividade (Neessen et al., 2019) e P6 enfatizou o trabalho em equipe e mostrou empatia em suas interações com a comunidade (Gawke et al., 2018; Kumar & Parveen, 2021; Neessen et al., 2019).

Os comportamentos de **Reconhecimento** são os atos de elogiar o desempenho eficaz dos membros, fornecer reconhecimento pelas suas realizações e contribuições para a organização, e recomendar recompensas apropriadas para associados com alto desempenho (Yukl, 2002,2012). Foram identificados nas seguintes falas, comportamentos de reconhecimento, valorização do trabalho em equipe e comemoração de resultados:

*“O sentimento era de que a sensação é de que a gente estava indo no caminho certo, né? Porque ser avaliada por uma comissão rigorosa.” (P1).*

*“Gosto de trabalhar com técnicos, gente boa, capacitada, que sabe fazer bem-feito. Ninguém faz nada sozinho. Acredito no trabalho em equipe e valorizo cada pessoa no processo de construção.” (P5).*

*“Devido um trabalho que foi feito por muitas pessoas. Fiquei muito orgulhosa, lisonjeada com essa situação. Uma resposta. O sentimento de responsabilidade muito grande.” (P6)*

As ações das prefeitas exemplificam comportamentos de reconhecimento que facilitam o intraempreendedorismo feminino no setor público. P1, ao validar o trabalho bem-feito e refletir sobre prêmios recebidos, motiva a continuidade e a validação dos esforços, alinhando-se com a habilidade intraempreendedora descrita por Fashami et al. (2021). Este comportamento incentiva a inovação e a busca melhorias contínuas no setor público.

P5 valoriza o trabalho em equipe e destaca a importância de técnicos capacitados, reconhecendo o sucesso como resultado de um esforço coletivo. Este reconhecimento reforça a importância de explorar oportunidades por meio de esforços coletivos, conforme Bhana e Bayat (2020), e fortalece a motivação interna e a resiliência da equipe (Acevedo-Duque et al., 2021).

P6 expressa orgulho pelo trabalho realizado e destaca a satisfação pessoal e coletiva ao ganhar prêmios. O reconhecimento é um forte motivador da criatividade e inovação, essencial para que os funcionários se sintam incentivados a assumir riscos, conforme Huang et al. (2021).

Além disso, ao mostrar empatia e se conectar com a comunidade, P6 demonstra colaboração elemento fundamental para a inovação (Neessen et al., 2019).

Essas ações de reconhecimento e valorização do trabalho em equipe facilitam o intraempreendedorismo feminino no setor público, incentiva a inovação e o desenvolvimento das habilidades. (Chouchane et al., 2021; Kumar & Parveen, 2021), além de fornecer feedback útil, treinamentos e aconselhamentos sobre carreira para encorajar o desenvolvimento de habilidades (Yukl, 2002, 2012). As ações descritas a seguir exemplificam tais comportamentos:

*“A gente fez também um curso, né? De recursos humanos para os gestores, diretores, secretários e tal, para fazer uma gestão mais humanizada.” (P2)*

*“Fiz questão que os secretários fizessem o curso em Harvard para entender cientificamente por que estávamos priorizando a primeira infância.” (P5)*

*“Nós sofremos, sim, porque dá aquela ideia de incompetência... eu tento todos os dias não ligar para isso.” (P6)*

P5, ao capacitar secretários com cursos internacionais, exemplifica o afastamento da maneira usual de fazer as coisas e a busca de novas oportunidades, conforme descrito por Mannaei et al. (2022). Esse comportamento reflete a descoberta e exploração de oportunidades, essencial para desenvolver e promover habilidades empreendedoras (Blanka, 2019).

P6, ao enfrentar preconceitos de gênero e manter uma postura resiliente, promove reconhecimento e fortalece a capacidade adaptativa e de desenvolvimento, como observado por Chouchane et al. (2021). Este comportamento proporciona a autorrenovação e a criação de inovações, características centrais do intraempreendedorismo. P2, ao valorizar servidores e implementar planos de cargos e salários, demonstra um compromisso com o desenvolvimento contínuo, incentivando a inovação. Kumar e Parveen (2021) destacam que fazer coisas novas e buscar oportunidades divergindo do convencional é fundamental para a inovação no setor público.

Essas ações de desenvolvimento e apoio são fundamentais para o intraempreendedorismo, pois permitem que as líderes mulheres no setor público reconheçam e explorem oportunidades, assumam riscos e inovem continuamente, corroborando Neessen et al. (2019), que enfatizam que a inovação gerada pelos funcionários é estratégica, criar valor para as organizações e possibilita o desenvolvimento de habilidades e adaptação às mudanças, alinhando-se com as perspectivas teóricas de Mannaei et al. (2022), Chouchane et al. (2021), Kumar e Parveen (2021) e Neessen et al. (2019).

Os comportamentos de **Capacitação**, são aqueles que envolvem os membros na tomada de decisões relacionadas ao trabalho, considerando suas sugestões e preocupações, delegando responsabilidade e autoridade para tarefas significativas e permitindo que eles resolvam problemas sem a necessidade de aprovação prévia (Yukl, 2002,2012)

*“O concurso em si foi importante, mas a minha ideia era o seguinte: as pessoas precisam saber exatamente qual é o papel delas aqui dentro. Então foi um momento que eu me sentei com cada um e expliquei as funções, os prazos e as metas que nós tínhamos que atingir.” (P1).*

*“Eu comecei a mandar o projeto aí antes de mandar o projeto eu fazia uma reunião, chamava todos os vereadores para explicar, né, comecei a fazer isso. Porque às vezes eu mandava o projeto, não passava porque era da prefeita, então eu comecei a mostrar.” (P4).*

“Eu trouxe o Sebrae para o município. Nós conseguimos em 2018 subir a sala do empreendedor... As comunidades começaram a participar de cursos e entender o que era empreendedorismo.” (P6)

“O município era desprovido de tudo... Eu olhei assim, eu digo, meu Deus, eu vou ter que fazer tudo aqui... a gente começou realmente a montar uma equipe com perfil técnico mesmo.” (P1)

As prefeitas demonstraram que capacitar pessoas facilita o intraempreendedorismo feminino no setor público. P1 ao montar uma equipe técnica em uma cidade com infraestrutura precária, capacitou o grupo para definição de funções, prazos e metas, assegurando clareza e responsabilidade coletiva. P4 incluiu vereadores nas discussões sobre projetos, promovendo alinhamento e facilitando aprovações. P6 trouxe o Sebrae para a comunidade, incentivando a compreensão e prática do empreendedorismo.

Esses comportamentos de capacitação superam barreiras típicas no setor público, como resistência à mudança e falta de recursos. Envolver a equipe nas decisões e considerar suas sugestões favorecem o empoderamento e responsabilidade compartilhada, essencial para o intraempreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2001). A literatura destaca que a capacitação dos funcionários aumenta a satisfação no trabalho e a produtividade (Moon et al., 2020), facilita a implementação de inovações e o desenvolvimento do intraempreendedorismo no setor público (Biju & Pathak, 2021).

#### 4.3.3 Comportamentos de Liderança Orientados a Mudança

Yukl (2002) sugere que os líderes eficazes devem adotar comportamentos que promovam a mudança, antecipem desafios e incentivem a inovação dentro das suas organizações. Os comportamentos de liderança orientados para a mudança são cruciais para adaptar-se a novas circunstâncias, fomentar a inovação e melhorar continuamente o desempenho organizacional. Esta categoria abrange quatro subcategorias principais: Defendendo a Mudança, Previsão de Mudança, Incentivando a Motivação e Facilitando a Aprendizagem Coletiva, conforme apresentado na Tabela 21.

**Tabela 21**

*Comportamento de Liderança Orientado para Mudanças*

Subcategorias	Comportamentos Orientador para Mudanças
Defendendo a Mudança	Promoção de políticas inclusivas; Inovação e busca por melhorias contínuas (P2); Desconstrução de Estereótipos de Gênero, Assumir riscos pessoais (P1); Implementou educação empreendedora (P3, P6); Justificação de mudanças necessárias (P3, P1); Modernização e eficiência (P5)
Previsão de Mudança	Capacidade de Inovação (P4, P6); Visão Estratégica (P4, P6); Comunicação clara e atraente (P1); Visão estratégica (P5)
Incentivando a Motivação	Resiliência e adaptação a desafios (P2, P3); Determinação (P3, P6); estimular pensamento inovador (P6); Apoio a esforços inovadores (P1); Seleção de equipe técnica (P5)
Facilitando a Aprendizagem Coletiva.	Procedimentos sistemáticos (P5); Compartilhamento de conhecimentos, Aceitação de desafios e Recusa à vaidade excessiva (P1)

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Na subcategoria **Defendendo a Mudança**, as prefeitas demonstraram que assumiram riscos pessoais e justificaram a necessidade de mudanças ao abordar políticas ou procedimentos inadequados. Os comportamentos abaixo demonstram a capacidade das líderes de promover políticas inclusivas e modernizar a administração pública:

*"A gente chamava os líderes da comunidade. Nós conversávamos com aquele líder e ouvia o que ele sabia toda a necessidade e passava para nós. Então, normalmente a gente já conduzia na comunidade. A gente já ia com a solução, se não, a gente ouvia, estudava" (P3)*

*"Eu fiz 3 concursos públicos durante meus 2 mandatos. Fiz o concurso, anunciei na beira da reeleição, as pessoas achando que isso ia influenciar negativamente para mim. Ganhei, fui reeleita." (P1)*

*"A gente tinha cooperativa de reciclagem... para capacitar e estimular a organização das mulheres em cooperativa daquele projeto com fibra de bananeira." [...] "A gente tinha um sistema antigo de coleta de lixo que não dava conta do volume produzido. Então, introduzimos a coleta seletiva e criamos cooperativas de reciclagem para capacitar e estimular a organização das mulheres." (P2)*

*"Abordamos a desburocratização de processos na Secretaria Municipal de Finanças modernizando e agilizando o atendimento ao microempreendedor, criamos projetos que fomentaram projetos incríveis como a farinha de batata doce..."(P5)*

Defender mudança demonstra ações que ajudam a superar barreiras e facilita o intraempreendedorismo no setor público. Ao envolver líderes comunitários e explicar detalhadamente as razões para mudanças, como fez P3, garante o apoio necessário para promover políticas inclusivas, um elemento para o intraempreendedorismo, conforme Mannaei et al. (2021). P1, realizou concursos públicos, mesmo sob risco eleitoral, exemplificando a coragem de defender mudanças estruturais, essencial para modernizar a administração pública e superar a resistência interna (Antoncic & Hisrich, 2001).

Na subcategoria **Previsão da Mudança**, a comunicação de uma visão clara e atraente do que pode ser realizado foi um comportamento recorrente. As prefeitas descreveram mudanças propostas com entusiasmo e ligaram essas visões aos valores e ideais dos membros da comunidade.

*"Nós começamos a estimular os agricultores a produzir para que nós pudéssemos comprar para incluir na merenda escolar." (P1)*

*"Decidimos e enfrentamos os desafios de maneira compartilhada. Fiz questão que os secretários fizessem o curso para entender cientificamente por que estávamos priorizando a primeira infância". (P5)*

Para isso, comunicaram seus posicionamentos, ligando-as aos valores comunitários, o que prepara a órgão público para futuras oportunidades e desafios. P1 e P5 demonstraram como uma visão estratégica e de longo prazo é fundamental para a inovação e competitividade organizacional (Romio, 2020; Mustafa et al., 2021)

Na subcategoria **Incentivando a Mudança**, ficou claro como as prefeitas estimularam o pensamento inovador e incentivaram novas abordagens para a resolução de problemas. Elas destacaram a importância da inovação e da flexibilidade, apoiando ativamente esforços para desenvolver novos produtos, serviços ou processos.

*"Nós instituímos a educação empreendedora nas escolas... as secretárias de educação gostaram tanto, acharam tão bonita aquela metodologia..."(P6)*

*"Sempre busquei pessoas técnicas e sobretudo com perfil proativo, engajadas e dispostas a crescerem para compor a minha equipe de trabalho". (P5)*

*"Eu lembro quando eu fui convidada, que eu recebi a carta lá do Sebrae estadual. Eu passei para uma pessoa que eu acreditava que tinha perfil para organizar as ideias e fazer o projeto e inscrever a gente lá no Sebrae." (P1)*

A prefeita que implementou o programa de empreendedorismo para jovens em parceria com o Sebrae (P6), exemplifica como os comportamentos de incentivo a comunidade e participação de iniciativas de empreendedorismo local, promovem mudanças significativas na gestão pública, especialmente ao implementar novas políticas e práticas educacionais. Tais condutas promovem o pensamento inovador e novas abordagens, importantes para resolver problemas de forma criativa alinhando-se à necessidade de inovação contínua no setor público (Moon et al., 2020).

Na subcategoria **Facilitando a Aprendizagem Coletiva** houve também um forte enfoque em procedimentos sistêmicos para aprender e melhorar o desempenho. As prefeitas incentivaram o compartilhamento de novos conhecimentos e ajudaram os membros da equipe a entender as causas do desempenho para melhorar suas atividades.

*"Eu compartilhei algumas conquistas, né? Lá do meu município, algumas experiências e tal e levava essas pautas para passar para os outros prefeitos." (P1)*

*"O monitoramento constante ajuda a identificar onde enfrentaremos desafios. Eu sempre me pautei pela verdade e transparência" (P5)*

A criação de parcerias com instituições como o Sebrae e a promoção de capacitações contínuas são práticas que fortalecem a capacidade das comunidades em enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

Esses comportamentos, discutidos por Bhana & Bayat (2020), mostram como as líderes implementaram reformas estruturais que são relevantes para a liderança intraempreendedora em contextos de rápidas mudanças sociais e econômicas. Implementar novas políticas e práticas educacionais, conforme Mannaei et al. (2021), ajuda a superar a resistência interna, facilitando o intraempreendedorismo. Ao promover estratégias inovadoras e incentivar o pensamento criativo, prefeitas como P1, P2, P4, P5 e P6 demonstraram resiliência e capacidade de gestão de crises, aspectos críticos para o intraempreendedorismo (Berman et al., 2019).

P2 enfrentou machismo e preconceitos, mantendo-se firme em seus objetivos (Gould et al., 2017). P4 tomou decisões rápidas durante a pandemia de COVID-19, enfrentando desafios burocráticos (Lapolli & Gomes, 2017). P5 reconstruiu a credibilidade das instituições públicas através da transparência, superando barreiras de gênero, e P6 mostrou determinação em superar críticas e desafios, mantendo-se comprometida com a comunidade (Nassif et al., 2020). Esses comportamentos, desenvolvem o intraempreendedorismo e ajudam as prefeitas a superar barreiras institucionais e sociais no setor público.

#### 4.3.4 Comportamentos de Liderança Externa

Yukl (2002) sugere que os líderes eficazes devem adotar comportamentos que promovam a eficácia organizacional por meio de interações com o ambiente externo. Os comportamentos de liderança externa são cruciais para adquirir recursos, obter apoio e garantir que a unidade de trabalho esteja bem-informada e integrada com o ambiente externo. Esta categoria abrange três subcategorias principais: Networking, Monitoramento Externo e

Representação, que para esta tese, foi considerado a representação do órgão público, conforme apresentado na Tabela 22.

**Tabela 22**

*Comportamentos de Liderança Externa*

Subcategorias	Comportamentos de Liderança Externa
Networking	Participação em eventos e associações (P6, P1, P2); Cooperação com secretarias e entidades externas e Promoção de cursos e capacitações (P6); Busca de parcerias com o governo do estado e entidades do Sistema S (P1)
Monitoramento externo	Foco em programas federais e oportunidades de financiamento (P1); Adaptação de boas práticas internacionais (P2); Envolvimento da comunidade acadêmica e sociedade civil (P3); Colaboração com entidades especializadas como o Sebrae (P4)
Representação do órgão público	Lobby por financiamento e emendas parlamentares (P1, P6); Promoção da reputação da unidade (P2, P3); Coordenação de atividades com outras partes da organização (P3, P4)

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os **Comportamentos de Liderança Externa** são exemplificados pela habilidade das prefeitas em buscar parcerias e recursos externos. Conforme Mannaei et al. (2021), a habilidade de mobilizar suporte externo é essencial para o sucesso e sustentabilidade das iniciativas no setor público. Esses comportamentos, que envolvem interações com entidades externas para adquirir recursos, apoio e representar a organização, são exemplificados pelas prefeitas.

**Networking**, por exemplo, refere-se à participação em reuniões, eventos, associações profissionais e o uso de redes sociais para construir e manter relacionamentos favoráveis com pares, superiores e pessoas de fora que podem fornecer informações úteis ou assistência.

Esta capacidade foi percebida em P6, ao ativar parceria estratégica com o Sebrae que impulsionou a integração de sua gestão com organizações externas e a comunidade local. Isso inclui a introdução do Sebrae na administração municipal, cooperação com secretarias e a promoção de cursos para a população, facilitando o desenvolvimento de um ambiente empresarial no município:

*"Eu tive contato com o Sebrae [...] nós vencemos as eleições que a gente assumiu 2017 eu procurei o Sebrae" [...] "Eu trouxe o Sebrae para o município. É um município muito pobre muito assistencialista." [...] "E eu comecei o trabalho entre o Sebrae e as secretarias, fiz contato com o Senado, e nós fomos trazendo o sistema S para ficar mais fortalecido dentro do município e aí as comunidades começaram a participar de cursos e entender o que era empreendedorismo." (P6)*

*"Eu sempre busquei ele me relacionar muito bem com o governo do estado e trazer parcerias para afinar convênio conosco. É com o sistema S, Senai, Sebrae, Senac. Aí você está sempre batendo na porta deles vendo que eles poderiam estar auxiliando a gente" (P1)*

*"Eu dei uma palestra em Minas Gerais... sobre empreendedores sociais, várias pessoas sempre ligam fazendo entrevista com o meu caso" (P2)*

*"A minha receita no nosso governo deu certo abertura. Você tem que ser aberto a buscar parcerias que te auxiliem né? [...] A gente abriu as portas e janelas quem quisesse traria o seu deputado e a gente abria mesmo ver. E isso que veio bastante verso e do estado." (P3)*

*"Decidimos e enfrentamos os desafios de maneira compartilhada. Fiz questão que os secretários fizessem o curso em Harvard para entender cientificamente por que estávamos priorizando a primeira infância."(P5)*

A capacidade de estabelecer networking também foi observada em P1 e P6 que buscaram parcerias com o governo estadual e organizações do sistema S (Senai, Sebrae, Senac), criando uma rede de suporte para o desenvolvimento municipal. P2, por sua vez, utilizou palestras e entrevistas para expandir suas redes de contato, aumentando o reconhecimento e a disseminação de boas práticas. P3 enfatizou a abertura para parcerias com deputados e outras entidades, enquanto P5 destacou a importância da capacitação em Harvard, fortalecendo a rede de contatos técnicos e promovendo a formação contínua.

Esses comportamentos de networking, discutidos por Chouchane et al. (2021), agregam valor à organização e aumentam sua capacidade de adaptação e desenvolvimento. Blanka (2019) reforça que ao promover a inclusão de parceiros externos criam-se formas de operação e inovação, conquista recursos e facilita o intraempreendedorismo, permitindo que líderes no setor público superem barreiras e implementem projetos sustentáveis e inovadores (Antoncic & Hisrich, 2001).

A interação social e o apoio organizacional são fundamentais para o desenvolvimento de ações inovadoras, como discutido por Biju & Pathak (2021). Prefeitas como P1, P2, P3, P5 e P6 exemplificam o uso estratégico de networking para estabelecer conexões com instituições importantes, fortalecendo a eficácia organizacional e garantindo o sucesso dos projetos. Huang et al. (2021) apontam que o networking expande redes de contato e facilita a inovação e a disseminação de boas práticas.

Esses comportamentos de networking demonstram como a criação e manutenção de parcerias podem superar barreiras estruturais e culturais, promovendo a eficácia organizacional e o sucesso das lideranças femininas no setor público. Segundo Neto et al. (2021), esses elementos são fundamentais para enfrentar desigualdades e barreiras típicas do ambiente intraempreendedor feminino, facilitando a implementação de estratégias e projetos inovadores.

**O Monitoramento Externo**, conforme identificado por Yukl (2002), é importante para a eficácia organizacional, especialmente no contexto do intraempreendedorismo feminino. Este comportamento envolve a análise de informações sobre eventos, tendências e mudanças no ambiente externo para identificar ameaças, oportunidades e outras implicações para a unidade de trabalho. As falas das prefeitas demonstraram como o monitoramento externo é praticado e sua importância no fortalecimento do intraempreendedorismo feminino e ajuda a superar barreiras no setor público.

*“E aí é um dos grandes diferenciais que eu, que eu assim me incluo, que pra trazer. Resultado pra população. Era não me empreender também só com emendas parlamentares. Eu buscava focar muito nos programas federais de todas as áreas. Eu digo, não, eu não vou ficar presa na mão de parlamentar. Se ele resolve votar, eu tenho. Se ele resolve não colocar lá também, o município não tem não, não é por aí, não vamos lá e eu sei que durante os 2 mandatos. 90% ou mais dos investimentos não foram de emendas, foram de programas federais. Então eu sempre ficava muito de olho nas oportunidades.” (P1)*

*“Então assim daí a gente foi conhecer lá algumas prefeituras, lá na Inglaterra tinha acabado de acontecer a Olimpíada lá né? Então foi bem interessante, a gente foi conhecer um projeto de catadores que aconteciam embaixo daquelas galerias, como se fosse uns esgotos só que enorme, eram projetos bem-sucedidos e poderíamos aplicar aqui” (P2)*

*“Nosso governo já tinha como meta e slogan, né? Participativa, era um governo assim que a gente chamava escola de universidades. É chamava os [...] sociedade organizada. Nunca a gente somava decisão só com o nosso time ou com a nossa equipe e nem só com os vereadores era sempre cheia aquela casa qualquer decisão qualquer projeto que a gente fizesse.” (P3)*

*"[...]Eu vivia dentro do Sebrae. Eu queria, eu precisava. A gente tem pouquíssimos recursos, então assim, literalmente, a gente vive de verba de repasses do governo federal. É a cidade que recebe menos, né? A nossa cidade é da agricultura familiar e pecuária. Enfim, o Sebrae veio e começou a transformar não só a minha visão, e aí eu abri a primeira sala do empreendedor na minha cidade. A gente começou formalizando comerciantes, fortalecendo o micro e pequeno empreendedor, dando o start das pessoas que não tinham documento algum nem para vender para a prefeitura."(P4)*

*"Para você ter uma ideia por duas vezes fui a única mulher do País eleita prefeita de uma capital e apesar do machismo afetar as relações principalmente as políticas, a minha relação com a população foi construída em cima da minha entrega do meu trabalho."(P5)*

P1 destacou a importância de estar atenta às oportunidades de programas federais, o que permitiu que sua gestão fosse menos dependente de emendas parlamentares, aumentando a resiliência dos investimentos, demonstrando capacidade de explorar oportunidades e desenvolver uma rede de contatos, essencial para o intraempreendedorismo (Neessen et al., 2019). P2 demonstrou a adaptação de boas práticas internacionais ao implementar um projeto de catadores inspirado em uma visita à Inglaterra, demonstrando adaptação a partir de experiências externas para a criação de valor e inovação nas organizações (Huang et al., 2021).

A abordagem de P3 enfatizou a inclusão da comunidade acadêmica e da sociedade civil nas decisões de governo, promovendo uma gestão participativa que fortalece a implementação de projetos, o que consiste em habilidade intraempreendedora através da mobilização de recursos comunitários (Chouchane et al., 2021).

P4 ilustrou como a colaboração com o Sebrae fortaleceu sua gestão e a economia local e promovendo o empreendedorismo, refletindo a importância do monitoramento externo e da colaboração com entidades especializadas para suportar o intraempreendedorismo com práticas inovadoras (Kumar & Parveen, 2021). P5 ressalta a construção de uma relação com a população baseada na entrega de resultados, superando barreiras de gênero, e demonstrando liderança intraempreendedora em ambientes desafiadores (Mustafa et al., 2021).

Além das práticas exemplificadas, a análise de dados revela que as prefeitas utilizam estratégias de networking e monitoramento externo, conjuntamente, para promover o intraempreendedorismo no setor público. P2 buscou alianças estratégicas para implementar políticas inclusivas (Mannaei et al., 2022). P4 negociou com a Caixa Econômica Federal para aprovar projetos habitacionais, mostrando a importância de parcerias estratégicas para a inovação (Kamil et al., 2021; Chouchane et al., 2021). P5 estabeleceu colaborações com organizações da sociedade civil para promover o desenvolvimento sustentável, destacando a criação de valor e a energia das capacidades adaptativas (Blanka, 2019). P6, ao compartilhar sua jornada, inspirou outros líderes a promoverem a inovação (Blanka, 2019).

Esses comportamentos mostram como o monitoramento externo e o networking são ferramentas para superar barreiras estruturais e culturais, facilitando a implementação de projetos inovadores e sustentáveis no setor público, e fortalecendo a liderança feminina no intraempreendedorismo.

A subcategoria "**Representação do Órgão Público**" é fundamental para liderança intraempreendedora feminina no setor público. Este comportamento abrange atividades como lobby por financiamento, promoção e defesa da reputação da unidade ou organização de trabalho e negociação de acordos e coordenação de atividades com outras partes da organização ou com terceiros. Essas ações garantem que a unidade de trabalho esteja bem informada e integrada com o ambiente externo, obtendo recursos e apoio necessários para seu sucesso (Yukl, 2002, 2012).

[...] "Eu fazia o dever de casa, eu ia em todos os gabinetes, fazia ali a reivindicação de alguma emenda e alguns atendiam, bem poucos. Quando eu fosse inaugurar, eu sempre tive um respeito de chamar o parlamentar para estar, tentar conciliar uma agenda que ele pudesse estar". [...] "na época a gente conseguiu captar um recurso de resposta ao desastre em Brasília e eles queriam gerenciar esse recurso. Eu digo, negativo. Aí o ministro perguntou, né? Se era a prefeita iria conduzir essas tarefas ou era o estado? Eu digo, não é o município" [...] "Era não me empreender também só com emendas parlamentares. Eu buscava focar muito nos programas federais de todas as áreas. Eu digo, não, eu não vou ficar presa na mão de parlamentar." [...] lá em \*\*\*\* em muitas coisas, eu superava inclusive a capital. O primeiro instituto federal implantado no estado foi do meu município, o primeiro centro de reabilitação, a primeira creche, a primeira escola do programa federais." (P1)

"Eu dei o eu doei um terreno para o Sebrae para construir a sede do Sebrae regional aqui. E além de doar o terreno eu consegui a construção consegui do Sesc, Senac, do Sebrae e doei um pouco de material de construção também porque eu queria muito que tudo tivesse aqui, que a gente fosse conhecida como cidade pólo né? Então assim quando você tem a sede construída ninguém vai levar embora da sua cidade que ela né?" [...] "A gente fez a sala empreendedor, em parceria com o Sebrae para estimular a abertura do CNPJ pro microempreendedor individual. Na época teve bastante, foi aberto bastante pequenas empresas". (P2)

"Obras nós tínhamos, tanto que a gente foi atrás do governo federal e como a gente tinha muito apoio assim da comunidade organizada, a cidade era aberta ao governo. Quem quisesse auxiliar a gente não fechar não é porque não me apoiou que não vai trazer verba não. A gente abriu as portas e janelas quem quisesse traria o seu deputado e a gente abria mesmo, veio bastante verba do estado. A gente já tinha deputado que nos apoiava, ele ficou conosco desde a nossa campanha eleitoral, ele nos acompanhou até o final" [...] "Bom nosso governo já tinha como meta e slogan né? Participativa. A gente chamava escola de universidades, a sociedade organizada. Nunca a gente tomava decisão só com o nosso time ou com a nossa equipe e nem só com os vereadores era sempre cheia aquela casa qualquer decisão qualquer projeto que a gente fizesse." (P3).

"Eu comecei a fazer tudo voltado para a mulher inclusive na minha segunda gestão eu criei a Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres né? E foi um divisor de águas, [...] essa Secretaria era mais uma Secretaria de articulação, ela transformou. Não é? Ela deu visibilidade e deu segurança." [...] Então assim você começa a quebrar tabus e aí você começa a trazer também a oposição para participar das coisas boas, que você pode ser oposição política, mas você não pode vetar um projeto de lei só porque a prefeita mandou para implementar a lei geral na sua cidade." (P4)

"Nós só conseguimos construir, é desenvolver ações com emendas de deputados, nossa correria é intensa buscando projetos junto aos deputados. Se não for assim não se consegue no governo do estado." [...] "Durante minhas duas gestões, estivemos alinhados com o governo estadual e sempre buscamos o que era necessário para manter nossa administração funcionando. Nós contamos com o apoio dos deputados que nosso grupo político elegeu ou apoiou, o que nos permite dividir responsabilidades e garantir recursos. Sempre que precisamos de algo, buscamos emendas parlamentares dos deputados, sempre explicando nossas necessidades e perguntando o que eles podem oferecer. Estamos constantemente solicitando esses recursos." (P6)

P1 enfatizou a importância de buscar programas federais em vez de depender exclusivamente de emendas parlamentares, o que aumentou a sustentabilidade de seus investimentos. Esta proatividade em captar recursos demonstra a habilidade de superar barreiras financeiras e fortalecer a infraestrutura local, como a implantação do primeiro instituto federal e centro de reabilitação no estado. P2 ilustrou a estratégia de doação de terrenos e colaboração com entidades como o Sebrae para construir uma sede regional e fomentar o empreendedorismo local, o que proporcionou a atração de recursos externos e transformou a cidade num polo empresarial demonstrando que o intraempreendedorismo agrega valor à organização e energiza suas capacidades de adaptação e de desenvolvimento, conforme descrito por Chouchane et al. (2021).

P3 destacou a inclusão de diversas partes interessadas, como universidades e sociedade civil, nas decisões governamental, demonstrando seu comportamento de gestão participativa e evidenciando a importância de um governo aberto e colaborativo orientados para a inovação e realização pessoal, que são importantes para o sucesso organizacional (Romio, 2020).

P4 revela como a criação da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres foi um divisor de águas, pois promoveu a visibilidade das necessidades femininas, quebrando tabus e envolvendo a oposição em projetos positivos, sua iniciativa de representação e a articulação política foram importantes ferramentas para superar barreiras de gênero.

P6 enfatizou a importância das emendas parlamentares e da busca contínua por recursos junto ao governo estadual e deputados, o que foi de extrema importância para conseguir manter a administração funcionando eficientemente e atender às demandas da comunidade. Esse comportamento de constante solicitação e negociação de recursos demonstram a importância do comportamento de monitoramento externo para identificar e explorar oportunidades, conforme descrito por Neessen et al. (2019).

As estratégias dessas prefeitas demonstram como a representação do órgão público e o comportamento de monitoramento externo são vitais para superar as barreiras no setor público. Elas mostram que a interação com entidades externas e a aquisição de recursos são fundamentais para garantir a implementação de estratégias e projetos inovadores, como discutido por Neto et al. (2021).

Em síntese, a análise dos resultados revela que as prefeitas utilizaram comportamentos de liderança orientadas à tarefa, relacionamento, mudança, bem como a busca por contatos externos para superar os desafios na gestão pública. A clareza de metas, organização do trabalho, empatia, promoção de inovação e busca de parcerias foram elementos-chave para enfrentar as barreiras impostas pelo ambiente político e administrativo. Um dos fatores-chave das ações demonstradas por elas e que pode servir de referência para ações futuras, refere-se à importante integração das práticas exercidas por elas e que podem, efetivamente, resultar em melhorias nas comunidades, além de desmistificar evidências negativas que assola o setor público. Enfrentar desafios operacionais e relacionais, além de ressaltar o importante papel da mulher como gestora pública, fortalece o intraempreendedorismo e a liderança feminina, e assim, pode inspirar e incentivar outras mulheres a assumir riscos e perseguir inovações, como observado por Eagly e Carli (2007). Ao promover um ambiente que valoriza tanto a inovação quanto as relações humanas, essas líderes impulsionam o intraempreendedorismo feminino a prosperar, promovendo o desenvolvimento organizacional e promovendo a igualdade de gênero (Ibarra, Ely & Kolb, 2013).

Conforme Yukl (2012), líderes que gerenciam tarefas de forma eficiente, desenvolvem relações e promovem mudanças, estão bem-posicionadas para incentivar a inovação e o crescimento dentro de suas organizações. Isso contribui para um futuro mais inclusivo e equitativo, demonstrando como o intraempreendedorismo feminino pode ser uma força transformadora no setor público.

A Tabela 23, reúne todos os construtos da tese fazendo uma intersecção entre os resultados e as teorias estudadas.

**Tabela 23***Integrando teorias e resultados*

	<b>Barreira (Antecedente)</b>	<b>Comportamento de Liderança (Facilitador)</b>	<b>Objetivo Alcançado (Consequente)</b>
<b>Conflitos de Papéis</b>	Expectativas contraditórias sobre o desempenho no cargo	Esclarecimento: Esclarecimento de funções e metas	Melhoria da eficiência e clareza das funções
	Dificuldade em conciliar múltiplos papéis (ex: vida pessoal e profissional)	Suporte: Mostrou empatia e apoio durante crises	Ambiente de trabalho mais suportivo e compreensivo
	Pressões familiares e sociais para se conformar a certos papéis	Capacitação: Envolvimento da equipe na tomada de decisões e explicação de funções	Melhoria da colaboração e envolvimento da equipe
	Interferência da vida pública na vida pessoal	Suporte: Mediou conflitos de relacionamento na equipe	Melhor resolução de conflitos e harmonia no ambiente de trabalho
<b>Patriarcado</b>	Normas sociais e culturais dominadas por homens	Desenvolvimento: Organização de cursos de recursos humanos para gestores	Capacitação contínua da equipe e desenvolvimento profissional
	Preconceitos e resistência familiar	Networking: Participação em eventos e associações	Estabelecimento de parcerias e redes de suporte externas
	Desafios em afirmar autoridade em um ambiente tradicionalmente masculino	Representação: Lobby por financiamento e emendas parlamentares	Aquisição de recursos e financiamento para projetos locais
	Subestimação da competência feminina e a necessidade constante de provar habilidades	Capacitação: Formação contínua da equipe	Desenvolvimento contínuo das competências da equipe
	Machismo e desvalorização da identidade feminina	Reconhecimento: Enfrentamento de pressão e resistência como líder mulher	Estabelecimento de políticas para enfrentar preconceitos e pressão
	Hostilidade e preconceito no ambiente político	Representação: Promoção da reputação da unidade	Melhoria da reputação e visibilidade da organização
<b>Afetivas</b>	Desafios emocionais e psicológicos	Suporte: Mostrou empatia e apoio durante crises	Criação de um ambiente de trabalho mais solidário e compreensivo
	Medo e ameaças durante discursos públicos	Desenvolvimento: Promoção de cursos internacionais para secretários	Capacitação avançada e internacionalização das competências
	Insegurança e resistência enfrentadas devido à aparência, juventude e gênero	Representação: Coordenação de atividades com outras partes da organização	Melhoria da coordenação e colaboração interdepartamental
	Pressão contínua para demonstrar capacidade e superar expectativas	Desenvolvimento: Promoção de cursos internacionais para secretários	Capacitação avançada e internacionalização das competências
	Isolamento e rejeições pessoais após a gestão	Networking: Participação em eventos e associações	Estabelecimento de parcerias e redes de suporte externas
	Ansiedade e nervosismo ao assumir altos cargos de liderança	Facilitando a Aprendizagem Coletiva: Compartilhamento de conhecimentos	Melhoria da disseminação de conhecimentos e práticas bem-sucedidas
	Impacto emocional de crises, como a pandemia de 2020	Facilitando a Aprendizagem Coletiva: Procedimentos sistemáticos	Implementação de procedimentos sistemáticos para melhorar o desempenho

Barreiras na Gestão dos Negócios Públicos	Desafios na implementação de políticas e desenvolvimento de infraestrutura	Planejamento: Defesa da Competência e Qualificação	Criação de uma equipe competente e qualificada
	Resistência institucional e cultural	Solução de Problemas: Justificação de mudanças necessárias	Implementação de mudanças estruturais necessárias
	Falta de infraestrutura e recursos	Networking: Busca de parcerias com o governo do estado e entidades do Sistema S	Aquisição de parcerias e recursos externos
	Dependência de repasses do governo federal	Monitoramento Externo: Foco em programas federais e oportunidades de financiamento (	Redução da dependência de repasses através de financiamento externo
	Pressão para atender expectativas com recursos limitados	Representação: Lobby por financiamento e emendas parlamentares	Aquisição de emendas parlamentares e financiamento adicional
	Gestão de comunicação e relações interpessoais dentro do governo	Suporte: Mediou conflitos de relacionamento na equipe	Melhoria das relações interpessoais e da comunicação

**Fonte:** Elaborado pela autora baseado nos dados da pesquisa

#### 4.4 AFETIVIDADE E COGNIÇÃO NO COMPORTAMENTO DE INTRAEMPREENDEDORAS

Para atender o terceiro objetivo específico dessa tese, que consistiu em explicar se o comportamento de liderança para superação das barreiras se apoia mais nos aspectos afetivos ou cognitivos, dedicamos essa sessão para analisar os achados da pesquisa. A Tabela 24 integra os construtos da tese, dando evidências aos comportamentos de liderança das prefeitas, bem como a classificação das cognições e afetividade.

**Tabela 24**

*Integração dos construtos da Tese*

	Afetivo	Cognitivo	Integração entre Afetivo e Cognitivo
<b>TAREFAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio Técnico e Operacional</li> <li>- Comunicação afetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Organização</li> <li>- Monitoramento</li> <li>- Capacitação Contínua</li> <li>- Busca por Resultados</li> <li>- Gestão de Crises e Negociação</li> <li>- Tomada de Decisão</li> <li>- Coordenação</li> </ul>	<p>O planejamento estratégico e a capacitação contínua (cognitivo) combinados com apoio e comunicação afetiva (afetivo) aumentam a resiliência, promovendo uma execução eficiente das tarefas e a coesão da equipe.</p>
<b>RELAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio durante Crises;</li> <li>- Mediar Conflitos;</li> <li>- Envolvimento com servidores e comunidade externa;</li> <li>- Reconhecimento do desempenho;</li> <li>- Demonstrar resiliência contra adversários políticos; e enfrentar o machismo institucional;</li> <li>- Mostrar resiliência e adaptação a desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfrentar preconceitos de gênero;</li> <li>- Envolver a equipe na Tomada de Decisão</li> </ul>	<p>Inovação contínua (cognitivo) e reconhecimento emocional (afetivo) promovem um ambiente inclusivo e motivador. / O enfrentamento de preconceitos (cognitivo) aliado ao reconhecimento emocional e resiliência (afetivo) cria um ambiente inclusivo, motivador e colaborativo, promovendo a inovação.</p>
<b>MUDANÇAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar de forma clara e atraente e incentivar a motivação;</li> <li>- Ser resiliente e adaptar aos desafios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defender a mudança, aceitar desafios e assumir riscos;</li> <li>- Promover políticas inclusivas e desconstruir estereótipos de gênero;</li> <li>- Apoiar esforços inovadores e buscar melhorias contínuas;</li> <li>- Implementar educação empreendedora;</li> <li>- Modernizar e aumentar a eficiência do setor público;</li> <li>- Prever Mudanças e</li> <li>- Facilitar Aprendizagem coletiva.</li> </ul>	<p>Políticas inclusivas e desconstrução de estereótipos(cognitivo) aliado à resiliência emocional (afetivo) promove a diversidade e facilita a implementação de mudanças</p>

<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar em eventos e associações;</li> <li>- Cooperar com secretarias e entidades externas;</li> <li>- Envolver a Comunidade Acadêmica e sociedade civil;</li> <li>- Promover a reputação da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar parcerias com o governo e entidades do Sistema S;</li> <li>- Buscar Oportunidades de Financiamento;</li> <li>- Adaptar boas práticas internacionais;</li> <li>- Fazer lobby por financiamento e emendas parlamentares</li> </ul>	<p>Inovação contínua e visão estratégica (cognitivo) com resiliência e determinação (afetivo) promovem a eficácia e adaptabilidade na administração pública, melhorando a reputação e ampliando as oportunidades de colaboração e financiamento.</p>
----------------	--	--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Retomando a Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002,2012) que permitiu a análise dos comportamentos de liderança das prefeitas, P1, P2, P3, P4, P5 e P6, classificados em comportamentos de tarefa, relacionamento, mudança e externos, nos valemos dessa classificação para entender como as prefeitas equilibram e integram esses diferentes comportamentos na prática do intraempreendedorismo.

Fineman (2005) pontua que os pesquisadores que estudam organizações públicas ou privadas têm demorado a incorporar os aspectos afetivos em suas pesquisas, embora este construto já esteja mais recorrente na literatura atualizada. Mas, procurando analisar estes construtos no contexto público, ficou claro que, embora a posição política de uma prefeita demande dimensões cognitivas perante a complexidade de suas atividades, reconhecemos que a liderança neste contexto exige o alinhamento entre a cognição e a afetividade. Observamos que as prefeitas apresentam diversos comportamentos de liderança para gerenciar suas equipes e atividades e, para isso, analisamos os comportamentos entre os aspectos cognitivos e afetivos.

Embora de origens psíquicas distintas, estes aspectos, são entidades singulares que contribuem de maneira integrada para a dinâmica do comportamento empreendedor, reforçando a necessidade de um entendimento holístico que abarque ambos os aspectos no estudo do fenômeno empreendedor (De Mol et. Al, 2020).

Reconhecemos que, assim como a identificação dos comportamentos das prefeitas por meio da lente teórica da Taxonomia de Yukl, a classificação dos comportamentos das prefeitas em afetivos e cognitivos permitiu analisarmos como esses diferentes tipos de comportamentos influenciam a superação de barreiras e a promoção do intraempreendedorismo no setor público. Com isso, ficou evidente que o fenômeno do intraempreendedorismo possui estreitas relações com o fenômeno da liderança, ainda que tenha sido pouco investigado pela literatura. Assim, categorizamos os comportamentos em afetivos, os quais foram identificados nas falas das prefeitas e relacionados às emoções, sentimentos e relações humanas, enquanto os comportamentos cognitivos foram identificados em relatos que se referiram ao processamento de informações, tomada de decisões e habilidades analíticas, conforme Tabela 24.

Os dados demonstraram que os comportamentos cognitivos são predominantes na categoria de tarefas, principalmente nas subcategorias de Planejamento e Monitoramento. Esses comportamentos garantem que os objetivos sejam claros e que as atividades sejam bem coordenadas (Mitchell et al., 2000; Romio, 2020). Prefeitas como P1 e P4 demonstram uma habilidade na organização e gestão durante crises, refletindo a orientação cognitiva.

Por meio desses comportamentos as prefeitas demonstraram atingir objetivos e implantar processos considerados inovadores, que diminuíram a burocracia organizacional do setor público, promoveram a quebra das barreiras vivenciadas, conseqüentemente, fizeram com que suas gestões e seus municípios se destacassem em âmbito nacional, ao serem reconhecidas para receberem o Prêmio de Prefeito Empreendedor.

Além disso, elas demonstraram que comportamentos afetivos, relacionados ao fato de a visibilidade em cargos de liderança expor as mulheres a um escrutínio constante, intensificou as barreiras afetivas devido às expectativas de desempenho sem falhas (Casimiro et al., 2020).

Os comportamentos afetivos foram mais comuns, de modo geral, na categoria relacionamento, principalmente nas subcategorias de Apoio/Suporte e Reconhecimento, em que as prefeitas demonstraram empenhar esforços adicionais aos comportamentos relacionais, uma vez que as características do funcionalismo público, que contempla servidores concursados com estabilidade no emprego e resistentes a mudança, exigem a demonstração de empatia, resiliência, mediação de conflitos, reconhecimento de desempenho e principalmente estabelecer relações de confiança.

Esses comportamentos afetivos resultaram em convencimento de servidores opositores, quebra de paradigmas processuais, e consequentemente a implantação de novos projetos e ideias intraempreendedoras nas prefeituras. As prefeitas ilustraram em suas falas, como os comportamentos que fortalecem os laços emocionais dentro da equipe (Lang & Baltes, 2019; Farny et al., 2019), foram essenciais para a execução de suas administrações.

Os comportamentos externos, que envolvem interagir com entidades fora da organização para adquirir recursos e apoio, são igualmente influenciados por aspectos afetivos e cognitivos. A necessidade de representar a organização, buscar parcerias e garantir recursos requer habilidades interpessoais e de comunicação (afetividade), bem como a capacidade de planejamento estratégico e negociação (cognição). P6, ao buscar parcerias e apoio externo, e P2, ao interagir com entidades internacionais, exemplificaram essa dualidade

Embora fosse possível descrever os comportamentos de liderança de forma isolada, categorizando-os separadamente em afetivos e cognitivos, o fenômeno da liderança intraempreendedora no setor público demonstrou a indissociabilidade de tais aspectos. A análise das prefeitas utilizando a Taxonomia de Yukl (2012) revela a importância da combinação entre aspectos cognitivos e afetivos no fomento ao intraempreendedorismo. Esta intersecção é essencial para superar as barreiras na gestão pública.

Foram vários os episódios que contribuíram para entender os comportamentos listados na Tabela 24. Por exemplo, para motivar equipes, construir relacionamentos e superar barreiras, P2, P3, P4 e P6 demonstraram, em seus relatos uma preocupação com o bem-estar de seus servidores subordinados e demonstraram empatia ao oferecer suporte em momentos de crises.

Prefeitas P2 e P6 também mostraram apoio emocional aos servidores e mediaram conflitos de relacionamento na equipe, ambas consideraram que essas atitudes fortaleceram o intraempreendedorismo na gestão pública. Lang e Baltes (2019) corroboram ao explicar que comportamentos afetivos junto aos colaboradores, podem gerar ações inovadoras oferecendo apoio, além de ser um facilitador para desencadear o intraempreendedorismo. A valorização do trabalho em equipe, reconhecimentos e elogios aos trabalhos e contribuições dos colaboradores ficaram evidentes nos comportamentos de relacionamento de P1, P3, P4 e P6, demonstrando a importância das atividades e também o apoio emocional para mediar conflitos de relacionamento (Goleman, 1995).

As políticas inclusivas se apresentaram como facilitadores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, pois permitiram a diversidade e equidade, além de abrir espaço para as pessoas demonstrarem seus talentos e, ao mesmo tempo serem acolhidas, o que confere a integração do cognitivo com afetivo, conforme observado nos comportamentos de P2 e P3. Isso coaduna com as observações de Zhang et al. (2020) que pontuam que as mulheres demonstram

traços flexíveis, orientados para os resultados dentro das organizações atraindo a atenção pela importância à diversidade e igualdade no local de trabalho.

A preocupação com a forma com que a comunicação era realizada nas prefeituras, foi demonstrada nas falas de P1, P2, P3 e P4 que relataram como conduziam suas comunicações com os servidores. Estes comportamentos envolviam aspectos afetivos como “falar com jeitinho” (P4), “muito respeito na hora de pedir” (P3), e como resultado os membros da equipe recebiam melhores informações, cognitivos. Desta forma, ficavam mais receptivos ao esclarecimento sobre os objetivos e as metas, facilitando a colaboração e a execução das tarefas, como observado por Ma et al. (2020), ao destacar o papel dos afetos e das cognições como elementos propulsores do sucesso empresarial.

Prefeitas P3 e P4 mostraram resiliência ao enfrentar adversários políticos e resistências internas. P4, por exemplo, como líder mulher, enfrentou pressão e resistência para manter-se firme perante as inúmeras situações que teve que impor sua posição na prefeitura. O mesmo ocorreu com a Prefeita P6, que enfrentou preconceitos de gênero, demonstrando resiliência e empatia, mesmo em momentos que colocaram em dúvida sua legitimidade como prefeita. A resiliência foi uma das características marcantes das prefeitas estudadas. Elas enfrentaram desafios e adversidades mantendo-se firmes em suas convicções e objetivos. Farny et al. (2019) destacam a importância das experiências emocionais na superação de obstáculos, o que ficou evidente nas práticas dessas líderes prefeitas.

Comportamentos cognitivos são evidenciados em diversas falas, tais como no combate ao vitimismo de P1, que não se abalou mesmo diante de situações de ameaças de morte, e demonstrou a importância de as mulheres ocuparem espaços de acordo com suas capacidades, evitando a mentalidade de vitimização e promovendo a autoconfiança e a proatividade; na capacidade de planejamento de P1, P3, P6 que organizaram suas equipes com ações de longo prazo, ou ainda, quando identificaram problemas e tomaram decisões importantes para resolvê-los.

O planejamento foi um dos principais aspectos cognitivos identificados nos comportamentos de liderança, pois as prefeitas demonstraram pensamento analítico, essencial para a implementação de políticas públicas relevantes para a promoção do desenvolvimento local, ajudou a antecipar desafios e a desenvolver soluções, promovendo um ambiente propício ao intraempreendedorismo. Estas capacidades refletem a proatividade e liderança estratégica, como indicado por Mitchell et al. (2000).

As preocupações e ações de compromisso com a inovação e a melhoria contínua dos processos e dos serviços públicos que gerenciavam, P2, P3, P4 buscaram, recorrentemente, novas formas de fazer as coisas para reformar políticas locais. E com isso, ficou claro as suas habilidades de construir e manter redes de contatos e parcerias estratégicas, colaborando com entidades externas para fortalecer a gestão pública e promover o desenvolvimento local. Estas práticas são apoiadas por estudos que mostram a importância das redes de relacionamento em busca de conhecimento (Huang et al., 2021).

Ao gerenciar crises e tomar decisões sob pressão, as prefeitas demonstram habilidade racional e conjuntamente demonstraram resiliência contra adversidades políticas e preconceitos de gênero, utilizando inteligência emocional para superar resistências e promover relações de confiança (Foo et al., 2009). Esses comportamentos ajudam a superar barreiras emocionais e culturais (Casimiro et al., 2020).

As barreiras no setor público incluem a resistência institucional às mudanças, estereótipos de gênero que questionam a capacidade de liderança feminina, a falta de redes de apoio que facilitam a ascensão feminina em carreiras públicas, e os desafios de equilibrar responsabilidades

peçoais e profissionais. Essas barreiras criam um ambiente desafiador para as mulheres que desejam inovar e liderar dentro do setor público. A cultura organizacional, pública ou privada, atua, simultaneamente, como um facilitador e uma barreira à liderança intraempreendedora, sendo uma propriedade distintiva dos grupos humanos que aborda questões de adaptação externa e integração interna em níveis comportamentais, cognitivos e emocionais (Batistella, 2018).

Ao investigar as barreiras e facilitadores na liderança de intraempreendedoras no setor público, esta pesquisa revela uma verdade poderosa: a liderança feminina intraempreendedora é uma dança delicada entre o coração e a mente, entre afetividade e cognição. As prefeitas não apenas desafiaram as normas e resistências institucionais, mas também redefiniram o que significa liderar com empatia, inteligência e resiliência. As barreiras afetivas vivenciadas representam um desafio particular, afetando tanto a gestão pública quanto aspectos da vida privada de cada prefeita. Tais ameaças são subestimadas e vistas como antíteses da racionalidade, apesar de seu impacto significativo na experiência intraempreendedora (Nassif et al., 2020).

Esta tese não se limitou a categorizar comportamentos, mas a explorar a complexa tapeçaria da liderança feminina, cujos fios de resiliência emocional se entrelaçam com a precisão do planejamento estratégico, e por sua vez, cada tarefa demandou um afeto e cada mudança gerou impactos positivos na sociedade impulsionando mudanças na vida de algum cidadão. As prefeitas que demonstram integrar esses aspectos foram capazes de superar barreiras, promover inovação e, acima de tudo, humanizar a administração pública, através dos exemplos aqui apresentados.

Ao final desta jornada, ficou claro que o verdadeiro intraempreendedorismo no setor público não nasce apenas da capacidade racional ou da força emocional, isoladamente, mas da sinergia entre ambos. Esta pesquisa convida futuros estudiosos e gestores públicos a olhar além das classificações tradicionais e a abraçar a complexidade e a beleza da liderança integrada. Com isso, foi possível esclarecer os desafios enfrentados pelas intraempreendedoras, mas também iluminou caminhos para uma administração pública mais inclusiva, inovadora e humana. A liderança feminina intraempreendedora no setor público deve ser uma combinação harmoniosa de afeto e cognição, um equilíbrio que não apenas supera barreiras, mas transforma realidades de todos os municípios brasileiros que elegem uma mulher para liderar suas estruturas, recursos e seu povo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

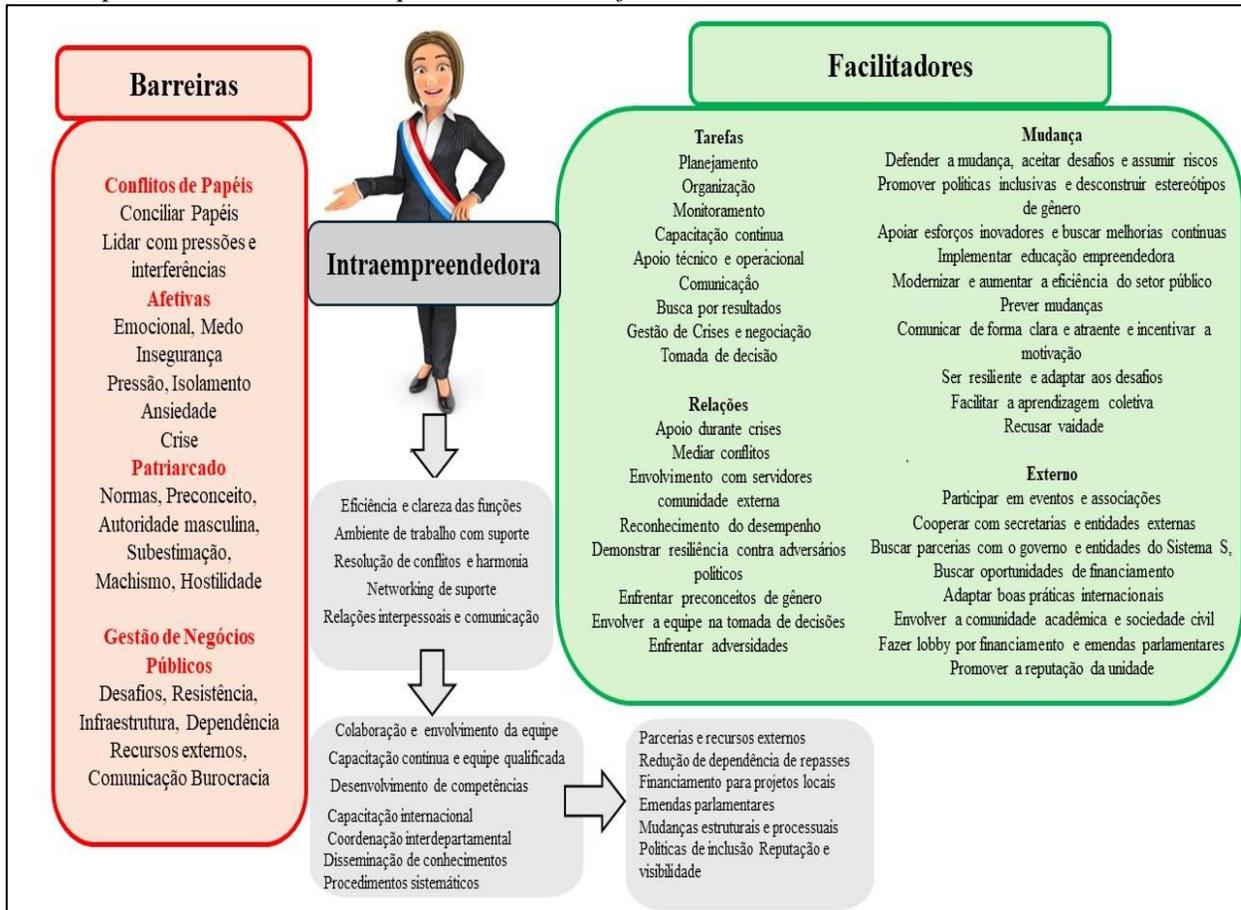
A presente tese buscou compreender o comportamento de liderança das mulheres intraempreendedoras no setor público, focando especificamente nas prefeitas brasileiras. Analisamos as barreiras e facilitadores ao intraempreendedorismo, os comportamentos de liderança apresentados e os aspectos afetivos e cognitivos desses comportamentos.

Os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados, pois as teorias escolhidas e a abordagem metodológica adotada mostraram que as escolhas foram apropriadas, e com isso, oferecer contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática.

Barreiras enfrentadas por mulheres não revela ser uma situação nova e inesperada, condições estas observadas em diferentes contextos. Mas, esta tese traz um diferencial ao procurar entender as barreiras de contexto específico, o público, cujas protagonistas, a priori, possuíam uma liderança legítima e reconhecida, foram eleitas pela comunidade. Então, as conquistas obtidas como resposta às barreiras, se mostraram, claramente, os preconceitos de gênero, estruturas políticas dominadas por homens e uma burocracia paralisante. Por outro lado, as descobertas para sobrepor tais barreiras, por meio dos estilos de liderança adotados, foram essenciais, para desvelar a importância de ações colaborativas e inclusivas, frequentemente, envolvendo a comunidade em suas decisões. Resultados ainda mais interessantes, foi a forma como demonstraram a capacidade de tomarem decisões complexas, sob pressão, fortalecer suas equipes e lidarem com situações desfavoráveis pelo fato de serem mulheres, em legítimos cargos de liderança buscando equilíbrio em suas ações, ora por meio da afetividade ora usando suas cognições.

A Figura 2 abaixo ilustra o comportamento de liderança destas prefeitas dando evidências nas barreiras por elas vivenciadas e os facilitadores para agirem de maneira intraempreendedoras no setor público.

**Figura 2**  
*Intraempreendedoras no setor públicos – as Prefeitas nacionais*



Fonte: elaborada pela autora

A figura apresentada é um recurso visual que sintetiza as principais barreiras e facilitadores enfrentados por mulheres intraempreendedoras no setor público, organizando-os de forma a proporcionar uma visão clara e abrangente dos desafios e das estratégias para superá-los. As barreiras estão agrupadas em cinco categorias principais: Conflitos de Papéis, Afetivas, Patriarcado, Gestão de Negócios Públicos e Resistência à Mudança e Inovação. Conflitos de papéis surgem quando há expectativas contraditórias sobre o desempenho no cargo ou quando uma pessoa desempenha múltiplos papéis que podem ser incompatíveis ou conflitantes entre si. As barreiras afetivas envolvem desafios emocionais e psicológicos, como medo, insegurança, pressão, isolamento e ansiedade. O patriarcado reflete a dificuldade de enfrentar normas, preconceitos e autoridade masculina, bem como a subestimação e hostilidade no ambiente de trabalho. A gestão de negócios públicos inclui desafios relacionados à infraestrutura precária, dependência de recursos externos e comunicação burocrática, enquanto a resistência à mudança e inovação refere-se à dificuldade em implementar novas políticas e inovações devido à resistência institucional e cultural.

No centro da figura, uma seta direciona do quadro das barreiras para o centro, indicando como esses desafios impactam diretamente a eficiência e a clareza das funções das intraempreendedoras. Essas dificuldades afetam o ambiente de trabalho, geram conflitos e podem

limitar o suporte e networking necessários. No entanto, outra seta aponta para o quadro dos facilitadores, sugerindo que a superação dessas barreiras envolve a colaboração e o envolvimento da equipe, capacitação contínua e desenvolvimento de competências, coordenação interdepartamental e disseminação de conhecimentos. Essa transição é visualmente representada, demonstrando o caminho de superação das barreiras através de estratégias facilitadoras.

Os facilitadores são divididos em quatro categorias principais: Tarefas, Mudança, Relações e Externo. No âmbito das tarefas, a importância de um planejamento e organização eficazes é destacada, assim como a necessidade de capacitação contínua, apoio técnico e operacional, e uma comunicação eficaz. A gestão de crises e a tomada de decisões informadas são cruciais para enfrentar os desafios diários. Em termos de mudança, promover políticas inclusivas, modernizar a gestão pública, implementar melhorias contínuas e ser resiliente diante dos desafios são estratégias essenciais para uma liderança eficaz. A capacidade de defender a mudança, assumir riscos e comunicar de forma clara e motivadora são também fundamentais para a eficácia do papel da líder intraempreendedora no setor público.

As relações interpessoais são outro aspecto crucial, com a necessidade de apoio durante crises, mediação de conflitos, envolvimento com servidores e reconhecimento do desempenho. Demonstrar resiliência contra adversidades e enfrentar preconceitos de gênero são elementos importantes para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e eficaz. Externamente, a participação em eventos e associações, a cooperação com entidades externas e a busca por parcerias e recursos são essenciais para apoiar iniciativas e promover a reputação da unidade administrativa. Estas estratégias facilitadoras, destacadas pelo caminho percorrido pelas setas na figura, permitem que as mulheres intraempreendedoras naveguem pelos desafios e superem as barreiras identificadas, promovendo inovação e eficiência na gestão pública.

A Taxinomia de Yukl (2002, 2012), teoria fundamentada deste estudo, mostrou-se adequada, permitindo uma categorização eficaz dos comportamentos de liderança em tarefas, relacionamento, mudança e comportamentos externos. Embora esta Taxinomia de Yukl tenha sido desenvolvida em ambientes privados e em uma cultura adversa ao contexto brasileiro, ainda assim, alicerçou de maneira segura os achados da pesquisa, sustentando os comportamentos de liderança e dando evidências às barreiras e facilitadores identificados. Foi importante também observar a interação entre barreiras e facilitadores como determinantes para o comportamento de liderança das intraempreendedoras no setor público. Enquanto as barreiras representam desafios substanciais, os facilitadores oferecem caminhos viáveis para a superação e o desenvolvimento do intraempreendedorismo feminino. As prefeitas brasileiras exemplificam como a combinação de resiliência, inovação e habilidades emocionais pode transformar adversidades em oportunidades, pavimentando o caminho para um futuro mais inclusivo e equitativo na gestão pública.

Ao adotarem estilos de liderança inclusivos e colaborativos, conseguiram envolver a comunidade em suas decisões, promovendo uma gestão pública mais participativa e transparente. Esse tipo de liderança desafia os estereótipos tradicionais e favorecem ambientes de compartilhamento de informações e, conseqüentemente, são mais propício ao intraempreendedorismo. O equilíbrio entre o afetivo e o cognitivo propiciaram ambientes de trabalho positivo e inovador, valorizando e motivando suas equipes e com isso, a superação das barreiras combatendo, diretamente, os estereótipos de gênero.

Essas prefeitas são exemplos de liderança, merecedoras de uma atenção especial, pois, operaram em um contexto desafiador, burocrático, resistente às mudanças cujas normas e regras não foram limitantes para empreenderem com inovação, transformando a realidade social das

localidades em que atuavam. E por isso, foram as seis prefeitas nacionais vencedoras do Prêmio Prefeito Empreendedor.

Situação a parte, mas importante ser aqui relatada, refere-se, curiosamente, ao fato do título do prêmio ser masculino – Prefeito Empreendedor e, mais intrigante ainda foi o de discutir, de maneira informal, com as prefeitas acerca deste título pelo fato de serem mulheres e prefeitas vencedoras do prêmio. Estas discussões informais desencadearam insights valiosos que contribuíram, significativamente, levando o SEBRAE a ter a iniciativa de renomear o prêmio, cujo nome atual é o de “Prefeitura Empreendedora”. Mesmo sem ter este aspecto como um dos objetivos da pesquisa, esta tese contribuiu, fortemente, para uma mudança estrutural no programa liderado pelo SEBRAE. Este programa atualizado se encontra disponível no site oficial do órgão. Esta mudança não ocorreu apenas no título do prêmio, mas também no conteúdo exigido do prêmio, dando evidência às práticas intraempreendedoras de lideranças em geral, inclusive a feminina, reafirmando o suporte às mulheres no setor público, inclusão de gênero e, principalmente, o impacto da pesquisa acadêmica como um dispositivo de transformar programas e políticas públicas, a exemplo deste prêmio. Que essas histórias inspiradoras sirvam como um chamado à ação para a sociedade, mostrando que, com o apoio adequado, as mulheres podem transformar profundamente nossas comunidades e instituições.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES

Esta pesquisa traz importantes contribuições teóricas e práticas para o campo da liderança e do intraempreendedorismo feminino no setor público. Primeiramente, ao explorar as barreiras e facilitadores enfrentados por prefeitas intraempreendedoras, a pesquisa amplia a compreensão sobre os desafios únicos que as mulheres enfrentam em cargos de liderança política. A inclusão de categorias como Conflitos de Papéis, Barreiras Afetivas, Patriarcado e Gestão de Negócios Públicos proporciona uma visão detalhada dos obstáculos multifacetados que impactam a eficácia das líderes femininas. Além disso, a utilização da Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança de Yukl (2002, 2012) para categorizar comportamentos de liderança e a integração de aspectos afetivos e cognitivos oferecem uma base sólida para futuras investigações no campo do intraempreendedorismo feminino.

Em termos práticos, a pesquisa oferece insights valiosos para formuladores de políticas públicas e gestores que buscam promover um ambiente mais inclusivo e favorável ao intraempreendedorismo feminino. As estratégias facilitadoras identificadas, tais como a capacitação contínua, o apoio técnico e operacional, a mediação de conflitos e a promoção de políticas inclusivas, podem ser implementadas para apoiar e incentivar a participação feminina em cargos de liderança no setor público. Além disso, a pesquisa destaca a importância do reconhecimento do desempenho e da resiliência em face das adversidades, fornecendo orientações práticas para o desenvolvimento de programas de suporte e mentorias direcionadas às mulheres líderes.

## 5.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições significativas, esta pesquisa possui algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, o número de participantes foi limitado a seis prefeitas vencedoras do Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, o que, embora permita uma exploração

profunda e detalhada das experiências individuais, pode limitar a capacidade de quantificar e generalizar os achados para uma população maior.

Com base nessas limitações, futuras pesquisas poderiam considerar uma amostra maior e mais diversificada de mulheres líderes no setor público, incluindo prefeitas que não foram premiadas, para ampliar a compreensão sobre as barreiras e facilitadores do intraempreendedorismo feminino. Além disso, a utilização de métodos quantitativos poderia complementar os achados qualitativos, permitindo uma análise mais abrangente e generalizável. Pesquisas futuras também poderiam explorar a eficácia de programas de capacitação e suporte, avaliando o impacto de diferentes estratégias facilitadoras na promoção do intraempreendedorismo feminino em diferentes contextos.

Outra área para pesquisas futuras é a análise longitudinal do desenvolvimento de lideranças femininas no setor público. Estudar como as carreiras dessas mulheres evoluem ao longo do tempo e como elas superam as barreiras identificadas pode oferecer insights valiosos sobre a sustentabilidade do intraempreendedorismo feminino. Adicionalmente, explorar a interseção de gênero com outras dimensões de diversidade, como raça, etnia e orientação sexual, pode revelar desafios e facilitadores adicionais, contribuindo para uma compreensão mais holística das experiências das mulheres líderes no setor público.

Em resumo, enquanto esta pesquisa proporciona uma base sólida para a compreensão das barreiras e facilitadores do intraempreendedorismo feminino no setor público, há diversas oportunidades para expandir e aprofundar esse campo de estudo, abordando as limitações identificadas e explorando novas direções de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G., & D'Adamo, I. (2021). Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), Art. 15. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Adachi, T., & Hisada, T. (2017). Gender differences in entrepreneurship and intrapreneurship: An empirical analysis. *Small Business Economics*, 48(3), 447–486. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9793-y>
- Afzali, M., Silvola, H., & Terjesen, S. (2021). *Social capital and board gender diversity—Afzali—2022—Corporate Governance: An International Review—Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/corg.12418>
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: Evidence from public sector using SEM. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 378–396. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2021-0021>
- Aly, M., Audretsch, D. B., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: The promise of entrepreneurship education and policy. *Journal of Technology Transfer*, 46(5), 1611–1629. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09866-1>
- Andrade, M. D. de, & Pinto, E. R. G. de C. (2020). Políticas públicas para a articulação de gênero e raça: Meios para garantir a representatividade política e jurídica da mulher negra no Brasil. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(2), Art. 2. <https://doi.org/10.5102/rbpp.v10i2.6772>

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Araújo, C., Calasanti, A., & Htun, M. (2018). Mulheres, Poder e Política no Brasil. Em L. A. Schwindt-Bayer (Org.), *Gender and Representation in Latin America* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190851224.003.0012>
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), Art. 3. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). INTEGRATING EMOTIONS AND AFFECT IN THEORIES OF MANAGEMENT. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 42(2), 175–189. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
- Athamneh, S., Al-Balas, S., & Taamneh, M. (2018). Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 267–285.
- Azevedo, M. V. de A. D. (2022, junho 6). *Labirinto da liderança: Um estudo sobre gestão feminina no setor público*. [TCC]. Universidade Federal da Paraíba. <https://repositorio.ufpb.br>
- Baena-Luna, P., & Garcia-Rio, E. (2021). INTRAPRENEURSHIP FROM A GENDER PERSPECTIVE. A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE AND A RESEARCH AGENDA. *OBETS-REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES*, 16(1), 51–62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Baena-Luna, P., & García-Río, E. (2021). El intraemprendimiento desde una perspectiva de género. Una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 16(1), 51. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Barattucci, M., Lo Presti, A., Bufalino, G., Jonsson, T., Teresi, M., & Pagliaro, S. (2020). Distributed Leadership Agency and Work Outcomes: Validation of the Italian DLA and Its Relations With Commitment, Trust, and Satisfaction. Em *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY* (Vol. 11). FRONTIERS MEDIA SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00512>
- Barbour, R. (2009). *Grupos Focais: Coleção Pesquisa Qualitativa*. Bookman Editora.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo* (3º ed, Vol. 70). Ediciones AKAL.
- Baron, R. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193166>
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>

- Batistella, C. (2018). *Intraempreendedorismo no Brasil: Como executivas(os) lidam com as barreiras organizacionais para implementar suas iniciativas* [Text, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2019.tde-23012019-102008>
- Behrendt, P., Matz, S., & Goeritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. Em *LEADERSHIP QUARTERLY* (Vol. 28, Número 1, p. 229–244). ELSEVIER SCIENCE INC. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Berman, E. M., Chen, D.-Y., Wang, X., & Liu, I. (2019). Executive Entrepreneurship in National Departments. *Administration & Society*, 51(6), 855–884. <https://doi.org/10.1177/0095399717701523>
- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. *International Journal of Higher Education*, 9(4), 128–137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p128>
- Biju, R., & Pathak, A. A. (2021). Helping women intrapreneurial leaders flourish: Appreciating emotional labor: *Development and Learning in Organizations*, 35(2), 11–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2020-0049>
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *REVIEW OF MANAGERIAL SCIENCE*, 13(5), 919–961. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Boussema, S. (2020). Entrepreneurial passion facing its ecosystem s obstacles: The case of Tunisia. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 7(4), 391–404. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85096379016&partnerID=40&md5=dbbdd985a711638df28511f35f11c6b4>
- Brianezi, A. B. de L., & Araujo, K. de A. B. (2017). Competência intraempreendedora como vantagem competitiva: Estudo empírico analítico com docentes no estado de São Paulo. *Acta Negócios*, 1(1), Art. 1. <https://doi.org/10.19141/2594-7680.actanegocios.v1.n1.p73-98>
- Bruce, R., & Remigio, A. C. (2021). *Under Pressure: Women's Leadership During the COVID-19 Crisis* (Working Papers, Department of Economics 2021\_19). University of São Paulo (FEA-USP). <https://econpapers.repec.org/paper/spawpaper/2021wpecon19.htm>
- Burch, G. F., Batchelor, J. H., & Humphrey, R. H. (2013). Emotional Labor for Entrepreneurs: A Natural and Necessary Extension. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 331–366. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0022>
- Busanello, J., Lunardi Filho, W. D., Kerber, N. P. da C., Santos, S. S. C., Lunardi, V. L., & Pohlmann, F. C. (2013). GRUPO FOCAL COMO TÉCNICA DE COLETA DE DADOS. *Cogitare Enfermagem*, 18(2). <https://doi.org/10.5380/ce.v18i2.32586>
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature. *Frontiers in Psychology*, 11, 1557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
- Cardon, M. S., Foo, M., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00501.x>

- Cardon, M. S., Glauser, M., & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 24–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.05.004>
- Casimiro, L. M. S. M. de, Kreuz, L. R. C., & Viana, A. C. A. (2020). (Sub)representação política feminina e a participação das mulheres em espaços democráticos: Examinando conselhos públicos. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, 120. <https://doi.org/10.9732/rbep.v1i0.714>
- Chandra, Y., & Mathur, K. (2018). *Maturing Intrapreneurial Competencies Among the Employees of Medium and Large Enterprises: Impact Study of Need for Achievement and Quality of Work-Life*. <http://library.ediindia.ac.in:8181/xmlui/handle/123456789/8741>
- Chandra, Y., & Mathur, K. (2021). Organization Citizenship Behaviour and Work-Life Interface Practices: Exploring Entrepreneurial and Intrapreneurial Mindset. *Vision*, 25(3), 361–372. <https://doi.org/10.1177/09722629211010980>
- Chandra, Y., Tjiptono, F., & Setyawan, A. (2021). The promise of entrepreneurial passion to advance social entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing Insights*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00270>
- Chen, H., Lee, B. H., & Alymkulova, A. (2021). Gender gaps in opportunity-driven entrepreneurship: The impact of human and social capital. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2021-0097>
- Chouchane, R., Fernet, C., Austin, S., & Zouaoui, S. K. (2021). Organizational support and intrapreneurial behavior: On the role of employees' intrapreneurial intention and self-efficacy. Em *JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*. CAMBRIDGE UNIV PRESS. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.14>
- Climent-Rodríguez, J. A., Navarro-Abal, Y., Sánchez-López, C., Galán-García, A., & Gómez-Salgado, J. (2020). The relationship between self-employed workers' entrepreneurial attitude and health status. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061892>
- Costa, S. F., Santos, S. C., Wach, D., & Caetano, A. (2018). Recognizing Opportunities across Campus: The Effects of Cognitive Training and Entrepreneurial Passion on the Business Opportunity Prototype. *JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT*, 56(1, SI), 51–75. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12348>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa - 2.ed.: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: The role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107–1123. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
- Dos Santos, P., & Thome, D. (2020). *Women and Political Power in Brazil*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1744>

- Dovey, K., & Rembach, M. (2015). Invisible practices; innovative outcomes: Intrapreneurship within the academy. *Action Learning: Research and Practice*, 12(3), 276–292. <https://doi.org/10.1080/14767333.2015.1074885>
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and Indirect Effects of Passion on Growing Technology Ventures. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, 10(2), 194–213. <https://doi.org/10.1002/sej.1213>
- Eagly, A. H. (2021). Hidden in plain sight: The inconsistent gender gaps in STEM and leadership. *Psychological Inquiry*, 32(2), 89–95.
- Emmendoerfer, M. L. (2019). *Inovação e empreendedorismo no setor público*. <http://repositorio.enap.gov.br/jsui/handle/1/4282>
- Faling, M., Biesbroek, R., & Karlsson-Vinkhuyzen, S. (2018). The Strategizing of Policy Entrepreneurs towards the Global Alliance for Climate-Smart Agriculture—Faling—2018—Global Policy—Wiley Online Library. *Global Policy*, 9(3), 408–419. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12547>
- Fashami, F. M., Nili, M., Farahani, A. V., Shaikh, N., Dwibedi, N., & Madhavan, S. S. (2021). Determining the Entrepreneurial and Intrapreneurial Intentions of Student Pharmacists in Iran. Em *AMERICAN JOURNAL OF PHARMACEUTICAL EDUCATION* (Vol. 85, Número 2). AMER ASSOC COLL PHARMACY. <https://doi.org/10.5688/ajpe8080>
- Fennimore, A., & Sementelli, A. (2018). Public entrepreneurship and sub-clinical psychopaths: A conceptual frame and implications. *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 612–634. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2016-0011>
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivos brasileiros de psicologia aplicada*, 25(2), 99–141.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. sage.
- Flores, J. G. (1994). *Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a la investigación educativa*. Universidad de Sevilla, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Fragoso, R. M. T. (2018). Os Efeitos da Liderança Feminina na Administração Pública, no Tribunal de Contas de Alagoas. *ID on line. Revista de psicologia*, 12(41), 892–910. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i41.1268>
- Franzen, K., & Hjalmarsson, M. (2021). At your service 24/7: Preschool managers on their tasks and daily work. Em *EARLY YEARS* (Vol. 41, Número 1, p. 23–35). ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD. <https://doi.org/10.1080/09575146.2018.1478392>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508–519. <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gicheva, D., & Link, A. N. (2022). Public sector entrepreneurship, politics, and innovation. *Small Business Economics*, 59(2), 565–572. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00550-0>
- Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2015). “I PUT IN EFFORT, THEREFORE I AM PASSIONATE”: INVESTIGATING THE PATH FROM EFFORT TO PASSION IN ENTREPRENEURSHIP. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 58(4), 1012–1031. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0727>

- Godoi, C. K., Blikstein, I., Bandeira-De-Mello, R., DA SILVA, A. B., de Almeida Cunha, C. J. C., Godoy, A. S., de Freitas, H. M. R., de Mattos, P. L. C. L., Vieira, P. H. F., & Ichikawa, E. Y. (2017). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. Saraiva Educação SA.
- Gonzalez-Serrano, M. H., González-García, R. J., & Pérez-Campos, C. (2018). Entrepreneurial and intrapreneurial intentions of sports science students: What are their determinant variables? *Journal of Physical Education and Sport*, *18*, 1363–1372. <https://doi.org/10.7752/jpes.2018.s3202>
- Gul, R., Wu, C., & Khan, B. U. (2021). Comparative Study of the Factors of Female Entrepreneurship in China and Pakistan. *Open Journal of Social Sciences*, *09*(02), 342–370. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.92024>
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, *19*(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Habilitando o intraempreendedorismo: Uma perspectiva de economia emergente, Maram Mannaei, Prof. Mohd. Faisal e Prof. Khurrum Sharif – Associação Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WASD)*. ([s.d.]-a). Recuperado 2 de novembro de 2022, de <https://wasdlibrary.org/download/wjemsd-v18-n1-2022-pp-21-46-intrapreneurship/>
- Habilitando o intraempreendedorismo: Uma perspectiva de economia emergente, Maram Mannaei, Prof. Mohd. Faisal e Prof. Khurrum Sharif – Associação Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WASD)*. ([s.d.]-b). Recuperado 1º de novembro de 2022, de <https://wasdlibrary.org/download/wjemsd-v18-n1-2022-pp-21-46-intrapreneurship/>
- Hessami, Z., & da Fonseca, M. L. (2020). Female political representation and substantive effects on policies: A literature review. *European Journal of Political Economy*, *63*, 101896. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101896>
- Hirschman, E. C. (1986). Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal of Marketing Research*, *23*(3), 237–249. <https://doi.org/10.1177/002224378602300304>
- Huang, L.-Y., Yang Lin, S.-M., & Hsieh, Y.-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology*, *12*. <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2021.731990>
- Iman, A., Nazarov, Z., & Obydenkova, A. (2022). Female Leadership, Democratization, and Firm Innovation: Social Inequalities and Gender Issues in Post-Communist Economies. *Eastern European Economics*, *60*(2), 149–170. <https://ideas.repec.org/a/mes/eaueuc/v60y2022i2p149-170.html>
- Instituto Alziras,. (2021). *Perfil das prefeitas no Brasil: Mandato 2021-2024 [recurso eletrônico] / [org. Instituto Alziras]. — Rio de Janeiro: Instituto Alziras. Dados eletrônicos (pdf)*. <http://prefeitas.institutoalziras.org.br/censo/>
- Jamil, A., Omar, R., & Panatik, S. A. (2014). Identity threat, resistance to chance and entrepreneurial behavioural engagements: The moderating role of entrepreneurial passion. *Asian Social Science*, *10*(17), 1–16. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n17p1>

- Jonathan, E. G., & Silva, T. M. R. da. (2007). Empreendedorismo feminino: Tecendo a trama de demandas conflitantes. *Psicologia & Sociedade*, 19, 77–84.  
<https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000100011>
- Jorge Nassif, V., Hashimoto, M., Borges, C. V., Lima, E., & La Falce, J. (2022). Typology of Threats and Overcoming Behaviors Experienced by Women Entrepreneurs. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 10871.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10871abstract>
- Kamil, N., Robert, C., & Abd Rahman, N. (2021). Strengthening Civil Servants' Entrepreneurial Behaviour: An Integrated Framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1947317>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. W. (2010). Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 415–437. <https://doi.org/10.1142/S1084946710001646>
- Kevehazi, K. (2017). Importância do Empreendedorismo Feminino—David Editora. *China-USA Business Review*, 16(7), 299–305. <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2017.07.001>
- Kiefer, K., Heileman, M., & Pett, T. L. (2020). Does gender still matter? An examination of small business performance. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00403-2>
- Kim, M., Abdullah, S. C., Thuy, N. T. B., & Boey, I. (2020). Female Entrepreneurship in the ICT Sector: Success Factors and Challenges. *ASIAN WOMEN*, 36(2), 43–72.  
<https://doi.org/10.14431/aw.2020.6.36.2.43>
- Klein, S. B., Colla, P. E. B., & Walter, S. A. (2021). O CASO DA ABORDAGEM DE ESTUDOS DE CASOS: ELEMENTOS, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE YIN, STAKE E EISENHARDT. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 23(1), 122–135. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.49136>
- Knox, S., & Marin-Cadavid, C. (2022). A practice approach to fostering employee engagement in innovation initiatives in public service organisations. *Public Management Review*, 1–26.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2055775>
- Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. L. (2015). Pesquisa Documental: Considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *CIAIQ2015*, 2.
- Kumar, S., & Parveen, R. (2021). Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: An Indian context. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 804–821. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-12-2020-0160>
- Lang, C., & Baltes, G. H. (2019). Entrepreneurial Employees: A Review and Future Research Agenda. *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1–11. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792653>
- Lapolli, É. M., & Gomes, R. K. (2017). Práticas intraempreendedoras na gestão pública: Um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 31, 127–142.  
<https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>
- Lapiente, V., & Suzuki, K. (2021). The prudent entrepreneurs: Women and public sector innovation. *Journal of European Public Policy*, 28(9), 1345–1371.  
<https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1770316>

- Lee, D. S., & Park, S. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: The role of gender in public sector organizations. *Public Management Review*, 23(8), 1160–1183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730941>
- Li, C., Murad, M., Shahzad, F., Khan, M. A. S., Ashraf, S. F., & Dogbe, C. S. K. (2020). Entrepreneurial Passion to Entrepreneurial Behavior: Role of Entrepreneurial Alertness, Entrepreneurial Self-Efficacy and Proactive Personality. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01611>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Lopes, L. P. da M. (1994). Pesquisa interpretativista em lingüística aplicada: A linguagem como condição e solução. *DELTA: Documentação e Estudos em Linguística Teórica e Aplicada*, 10(2). <https://revistas.pucsp.br/index.php/delta/article/view/45412>
- Lotta, G. (2021). *Burocracia e implementação de políticas pública: Desafios e potencialidades para redução de desigualdades*. <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/6230>
- Mainiero, L. A. (1994). Getting anointed for advancement: The case of executive women. *Academy of Management Perspectives*, 8(2), 53–64. <https://doi.org/10.5465/ame.1994.9503101081>
- Mannaei, M., Faisal, M., & Sharif, K. (2021). Enabling Intrapreneurship: An Emerging Economy Perspective. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 1, 21–46. <https://doi.org/10.47556/J.WJEMSD.18.1.2022.2>
- Marenga, R. V. (2021). The representation and tenure of female principals in public enterprises in emerging markets: A protracted dearth? *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 58. <https://virtusinterpress.org/The-representation-and-tenure-of-female-principals-in-public-enterprises-in-emerging-markets-A-protracted-dearth.html>
- Maturana, H. (1998). *Emoções e linguagem na educação e na política*. Editora Universidade Federal de Minas Gerais.
- Mcilongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6), e07321. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07321>
- Miguez, V., & Lezana, A. (2018). Entrepreneurship and innovation: The evolution of the factors that influence corporate entrepreneurship. *NAVUS-REVISTA DE GESTAO E TECNOLOGIA*, 8(2), 112–132. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p112-132.624>
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'Anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Mishra, P., & Misra, R. K. (2017). Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives. *Procedia Computer Science*, 122, 71–78. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.343>
- Moon, M. J., Khaltar, O., Lee, J., Hwang, C., & Yim, G. (2020). Public entrepreneurship and organizational performance in Asia: Do entrepreneurial leadership, ethical climate and Confucian values matter in Korea and China. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 330–350. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12426>
- Munhoz, G. D. S. (2018). *QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES QUE O ESTILO FEMININO DE LIDERANÇA TRAZ PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS?* 13.

- Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., & Haynie, J. M. (2020). Fueling the fire: Examining identity centrality, affective interpersonal commitment and gender as drivers of entrepreneurial passion. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 35(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.007>
- Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING*, 31(4), 468–484.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.002>
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014). Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 40(6), 1583–1606. <https://doi.org/10.1177/0149206311433855>
- Musara, M., & Nieuwenhuizen, C. (2020). Informal sector entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation and the emergence of entrepreneurial leadership. *Africa Journal of Management*, 6(3), 194–213. <https://doi.org/10.1080/23322373.2020.1777817>
- Mustafa, M., Saleem, I., & Dost, M. (2021). A strategic entrepreneurship framework for an emerging economy: Reconciling dynamic capabilities and entrepreneurial orientation. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING ECONOMIES*.  
<https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0119>
- Nassif, V., Hashimoto, M., Borges, C., La Falce, J., & Lima, E. (2020). Influência das Ameaças de Gênero e Comportamento de Superação na Satisfação de Empreendedoras. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12, 416–437.  
<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540>
- Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Tonelli, M. J. (2016). Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. *SciELO*.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1235>
- Nater, C., Eagly, A. H., Heilman, M. E., Messerli-Bürgy, N., & Sczesny, S. (2021, fevereiro 11). Women's Difficulties in Attaining Leadership Begin with the Stresses of the Job Interview. Em Nater, Christa; Eagly, Alice H.; Heilman, Madeline E.; Messerli-Bürgy, Nadine; Sczesny, Sabine (11 February 2021). *Women's Difficulties in Attaining Leadership Begin with the Stresses of the Job Interview (Unpublished)*. In: SPSP2021—Annual Convention of the Society for Personality and Social Psychology. Virtual. 09.02.-13.02.2021. [Info:eu-repo/semantics/conferenceObject]. SPSP2021 - Annual Convention of the Society for Personality and Social Psychology, virtual.  
<https://boris.unibe.ch/153724/>
- Neessen, P., Caniels, M., Vos, B., & de Jong, J. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT JOURNAL*, 15(2), 545–571.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Neto, A. de P., Emmendoerfer, M. L., & Corrêa, S. C. H. (2021). Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(3), Art. 3.  
<https://doi.org/10.21529/RECADM.2021020>

- Nguyen, H. A., Phuong, T. T., Le, T. T. B., & Vo, L. P. (2020). Vietnamese Women Entrepreneurs' Motivations, Challenges, and Success Factors. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 215–226. <https://doi.org/10.1177/1523422320907050>
- Niemann, C., Mai, R., & Dickel, P. (2022). Nurture or nature? How organizational and individual factors drive corporate entrepreneurial projects. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 140, 155–169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.065>
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (Fourth edition). SAGE.
- Olarewaju, T., & Fernando, J. (2020). Gender Inequality and Female Entrepreneurship in Developing Countries. Em W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, & T. Wall (Orgs.), *Decent Work and Economic Growth* (p. 1–9). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7\\_92-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71058-7_92-1)
- Oppedal Berge, L. I., & Garcia Pires, A. J. (2020). Gender, formality, and entrepreneurial success. *Small Business Economics*, 55(4), 881–900. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00163-8>
- Organização das Nações Unidas. (2020). *ONU Mulheres, Câmara dos Deputados e TSE discutem violência política contra as mulheres | As Nações Unidas no Brasil*. <https://brasil.un.org/pt-br/103737-onu-mulheres-camara-dos-deputados-e-tse-discutem-violencia-politica-contra-mulheres>, <https://brasil.un.org/pt-br/103737-onu-mulheres-camara-dos-deputados-e-tse-discutem-violencia-politica-contra-mulheres>
- Özşahin, M. (2019). RE-ASSESSMENT OF LEADERSHIP BEHAVIOR TAXONOMY CONSTRUCTS: CONSTRUCT VALIDATION ANALYSIS. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 9–32. <https://doi.org/10.35408/comuybd.495869>
- Ozşungur, F. (2019). Ethical leadership, intrapreneurship, service innovation performance and work engagement in chambers of commerce and industry. Em *JOURNAL OF HUMAN BEHAVIOR IN THE SOCIAL ENVIRONMENT* (Vol. 29, Número 8, p. 1059–1081). ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1664359>
- Paula, R. M. & Almeida. (2009). *O Intraempreendedorismo Como Ferramenta para o Crescimento e a Competitividade Das Organizações*. 3.
- Pelet, I. S. M. (2018). *Liderança Feminina E Gestão Nas Organizações*. <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/94>
- Pessotto, A. P., Rosa, N. F. da, Rebonatto, C. S., & Costa, C. (2021). Empreendedorismo Feminino: Uma Análise Descritiva e Comparativa entre Organizações Administradas por Mulheres e por Homens. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 9(2), Art. 2. <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.342>
- Peyravi, B., Jakubavicius, A., Bickauskas, R., Mazur, K., & Piven, A. (2021). The nexus between human resources practices, intrapreneurship and organizational innovation. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), Art. 6. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1778>
- Pinchot, G. (1987). Innovation Through Intrapreneuring. *Research Management*, 30(2), 14–17. <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757021>

- 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>
- Ribeiro, K. R. (2021). *Gestão Feminina: Um estudo exploratório sobre as mulheres empreendedoras e intraempreendedoras na área metropolitana de Lisboa - Portugal* [MasterThesis]. <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/5054>
- Roehrs, M. D. A., Schmidt, C. M., & Cielo, I. D. (2009). Intraempreendedorismo Feminino no Contexto Público. *Revista Expectativa*, 8(1), Art. 1.  
<https://doi.org/10.48075/revex.v8i1.5941>
- Romio, J. (2020). *Intraempreendedorismo feminino na internacionalização de empresas: Evidências a partir da trajetória de gestoras brasileiras*.  
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9851>
- Rosca, E., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120067.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>
- Sacol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250–269.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420378007>
- SEBRAE. (2021). *Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor—Regulamento*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE / Unidade de Desenvolvimento Territorial – UDT. <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/regulamento/>
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, 23. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4)
- Silva, M. C. D., Nascimento, T. P. S. D., Mafra, E. D. S., & Gomes, J. P. (2020). *Intraempreendedorismo: Perspectivas e Desafios na Administração Pública*.  
<https://doi.org/10.37423/200300407>
- Silva, M. V. G. D. (2019). Inovação e intraempreendedorismo: Abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional Innovation and intrapreneurship: approaches, dimensions and organizational level delimitations in the light of international literature. *Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153*, 17(1), Art. 1.  
<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5278>
- Soncín, M., & Arnaboldi, M. (2022). Intrapreneurship in Higher Education: The Digital Learning Challenge. *International Journal Of Public Administration*, 45(2), 135–146.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2011919>
- Souza, J. L., Gomes de Paiva Junior, F., & Barbosa Lira, Z. (2011). A Abordagem Multidimensional do Empreendedorismo no Setor Público: O Caso da Ação Empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. *Gestão & Planejamento - G&P*, 11(2).  
<https://doi.org/10.53760/g&p>

- Stake, R. E. (1978). The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*, 7(2), 5–8. <https://doi.org/10.3102/0013189X007002005>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Stavytskyy, A., Kharlamova, G., Giedraitis, V. R., Cheberyako, O., & Nikytenko, D. (2020). Gender Question: Econometric Answer. *Economics & Sociology*, 13(4), 241–255. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-4/15>
- Sumbas, A. (2020). Gendered local politics: The barriers to women’s representation in Turkey. *Democratization*, 27(4), 570–587. <https://doi.org/10.1080/13510347.2019.1706166>
- Tsuji, Y. (2017). Explaining the Increase in Female Mayors: Gender-Segregated Employment and Pathways to Local Political Leadership. *Social Science Japan Journal*, 20(1), 37–57. <https://doi.org/10.1093/ssjj/jyw054>
- Turro, A., Noguera, M., & Urbano, D. (2020). Antecedents of entrepreneurial employee activity: Does gender play a role? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(8), 1685–1706. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2019-0529>
- Vadnjal, M. (2020). The role of human capital and social capital on the innovativeness of female entrepreneurs. *INTERNATIONAL JOURNAL OF VALUE CHAIN MANAGEMENT*, 11(4), 311–327. <https://doi.org/10.1504/IJVCM.2020.111076>
- Vadnjal, M., Vadnjal, J., & Dermol, A. B. (2020). PROPOSAL OF A NEW RESEARCH CONSTRUCT IN FEMALE ENTREPRENEURSHIP. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 25, 63–80. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.s.6>
- Wiesel, G. (2009). *Mulheres empreendedoras*.
- Yi, R., Lyu, B., Wang, H., & Huang, W. (2020). Entrepreneurial passion, entrepreneurial expectation and entrepreneurial decision-making among college students. *JOURNAL OF PSYCHOLOGY IN AFRICA*, 30(4), 323–329. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1796094>
- Yi, Y., Chen, Y., & He, X. (2022). CEO Leadership, Strategic Decision Comprehensiveness, and Firm Performance: The Moderating Role of TMT Cognitive Conflict. *MANAGEMENT AND ORGANIZATION REVIEW*, 18(1), 131–166. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.10>
- Yukl, G. (1989). Liderança Gerencial: Uma Revisão de Teoria e Pesquisa. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66–85.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). Uma Taxonomia Hierárquica do Comportamento da Liderança: Integrando Meio Século de Pesquisa Comportamental. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zampier, M. A., Takahashi, A. R. W., & Teixeira, R. M. (2011). Intraempreendedorismo Feminino e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras: Um Estudo de Caso com Professoras de Programas de Mestrado e Doutorado em Administração de Curitiba-PR DOI 10.5752/P.1984-6606.2011v11n25p34. *Revista Economia & Gestão*, 11(25), Art. 25. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2011v11n25p34>
- Zhang, C. (2020). Skill diversity of cities and entrepreneurship. *Regional Studies*, 54(3), 403–414. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1699236>

- Zhang, C. X., Kimbu, A. N., Lin, P., & Ngoasong, M. Z. (2020). Guanxi influences on women intrapreneurship. *Tourism Management*, 81.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104137>
- Zhang, J., & Zhou, N. (2021). The Family's Push and Pull on Female Entrepreneurship: Evidence in China. *EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE*, 57(5), 1312–1332.  
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1697671>

**APÊNDICE A – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA****UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

São Paulo- SP, XX de XXXX de 2023.

A,  
Sra. Srta. Prefeita

**ASSUNTO: CARTA CONVITE A PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO**

Ex.ma Senhora

Meu nome é Flávia Maria da Silva e estou desenvolvendo a minha Tese de Doutorado no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), sob orientação da Profa. Dr. Vânia Nassif.

A tese tem como tema central o comportamento de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público. Diante disso, a indicação do seu nome para participar deste projeto se deve, especialmente, ao fato de você ser uma das vencedoras do Prêmio “Sebrae – Prefeito Empreendedor”.

Sua experiência, vivência e resultados obtidos durante a sua carreira política - que culminaram no Prêmio têm muito a contribuir para o conhecimento na área do empreendedorismo feito por mulheres.

Gostaria de salientar que a sua participação me honraria muito, considerando que são poucas as vencedoras desse prêmio. O presente estudo científico segue as normas e valores éticos, e as respostas são confidenciais, sem identificação, utilizadas somente para efeitos de investigação científica, não existindo tratamento individualizado dos relatos.

A sua participação acontecerá em dois momentos: primeiro com o preenchimento de um breve formulário no link <https://forms.gle/WoFCsHF3i2j1KjZe6>, após, solicito um breve encontro virtual para uma entrevista

Na expectativa pelo aceite deste convite, solicito o agendamento de uma entrevista virtual, de acordo com a sua preferência.

Caso queira maiores informações sobre a pesquisa, coloco-me à disposição para esclarecer as dúvidas. Não hesite em contatar-me pelos e-mail [flavia.andira@uni9.edu.br](mailto:flavia.andira@uni9.edu.br) / [flavia.andira@gmail.com](mailto:flavia.andira@gmail.com), ou pelo Whatsapp (43) 98861-6688.

Espero contar com o seu aceite, agradeço, antecipadamente, sua colaboração.

Flávia Maria da Silv

**APÊNDICE B – TAXONOMIA HIERÁRQUICA DO COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA**

	<b>Yukl et al., (2002)</b>	<b>Yukl, (2002)</b>	<b>Yukl, (2012)</b>
<b>Comportamento de Liderança Orientado a Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecimento</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecimento</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Monitoramento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecimento</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Operações de monitoramento</li> <li>• Resolução de problemas</li> </ul>
<b>Comportamento de Liderança Orientado para Relações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Reconhecendo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A favor de</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Reconhecendo</li> <li>• Consultoria</li> <li>• Capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Reconhecendo</li> <li>• Capacitar</li> </ul>
<b>Comportamento de Liderança Orientado para a Mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influenciar a cultura organizacional</li> <li>• Desenvolvimento da visão</li> <li>• Implementando a mudança</li> <li>• Aumentar a inovação e a aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento externo</li> <li>• Previsão de Mudança</li> <li>• Incentivar o pensamento inovador</li> <li>• Assumir riscos pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defendendo a mudança</li> <li>• Vislumbrando mudanças</li> <li>• Incentivar a inovação</li> <li>• Facilitar a aprendizagem coletiva</li> </ul>
<b>Comportamento da Liderança Externa</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede</li> <li>• Monitoramento externo</li> <li>• Representando</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yukl, (2002) Yukl et al., (2002) e Yukl, (2012)

### APÊNDICE C – DEFINIÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA – YUKL

Comportamento Específico de Liderança		
1	Planejamento	desenvolve planos de curto prazo para a obra; determina como agendar e coordenar atividades a serem usadas pessoas e recursos de forma eficiente; determina as etapas da ação e recursos necessários para realizar um projeto ou atividade.
2	Esclarecimento	explica claramente as atribuições de tarefas e responsabilidades dos membros; estabelece metas e prazos específicos para aspectos importantes do trabalho; explica prioridades para diferentes objetivos; explica regras, políticas e procedimentos padrão.
3	Acompanhamento	verifica o andamento e a qualidade do trabalho; examina fontes relevantes de informação para determinar como tarefas bem importantes estão sendo executadas; avalia o desempenho dos membros de forma sistemática.
4	Solução de Problemas	identifica problemas relacionados ao trabalho que podem interromper as operações, faz um diagnóstico sistemático, mas rápido, e toma medidas para resolver os problemas de forma decisiva e maneira confiante.
5	Apoiar	mostra preocupação com as necessidades e sentimentos de membros individuais; dá apoio e incentivo quando há uma tarefa difícil ou estressante, e expressa membros de confiança podem completá-lo com sucesso.
6	Reconhecendo	elogia o desempenho efetivo dos membros; fornece reconhecimento pelas realizações dos membros e contribuições para a organização; recomenda recompensas apropriadas para associados com alto desempenho.
7	Desenvolvimento	fornece feedback útil e treinamento para membros que precisam; fornece conselhos úteis sobre carreira; encoraja os membros a aproveitar as oportunidades para Desenvolvimento de habilidades.
8	Capacitação	envolve os membros na tomada de decisões importantes relacionadas ao trabalho e considera suas sugestões e preocupações; delega responsabilidade e autoridade aos membros para tarefas importantes e permite que eles resolvam problemas sem aprovação prévia
9	Defendendo a Mudança	explica uma ameaça ou oportunidade emergente; explica por que uma política ou procedimento não é mais apropriado e deve ser alterado; propõe desejável mudanças; assume riscos pessoais para pressionar pela aprovação de mudanças difíceis.
10	Previsão de Mudança	comunica uma visão clara e atraente do que pode ser realizado; liga a visão a valores e ideais dos membros; descreve uma mudança proposta ou nova iniciativa com entusiasmo e otimismo.

11	Incentivando a Motivação	fala sobre a importância de inovação e flexibilidade; estimula o pensamento inovador e novas abordagens para a resolução de problemas; incentiva e apoia os esforços para desenvolver novos produtos, serviços ou processos inovadores
12	Facilitando a aprendizagem Coletiva	usa procedimentos sistemáticos para aprender como melhorar o desempenho da unidade de trabalho; ajuda os membros a entender as causas do desempenho da unidade de trabalho; encoraja os membros a compartilhar novos conhecimentos uns com os outros.
13	Networking	participa de reuniões ou eventos; ingressa em associações profissionais ou clubes sociais; usa as redes sociais para construir e manter relacionamentos favoráveis com pares, superiores e pessoas de fora que podem fornecer informações úteis ou assistência.
14	Monitoramento Externo	analisa informações sobre eventos, tendências e mudanças no ambiente externo para identificar ameaças, oportunidades e outras implicações para a unidade de trabalho.
15	Representando	lobbies para financiamento ou recursos essenciais; promove e defende a reputação da unidade ou organização de trabalho; negocia acordos e coordena atividades relacionadas com outras partes da organização ou com terceiros.

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base em Yukl, (2002) e Yukl, (2012)

## APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE DADOS DEMOGRÁFICOS – GOOGLE FORMS

Meu nome é Flávia Maria da Silva e estou desenvolvendo uma tese de doutorado no PPGA da UNINOVE- SP, sob a orientação da Profa. Dr. Vânia Nassif. A tese versa sobre o comportamentos de liderança de mulheres intraempreendedoras no setor público. A indicação de seu nome para participar deste projeto se deve ao fato de ser uma das vencedoras do Prêmio “Sebrae – Prefeito Empreendedor”.

Sua experiência, vivência e resultados obtidos durante sua carreira política e que culminou no prêmio têm muito a contribuir com o conhecimento da área de empreendedorismo feito por mulheres.

Sua participação nos honraria muito considerando que são poucas vencedoras de um prêmio tão importante,

Contamos com seu aceite, pois a construção do conhecimento vem da prática das empreendedoras, assim a consideramos, além de nos ajudar a compreender como mulheres, como você, atuam em espaços até então dominados por homens, especialmente no contexto de serviços públicos

Muito Obrigada!

Estou disponível para outras informações pelos contatos

flavia.andira@gmail.com / flavia.andira@uni9.edu.br

Celular/Whatsapp (43) 99672-4567

Contando com a sua participação, desde já agradeço.

Flávia Maria da Silva

Doutoranda em Administração - UNINOVE

vania.nassif@gmail.com [Alternar conta](#)

**\*Obrigatório**

E-mail\*

Declaração: De acordo com as Leis 12.965/2014 e 13.709/2018, que regulam o uso da internet e o tratamento de dados pessoais, estou ciente que este formulário se destina a obter informações do público-alvo: prefeitas do Brasil que foram premiadas no Programa do SEBRAE "Prefeito Empreendedor". Estes dados serão utilizados única e exclusivamente para fins científicos da pesquisa de doutorado de Flávia Maria da Silva.\*

Estou de acordo.

1 - Com que idade entrou para a vida política?\*

Entre 20 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Mais de 60 anos.

2 - Qual sua Faixa Etária?\*

Entre 20 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Mais de 60 anos.

3 - Estado Civil\*

Solteira  
Casada  
Divorciada  
União Estável  
Outro

4 - Você tem filhos? Quantos?\*

Não tenho filhos  
1  
2  
3  
4  
Mais de 4

5 - Qual nível de escolaridade?\*

Ensino Fundamental Incompleto  
Ensino Fundamental Completo  
Ensino Médio Incompleto  
Ensino Médio Completo  
Ensino Superior (Graduação) Incompleto  
Ensino Superior (Graduação) Completo  
Pós Graduação  
Mestrado Incompleto  
Mestrado Completo  
Doutorado Incompleto  
Doutorado Completo.

6 - Qual sua formação profissional?\*

Sua resposta

7 - Qual seu local de atuação profissional "antes" de ser prefeita?\*

Setor Privado  
Setor Público

8 - Qual Cargo/Função de atuação profissional "antes" de ser Prefeita?\*

Sua resposta

9 - Quanto tempo atuou nesse Cargo/Função, "antes de ser Prefeita"? (Resposta em anos)\*

Sua resposta

10 - Você já teve algum negócio/empresa antes de ser Prefeita?\*

Não.  
Sim.

11 - Caso tenha tido algum negócio/empresa antes de ser Prefeita, qual o tipo/ramo de negócio?

Sua resposta

12 - Atualmente, você tem algum outro negócio? (Questão para prefeitas que não estejam ocupando o cargo de prefeita atualmente).

Não  
Sim.

13 - Em caso afirmativo a questão anterior, que tipo de negócio? (Questão para prefeitas que não estejam ocupando o cargo de prefeita atualmente).

Sua resposta

14 - Qual sua naturalidade? ( Cidade onde nasceu?)\*

Sua resposta

15 - Alguém da sua família tem/teve algum cargo político?\*

Não  
Sim

16 - Em caso afirmativo a questão anterior? Quem?\*

Sua resposta

17 - Em qual cidade você executou o projeto para participar do Prêmio "Prefeito Empreendedor"? \*

## APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido:

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a) da pesquisa intitulada “Comportamento de Liderança de Mulheres Intraempreendedoras no Setor Público”, conduzida por Fátia Maria da Silva, como colet de dados para sua tese no curso Doutorado em Administração, linha Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis da UNINOVE-SP, sob orientação da prof. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif. Todas as participantes deste estudo são mulheres ocupando cargos de prefeitas, totalizando seis participantes.

O propósito deste estudo é analisar o comportamento de liderança exercido por mulheres no setor público como facilitador do intraempreendedorismo feminino. A fim de alcançar esse objetivo, busca-se: a) identificar as barreiras vivenciadas por intraempreendedoras no setor público; b) analisar os comportamentos de liderança que facilitam a superação das barreiras e; c) analisar o comportamento de liderança das mulheres intraempreendedoras do setor público. Esse estudo poderá ser relevante na medida em que contribuirá para identificação das barreiras e desafios do contexto público que impedem a inclusão de mais mulheres na política, assim como entender a atuação e comportamento de liderança de mulheres prefeitas.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Todas as declarações que fizer serão tratadas com confidencialidade. Ao escrever a tese, as informações constarão de modo anônimo, não aparecendo em nenhum momento sua identificação pessoal, mas sim, um nome fictício ou um código categorizado. O nome do município ao qual está vinculado também será mantido em sigilo e, ao ser referenciado na tese ou em futuros trabalhos a serem publicados, será renomeado ou categorizado.

O risco que você está sujeito(a) envolve o sigilo e confidencialidade de sua identificação e informações, o que ficará sob controle conforme exposto no parágrafo anterior. Por outro lado, você está contribuindo com alta relevância para tornar possível a discussão sobre o avanço de mulheres em cargos políticos, e como mulheres que já atuam podem contribuir fornecendo informações sobre como realizam ações intraempreendedoras através de liderança.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder e comentar questões que lhe serão apresentadas a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada com 15 perguntas principais. A entrevista deve durar cerca de 60 minutos. A fim de me auxiliar com o máximo aproveitamento de seu depoimento, é necessário gravar a entrevista e é preciso seu consentimento também para isso. A entrevista deverá ocorrer presencialmente ou por meio da plataforma Zoom. Será necessário que você confirme sua concordância com a gravação logo no início da gravação da entrevista.

Mais uma vez, você tem o comprometimento da pesquisadora e sigilo e confidencialidade com todas as informações que compartilhar. A anonimização ou não identificação também envolve o serviço de transcrição de áudio, ou seja, caso a transcrição seja feita por um terceiro e não pelo pesquisador, o profissional contratado para esse serviço também assinará uma declaração de sigilo e confidencialidade dos dados.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, por gentileza, assine ao final deste documento e o devolva por e-mail assinado, mantendo uma cópia em seu arquivo. Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento por meio dos contatos indicados abaixo:

- Pesquisadora: Flávia Maria da Silva

Cargo acadêmico: Doutoranda do curso de Doutorado em Administração, linha de pesquisa Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis na Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Atividade Profissional: Administradora de Autarquia Pública

Endereço postal: Rua Pedro Picelli, 60 – Nova Andirá – PR

e-mail: [flavia.andira@gmail.com](mailto:flavia.andira@gmail.com)

Cel.: (43) 98861-6688

**Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa e concordo em participar.**

Cidade, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS PREFEITAS

Pergunta do Roteiro	Fundamentação Teórica
1 - Me conte um pouco sobre a sua trajetória na carreira política.	Liderança, Yukl (2002); Intraempreendedorismo, Valadares & Emmendoerfer (2015).
2 - Sendo mulher, como é ter uma posição, como cargo de prefeita, no setor público?	Barreiras, Afzali et al. (2021); Intraempreendedorismo Feminino, Biju & Pathak (2021).
3 - Como prefeita, quais são as dificuldades e barreiras que você enfrenta/ou para liderar os servidores efetivos e comissionados?	Barreiras, Marenga (2021); Nassif et al. (2020).
4 - Como mulher, liderando no setor público, quais são os maiores desafios?	Barreiras, Afzali et al. (2021); Comportamentos de Liderança / Facilitadores, Andrade & Pinto (2020).
6 - Como você faz o acompanhamento, o monitoramento dessas atividades e como soluciona os problemas?	Taxonomia Hierárquica do Comportamento de Liderança (Yukl, 2002), foco em Planejamento e Acompanhamento.
7 - Como você lidava com esses problemas e com as pessoas que trazem esses problemas?	Comportamentos de Liderança, Biju & Pathak (2021); Liderança, Yukl (2002).
8 - Como você lida com as mudanças necessárias, que saem do contexto planejado?	Comportamentos de Liderança / Facilitadores, Azevedo (2022); Liderança, Yukl (2002), foco em Defendendo a Mudança.
9 - Como você fazia estes networks? Como você buscava essas parcerias para que o projeto aconteça?	Comportamentos de Liderança, Ribeiro (2021); Liderança, Yukl (2002), foco em Networking.
10 - Como você tomou conhecimento do Prêmio “Prefeito Empreendedor”?	Intraempreendedorismo Feminino, Neessen et al. (2019).
12 - Me conte como foi a sensação de ganhar o Prêmio?	Estudar o afeto, Murnieks et al. (2014); Comportamentos de Liderança / Facilitadores, Biju & Pathak (2021).
13 - Teve homens concorrendo com seu projeto, na mesma categoria? Como foi isso?	Intraempreendedorismo Feminino, Biju & Pathak (2021); Barreiras, Afzali et al. (2021).
14 - O projeto estava em andamento ou foi criado para participar do Prêmio?	Intraempreendedorismo, Chouchane et al. (2021).
17 - Pensando no projeto do prêmio, quais foram as maiores dificuldades?	Barreiras, Nassif et al. (2020); Intraempreendedorismo Feminino no Setor Público, Bruce & Remigio (2021).
20 - O que te ajuda a superar barreiras?	Barreiras, Acevedo-Duque et al. (2021); Intraempreendedorismo, Ribeiro (2021).
24 - Quais comportamentos seus facilitou o empreendedorismo na sua gestão?	Comportamentos de Liderança, Biju & Pathak (2021); Intraempreendedorismo Feminino, Neessen et al. (2019).
25 - O que elas precisam saber sobre as barreiras que enfrentarão? E como elas podem superar tais barreiras?	Barreiras, Marenga (2021); Intraempreendedorismo Feminino no Setor Público, Frago (2018).
Dados Demográficos - Qual sua idade? - Com qual idade entrou para a vida política? - Estado Civil? - Tem filho? Quantos?	visto que as mulheres que representam o empreendedorismo são escolarizadas, casadas, mães, (Jonathan & Silva, 2007), e as experiências anteriores adquiridas em outros trabalhos auxiliam positivamente na ação empreendedora e intraempreendedora (Pessoto et al., 2021; Kiefer, Heileman & Pett, 2020).

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Qual sua formação?</li><li>- Sua experiência profissional antes de ser prefeita?</li><li>- Você já teve ou tem algum outro negócio?</li></ul> |  |
|---|--|
- 

**FONTE:** ELABORADO PELA AUTORA A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO

**ANEXO I – REGULAMENTO DO PRÊMIO PREFEITO EMPREENDEDOR SEBRAE.**





**REGULAMENTO Nº XX/2023**  
**SEBRAE NACIONAL**  
**XII PRÊMIO SEBRAE PREFEITURA EMPREENDEDORA**

O **SEBRAE NACIONAL** - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional, regido pela lei que o criou - art. 8o da Lei no 8.029/90 e art. 2o do Decreto no 99.570/90 - torna público o Regulamento da **12ª EDIÇÃO DO PRÊMIO SEBRAE PREFEITURA EMPREENDEDORA – PSPE**, premiação destinada a selecionar e premiar as melhores iniciativas do setor público municipal, nas seguintes categorias: i) Simplificação & Fomento ao Empreendedorismo; ii) Sala do Empreendedor; iii) Compras Governamentais; iv) Empreendedorismo na Escola; v) Inclusão Produtiva; vi) Turismo & Identidade Territorial; vii) Sustentabilidade & Meio Ambiente; viii) Empreendedorismo Rural; ix) Cidade Empreendedora; x) Governança Territorial;

O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora visa identificar, divulgar e difundir práticas bem-sucedidas da administração pública municipal, que tenham contribuído para a criação e/ou o aprimoramento de um ambiente de negócios favorável ao crescimento e à consolidação das micro e pequenas empresas e ao desenvolvimento socioterritorial dos municípios brasileiros.

Desde 2001, quando ocorreu sua primeira Edição, já foram inscritas no PSPE mais de onze mil iniciativas, oriundas de todos os estados do país. Mais de mil práticas foram premiadas em âmbito estadual e nacional, evidenciando a evolução das burocracias municipais no que diz respeito à Agenda do empreendedorismo e do relacionamento entre a Gestão Municipal e os pequenos negócios. Com essa iniciativa, o Sebrae pretende fomentar, pouco a pouco, a transformação da sociedade por meio de histórias de transformação, de inclusão e de inovação, conforme procedimentos descritos neste Regulamento.

**1. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

- 1.1.** O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora é constituído pelo:
  - 1.1.1. Prêmio Estadual Sebrae Prefeitura Empreendedora;
  - 1.1.2. Prêmio Nacional Sebrae Prefeitura Empreendedora;
  
- 1.2.** O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora – Edição 2023/2024 será outorgado às melhores práticas e experiências com resultados alcançados e comprovados **até 30 de novembro de 2023**. Serão selecionadas as melhores iniciativas das 27 unidades federativas, nas diferentes categorias.
  - 1.2.1. As categorias, definidas pelo Comitê Técnico Interestadual do PSPE, em conjunto com a Diretoria do Sebrae Nacional, foram estruturadas a partir de um conjunto de áreas de atuação do Sebrae, temáticas abordadas pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas e temáticas que orientam ações e programas do Sistema Sebrae.
  
- 1.3.** O Prêmio Nacional Sebrae Prefeitura Empreendedora será outorgado à melhor iniciativa dentre as vencedoras das etapas estaduais, em cada uma das categorias previstas neste Regulamento.



- 1.4. Todas as informações necessárias à participação no PSPE estão disponíveis neste Regulamento e no Portal do PSPE: <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br>
- 1.5. É dever dos participantes consultar o Portal durante todo o processo de realização do Prêmio, pois este é o veículo oficial de atualização e de retificação das informações deste Regulamento e dos calendários estaduais. O Portal é o repositório de todos os documentos relativos ao Prêmio e é o canal oficial de comunicação entre as Prefeituras e o Sebrae.
- 1.6. Para efeito deste Regulamento, as Administrações Regionais do Distrito Federal – DF e de Fernando de Noronha – PE são equiparadas a municípios.

## 2. DO PÚBLICO BENEFICIÁRIO DAS INICIATIVAS INSCRITAS

- 2.1. O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora será concedido às prefeituras municipais de todo o Brasil e às Administrações Regionais do Distrito Federal (DF) e de Fernando de Noronha (PE), representadas por seus prefeitos e prefeitas. Podem ser inscritas **apenas** as iniciativas **já implementadas e que apresentem resultados alcançados e comprovados até 30 de novembro de 2023**. Além disso, é necessário que tenham como principal público os chamados pequenos negócios, em qualquer fase de seu ciclo de vida, conforme segue:
  - 2.1.1. **Microempreendedores individuais (MEI):** são os empresários e empresárias individuais, com receita bruta igual ou inferior a R\$ 81.000,00 em cada ano-calendário; ou R\$ 251.600,00 no caso dos caminhoneiros autônomos;
  - 2.1.2. **Microempresas (ME):** empresas com receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 em cada ano-calendário;
  - 2.1.3. **Empresas de Pequeno Porte (EPP):** são as empresas com receita bruta igual ou superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 em cada ano-calendário;
  - 2.1.4. **Agricultores Familiares:** são aqueles que praticam atividades no meio rural e que atenda aos seguintes requisitos estabelecidos pela LEI 11.326/2006:
    - 2.1.4.1. Não deter, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais;
    - 2.1.4.2. Utilizar, predominantemente, mão de obra da própria família nas atividades econômicas e gestão do seu empreendimento;
    - 2.1.4.3. Ter percentual mínimo da renda familiar originada das atividades econômicas do seu estabelecimento;
  - 2.1.5. **Produtor Rural:** empreendimentos ou pessoas físicas que explorem atividades agropecuárias, realizem a comercialização da sua produção in natura e/ou processada como agroindústrias com faturamento bruto anual de até R\$4,8 milhões;
  - 2.1.6. **Pessoa Física:** é a pessoa física que possui negócio próprio sem registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP);



inscrição estadual ou registro de pescado, Carteira Nacional de Artesão ou de Trabalhador Manual para os artesãos; indivíduos que ainda não possuem negócio próprio, mas que estão efetivamente envolvidos na sua estruturação; e as pessoas físicas que ainda não possuem um negócio, mas que o Sebrae pode contribuir para despertar seu espírito empreendedor e desenvolver capacidades empreendedoras;

- 2.1.7. **Artesãos:** pessoa física que desempenha suas atividades profissionais de forma individual, associada e/ou cooperativa, envolvendo trabalhos predominantemente manuais;
- 2.1.8. **Empreendimentos Econômicos Solidários:** organizações de caráter associativo (como cooperativas e associações) que realizam atividades econômicas, cujos participantes sejam trabalhadores do meio urbano ou rural e exerçam democraticamente a gestão das atividades e a alocação dos resultados (Decreto 7.358/2010);

### 3. DOS PRÉ-REQUISITOS PARA PARTICIPAÇÃO

- 3.1. As iniciativas elegíveis ao PSPE, em qualquer uma das categorias, **devem necessariamente:**
  - 3.1.1. Ser protagonizadas pela Gestão Pública municipal;
  - 3.1.2. Ter como principal foco os pequenos negócios ou microempreendedores formais, informais ou em processo de formalização (ver item 2 deste Regulamento);
  - 3.1.3. Promover conduta ética e transparente e basear-se em valores como integridade, respeito, responsabilidade, imparcialidade e honestidade, conforme o Código de Ética do Sebrae;
  - 3.1.4. Pautar-se nos princípios da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa<sup>1</sup> e da Lei da Liberdade Econômica<sup>2</sup>, contribuindo de forma efetiva para o crescimento econômico, ambiental e social do município;
- 3.2. A iniciativas **podem:**
  - 3.2.1. Abranger qualquer setor econômico e/ou área-chave para o desenvolvimento municipal e/ou territorial;
  - 3.2.2. Basear-se em soluções (programas, produtos, metodologias etc.) do Sebrae e/ou em soluções de autoria da própria da prefeitura;
  - 3.2.3. Beneficiar pequenos negócios e microempreendedores urbanos e/ou rurais;
  - 3.2.4. Ser desenvolvidas pela prefeitura, de forma individual, ou em parceria com outros atores, de forma associada ou colaborativa, desde que a prefeitura seja a protagonista da iniciativa e a responsável pela inscrição

<sup>1</sup> Também conhecida como Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa, é a Lei Complementar Federal 123/2006, atualizada pelas Leis Complementares 127/2007, 128/2008, 133/2009, 139/2011, 147/2014, 154/2016, 155/2016, 167/2019, 169/2019, 182/2021 e 188/2021. A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa define o tratamento diferenciado, favorecido e simplificado para os pequenos negócios, a ser adotado por todos os órgãos governamentais, nos níveis federal, estadual e municipal.

<sup>2</sup> Trata-se da Lei nº 13.874/2019, que define normas para a proteção da livre iniciativa de atividades econômicas; regulamenta a participação do Estado como agente de intermediação e regularização; determina os princípios norteadores dos direitos de liberdade econômica: a liberdade como garantia ao exercício de atividade econômica; a presunção da boa-fé do particular perante o poder público; a intervenção subsidiária e excepcional do Estado sobre o exercício da atividade econômica e reconhecimento da vulnerabilidade do particular perante o Estado.



3.2.5. Ser desenvolvidas por meio de parcerias intermunicipais e/ou interfederativas, desenvolvidas de forma consorciada, conveniada, associada ou colaborativa.

3.2.5.1. Iniciativas envolvendo duas ou mais prefeituras devem ser inscritas, **exclusivamente**, na categoria "Governança Territorial".

3.2.5.1.1. Nesse caso, a inscrição no Sistema deve ser realizada por apenas **uma prefeitura**, que será a representante da iniciativa e o ponto focal para comunicação com os organizadores do PSPE;

3.2.5.2. Todas as prefeituras envolvidas na iniciativa serão reconhecidas;

3.3. As iniciativas **não podem**:

3.3.1. Ter vencido **em primeiro lugar** a etapa estadual ou a etapa nacional da XI Edição do PSPE (2021-2022);

#### 4. DOS CRITÉRIOS DE HABILITAÇÃO DAS INICIATIVAS

4.1. Para que sejam habilitadas, as iniciativas **devem, obrigatoriamente**:

4.1.1. Ter sido devidamente inscritas no Sistema do PSPE (<https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br>) antes do final do prazo estipulado por cada UF e disponível no Portal. Não serão aceitas, sob nenhuma hipótese, inscrições por outras vias, que não o sistema eletrônico, ou fora do prazo;

4.1.2. Cumprir todos os itens do Regulamento e anexar, no momento da inscrição, todos os documentos, arquivos e informações indicadas como obrigatórias;

4.1.3. Ter sido executadas/implementadas, majoritariamente, pelas administrações públicas municipais;

4.1.4. Apresentar, no ato da inscrição, evidências da implementação e evidência dos resultados e impactos (quantitativos e qualitativos), que tenham sido alcançados **até 30 de novembro de 2023**;

4.1.5. Ter relação direta com a categoria escolhida;

4.1.6. Beneficiar, majoritariamente, um ou mais segmentos do público especificado neste Regulamento (item 2);

4.2. As informações registradas no Sistema de inscrições do PSPE serão utilizadas para divulgação do resultado de premiação e emissão dos certificados. O Sebrae não receberá ou retificará tais informações por outros meios de comunicação ou fora do prazo de inscrições.

#### 5. DOS OBJETIVOS DO PSPE

5.1. Os propósitos do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora - PSPE organizam-se em quatro eixos principais, que se desdobram nos seguintes objetivos específicos:



#### **Eixo 1: Estímulo à Inovação no Setor Público e à melhoria no Ambiente de Negócios;**

- 5.1.1. Orientar os projetos e as ações das prefeituras para a implementação da Lei Geral das micro e pequenas empresas e para a missão do Sebrae de apoiar o desenvolvimento dos municípios brasileiros;
- 5.1.2. Inspirar projetos de desenvolvimento nas áreas/categorias do PSPE, com foco nos pequenos empreendedores, pequenos negócios e no desenvolvimento dos municípios;

#### **Eixo 2: Reconhecimento e valorização de experiências dos governos municipais;**

- 5.1.3. Premiar as melhores iniciativas relacionadas às principais áreas de atuação do Sebrae;
- 5.1.4. Construir um repertório de experiências capazes de inspirar, orientar e alimentar novos projetos em municípios de todo o Brasil, por meio do compartilhamento de experiências;

#### **Eixo 3: Posicionamento Institucional**

- 5.1.5. Consolidar o relacionamento com agentes públicos e governos municipais e posicionar o Sebrae como parceiro das Prefeituras na busca pelo desenvolvimento local;
- 5.1.6. Fortalecer a marca SEBRAE por meio da comunicação eficiente do “valor entregue” pelo Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora;

#### **Eixo 4: Compartilhamento de boas práticas & aprendizagem contínua**

- 5.1.7. Promover o compartilhamento de práticas e a colaboração entre diferentes gestores e diferentes gestões;
- 5.1.8. Difundir boas práticas, para que iniciativas como as premiadas no PSPE se tornem a realidade de todos os municípios brasileiros;
- 5.1.9. Contribuir para a ampliação das capacidades municipais, por meio da construção de conhecimento e da promoção de aprendizagem contínua;

### **6. DO FLUXOGRAMA DA XII EDIÇÃO DO PSPE**

- 6.1. A realização do XII PSPE seguirá as etapas apresentadas no fluxo abaixo e descritas no item 7 deste Regulamento.



## 7. DAS ETAPAS DO PSPE

O XII PSPE é composto por 2 (duas) grandes etapas: “Etapa Estadual” e “Etapa Nacional” e por, no mínimo, 8 (oito) fases: i) inscrição; ii) habilitação; iii) pré-seleção estadual; iv) visita técnica; v) julgamento estadual; vi) premiação estadual; vii) julgamento nacional; viii) premiação nacional, conforme especificações abaixo.

### 7.1. FASE 1. INSCRIÇÃO

- 7.1.1. Após o lançamento Nacional do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora e da abertura do período de inscrições, a prefeitura será responsável pela inscrição da iniciativa, exclusivamente, pelo Portal <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/>, por meio do botão “INSCREVA-SE”, que direcionará a pessoa responsável pela inscrição ao Sistema Eletrônico;
- 7.1.2. O período de inscrições varia de acordo com cada UF. Para conhecer as datas de início e fim das inscrições do seu estado, acesse o Portal e/ou procure o SEBRAE do seu Estado.
  - 7.1.2.1. Qualquer alteração nas datas de início e/ou fim das inscrições será informada no Portal <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/>;
- 7.1.3. Para realizar a inscrição, será necessário **cadastro ativo no AMEI**<sup>3</sup>;
  - 7.1.3.1. Se a pessoa responsável pela inscrição já possuir cadastro no AMEI, bastará efetuar o login com CPF e senha;
  - 7.1.3.2. Caso já tenha cadastro, mas não lembre sua senha, basta clicar em “Esqueceu sua senha?” e proceder a recuperação, conforme orientações;

<sup>3</sup>O Autenticador do MEI - AMEI é o provedor de autenticação oficial do Sebrae, que possibilita que os usuários acessem vários serviços e sistemas por meio de uma autenticação única. Dessa forma, os usuários não precisam ter diversas senhas e informar os seus dados pessoais mais de uma vez. Todas as informações são criteriosamente protegidas e gerenciadas, conforme a Lei de Proteção de Dados - LGPD.



- 7.1.3.3. Se a pessoa responsável pela inscrição não possuir cadastro no AMEI, deve fazê-lo, clicando no botão "CADASTRE-SE" quando for redirecionado pelo sistema de inscrições ao local de Login via AMEI;
- 7.1.3.4. Para solucionar problemas relacionados ao acesso via AMEI, deve-se abrir chamado de "Suporte ao usuário" pelo endereço:  
<https://sacnacional.sebrae.com.br/> e/ou pelo WhatsApp +55 800 570 0800
- 7.1.4. Os passos necessários à inscrição são:
- i. Leitura e compreensão deste Regulamento;
  - ii. Registro no AMEI;
  - iii. Consentimento quanto ao Termo de Uso apresentado pelo Sistema, no momento da inscrição;
  - iv. Acesso ao Sistema de inscrições e premiação, pelo site;
  - v. Escolha da categoria em que será inscrita a iniciativa (item 8)
  - vi. Preenchimento, no Sistema, do Formulário eletrônico de Inscrição;
  - vii. Upload das evidências comprobatórias dos resultados alcançados até 30 de novembro de 2023 pela iniciativa inscrita (em campo específico indicado no Formulário);
  - viii. Registro do *link* de vídeo do prefeito ou da prefeita descrevendo, em até 3 minutos, a iniciativa inscrita e seus resultados (*pitch* da candidatura);
- 7.1.5 Não serão aceitas inscrições realizadas pelos Correios, por e-mail ou por qualquer outro meio que não seja o indicado no item 7.1.1 deste Regulamento;
- 7.1.6 A inscrição no Prêmio depende do consentimento quanto aos Termos de Uso e da autorização para divulgação e publicidade da iniciativa inscrita pelo Sistema Sebrae;
- 7.1.7 Todos os documentos exigidos na inscrição deverão, obrigatoriamente, ser enviados nos formatos indicados no sistema;
- 7.1.8 O **não envio** de informações ou documentos obrigatórios, que tenham sido solicitados via sistema eletrônico, durante a fase de inscrição e/ou habilitação, acarretará a desclassificação da iniciativa;
- 7.1.9 Como regra geral, cada prefeitura poderá inscrever **até duas iniciativas** no PSPE;
- 7.1.9.1 **Não será** permitida a inscrição de duas iniciativas em uma mesma categoria;
- 7.1.9.2 Será permitida a inscrição da mesma iniciativa em duas categorias diferentes;
- 7.1.10 As categorias disponíveis na XII Edição do PSPE são:
- Simplificação & Fomento ao Empreendedorismo;
  - Sala do Empreendedor;
  - Compras Governamentais;
  - Empreendedorismo na Escola;
  - Inclusão Produtiva;
  - Turismo & Identidade territorial;



- Sustentabilidade & Meio Ambiente;
- Empreendedorismo Rural;
- Cidade Empreendedora;
- Governança Territorial;

7.1.11 A descrição detalhada de cada categoria está no item 8 deste Regulamento.

7.1.12 Os municípios com iniciativas abrangentes e/ou transversais, com ações e resultados que transbordem uma categoria específica, poderão inscrever sua iniciativa na categoria "**Cidade Empreendedora**", desde que a iniciativa se relacione, diretamente, a pelo menos três dos eixos elencados abaixo;

7.1.12.1 Para inscrever-se na categoria "Cidade Empreendedora", é necessário que a prefeitura apresente uma iniciativa que reúna ações/resultados mensuráveis e comprovados em **no mínimo três** dos seguintes eixos: i) Gestão Municipal; ii) Lideranças Locais; iii) Desburocratização; iv) Sala do Empreendedor; v) Compras Governamentais; vi) Empreendedorismo na Escola; vii) Inclusão Produtiva; viii) Marketing Territorial e Setores Econômicos; ix) Cooperativismo e Crédito; x) Inovação e Sustentabilidade (Para mais informações sobre os Eixos do Programa Cidade Empreendedora, ver **ANEXO A**);

7.1.12.2 Na categoria "Cidade Empreendedora", será vencedora a prefeitura que conjugar, em termos qualitativos e quantitativos, a iniciativa com o melhor conjunto de resultados, com foco na articulação entre as iniciativas;

7.1.13 Os municípios com iniciativas que envolvam **duas ou mais prefeituras**, devem se inscrever na categoria "Governança Territorial".

7.1.13.1 Inscrições na categoria "Governança Territorial Empreendedora" devem ser feitas por um único representante. Caso a mesma iniciativa seja inscrita por mais de uma prefeitura, será considerada apenas a primeira inscrição realizada.

7.1.13.2 Serão aceitas inscrições que envolvam prefeituras de Unidades Federativas diferentes;

7.1.13.3 Para fins de enquadramento na etapa estadual, será considerada a UF da Prefeitura responsável pela inscrição;

7.1.13.4 Todas as prefeituras envolvidas na iniciativa vencedora na categoria "Governança Territorial" serão reconhecidas;

7.1.14 Em todas as categorias é permitida a inscrição de iniciativas que tenham sido iniciadas em gestões anteriores, desde que comprovem a continuidade das ações e apresentem resultados alcançados na gestão atual, **até 30 de novembro de 2023**;

7.1.15 Uma vez que a iniciativa tenha sido submetida ao sistema de inscrição, não será possível realizar mudança de categoria. Caso a prática inscrita não se relacione com a categoria selecionada, a iniciativa será desclassificada;

7.1.16 Dúvidas quanto ao processo de inscrição podem ser sanadas por meio deste **Regulamento, do Tutorial da Prefeitura**, que descreve o passo a passo do processo



de inscrição, e está disponível em  
<https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/>.

- 7.1.17 Para dúvidas quanto ao preenchimento do Formulário Eletrônico de inscrição, participantes podem acessar o **Manual de preenchimento do Formulário** do PSPE, disponível na página de inscrições (após login via AMEI) e, também, nas caixas de ajuda disponíveis em cada campo de preenchimento do formulário eletrônico;
- 7.1.18 Dúvidas que não forem sanadas pelo referido manual, devem ser encaminhadas ao Sebrae por meio do **"Fale Conosco"** no Portal do PSPE, no endereço <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/fale-conosco/>
- 7.1.19 Não haverá nenhum tipo de comunicação ou devolutiva por parte do Sebrae no período de inscrições ou após as inscrições. A comunicação se dará apenas com os municípios que tiverem inscrições devolvidas para ajuste, não habilitadas ou desclassificadas.
- 7.1.20 A inscrição no XII PSPE implica na plena aceitação de todas as disposições do presente Regulamento.

## 7.2 FASE 2. HABILITAÇÃO

- 7.2.1 A fase de habilitação é de responsabilidade de cada UF e será realizada por equipe composta por cada Sebrae UF, considerando o item 4 deste Regulamento.
- 7.2.2 As iniciativas habilitadas pelo Sebrae UF seguirão para a fase de pré-seleção.

## 7.3 FASE 3. PRÉ-SELEÇÃO

- 7.3.1 Cada unidade federativa, observados os itens deste Regulamento, deverá:
  - 7.3.1.1 Instituir uma comissão de pré-seleção;
  - 7.3.1.2 Verificar a adequação da iniciativa aos critérios e à categoria escolhida;
  - 7.3.1.3 Estabelecer nota de corte da pré-seleção, que poderá, a critério de cada Sebrae UF, ser distinta da nota de corte utilizada na Fase 5 (julgamento estadual);
  - 7.3.1.4 Avaliar e pontuar as iniciativas inscritas, de acordo com os critérios e sistema de pontuação estabelecido neste Regulamento;
  - 7.3.1.5 Decidir pela desclassificação das iniciativas que não atendam às regras e aos critérios definidos no item 3 deste Regulamento ou que não atinjam a nota de corte estabelecida;
  - 7.3.1.6 Elaborar Ata da reunião da Comissão;
- 7.3.2 É discricionária de cada UF a decisão de realizar 01 (uma) ou 2 (duas) pré-seleções.



- 7.3.3 A definição do número de iniciativas que passarão para a fase de “Visita Técnica” é de discricionariedade de cada UF.

#### 7.4 FASE 4. VISITA TÉCNICA

- 7.4.1 A visita técnica tem como principais objetivos:
- 7.4.1.1 Atestar a veracidade das informações descritas no Formulário Eletrônico de Inscrição;
  - 7.4.1.2 Avaliar, qualitativamente, as iniciativas inscritas;
  - 7.4.1.3 Buscar novas informações acerca da iniciativa implementada, por meio da escuta de depoimentos de representantes da prefeitura e de beneficiários(as) da iniciativa;
- 7.4.2 A visita técnica é fase obrigatória da etapa estadual do PSPE;
- 7.4.3 As iniciativas aprovadas na fase de pré-seleção receberão avaliador(a) *in loco* na fase de Visita Técnica;
- 7.4.4 As visitas técnicas serão previamente agendadas pelo Sebrae UF ou respectivo avaliador/consultor responsável e deverão ser acompanhadas por, no mínimo, um representante da prefeitura;
- 7.4.5 O responsável pela visita técnica, designado pelo Sebrae UF, fica obrigado a responder a Ficha de Visita Técnica (disponível para os responsáveis cadastrados no sistema eletrônico) e a enviá-la, via sistema, no prazo determinado;
- 7.4.6 Iniciativas cuja existência não puder ser verificada/atestada *in loco* poderão ser desclassificadas;
- 7.4.7 As Fichas de visita técnica preenchidas pelos avaliadores servirão como subsídio para as fases de julgamento estadual e nacional;
- 7.4.8 A Comissão de pré-seleção de cada Sebrae UF poderá solicitar ajustes ou informações adicionais aos responsáveis pela Visita Técnica e, ao final desta fase, aprovar ou reprovar a iniciativa, a partir da Ficha de Visita Técnica submetida pelo(a) avaliador(a);

#### 7.5 FASE 5. JULGAMENTO ESTADUAL

- 7.5.1 O julgamento estadual será realizado por avaliadores(as) selecionados(as) por cada Sebrae UF;
- 7.5.2 As iniciativas que chegarem a essa fase serão encaminhadas a, no mínimo, dois avaliadores, que concederão, de forma independente e via sistema eletrônico, suas notas em cada um dos critérios definidos neste Regulamento (item 10);



- 7.5.3 A nota de cada avaliador será a soma das notas atribuídas em cada um dos critérios estabelecidos na Matriz Avaliativa (item 11);
- 7.5.4 A nota final da iniciativa será a média aritmética simples das notas concedidas pelos(as) respectivos(as) avaliadores(as);
- 7.5.5 Não caberá recurso quanto às notas concedidas pelos(as) avaliadores(as) em nenhuma das fases;
- 7.5.6 O Sebrae não divulgará comentários de avaliadores(as), notas ou lista com a classificação geral das iniciativas.
- 7.5.7 A(s) iniciativa(s) mais bem pontuada na fase 5. **Julgamento estadual** será(ão) premiada(s) pelo respectivo Sebrae UF;
- 7.5.8 O avaliador estadual, designado pelo Sebrae UF, fica obrigado a submeter suas notas, conforme critérios deste Regulamento, por meio do sistema eletrônico, no prazo determinado;

#### 7.6 FASE 6. PREMIAÇÃO ESTADUAL

- 7.6.1 O resultado da Fase 5. "Julgamento Estadual" será divulgado em cerimônia de premiação estadual, realizada e organizada por cada Sebrae UF;
- 7.6.2 É discricionário de cada Sebrae UF premiar apenas a iniciativa classificada em primeiro lugar ou as três primeiras classificadas em cada categoria;
- 7.6.3 A mesma iniciativa não poderá ser declarada vencedora em duas categorias distintas. Caberá à Comissão julgadora definir a categoria de maior aderência;
- 7.6.4 O mesmo município pode ser vencedor em duas categorias, desde que esteja concorrendo com iniciativas diferentes;
- 7.6.5 A definição da forma de reconhecimento e/ou premiação concedida às iniciativas vencedoras da etapa estadual é de **discricionariedade de cada Sebrae UF** e será anunciada em momento julgado oportuno ou durante a cerimônia de premiação;
- 7.6.6 **Apenas as iniciativas classificadas em primeiro lugar nas etapas estaduais, em cada uma das categorias definidas neste Regulamento, serão classificadas para concorrer à Etapa Nacional.**



## 7.7 FASE 7. JULGAMENTO NACIONAL

- 7.7.1 As iniciativas classificadas em primeiro lugar nas etapas estaduais, em cada uma das categorias, participarão da Etapa Nacional.
- 7.7.2 A Comissão organizadora do PSPE distribuirá cada iniciativa a pelo menos 2 avaliadores(as) cadastrados(as), que concederão suas notas de forma independente e via sistema eletrônico;
- 7.7.3 A nota de cada avaliador(a) será a soma das notas atribuídas em cada um dos critérios estabelecidos na Matriz Avaliativa (item 11);
- 7.7.4 A nota final da iniciativa será a média aritmética simples das notas dos(as) respectivos(as) avaliadores(as);
- 7.7.5 O avaliador nacional, designado pelo Sebrae NA, fica obrigado a submeter sua avaliação, conforme critérios deste Regulamento, por meio do sistema eletrônico, no prazo determinado;
- 7.7.6 Não caberá recurso quanto às notas concedidas pelos(as) avaliadores(as);
- 7.7.7 O Sebrae não divulgará, sob nenhuma hipótese, comentários de avaliadores, notas ou listagem com a classificação geral das iniciativas;

## 7.8 FASE 8. PREMIAÇÃO NACIONAL

- 7.8.1 Serão premiadas, em âmbito nacional, as iniciativas que alcançarem a maior pontuação em cada categoria;
- 7.8.2 Tanto as Prefeituras vencedoras, quanto seus/suas respectivos(as) prefeitos e prefeitas, serão formalmente reconhecidos com Diploma em cerimônia nacional de premiação, a ser realizada em Brasília, em data a definir.
- 7.8.3 Todas as informações relativas às iniciativas vencedoras serão disponibilizadas no Portal do Prêmio e passarão a compor nosso repositório de experiências exitosas, na Aba "Iniciativas Vencedoras", disponível em <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br>
- 7.8.4 Fica a critério do Sebrae Nacional a concessão de qualquer outro tipo de prêmio às iniciativas vencedoras, a ser divulgado em momento oportuno ou no âmbito da cerimônia nacional;



## 8 DAS CATEGORIAS DO PSPE

O Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora – Edição 2023|2024 terá as seguintes categorias:

### 8.1 SIMPLIFICAÇÃO & FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO

A Simplificação (também conhecida como desburocratização) refere-se a um conjunto de esforços e medidas adotadas para tornar os processos administrativos, regulatórios e burocráticos mais simples, eficientes, acessíveis para os cidadãos, empresas e organizações. Fomentar o empreendedorismo e simplificar a vida das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores impulsiona a criação de novos serviços e/ou produtos, oferece maior autonomia e liberdade aos indivíduos, desenvolve habilidades empreendedoras e criativas, valiosas para o crescimento profissional, impulsionando o desenvolvimento regional e contribuindo para melhorias na qualidade de vida da população.

Essa categoria acolhe iniciativas e estratégias de atendimento ao público externo (Sociedade) ou interno (gestores municipais). Reconhece práticas que visem a inovação no relacionamento com micro e pequenos negócios, empreendedores ou potenciais empreendedores, relacionadas à/ao:

- Criação de processos e normativas que visem ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido de microempresas e empresas de pequeno porte;
- Facilitação do acesso a serviços de orientação jurídica, fiscal, contábil e financeira, além de informações sobre financiamento e oportunidades de negócio, com linguagem acessível e adequada, para pequenos negócios;
- Apoio técnico e/ou financeiro à inovação em pequenos negócios e/ou o desenvolvimento de novos produtos/serviços mais competitivos;
- Digitalização de serviços e processos e/ou adoção de sistemas eletrônicos de licenciamento e atendimento aos pequenos negócios;
- Integração de bases de dados relacionados ao ambiente de negócios;
- Simplificação de exigências e regulamentações;
- Simplificação de linguagem;
- Estímulo à construção de redes de microempreendedores e MPes;
- Desenvolvimento de Ecossistemas Locais de Inovação e/ou Parques Tecnológicos que, com vistas ao desenvolvimento da cultura empreendedora e à melhoria do Ambiente de Negócios;
- Criação de Fundos de estímulo a políticas voltadas aos pequenos negócios;
- Melhorias na gestão interna da prefeitura e simplificação de processos internos de gestão e operacionalização de políticas públicas municipais;
- Capacitação de servidores públicos, terceirizados e/ou parceiros em empreendedorismo/cultura empreendedora;
- Aumento da produtividade em micro e pequenas empresas;
- Superação das disfunções da burocracia (morosidade, excesso de formalismo, resistência a mudanças, dificuldade no atendimento a clientes, apego excessivo a processos, conflitos com o público, excesso de papéis/formulários etc.);
- Criação de um ambiente interno mais empreendedor e criativo;



- Investimento em Laboratórios compartilhados e espaços de coworking voltados aos pequenos negócios;
- Outros;

## 8.2 SALA DO EMPREENDEDOR

A promoção de um Ambiente de Negócios mais favorável e a garantia de tratamento diferenciado, simplificado e favorecido aos microempreendedores individuais deve passar pela criação de espaços para o atendimento, prestação de serviços e aporte de informações aos microempreendedores individuais e às micro e pequenas empresas, com o intuito de facilitar e dar condições para a formalização e gestão de seus negócios. Tais serviços vão desde a orientação empresarial básica até a tramitação de documentos e processos relativos ao funcionamento regular dessas empresas.

Essa categoria acolhe e premia iniciativas que visam à criação de espaços físicos ou virtuais, com foco no atendimento aos pequenos negócios, tendo em vista o estímulo ao empreendedorismo. Serão bem-vindas tanto iniciativas de criação ou aprimoramento de espaços voltado à/ao;

- Preparação e incentivo de empreendedores para a formalização de negócios;
- Aumento da longevidade e competitividade de pequenos negócios e empreendedores individuais;
- Inovação aplicada aos espaços de atendimento unificado de pequenos negócios;
- Implementação de espaços de atendimento unificado a micro e pequenas empresas, microempreendedores individuais e potenciais empreendedores, como por exemplo as Salas do Empreendedor, Casas do Empreendedor, Centro de Atendimento ao Empreendedor ou outros espaços, independentemente do nome;
- Articulação de diferentes serviços de simplificação e fomento ao empreendedorismo em um mesmo espaço físico ou virtual;
- Implementação, fortalecimento e expansão dos serviços prestados através de espaços já existentes;
- Oferta de serviço de informações e assessoria em gestão, crédito e/ou tecnologia aos pequenos negócios locais;
- Formalização de parcerias com outros órgãos públicos e instituições financeiras para a prestação de serviços nos Espaços de atendimento ao empreendedor/Salas do Empreendedor;
- Criação ou implementação de espaços virtuais, como a Sala do Empreendedor Digital, com a disponibilização de serviços e orientações online;
- Aumento dos números de empresas formalizadas e dos indicadores de crescimento dos pequenos negócios nos municípios por meio desses espaços de atendimento
- Estratégias de atração e atendimento de pessoas físicas que ainda não possuem um negócio.
- Outros;



### 8.3 COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Compras Governamentais são todas as aquisições necessárias para suprir a administração pública com bens e/ou serviços e, assim, podem constituir um importante instrumento de geração de emprego e renda e de indução do desenvolvimento local sustentável, em função de seu potencial de impulsionar a economia local, fortalecer MPEs e empreendedores individuais e estimular setores prioritários para o desenvolvimento municipal e territorial.

Esta categoria acolhe e reconhece iniciativas que tenham, entre outros, o objetivo de:

- Priorizar a aquisição de bens e/ou serviços de microempreendedores individuais, microempresas, empresas de pequeno porte e de fornecedores locais, considerando o apoio ao associativismo e as regras de inclusão;
- Fortalecer MPEs, microempreendedores e agricultores familiares locais, criando empregos e estimulando o crescimento econômico do município ou do território;
- Promover a concorrência saudável, abrindo oportunidades para empresas de diferentes tamanhos e setores e estimulando a inovação e a eficiência;
- Simplificar processos de licitação, para torná-los mais acessíveis aos pequenos empreendedores e MPEs;
- Divulgar oportunidades para as micro e pequenas empresas, alinhadas às demandas levantadas em seu planejamento anual de compras;
- Gerar receita e ampliar a arrecadação de impostos, que podem ser reutilizados em investimentos públicos e serviços essenciais com foco em pequenos negócios;
- Estabelecer requisitos e regulamentos para garantir a qualidade, segurança e conformidade dos produtos e serviços adquiridos de pequenos negócios;
- Impulsionar setores estratégicos da economia ou áreas-chave para o desenvolvimento municipal, como por exemplo energia renovável, tecnologia, educação, saúde, infraestrutura, turismo etc.
- Ampliar a transparência e combater a corrupção, por meio de iniciativas voltadas a compras justas, objetivas e em condições de igualdade;
- Criar mecanismos para promover a participação de pequenos negócios locais nas compras públicas municipais, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico local e gerar emprego e renda na região;
- Adequar a legislação municipal ao Capítulo V da Lei Geral da MPE (Compras Governamentais);
- Promover eventos e/ou cursos de capacitação para fornecedores locais sobre como participar do processo de compras públicas no município;
- Outros;

### 8.4 EMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

O Empreendedorismo na Escola busca desenvolver competências do Século XXI, que enfatizam habilidades e atitudes para comunicar, colaborar, desenvolver pensamento crítico,



criativo e inovador, promovendo a cidadania ativa, a inclusão social e o protagonismo para empreender não apenas no mundo do trabalho, mas também em projetos de vida.

As iniciativas acolhidas nesta categoria devem ter por objetivo o ensino do empreendedorismo nas escolas municipais, nas suas três formas de educar: educar *sobre*, educar *para* e educar *por meio* do empreendedorismo. Encorajamos a inscrição de iniciativas com o potencial de promover a ambiência institucional adequada à implementação da educação empreendedora; desenvolver competências empreendedoras nos estudantes, professores e/ou gestores escolares; e disponibilizar conteúdo inovador para os estudantes dentro e fora de sala de aula.

São exemplos de iniciativas que podem ser inscritas na Empreendedorismo na Escola:

- Estímulo à cultura empreendedora nas escolas;
- Capacitação do corpo docente municipal para abordagem ampliada do empreendedorismo junto aos alunos;
- Inclusão da educação empreendedora no currículo das escolas municipais de primeiro e segundo grau;
- Soluções de aperfeiçoamento e valorização profissional de professores e gestores escolares;
- Desenvolvimento de competências que estimulem nos estudantes o protagonismo e a inovação;
- Orientações pedagógicas e atividades relacionadas com o empreendedorismo;
- Criação das condições necessárias para que os alunos desenvolvam o empreendedorismo, bem como outras competências relacionais valorizadas no mercado de trabalho;
- Realização de feiras e eventos para disseminação da educação empreendedora;
- Realização de programas para desenvolvimento do empreendedorismo no município;
- Regulamentação da obrigatoriedade da educação empreendedora na legislação municipal;
- Adequação de currículos escolares, para que contemplem o empreendedorismo e a cultura empreendedora;
- Estímulo ao ensino do empreendedorismo no município;
- Outros;

## 8.5 INCLUSÃO PRODUTIVA

Esta categoria destina-se a iniciativas de governos municipais que objetivem fomentar o desenvolvimento de pequenos negócios, a inclusão social e produtiva e a inserção econômica de pessoas minorizadas ou sub-representadas, por meio do empreendedorismo inclusivo, tais como: Pessoas Com Deficiência (PCD), pertencentes às juventudes, idosas, negras, mães-solo, da agricultura familiar, da agricultura de base ecológica, das comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas e pertencentes a outras comunidades ou populações tradicionais, moradoras de vilas, favelas ou comunidades periféricas, inscritas no CadÚnico, situadas nas periferias dos processos de modernização produtiva, bem como



demais pessoas ou grupos em situação de vulnerabilidade ou risco social, em área urbana ou rural.

São bem-vindas iniciativas voltadas à/ao:

- Promoção da autonomia de indivíduos e de grupos vulnerabilizados e/ ou marginalizados;
- Articulação e mobilização de parcerias e lideranças para a inclusão produtiva da população em condição de vulnerabilidade socioeconômica;
- Promoção da acessibilidade arquitetônica (rampas, corrimãos, plataformas elevatórias, piso tátil); acessibilidade em espaços e transportes públicos; acessibilidade digital (texto alternativo para imagens, teclas de atalho para navegação e compatibilidade com leitores de tela, traduções em libras, braille etc.; acessibilidade em comunicações (linguagem clara e simples em documentos, intérpretes de língua de sinais em eventos públicos, legenda em tempo real etc.);
- Geração de emprego, renda e oportunidades;
- Quebra dos ciclos de reprodução e perpetuação da pobreza;
- Empreendedorismo negro;
- Empreendedorismo feminino;
- Juventude empreendedora, em especial as sem acesso à formação escolar e/ou ao trabalho digno;
- Criação de mecanismos de acesso ao crédito e a serviços financeiros, como o Crédito Popular Solidário, Bancos Solidários, Bancos Comunitários, Moedas Sociais, Sociedades de Garantia Solidária ou de Contragarantia, microcrédito produtivo ou microcrédito produtivo orientado, incubadoras ou aceleradoras de pequenos negócios, voltadas a empreendimentos formais ou informais, com o objetivo de estimular atividades produtivas da população;
- Criação de instrumentos de combate a preconceitos e discriminações no âmbito das micro e pequenas empresas;
- Construção de Planos ou Programas Municipais de Inclusão Produtiva;
- Valorização/integração de cadeias produtivas locais;
- Fortalecimento de circuitos territorializados de produção e consumo;
- Inserção competitiva de pequenos negócios;
- Desenho de políticas públicas de proteção básica, mobilização das capacidades sociais e produtivas das comunidades;
- Fomento à autogestão das comunidades;
- Financiamento de micro e pequenos negócios com cadeia produtiva local;
- Capacitação de grupos tradicionalmente afastados da possibilidade de acesso à educação e às políticas públicas;
- Desenvolvimento de competências socioemocionais;
- Promoção da autonomia financeira;
- Promoção e uso de linguagem acessível, inclusiva e adequada ao público final;
- Promoção de arranjos produtivos viáveis do ponto de vista social, econômico, cultural e ambiental;
- Redução da vulnerabilidade e da insegurança alimentar;
- Regulamentação de alimentos produzidos artesanalmente e/ou dos mercados das indicações geográficas, possibilitando a inserção de pequenos produtores;



- Estímulo à construção de novos mercados;
- Incubação e/ou aceleração de negócios relacionados ao público supracitado;
- Estímulo a iniciativas no campo da economia solidária (Empreendimentos Econômicos Solidários), da economia circular e/ou regenerativa, do cooperativismo, do associativismo, das sociedades de propósito específico e da construção de redes de produção e consumo;
- Outros;

## 8.6 TURISMO & IDENTIDADE TERRITORIAL

O setor de Turismo impulsiona a economia local, gerando receitas e empregos diretos e indiretos. É um setor estratégico, que envolve pelo menos 212 atividades (podendo chegar a até 571 atividades<sup>4</sup>), dada sua capacidade de ativar e integrar diversas outras cadeias, como a hoteleira, a de alimentos & bebidas, a de transporte, de comércio, de atrativos e destinos turísticos, do artesanato e de atividades recreativas, artísticas e culturais, gerando emprego e renda. Além disso, turismo e cultura desempenham papel fundamental no fortalecimento da identidade e no estímulo ao senso de pertencimento a uma comunidade, contribuindo para a preservação e a conservação do patrimônio local, a proteção de tradições culturais e a promoção do artesanato. Por meio do turismo e da identidade, é possível ainda estimular o diálogo intercultural, promovendo a compreensão mútua, a valorização da diversidade, a tolerância e o respeito pelas diferenças.

Nesta categoria são bem-vindas práticas que incentivam as dinâmicas mencionadas acima, de forma sustentável e responsável, levando em consideração o necessário equilíbrio entre o crescimento econômico e a conservação ambiental, práticas de inclusão social e fortalecimento da identidade cultural. Estimulamos, portanto, a inscrição de iniciativas voltadas à/ao:

- Valorização e reconhecimento da identidade local ou territorial;
- Promoção de destinos e atrativos turísticos e desenvolvimento da cadeia de valor do turismo do município ou do território;
- Estímulo ao turismo cultural por meio de programas e ações com foco no patrimônio material/imaterial, no turismo gastronômico e na economia criativa do município e território;
- Ações de estímulo e viabilização do acesso dos moradores/comunidade a atrativos turísticos, para estimular o sentimento de pertencimento;
- Criação de feiras, festivais e mostras de produtos ou manifestações culturais;
- Promoção do artesanato e dos artesãos locais;
- Estímulo e apoio à produção associada ao turismo;
- Apoio ao desenvolvimento de atividades de Economia Criativa e de Economia Solidária ligadas à cultura ou ao turismo
- Financiamento a agentes, iniciativas, cursos, produções ou manifestações culturais;

<sup>4</sup> Informação disponível em: <https://marialdrigui.medium.com/turismo-e-os-setores-da-economia-4941063dba99>.



- Distribuição e divulgação de atividades artísticas ou culturais;
- Fomento ou financiamento de trabalhos de iconografia e identidade visual de um município ou território;
- Execução de editais, chamamentos públicos, prêmios ou outras formas de seleção pública para a seleção de propostas fortaleçam a identidade cultural, que promovam a inclusão social por meio do turismo e dos negócios da produção associada, como a economia criativa e os produtos da agricultura familiar ou similares;
- Capacitação e desenvolvimento de microempreendedores para atuação na cadeia produtiva do turismo e nos negócios impactados pelo setor, a exemplo da economia criativa, ampliando a empregabilidade e a geração de oportunidades de novos negócios;
- Incentivo à criatividade e ao empreendedorismo na comunidade, como iniciativas voltadas a artistas locais, músicos, artesãos e pequenos negócios;
- Promoção da acessibilidade e da hospitalidade inclusiva no setor turístico, de ambientes acolhedores e acessíveis para qualquer visitante, independentemente de sua origem étnica, idade, gênero, orientação sexual, capacidade física ou qualquer outra característica que possa ser fonte de discriminação ou exclusão.
- Estímulo ao turismo étnico por meio de programas e ações que atendam a comunidades indígenas e/ou quilombolas;
- Estímulo ao turismo de base comunitária com a execução de ações que fortaleçam produtos da agricultura familiar relacionados a produção associada ao turismo;
- Estímulo e apoio a iniciativas e projetos liderados por mulheres;
- Programas e ações de sustentabilidade cultural com foco na valorização das tradições e expressões culturais em suas diversas formas;
- Programas e ações que estimulem a inovação no turismo por meio de soluções tecnológicas que ampliem a experiência do visitante ou turista;
- Programas ou ações contínuas de capacitação e desenvolvimento de profissionais que atuam no turismo.
- Outros;

## 8.7 SUSTENTABILIDADE & MEIO AMBIENTE

As prefeituras têm papel fundamental na promoção da sustentabilidade e na proteção do meio ambiente. Assim, é importante que desenvolvam ações e políticas integradas, envolvendo diferentes áreas da administração pública municipal, para promover uma abordagem sustentável do desenvolvimento e para criar ou ampliar as condições para que os pequenos negócios possam se manter no mercado de forma sustentável e gerenciando seus negócios de forma a minimizar seu impacto socioambiental.

São bem-vindas iniciativas que priorizem ganhos socioambientais, seja por meio de políticas públicas inovadoras, ações de compensação ambiental, investimentos, sanções, conscientização ou por meio de alterações em legislação ou regulamentação. Essa categoria acolhe iniciativas municipais relacionadas à/ao:



- Transformação energética, Energias Limpas e Energias Renováveis;
- Tecnologias aplicadas à captação e/ou armazenamento de recursos e acesso à água;
- Limpeza urbana;
- Controle da poluição;
- Licenciamento ambiental;
- Pagamento por Serviços Ambientais (PSA);
- Gestão de resíduos sólidos (incluindo resíduos orgânicos);
- Reciclagem, reutilização de bens e redução de desperdícios;
- Uso da terra e florestas;
- Parques, praças e áreas verdes;
- Transporte Sustentável;
- Conservação/preservação;
- Planejamento Urbano Sustentável;
- Empreendedorismo Verde, Tecnologias, Bens e Serviços Verdes;
- ESC (Governança Ambiental e Social);
- Finanças Verdes;
- Gestão de eventos críticos e catástrofes;
- Redução da emissão de carbono e demais gases do efeito estufa ou práticas de descarbonização;
- Diminuição do impacto climático;
- Aumento da eficiência na utilização de recursos naturais;
- Valorização da biodiversidade presente nos ecossistemas;
- Conscientização para o consumo consciente;
- Estímulo à bioindústria;
- Adoção de práticas mais sustentáveis em processos produtivos;
- Universalização do saneamento básico;
- Educação ambiental nas escolas e na comunidade;
- Conscientização da população sobre o tema;
- Criação de Fundos Municipais de Meio Ambiente e mudanças climáticas;
- Outros;

## 8.8 EMPREENDEDORISMO RURAL

O Empreendedorismo rural envolve a capacidade de identificar problemas e oportunidades ligados ao setor rural e transformá-los em soluções para mudanças socioeconômicas e ambientais a fim de melhorar a renda e gerar novas oportunidades e desenvolvimento de soluções de melhorias nos processos produtivos do campo. Diz respeito à criação e/ou apoio à gestão de empreendimentos com foco em atividades agrícolas, pecuárias, agroindustriais, de serviços ou de ciência, tecnologia e inovação no meio rural. O empreendedorismo no campo atua em diversos segmentos e, principalmente, no fomento às iniciativas de mercado, consultorias de gestão da propriedade, no desenvolvimento de tecnologias para o campo e principalmente para agricultura familiar.

Com o progresso tecnológico, o empreendedorismo rural é uma oportunidade de otimizar técnicas que diminuam danos ao meio ambiente e potencialize iniciativas para diminuir riscos e perdas na propriedade. As prefeituras podem estimular oportunidades de negócios



e despertar o empreendedorismo rural, com vistas à diversificação da economia do território, geração de emprego e renda, agregação de valor da produção, promoção do desenvolvimento sustentável e de melhores condições de vida.

Esta categoria acolhe iniciativas voltadas à/ao

- Desenvolvimento da agricultura orgânica;
- Desenvolvimento da agricultura irrigada;
- Promoção e desenvolvimento da agroindústria;
- Desenvolvimento da hortifruticultura;
- Desenvolvimento e promoção da pecuária e avicultura;
- Promoção e desenvolvimento da cadeia do leite e derivados;
- Promoção e desenvolvimento da cadeia de ovinos e caprinos;
- Promoção e desenvolvimento da cadeia de pescado (aquicultura e pesca);
- Promoção e desenvolvimento da cafeicultura;
- Desenvolvimento da cadeia produtiva da apicultura;
- Desenvolvimento e distribuição de produtos artesanais (cachaça, café, queijo, mel etc.);
- Desenvolvimento de iniciativas melhoramento genético;
- Programas de compras institucionais de alimentos da agricultura familiar;
- Realização de feiras de produtores locais;
- Capacitação e assistência técnica para os produtores locais;
- Desenvolvimento do setor econômico de agronegócio;
- Controle Zootécnico;
- Uso de águas dessalinizadas para atividades do campo;
- Certificações de produtos do campo e Selo arte;
- Energia sustentável para o campo;
- Serviços Rurais (consultoria agrícola, manutenção e reparo de equipamentos agrícolas, transporte e logística etc.);
- Promoção ao Turismo Rural;
- Apoio a Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSA)
- Regulamentação favorável ao desenvolvimento de negócios rurais;
- Educação Rural;
- Outros;

## 8.9 CIDADE EMPREENDEDORA

A categoria "Cidade Empreendedora" tem o objetivo de reconhecer as prefeituras que tenham implementado um conjunto de ações que componham um plano de desenvolvimento municipal mais abrangente e transversal. Para que possam se inscrever nessa categoria, as prefeituras devem registrar iniciativas que objetivem a institucionalização e a implementação da Lei Geral das Microempresas e Empresas de pequeno porte e/ou que visem desenvolver o Ambiente de Negócios a partir de um olhar sistêmico, que **articule pelo menos três eixos** de atuação sugeridos e priorizados pelo Sistema Sebrae. São eles:



- Gestão Municipal;
- Lideranças Locais;
- Desburocratização;
- Sala do Empreendedor;
- Compras Governamentais;
- Empreendedorismo na Escola;
- Inclusão Produtiva;
- Marketing Territorial e Setores Econômicos;
- Cooperativismo e Crédito;
- Inovação e Sustentabilidade;

- 8.9.1 No ato da inscrição de uma iniciativa nesta categoria, será necessário evidenciar que os resultados/consequências das ações que compõem a iniciativa repercutem no desenvolvimento socioterritorial e/ou econômico do município e/ou na melhoria do ambiente de negócios, com foco no público descrito no item 2 deste Regulamento.
- 8.9.2 Caso seu município não possua uma iniciativa que articule os diferentes eixos acima, mas sim uma iniciativa relacionada a apenas um dos eixos, a inscrição deve ser feita na categoria adequada.

### 8.10 GOVERNANÇA TERRITORIAL

A crescente complexidade dos problemas contemporâneos exige, cada vez mais, mecanismos de governança colaborativa e atuação em rede, para a solução de desafios comuns e para respostas mais eficazes a problemas, crises e emergências. No âmbito dos governos municipais, a formação de redes e demais arranjos de governança territorial permite o compartilhamento de recursos, de informações e de conhecimentos, para melhor efetividade na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços aos cidadãos. Atuando de forma colaborativa, as prefeituras ampliam suas capacidades administrativas, políticas e financeiras de negociação com outras entidades, com os governos estaduais e federal e com organizações da Sociedade Civil. A ação coletiva gera aprendizados mútuos e promove a inovação e a melhoria contínua das governanças locais e territoriais.

Esta categoria acolhe iniciativas **que articulem duas ou mais prefeituras**, no desenho de soluções voltadas à/ao:

- Criação de consórcios intermunicipais ou interfederativos de direito público, de finalidade única ou multifinalitários;
- Concessões, Contratos ou Parcerias público-privadas (PPPs) nas áreas de transporte, saneamento básico, iluminação pública, gestão de resíduos, parques e áreas verdes etc.;
- Polos de desenvolvimento;
- Ecossistemas Regionais de Inovação;
- Cooperativismo intermunicipal ou interfederativo;
- Governança multinível;



- Associativismo intermunicipal;
- Estudos iconográficos e ações relacionadas à identidade territorial, envolvendo dois ou mais municípios;
- Rotas turísticas intermunicipais e/ou interfederativas;
- Arranjos colaborativos e/ou mecanismos de colaboração e otimização de recursos, para a oferta de melhores serviços;
- Estratégias de compartilhamento de experiências, boas-práticas e soluções para a superação de desafios comuns;
- *Hackathons* e *ideathons* intermunicipais, para a identificação de desafios e o desenvolvimento de soluções inovadoras;
- Capacitação conjunta entre prefeituras, visando ao compartilhamento de recursos e expertise para o desenvolvimento de capacidades empreendedoras e o fortalecimento da capacidade de gestão;
- Compras governamentais compartilhadas de bens e/ou serviços comuns;
- Redes permanentes de trocas de informação e/ou integração de dados, para o compartilhamento de dados relevantes, indicadores socioeconômicos, estatísticas demográficas, pesquisas de opinião etc.
- Iniciativas em qualquer área, que articulem duas ou mais prefeituras e tenham como foco os pequenos negócios e/ou o desenvolvimento territorial;
- Outros;

## 9 DAS EVIDÊNCIAS DOS RESULTADOS DE CADA INICIATIVA

- 9.1 Todas as evidências dos resultados alcançados pela iniciativa devem ser anexadas, exclusivamente, no campo específico do Formulário Eletrônico de Inscrições;
- 9.2 Como evidências dos resultados alcançados no âmbito de cada iniciativa, podem ser anexados os seguintes arquivos digitalizados:
  - 9.2.1 Material utilizado na implementação e operação do projeto e de suas ações, bem como na comprovação de resultados como prospectos, instruções, regulamentos, planilhas, relatórios, publicações, *clipping* de notícias, material de imprensa;
  - 9.2.2 Documentos de texto, imagem ou vídeo institucionais comprobatórios da implementação da iniciativa ou de sua operacionalização (ações, práticas, eventos etc.);
  - 9.2.3 Documentos de texto, imagem e/ou vídeo comprobatórios dos resultados alcançados e do público alcançado;
- 9.3 Em cada iniciativa, poderão ser anexados até cinco arquivos comprobatórios;
  - 9.3.1 Os arquivos devem possuir formato pdf, doc, docx, xls, xlsx, png, jpg ou jpeg;
  - 9.3.2 Os documentos podem ter tamanho máximo de 100MB;
  - 9.3.3 Imagens digitais devem ser, necessariamente, legendadas e com resolução igual ou superior a 1MG ou 300dpi;
- 9.4 Em cada iniciativa, podem ser informados até 5 links, para acesso a arquivos de áudio/vídeo, que evidenciem/comproven os resultados alcançado;



9.4.1 Arquivos comprobatórios de áudio e vídeo podem ter, no máximo, 5 minutos de duração/cada, sob pena de os minutos excedentes não serem considerados pelo avaliador;

9.5 O Sebrae não receberá nenhuma evidência na forma impressa/física ou por outro meio eletrônico que não o sistema do PSPE;

9.6 Qualquer dificuldade encontrada no processo de inscrição e submissão das evidências deve ser relatada ao Sebrae, via Fale Conosco, antes do fim do período de inscrições;

## 10 DOS CRITÉRIOS AVALIATIVOS

As iniciativas inscritas em qualquer uma das categorias serão julgadas a partir do mesmo conjunto de critérios;

10.1 Os critérios de premiação são:

- 10.1.1 Impacto nos negócios locais;
- 10.1.2 Relevância do problema abordado;
- 10.1.3 Inovação & Criatividade;
- 10.1.4 Sustentabilidade;
- 10.1.5 Impacto Econômico;
- 10.1.6 Participação & Inclusão;
- 10.1.7 Capacidade de atuação em rede;
- 10.1.8 Potencial de inspiração;
- 10.1.9 Comunicação & Transparência;
- 10.1.10 Avaliação & Monitoramento;

10.2 Será vencedora a iniciativa que somar o maior número de pontos no conjunto de critérios listados acima;

10.3 Tanto nas etapas estaduais quanto na etapa nacional, poderão ser reconhecidas, a critério de cada UF, apenas a iniciativa classificada em 1º lugar ou as iniciativas classificadas até a 3ª posição no ranking;

## 11 DA MATRIZ AVALIATIVA

11.1 A partir das informações disponibilizadas pelas prefeituras, cada avaliador deverá pontuar a iniciativa com nota de 0 a 3 (zero a três), em cada um dos critérios definidos no item 10.1, sendo

- 11.1.1 **Nota 0 (zero):** caso o critério não seja cumprido;
- 11.1.2 **Nota 0,1 a 1 (um):** caso o critério seja parcialmente cumprido;
- 11.1.3 **Nota 1,1 a 2 (dois):** caso o critério seja satisfatoriamente cumprido;
- 11.1.4 **Nota 2,1 a 3 (três):** caso o critério seja cumprido com excelência;



- 11.2 Cada iniciativa será avaliada por, no mínimo, dois avaliadores em cada uma das fases;
- 11.3 O Sistema do PSPE calculará a média aritmética simples das notas que cada avaliador conferir à iniciativa em cada uma das fases;
- 11.4 Cada iniciativa poderá alcançar, no máximo, **nota 30** (trinta) de cada avaliador(a) (referente à soma da nota máxima em cada um dos 10 critérios);
- 11.5 A pontuação mínima para concorrer na etapa nacional será de 15 (quinze) pontos;

## 12 DOS CRITÉRIOS DE DESEMPATE

- 12.1 No caso de empate entre duas ou mais iniciativas, será considerada vencedora a iniciativa que tiver recebido o maior número de notas 3 (três) nos 10 critérios;
- 12.2 No caso de novo empate, será considerada vencedora a iniciativa que tiver alcançado a maior nota no primeiro critério (item 10.1.1);
- 12.3 No caso de novo empate, será considerada vencedora a iniciativa que tiver obtido a maior pontuação no segundo critério (10.1.2), e assim sucessivamente;
- 12.4 Caso persista o empate, caberá à Comissão Avaliadora definir a iniciativa vencedora;

## 13 DAS NOTAS DAS INICIATIVAS VENCEDORAS

- 13.1 Será considerada vencedora a iniciativa que alcançar a maior nota dentro de sua categoria, seja na etapa estadual ou na etapa nacional.
  - 13.1.1 A nota final de cada iniciativa será a média aritmética simples das notas atribuídas por cada avaliador(a), na etapa de julgamento estadual e, posteriormente, na etapa de julgamento nacional.
- 13.2 O Sebrae não divulgará, sob nenhuma hipótese, as notas concedidas por avaliadores(as), seja na fase estadual ou na fase nacional.
- 13.3 O Sebrae não divulgará, sob nenhuma hipótese, a classificação das demais iniciativas que não tenham sido vencedoras em sua categoria;
- 13.4 O Sebrae não fará devolutiva e não justificará as notas concedidas pelos(as) avaliadores(as), que terão sua identidade e decisão preservadas;



#### 14 DAS COORDENAÇÕES E COMISSÕES ESTADUAIS

**14.1** A **Coordenação Estadual** é a instância máxima do Prêmio em nível estadual. Tem ascendência operacional sobre as Comissões de Pré-Seleção e Julgadora Estaduais. Será nomeada internamente, por cada Sebrae Estadual, devendo ser composta por um presidente (preferencialmente o gerente da unidade responsável pela operacionalização do Prêmio) e colaboradores do Sebrae Estadual, respeitando o número mínimo de 03 membros.

**14.2** As Comissões de **pré-seleção** serão integradas por especialistas internos, profissionais, parceiros, instituições reconhecidas localmente e/ou consultores, podendo ser presidida por gestor(a) estadual do PSPE ou outro colaborador (oriundo dos quadros do Sebrae UF) que nomeará seus membros;

14.2.1 Cada Comissão de pré-seleção deverá ser composta por número de membros suficiente para atender ao volume de iniciativas a serem analisadas e julgadas, respeitando o número mínimo de 03 (três) membros;

14.2.2 O Sebrae UF pode decidir sobre a conveniência da realização de uma segunda fase de pré-seleção, a depender do número de iniciativas inscritas. Neste caso, deverá ser constituída nova Comissão independente;

**14.3** As comissões de **juízo estadual** serão integradas por colaboradores do Sistema Sebrae sem vínculo com a respectiva UF, especialistas, profissionais, parceiros, instituições reconhecidas localmente e/ou consultores externos;

14.3.1 Os membros integrantes da comissão de juízo estadual serão indicados pela Coordenação estadual e poderão ser nomeados pelo(a) Diretor(a)-Superintendente do Sebrae UF, pelo(a) Gestor(a) estadual do PSPE ou outro(a) colaborador(a) designado(a) para a função;

14.3.2 A comissão de juízo estadual poderá ser presidida por colaborador(a) oriundo(a) dos quadros do Sebrae UF, preferencialmente, pelo(a) gerente da Unidade responsável pela operacionalização do PSPE;

14.3.3 A Comissão de juízo estadual deverá ser composta por número de membros suficiente para atender ao volume de iniciativas a serem analisadas e julgadas, respeitando o número mínimo de 03 (três) membros;

#### 15 DA COORDENAÇÃO E DA COMISSÃO NACIONAL

**15.1** A **Coordenação Nacional** é a instância máxima do PSPE, responsável pela deliberação dos casos omissos neste Regulamento. Terá ascendência operacional sobre todas as demais Comissões, podendo ser nomeada pelo Presidente do Sistema Sebrae, com a seguinte composição: um Presidente, preferencialmente o Gerente da Unidade de Desenvolvimento Territorial e colaboradores do Sebrae Nacional, respeitando o número mínimo de 03 membros;

**15.2** A **Comissão de Avaliação Nacional** deverá ser integrada por:



- 15.2.1 Presidente da Comissão, oriundo(a) do quadro de colaboradores do Sebrae Nacional, sendo preferencialmente o Gerente da Unidade de Desenvolvimento Territorial;
- 15.2.2 Seus membros devem ser profissionais de notório saber e/ou conhecimento nas categorias listadas neste edital, colaboradores dos quadros do Sistema Sebrae, representantes de instituições parceiras, professores/pesquisadores e/ou consultores externos;
- 15.2.3 A Comissão deve estar constituída em número suficiente para atender ao volume de iniciativas a serem analisadas e julgadas, respeitado o número mínimo de 06 (seis) membros;

## 16 DA AUDITORIA

O SEBRAE Nacional contratará empresa de auditoria independente para acompanhar a etapa de Julgamento Nacional. Fica a critério do SEBRAE Estadual contratar empresa de auditoria para acompanhar as etapas da premiação estadual.

## 17 DOS PARCEIROS

O XII PSPE é uma realização do Sistema Sebrae, com apoio de parceiros de duas naturezas distintas: parceiros estratégicos e parceiros técnicos.

**17.1 A parceria estratégica ou de marca** é estabelecida com órgãos e entidades do Governo Federal e outras instituições com forte dimensão política e de articulação, para reforço de marca, divulgação do Prêmio, ampliação do alcance/engajamento e construção de rede com atores relevantes;

**17.1.1** A parceria estratégica tem os objetivos de:

- Alcançar um número maior de prefeituras;
- Ampliar o número de inscrições no Prêmio;
- Ampliar a credibilidade da iniciativa;
- Reforçar a marca Sebrae, associada a instituições relevantes;

**17.2 A Parceria técnica** é estabelecida com instituições de ensino e pesquisa, escolas de governo e outros órgãos cujo corpo técnico possa constituir a Comissão Avaliadora da Etapa Nacional do PSPE, com *expertise* nas diversas áreas contempladas por este Regulamento e notório saber em processos de avaliação de políticas públicas;

**17.2.1** A parceria técnica tem os objetivos de:

- Compor a Comissão Avaliadora do PSPE (etapa nacional);
- Garantir o caráter técnico e meritocrático das avaliações;



## 18 DO CRONOGRAMA

A XII Edição do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora obedecerá ao seguinte Cronograma Geral (2023 | 2024):

ATIVIDADE	DATA PREVISTA
<b>Lançamento Nacional</b>	<b>02 de agosto de 2023</b>
Início das Inscrições	A partir de 15 de agosto de 2023
Fim das inscrições	* datas definidas por cada UF
Período de habilitação das iniciativas inscritas e ajustes	*datas definidas por cada UF
Período de julgamento estadual	*datas definidas por cada UF
<b>Solenidades de entrega dos Prêmios estaduais</b>	<b>Até 21 de abril de 2024</b>
Período de julgamento nacional	Até 31 de maio de 2024
<b>Solenidade de entrega do Prêmio Nacional</b>	Junho/julho de 2024

\*Para conhecer o calendário da sua UF, acesse o Portal do PSPE e/ou entre em contato com o SEBRAE do seu estado.

- 18.1** O calendário acima determina apenas as datas de lançamento nacional, período único de inscrições, data limite de premiação estadual e datas de cada fase da etapa nacional.
- 18.1.1** As datas das fases estaduais ficam a critério de cada UF, garantido o cumprimento dos prazos estabelecidos nacionalmente;
- 18.2** Alterações no cronograma acima definido serão comunicadas aos participantes através do Portal <https://prefeituraempreendedora.sebrae.com.br/>



## 19 DISPOSIÇÕES FINAIS

- 19.1** Os dados pessoais dos participantes do XII PSPE, utilizados principalmente para o cadastramento para acesso ao sistema serão tratados de acordo com a política de privacidade do Sebrae, em consonância com as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- 19.2** A inscrição regular de uma iniciativa no XII PSPE implica na aceitação dos termos de uso e cessão automática, sem ônus para o Sebrae e/ou seus parceiros, do direito de uso de seus relatos, imagens e sons, além do direito de veiculação, utilização e divulgação, por quaisquer meios, no inteiro teor dos depoimentos, fotos e de qualquer material complementar ou ilustrativo apensado à iniciativa durante a inscrição ou coletada na Visita Técnica;
- 19.2.1** Fica estabelecido o prazo de 12 (doze) anos para o direito de uso supracitado;
- 19.3** A inscrição implica, ainda, na autorização para que o material em mídia digital ou impresso, incluindo fotografias e imagens captadas a qualquer momento sejam gravadas e incorporadas, publicadas e compartilhadas em peças audiovisuais que serão divulgadas nos endereços eletrônicos, portais e páginas institucionais do Sebrae e nas redes sociais;
- 19.4** A cessão dos direitos abarca possíveis divulgações de qualquer natureza, tanto para a utilização em projetos educacionais do Sebrae, quanto para a disseminação das experiências exitosas municipais ou para uso de entidades apoiadoras;
- 19.5** As iniciativas vencedoras, nas etapas estadual e nacional, serão incluídas em um repositório de experiências exitosas e publicizadas no Portal do PSPS para o público interessado, tendo em vista a disseminação de boas práticas;
- 19.6** É proibida a manipulação e/ou modificação dos dados fornecidos no ato da inscrição, à exceção dos seguintes casos:
- 19.6.1** Ajustes das iniciativas inscritas e ainda não habilitadas, mediante solicitação do Sebrae UF nas fases de inscrição/habilitação;
- 19.6.2** Inclusão de evidências e/ou depoimentos coletados na etapa de Visita Técnica, ainda que alterem o que foi informado no ato da inscrição;
- 19.7** Os participantes não terão direito a auferir vantagens, remunerações ou indenizações de qualquer espécie pela inscrição, apresentação da documentação solicitada, premiação ou ação de qualquer natureza ligada a este Prêmio;
- 19.8** O não cumprimento de qualquer instrução deste Regulamento implica desclassificação da iniciativa;
- 19.9** O presente Regulamento poderá ser alterado, revogado ou anulado, no todo ou em parte, seja por decisão unilateral do Sebrae, seja por motivo de interesse público ou



exigência legal, em decisão fundamentada, decorrente de fato superveniente, sem que isso implique direito à indenização ou reclamação de qualquer natureza, conforme legislação vigente;

- 19.10** Cada Sebrae UF poderá homenagear personalidades, vinculando o seu nome à respectiva Edição, desde que o nome e a marca do PSPE não sejam alterados;
- 19.11** Prefeitos e prefeitas que perderem o mandato por decisão judicial terão suas iniciativas desclassificadas em qualquer fase do concurso;
- 19.12** O Sistema Sebrae e seus parceiros não poderão ser responsabilizados por quaisquer danos e/ou prejuízo, materiais ou de qualquer natureza, reclamado por quem quer que seja, sob justificativa decorrente de interpretação ou aplicação das normas deste Regulamento.
- 19.13** Para orientações/informações adicionais sobre este Edital, ou o processo de inscrição, entrar em contato pelo site do Prêmio, na seção FALE CONOSCO, no Portal do PSPE;
- 19.14** Os casos omissos deverão ser encaminhados via Fale Conosco (por meio eletrônico) e serão analisados pela Coordenação Nacional ou Pela Diretoria Técnica do Sebrae Nacional ou do respectivo Sebrae UF, dependendo da etapa, e comunicadas por intermédio do Portal do Prêmio.

**DÉCIO NERY DE LIMA**  
Presidente do Sebrae

**BRUNO QUICK LOURENÇO DE LIMA**  
Diretor Técnico do Sebrae

**FÁBIO BURIGO ZANUZZI**  
Gerente da Unidade de Desenvolvimento Territorial

**JANAINA LOPES PEREIRA PERES**  
Gestora Nacional do Prêmio Sebrae Prefeitura Empreendedora



## ANEXO A – EIXOS DO PROGRAMA CIDADE EMPREENDEDORA



- 1. Gestão Municipal** Apoia na elaboração do **plano de desenvolvimento econômico do município** com soluções que considerem as vocações de cada território de acordo com as características e dinâmicas, ou seja, que **tratem os diferentes locais de forma diferente**.
- 2. Lideranças Locais** Identifica e **capacita as lideranças** locais para que desenvolvam iniciativas focadas na melhoria do ambiente de negócios do município **em prol da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios**.
- 3. Desburocratização** Proporciona aos municípios **agilidade no processo de abertura das empresas para geração de empregos e oportunidades aos cidadãos**.

Neste eixo, também são oferecidas ferramentas para que o município atue em consonância com a Lei da Liberdade Econômica, com a Rede Nacional para Simplificação do Registro e da Legalização das Empresas e Negócios (Redesim) e demais iniciativas da área.
- 4. Sala do Empreendedor** **Presta serviços** que vão desde a orientação básica até a tramitação de documentos e processos relativos ao funcionamento regular das empresas **aos empresários já estabelecidos ou potenciais**.

A ideia é que a Sala do Empreendedor seja um espaço de referência no atendimento aos empreendedores, atuando como um elo de transformação para o desenvolvimento local.
- 5. Compras Governamentais** Promove o **aumento da participação dos pequenos negócios nas compras governamentais**, contribuindo assim para o aumento dos empregos e da retenção de renda no próprio município.



O eixo também apoia o município na adequação de seus processos licitatórios, com soluções que visam capacitar os gestores públicos de compras, desenvolver fornecedores locais e promover o fomento da agricultura familiar.

- 6. Empreendedorismo na Escola** Capacita os gestores escolares e professores em educação empreendedora e fortalece a perspectiva da educação integral, com foco no exercício da cidadania e qualificação para o trabalho.
- 7. Inclusão Produtiva** Estimula ações de inclusão produtiva econômica para populações em situação de vulnerabilidade social por meio de apoio aos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), com capacitações focadas em empreendedorismo, para gerar oportunidades de renda, emprego e qualificação para o trabalho.
- 8. Marketing Territorial e Setores Econômicos** Apoia os segmentos econômicos estratégicos capazes de criar vantagens competitivas, considerando as características e dinâmicas do município para potencializar a economia local, com a modernização de feiras livres, campanhas de valorização do comércio local e encadeamento produtivo com foco territorial.
- 9. Cooperativismo e Crédito** Promove o desenvolvimento de cooperativas de crédito e de instituições alternativas de microcrédito para ampliar oportunidades aos pequenos negócios.
- Este eixo também atua na abordagem de consórcios intermunicipais, que viabilizam investimentos, iniciativas e prestação de serviços com economia de escala, além de contribuir para a expansão do mercado para os pequenos negócios.
- 10. Inovação e Sustentabilidade** Facilita acesso a serviços tecnológicos, conecta pessoas e empresas e promove sinergias nas cadeias de valor do município.
- Também é foco desse eixo inserir os temas de inovação e sustentabilidade no setor público, com vistas à modernização, digitalização, aumento da eficiência de seus serviços e adequação à legislação ambiental.