



**ISABELLA MONTEIRO PEREIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO  
SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE  
COMPARATIVA DOS PERFIS DE GETÚLIO  
VARGAS E JUSCELINO KUBITSCHEK**

**LAVRAS – MG**

**2015**

**ISABELLA MONTEIRO PEREIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS PERFIS DE GETÚLIO VARGAS  
E JUSCELINO KUBITSCHEK**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Colegiado do curso de  
Administração Pública, para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.

Orientador

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

**LAVRAS-MG**

**2015**

**ISABELLA MONTEIRO PEREIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO:  
UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS PERFIS DE GETÚLIO VARGAS  
E JUSCELINO KUBITSCHEK**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Colegiado do curso de  
Administração Pública, para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública.

APROVADA em 16 junho de 2015.

Prof. Msc. Josiel Lopes Valadares      UFJF

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira

Orientador

**LAVRAS – MG**

**2015**

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
por ser o meu guia em todos os momentos.*

*Ao meu pai Luiz Carlos, a minha mãe  
Fátima, a minha avó Antonieta e a minha  
irmã Gabriela, que foram fundamentais na  
concretização desta vitória. Amo vocês!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, principal responsável por tudo isso. Por abençoar e iluminar a minha vida e principalmente por permitir que esse trabalho fosse concluído;

Aos meus pais, Luiz Carlos e Fátima, meus maiores exemplos. Sou eternamente grata por renunciarem os seus desejos em prol dos meus sonhos, pelas orações em meu favor, por me apoiarem para que eu não desistisse durante a minha caminhada, pela preocupação e por me ensinarem a trilhar o caminho do bem. Amo vocês infinitamente;

A minha irmã Gabriela, por nossa convivência diária, pelas orações, pelo carinho e amor, pela cumplicidade e por estar sempre ao meu lado em tudo que for preciso. Amo você;

Aos professores e funcionários do Departamento de Administração da Universidade Federal de Lavras, que foram de extrema importância na minha vida acadêmica;

Especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira pelo apoio, pela amizade, pelo convívio e pela paciência na orientação que tornaram possível a conclusão desta monografia, meus mais sinceros agradecimentos;

Especialmente ao Prof. Josiel Lopes Valadares responsável pelo meu interesse e afeição em estudar o empreendedorismo. Obrigada pelo apoio, pelas dicas, pela orientação e por todo o entusiasmo, os quais foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho;

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, cumplicidade e amizade ao longo dessa jornada;

Especialmente aos irmãos que a graduação pode me presentear: Amanda, Carina, Jessica, Luiza, Mateus, Taíze e Talita. Por todo o apoio nos momentos difíceis, pelos risos, pela aprendizagem e pela amizade incomparável. Amo cada um de vocês com o seu jeitinho único de ser;

A Prefeitura Municipal de Lavras por ter contribuído para o meu crescimento profissional e aos grandes amigos de trabalho que nela conquistei, meus mais sinceros agradecimentos pelo apoio, pelo carinho, pela aprendizagem e pela compreensão durante os momentos difíceis;

Aos meus familiares e amigos que foram fundamentais nessa conquista, o meu sincero agradecimento por compartilharem os prazeres e as dificuldades dessa jornada e por viverem esse sonho comigo!

“As pessoas nascem para realizar alguma coisa no mundo,  
mas poucas são aquelas que descobrem o que devem fazer.  
As que conseguem são empreendedores.”

Washington Olivetto

## RESUMO

Apesar de muito se dizer sobre feitos políticos, pouco se comenta sobre os perfis e sobre as características de comportamento dos gestores públicos brasileiros. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou identificar as características do comportamento empreendedor (CCE) de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Para isso, adotou-se uma abordagem de estudo qualitativa e em termos metodológicos realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental. Como resultado foi possível identificar seis características empreendedoras que são comuns nos perfis de Getúlio e JK (busca de oportunidades e iniciativa, persistência, planejamento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança) e que, de forma incipiente, ilustram uma tendência comportamental, de traços e habilidades importantes a serem desenvolvidas. Contudo, deve-se também ressaltar a necessidade de desenvolvimento de um quadro específico de características de acordo com o contexto em que se está inserido. Por fim, é importante pensar em pesquisas complementares que levantem os impactos que esses comportamentos possam trazer para as organizações e para o atual cenário brasileiro.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Características do Comportamento Empreendedor. Setor Público.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Desenvolvimento conceitual do empreendedorismo.....	15
Quadro 2	Características dos empreendedores.....	19
Quadro 3	Características do Comportamento Empreendedor (CCEs)	21
Quadro 4	Lista de documentos analisados.....	27
Quadro 5	Ações do governo Getúlio Vargas.....	31
Quadro 6	Ações do governo Juscelino Kubitschek.....	39
Quadro 7	CCE's identificadas em Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek .....	42
Quadro 8	Principais ações de governo de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Objetivos.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Discussões etimológicas e conceituais do empreendedorismo .....	14
2.2 Abordagens empreendedoras .....	17
2.3 Características do Comportamento Empreendedor (CCE) .....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 Delineamento de pesquisa.....	26
3.2 Métodos e instrumentos de coleta de dados.....	26
3.3 Técnica de análise dos dados .....	27
3.4 Limitações de pesquisa .....	28
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>29</b>
4.1 Getúlio Vargas e suas características empreendedoras.....	29
4.2 Juscelino Kubitschek e suas características empreendedoras .....	34
4.3 Análise comparativa das CCE de Getúlio e Juscelino .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

No horizonte de transformações da administração pública ocorridas nas últimas décadas, emergiu a necessidade das organizações em se ajustar a uma nova realidade de demandas sociais, especialmente após o período de redemocratização. Nesse contexto de discussão sobre efetividade do gasto público, melhoria da qualidade dos serviços e inclusão, coube ao funcionalismo público o desenvolvimento da capacidade empreendedora, ou seja, uma busca por competências e habilidades que fosse capaz de superar incertezas e obstáculos, explorar oportunidades e criar valor em produtos, serviços, processos e tecnologias (MORRIS, 1998).

Os estudos sobre o empreendedorismo têm atraído o interesse de pesquisadores da área e segundo Venturi (2003), o termo pode ser compreendido como um comportamento ou até mesmo uma atitude pessoal para iniciar uma ação ou um processo, criando valor para a organização na qual está inserido. De forma geral, trata-se de uma configuração de dimensões do indivíduo e do contexto onde a ação empreendedora se manifesta, caracterizando o ato de inovar, fixar metas e fazer o possível para alcançá-las, ou seja, buscar por mudança, responder a ela e explorá-la como oportunidade (DRUCKER, 1986).

De acordo com Gomes; Lima; Cappele (2013), dentro do enfoque econômico e comportamental, o sujeito da ação empreendedora é tido como o centro do fenômeno do empreendedorismo, de modo que o empreendedor possui na sua “natureza” determinadas habilidades, atitudes e comportamentos especiais.

Dentro da perspectiva comportamental, o empreendedor pode ser compreendido como um indivíduo visionário, não averso aos riscos, perseverante, audacioso, capaz de motivar e orientar outras pessoas numa ação típica de liderança. Essa concepção, de que o empreendedor apresenta certas características comportamentais se relaciona também com a orientação que se tem para a aprendizagem, para a ação autônoma e proativa

na busca pelo seu espaço em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (DOLABELLA, 1999).

Na visão de McClelland (1961) o comportamento empreendedor está relacionado a ideia de diferentes papéis que o indivíduo assume na vida social, e o exercício desses papéis estão associados à necessidade de realização, que nesse caso assume um traço de personalidade de forte motivação para a excelência. Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que as características dos empreendedores estão ligadas aos seus respectivos contextos históricos (SOUZA, 2006), ou seja, faz-se necessário compreender como este indivíduo é influenciado, se analisar o meio onde ele vive, sua formação, os círculos de amizade e as relações familiares.

No Brasil, segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo ganhou força a partir da década de 1990, com a abertura da economia que propiciou a criação de empresas como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Contudo, no setor público e principalmente no Brasil, os estudos na área de empreendedorismo são ainda limitados devido à novidade do assunto e às poucas evidências verificadas cientificamente. (VALADARES et al., 2012).

Embora o campo de estudos seja considerado fértil e ainda não existam muitos estudos característicos, a relevância gerencial do tema tem atraído o interesse de diversos pesquisadores (IRELAND; HITT, 1999). Percebe-se que ao longo da história do Brasil, algumas administrações se sobressaíram e foram capazes de provocar mudanças significativas no contexto do país. Produto da visão de progresso do líder, ex-presidentes da república como D. João VI, D. Pedro II, Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, foram considerados empreendedores pelo modo como influenciaram a história e o futuro do país e cujo legado é perceptível até os dias atuais.

Seus esforços para criar os mais distintos empreendimentos no país, frutos de uma administração que articula trabalho, comprometimento, dedicação, visão de futuro e a busca pela inovação foram características marcantes de seus governos. Contudo, apesar de muito se dizer sobre os feitos destes políticos, pouco se comenta sobre os seus perfis e sobre as suas características de comportamento. Neste sentido, questiona-se: *quais são as características do comportamento empreendedor que emergem dos perfis de ex-gestores públicos?*

Pretende-se com o desenvolvimento desse estudo determinar o perfil de ex-presidentes a partir das características do comportamento empreendedor, ou seja, identificar atributos e fatores relevantes para o desenvolvimento de competências gerenciais no setor público.

### **1.1 Objetivos**

Identificar as características do comportamento empreendedor (CCE) dos perfis de ex-gestores públicos.

Mais especificamente, pretende-se:

- Caracterizar o perfil de Getúlio Vargas.
- Caracterizar o perfil de Juscelino Kubitschek.
- Comparar as CCE's dos gestores públicos analisados.

Para uma melhor avaliação, será feito um estudo bibliográfico abrangente a respeito da concepção de empreendedorismo no setor público, sua origem, trajetória e evolução; e também, sobre as principais características do comportamento empreendedor.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Discussões etimológicas e conceituais do empreendedorismo**

O empreendedorismo pode ser compreendido como um fenômeno polissêmico, de modo que possui uma variedade de sentidos e abrange diversas áreas do conhecimento. Para Low (2001) o conceito é amplo se consideradas as possibilidades de se analisá-lo a partir de diferentes disciplinas, no entanto, somente nos últimos dois séculos passou a ser estudado com austeridade, se tornando objeto de interesse científico significativo (FALCONE, 2005).

Para entender o real significado do termo conforme Boava e Macedo (2007) é necessário compreender em um primeiro aspecto a sua etimologia complexa, uma vez que causa impedimentos para as pesquisas científicas do ramo. O esquecimento do significado original do termo empreender ocorre em razão de uma ideologia capitalista que permeia as investigações do setor, fazendo com que a ciência não consiga estudar as causas do empreendedorismo, e sim os seus efeitos. Reforçando essa linha de pensamento, Lavarde (2004) alega que o empreendedorismo se encontra em uma etapa de falta de maturidade científica, necessitando reconhecer a importância das dimensões temporais e sociais em suas investigações.

Com as mudanças históricas, o empreendedorismo ganhou novos conceitos e definições, sob outros ângulos de visão. Nesse sentido, Venturi (2003) compreende o empreendedorismo como um comportamento, ou até mesmo uma atitude pessoal para iniciar uma ação ou um processo, que poderá desenvolver um conjunto de atividades na busca constante de resultados positivos para si mesmo e criando valor para a organização na qual está inserido. Desse modo, o empreendedor segundo Fillion (1999) é o indivíduo que imagina, aprimora e realiza suas ideias e visões.

O conceito de empreendedor apresenta diferentes características de forma, que de acordo com Hisrich e Peters (2004) visam agregar diferentes sentidos, segundo definições do Quadro 1.

**Quadro 1.** Desenvolvimento conceitual do empreendedorismo.

<b>DATA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>1961</b>	David McClelland	O empreendedor é dinâmico e corre riscos moderados
<b>1964</b>	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades
<b>1975</b>	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa e aceita riscos de fracasso.
<b>1980</b>	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos e políticos.
<b>1983</b>	Gifford Pinchot	O intra-empendedor é o indivíduo que atua dentro de uma organização já estabelecida.
<b>1985</b>	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

**Fonte:** Adaptado de Hisrich e Peters (2004).

A partir do quadro, é possível compreender que o empreendedorismo encontra-se em um período de busca pelo conhecimento, visto que os teóricos absorvem os significados conforme seu modo de pensar e deixam de investigar o tema a partir do próprio fenômeno (BOAVA; MACÊDO, 2007). Segundo Stewart (1991), há uma complexidade em definir o empreendedorismo, sendo o termo usado por cada investigador, o mais apropriado para designar o que cada um pretende. Desse modo, definir o empreendedorismo é um problema, visto que a palavra é utilizada por diversos teóricos para investigar coisas diversas.

Filion (1997) demonstra que o empirismo dominante no empreendedorismo faz com que as características ônticas sejam o objeto de estudos dos pesquisadores. Davidsson (1991) e Davidsson e Wiklund (2001) observam que tais estudos recolhem dados empíricos sem estudar seu significado em termos de abstrações mais elaboradas, ao invés de estabelecer modelos para depois proceder à verificação. Uma resposta a esse

questionamento é a de que não houve um avanço nas investigações sobre o significado e sobre a doutrina de existência do empreendedorismo, além de não haver uma busca da análise ontológica sobre o assunto.

Conforme Dolabela (1999) há muitas definições do termo empreendedor, principalmente porque são propostas por pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Assim, o empreendedorismo pode ser considerado um fenômeno social que traz consigo implicações de diversas naturezas, sejam psicológicas, sociais, culturais ou econômicas (BOAVA; MACÊDO, 2007). Para compreendê-lo é feito um estudo a partir das dimensões axiológicas, ontológicas e epistemológicas a fim de aprofundar o conhecimento sobre o tema. O estudo pode ser assentado na transdisciplinaridade, pois sua base se sustenta na busca pela realização plena do ser (BOAVA; MACÊDO, 2007).

Fato é que, desde a época primitiva, da evolução humana, é possível afirmar que o homem já adotava ações empreendedoras para sobreviver, como inovar na construção de diversas ferramentas para agilizar a caça de animais. Para Dolabela (2008) o empreendedorismo não é um tema recente ou um modismo: existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações com os outros e com a própria natureza.

Na Idade Média, o termo empreendedor foi utilizado para definir o indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção. Porém, esse não assumia grandes riscos e utilizava apenas dos recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país. (DORNELAS, 2005). No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram constantemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo considerados como aqueles que organizam, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas dentro da organização. (DORNELAS, 2005). Já no século XX surge o vocábulo empreendedorismo e este ganha força principalmente por agrupar um conjunto de atividades econômicas realizadas pelo empreendedor.



A origem dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreender vêm da palavra francesa *entrepreneur*, originada do latim (BOAVA; MACÊDO, 2009). Existe uma concordância na literatura de que o termo *entrepreneur* foi introduzido no contexto dos negócios por dois autores. O primeiro, Richard Cantillon (1755), era um banqueiro de família estimada cuja capacidade analítica para julgar situações lucrativas se destacava. (THORTON, 2006). O segundo autor era Jean- Baptiste Say (1880), o qual atuou como banqueiro, corretor de imóveis, jornalista, diretor, empresário e por fim, dedicou-se exclusivamente à academia (HART, 2001).

O empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital, o qual é entendido como o investidor de risco da atualidade, sendo a principal causa para esta diferenciação a industrialização. Contudo, na metade do século XX a ideia de empreender surge como uma forma de inovar, isto é, o indivíduo que além da capacidade de criar e de conceitualizar, tem a capacidade de inovar. “O termo empreendedorismo aponta para a execução de planos ou impulsos para a realização de um negócio ou para a introdução de uma inovação de gestão numa organização já estruturada” (CAMARGO; FARAH, 2010, p.22).

## **2.2 Abordagens empreendedoras**

O empreendedorismo é um fenômeno que surge a partir das diferentes interações entre pessoas e grupos e envolve a articulação dos diferentes tipos de recursos. Dessa forma, deve ser visto de um modo abrangente sendo mais bem compreendido como uma configuração de dimensões do indivíduo e do contexto onde a ação empreendedora se manifesta (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008).

O empreendedorismo apresenta um caráter pluridisciplinar, uma vez que é estudado em diferentes ramos de pesquisa (BOAVA; MACÊDO, 2007). Segundo Fillion (1997), entretanto, os enfoques sobre empreendedorismo dão destaque para duas vertentes: a econômica, representado por pensadores como Schumpeter (1997) e a comportamental,

representado por pensadores como McClelland (1972). Assim sendo, a corrente econômica caracteriza o empreendedor como inovador e busca identificar a função do empreendedor e a corrente comportamentalista tem por objetivo compreender a figura pessoal do empreendedor, bem como suas características, hábitos e atitudes.

Marshall (1890) afirma que as oportunidades e ações empreendedoras são limitadas pelo ambiente econômico no qual se encontram inseridas. Para este economista, os empreendedores possuem habilidades em comum, mas se diferenciam no que tange ao sucesso de seu empreendimento, visto que esse fator depende do meio econômico. Nesse sentido, o autor compreende o empreendedor como o quarto fator de produção, que coordena os demais: capital, trabalho e matéria-prima.

Contudo, as principais bases econômicas do empreendedorismo se firmaram com as contribuições Joseph Schumpeter. Em 1934, o autor tratou empreendedorismo como a realização de novas combinações de recursos incluindo fazer coisas novas ou coisas que já são feitas em novas maneiras. Para ele, existem cinco formas de realizar novas combinações de recursos: "(i) introdução de novos produtos; (ii) criação de novos métodos de produção;(iii) abertura de um mercado novo; (iv) identificação de novas fontes de suprimento; e (v) criar novas organizações". (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008, p.1).

Ainda segundo Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), Schumpeter entende o empreendedorismo como uma função econômica, cujo centro é a inovação e o centro do termo está no ajuste e manutenção do equilíbrio. Schumpeter contribuiu de forma significativa para a compreensão do empreendedorismo sob o aspecto econômico e sua abordagem não é a única dentro da teoria econômica, destacando-se outras três: a que tem como foco a distribuição de recursos, a que enfatiza os processos de mercado e a que aborda a relação entre o empreendedor e a firma (CASSON, 1990).

A abordagem comportamental, por outro lado, considera que o principal instrumento do desenvolvimento social e econômico é o conjunto

de valor onde o empreendedor é o protagonista que busca por sua realização pessoal. Conforme Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), David McClelland desenvolveu estudos focados no comportamento empreendedor e tinha como objetivo principal desenvolver pesquisas que explicassem as razões que levavam indivíduos específicos a se envolverem com empreendimentos. Na concepção de McClelland (1961) sobre o empreendedorismo, surge a noção de papel (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008), no sentido que o comportamento empreendedor é um entre diferentes papéis que o indivíduo assume na vida social. Este se vincula à intensidade de uma força central no comportamento empreendedor que ele denominou necessidade de realização.

### **2.3 Características do Comportamento Empreendedor (CCE)**

O empreendedorismo pouco a pouco vem se firmando na sociedade atual e no âmbito do setor público como importante elemento de distinção profissional (BULGACOV, 1999). Segundo Mai (2006) se uma pessoa tem características comportamentais e aptidões terá melhores condições para empreender e, conseqüentemente, alcançar resultados melhores em suas atividades profissionais. Porém, não são somente as características empreendedoras que irão garantir a realização plena do empreendedor, mas sem tais características os indivíduos terão grandes dificuldades em inovar e alcançar o sucesso almejado.

Conforme Pinchot (1989), a inovação dentro de grandes organizações se dá em grande parte, quando há um indivíduo ou pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer. Nesse caso, diz-se que o empreendedor de organizações públicas possui traços que o diferenciam dos demais, pois soma-se ao conhecimento técnico a habilidade política, numa vontade de promover o bem comum. A necessidade de aperfeiçoar tais competências deve estar relacionada à busca do autoconhecimento e da atualização em relação ao meio em que atua.

#### **Quadro 2. Características dos Empreendedores**

Inovadores	Originais
------------	-----------

Líderes	Otimistas
Tomadores moderados de risco	Orientados por resultados
Independentes	Flexíveis
Criadores	Engenheiros
Enérgicos	Uso de recursos
Sensibilidade com os outros	Tenacidade
Necessidade de realização	Agressivos
Autoconhecimento	Tendência para confiar nas pessoas
Autoconfiança	Dinheiro como medida de desempenho
Aprendizagem	Envolvimento de longo prazo
Tolerantes a ambigüidade e incertezas	Iniciativa

Fonte: Adaptado de Fillion (1993).

O Quadro 2, extraído de Fillion (1996) apresenta algumas das características atribuídas aos empreendedores e que podem ser facilmente identificadas em perfis de gestores públicos. Além de tais características, o empreendedor tende a ser motivado por fatores externos. Lordkipanidze, Han e Backman (2005 *apud* PADILHA et al., 2009) defendem que o empreendedor é influenciado diretamente pelo meio em que vive ou pela cultura, ou seja, a influência familiar em conjunto com o status social afeta diretamente o potencial empreendedor.

Dentro das variáveis psicológicas, a tendência mais recente que afeta o comportamento empreendedor é dar ênfase maior às características que aos traços de personalidade. Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que características dos empreendedores estão relacionadas aos respectivos contextos históricos (MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL, 1999 *apud* SOUZA, 2006).

Em 1982, a Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a *Management Systems International* (MSI) e a *McBeer&Company* iniciaram um projeto em 34 países para compreender de forma ampla qual era o comportamento empreendedor e identificar as principais características comuns nesses empreendedores de sucesso. Somado a isso, de acordo com os estudos realizados por McClelland (1972), os indivíduos eram motivados por três tipos de necessidades: a) a necessidade de realização pessoal; b) a necessidade de planejamento e c) a

necessidade de poder. Diante dessas três categorias, foram listados os dez principais comportamentos de indivíduos empreendedores, conforme apresenta o Quadro 3.

**Quadro3.** Características do Comportamento Empreendedor (CCEs)

<b>CATEGORIA A: REALIZAÇÃO</b>
<p><b>CCE A1: Busca de oportunidades e iniciativa</b> Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de ser forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</p>
<p><b>CCE A2: Correr riscos calculados</b> Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</p>
<p><b>CCE A3: Persistência</b> Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</p>
<p><b>CCE A4: Exigência de qualidade e eficiência</b> Encontra maneiras de fazer as coisas da melhor forma, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</p>
<p><b>CCE A5: Comprometimento</b> Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.</p>
<b>CATEGORIA B: PLANEJAMENTO</b>
<p><b>CCE B1: Busca de informações</b> - Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.</p>
<p><b>CCE B2: Estabelecimento de metas</b> - Estabelece metas e objetivos que são desafiadores e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.</p>
<p><b>CCE B3: Planejamento e monitoramento sistemáticos</b> - Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</p>
<b>CATEGORIA C: PODER</b>
<p><b>CCE C1: Persuasão e redes de contato</b> - Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.</p>

**CCE C2: Independência e autoconfiança** - Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado do SEBRAE/Empretec (McCLELLAND; WINTER, 1971; McCLELLAND, 1972).

Nesse bojo, McClelland (1972) aponta que um indivíduo com alta necessidade de realização está mais atento as estruturas sociais e as oportunidades, já que possui vistas a alcançar sucesso profissional. Conforme o autor, a necessidade de realização leva os indivíduos a se interessarem por atividades construtivas que o levariam ao descobrimento de novos processos e produtos, caracterizados pelas inovações.

Ainda conforme o quadro 3, tem-se que a busca de oportunidades e iniciativa é uma característica que envolve certas atitudes, como fazer as coisas antes do solicitado, atuar para expandir o negócio e aproveitar oportunidades para iniciar um negócio (SEBRAE, 1990). É fundamental que o empreendedor de sucesso tenha iniciativa, apresente soluções para problemas e identifique oportunidades despercebidas aos olhos de outros indivíduos. Correr riscos calculados é a característica que faz com que o empreendedor avalie suas alternativas antes da ação, ou seja, avaliar os riscos a fim de minimizá-los ou eliminá-los.

Ser persistente, nesse caso significa agir diante de um obstáculo significativo; agir repetidamente ou mudar de estratégia, com o propósito de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; e se comprometer pelo desempenho necessário ao alcance de metas e objetivo (SEBRAE, 1990). Desse modo, a persistência é a característica que motiva o empreendedor a agir de diferentes formas a fim de alcançar seus objetivos.

Conforme McClelland (1972), a busca pela exigência de qualidade e eficiência implica encontrar maneiras de fazer as coisas da melhor forma, mais rápidas, ou mais barato; agir de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; e desenvolver ou utilizar procedimentos que assegurem que o trabalho seja terminado a tempo e que atenda padrões de qualidade previamente combinados (SEBRAE, 1990).

Nesse sentido, o empreendedor busca melhorar o desempenho de seu trabalho, a fim de diminuir o tempo e os custos.

O comprometimento significa fazer um sacrifício pessoal para completar uma tarefa; cooperar com os empregados ou se colocar no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; e se esmerar em manter os clientes satisfeitos, colocando em primeiro lugar a boa vontade (SEBRAE, 1990). Empreendedores que cumprem o que prometem e são fiéis àqueles que confiaram em sua palavra, tendem a empreender de modo a alcançar o sucesso almejado.

Já a busca de informação é uma ferramenta muito utilizada para sobressair-se no mercado e o empreendedor, para este autor, dedica-se pessoalmente a conseguir informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente a fabricação de um produto ou serviço; e consulta especialistas a fim de obter assessoria técnica ou comercial (SEBRAE, 1990). Nesse sentido, a busca de informação é essencial para o empreendedor de sucesso, de modo que este deve ser uma pessoa curiosa e atenta a tudo e a todos.

Estabelecer metas conforme McClelland (1972) envolve certas atitudes do empreendedor, como: determinar metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; definir metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis (SEBRAE, 1990). Essa característica move o empreendedor para a direção correta. Por meio do planejamento e monitoramento sistemático, o empreendedor estabelece tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisa seus planos constantemente conforme os resultados obtidos; e mantém registros financeiros, utilizando-os para a tomada de decisão (SEBRAE, 1990). O empreendedor que planeja suas ações tende a obter melhores resultados e assim atingir seus objetivos e metas.

Com persuasão e redes de contato o empreendedor dispõe de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir outros indivíduos; utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; e

age para desenvolver e manter relações comerciais (SEBRAE, 1990). Os empreendedores de sucesso buscam ampliar sua rede de relações de modo a conquistar a confiança, parcerias, informações, aconselhamentos e experiências vividas por outros indivíduos. A independência e autoconfiança, segundo McClelland (1972), é a capacidade de possuir autonomia em relação a normas e controles de outros; manter seu ponto de vista mesmo diante de um obstáculo ou de resultados desanimadores; e expressar confiança na própria capacidade para finalizar uma tarefa difícil (SEBRAE, 1990). A autoconfiança faz o indivíduo se sentir mais valorizado, otimista e seguro de si, além de fazer com que o mesmo acredite na própria capacidade e se arrisque mais para realizar suas atividades.

Por trás do sucesso de uma organização há um indivíduo com as devidas características e disposição suficiente para administrá-la e levá-la ao sucesso. Além de todas as características atribuídas ao empreendedor, este deve estar atento às demandas e transformações que ocorrem a todo o momento na sociedade, além de superar as incertezas e armadilhas que a organização oferece. O empreendedor vitorioso possui habilidades que o difere dos demais, criatividade para inovar, influência para conseguir financiamentos e comprometimento com aqueles que nele confiam. Apesar de estar sujeito ao fracasso, é um indivíduo persistente e aprende com os próprios erros. O empreendedor tem, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas e de por em prática suas próprias ideias, característica de personalidade e comportamento (DEGEN, 1989).

Segundo Dolabela (1999) no empreendedorismo, "o ser" é mais importante do que "o saber fazer". As características do empreendedor são as referências da obtenção do sucesso. O fator de sucesso se concentra na pessoa do empreendedor, que utiliza todo o seu potencial na obtenção do êxito. Conforme Pereira e Santos (1995), o empreendedor bem sucedido é uma pessoa que possui características encontradas em qualquer pessoa, o que diferencia é o grau de intensidade de uma para outra característica e sua



personalidade e seus talentos o conduzem para o sucesso, conseguindo com esta atitude a concretização dos seus sonhos e objetivos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delineamento de pesquisa**

Esta pesquisa se caracteriza, predominantemente, como qualitativa, uma vez que a natureza do objeto de estudo demanda um estudo bibliográfico e interpretativo. A pesquisa qualitativa pode ser identificada como aquela que não tem a intenção de investigar o fenômeno em si, mas sim de compreender o seu significado, seja individual ou coletivo (PINTO, 2004).

Conforme Patton (1980) e Glazier e Powell (2011), os dados qualitativos são: descrições detalhadas de fenômenos, comportamentos; citações diretas de pessoas sobre suas experiências; trechos de documentos, registros, correspondências; gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Esta abordagem contribuiu para analisar as características do comportamento empreendedor no setor público a partir dos perfis detectados, fornecendo os conhecimentos teórico-empíricos que nortearam o trabalho desenvolvido.

#### **3.2 Métodos e instrumentos de coleta de dados**

O método escolhido para o desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa documental e bibliográfica. Segundo Neves (1996), no primeiro método, o investigador realiza uma análise dos materiais que ainda não receberam um tratamento especial ou que podem ser examinados mediante outra concepção, sob uma nova perspectiva ou a uma interpretação complementar. Diz-se sobre a possibilidade de aprofundamento do tema.

No segundo método, retiram-se informações de artigos, teses e dissertações. De acordo com Gil (2002), este tipo de pesquisa também apresenta algumas vantagens, sobretudo por ser “fonte rica e estável de dados”, ou seja, não implicar altos custos e não exigir contato com os

sujeitos da ação. Pode-se compreender que na prática, um conhecimento prévio do assunto auxilia o pesquisador no momento da seleção do conteúdo que se pretende utilizar.

Embora a pesquisa documental guarde estreitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2008), a principal diferença está na natureza das fontes, já que na pesquisa documental os materiais utilizados geralmente não receberam ainda um tratamento analítico (por exemplo, documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e privados; cartas pessoais, fotografias; filmes; gravações; diários; memorandos; ofícios; atas de reunião; boletins; etc.). Nesse sentido, o quadro 4 apresenta os documentos utilizados para coleta de dados.

**Quadro 4** – Lista de documentos analisados.

DOCUMENTOS	TIPO	ANO
JK: o artista do impossível.	Livro	2001
JK: como nasce uma estrela.	Livro	2002
“O Brasil não é só uma doença”: o programa de saúde pública de Juscelino Kubitschek.	Artigo	2009
Getúlio: Dos anos de formação à conquista do poder (1882-1930).	Livro	2012
A Era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade.	Artigo	2012
Getúlio: Do governo provisório à ditadura do Estado Novo (1930-1945).	Livro	2013
Getúlio: Da volta pela consagração popular ao suicídio (1945-1954).	Livro	2014

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3 Técnica de análise dos dados

Utilizou-se neste estudo a análise de conteúdo. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989) trata-se de uma técnica para ler e interpretar os documentos, que quando analisados adequadamente nos permitem enxergar os aspectos e fenômenos da vida social de um modo inacessível. Dessa maneira, constituiu-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com particularidades e possibilidades próprias, sempre renovadas em função dos diversos problemas que se propõe a investigar.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo visa identificar o que está sendo mencionado a respeito de determinado tema e se trata de uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que se tem dos dados. Essa técnica começou a ser mais desenvolvida a partir do século XX em materiais jornalísticos e, nos dias atuais abrange entrevistas, documentos institucionais, entre outros. A análise de conteúdo é de extrema importância para estudos relacionados à motivação, crenças, valores e tendências.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise que é a definição do tipo de material que será analisado conforme o problema de pesquisa e objetivos; exploração do material que diz respeito à leitura do material obtido, baseando-se nos objetivos e no referencial teórico e metodológico; e por fim o tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação, o qual busca relacionar o conteúdo do material com o referencial teórico identificando seus significados e validando sua inserção na pesquisa.

### **3.4 Limitações de pesquisa**

A primeira limitação da pesquisa diz respeito à análise de conteúdo no que tange à validade e confiabilidade dos dados e os instrumentos necessários para a sua legitimação. Nesse sentido, para sua superação é dever do pesquisador assegurar-se do detalhamento de cada procedimento utilizado, a fim de garantir a validade das suas análises.

Outra limitação refere-se aos estudos da área. No setor público, especialmente no Brasil, os estudos na área de empreendedorismo são bastante escassos. Possíveis causas dessa limitada produção nacional é a novidade e complexidade do tema (VALADARES et al., 2012).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme proposto, este estudo tem por objetivo identificar as características do comportamento empreendedor (CCE) dos perfis de ex-gestores públicos (Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek) e, por meio desse diagnóstico, comparar suas características empreendedoras.

### **4.1 Getúlio Vargas e suas características empreendedoras**

Getúlio Dornelles Vargas, que nasceu em 19 de abril de 1882 no município de São Borja, situado no estado do Rio Grande do Sul, era o terceiro de cinco filhos do casal Manuel do Nascimento Vargas e de Cândida Dornelles Vargas, tradicional família de fazendeiros da região. Getúlio, apesar de ter uma infância normal como qualquer outra criança, tinha gosto para as brincadeiras de guerra e adorava reproduzir as aventuras militares que o pai contava. Apesar disso, 'Getulinho', tal como era chamado pelos mais íntimos, cresceu uma criança calada, trancafiada em seu próprio mundo, o qual poucos tinham acesso (NETO, 2012).

Ainda segundo Neto (2012), Getúlio realizou os estudos primários em sua cidade natal e, em 1897, matriculou-se no curso de Humanidades e seguiu rumo a Escola de Ouro Preto, em Minas Gerais, onde já se encontravam seus irmãos mais velhos. A paixão pelas brincadeiras militares na infância despertou o interesse de Getúlio, que em 1898, alistou-se como soldado raso no Exército de São Borja. Já em 1900, ingressou na Escola Preparatória e de Tática de Rio Pardo, porém, para se adequar a idade exigida, rasurou o ano da certidão de nascimento para 1883. Era um excelente aluno, mas ao colocar-se ao lado de cadetes que haviam discutido com um capitão, acabou sendo expulso do colégio. Desconcertado, decidiu abandonar o Exército e em 1904 ingressou na Faculdade Livre de Direito de Porto Alegre, atual Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Na faculdade participou da mocidade estudantil republicana e passou a apreciar charutos, prática que se tornaria sua marca pessoal. Formou-se em direito em 1907 e, como orador de sua turma, se destacou pelo discurso marcante contra o cristianismo. Inicialmente, trabalhou como promotor público no fórum de Porto Alegre, mas decidiu retornar a São Borja para exercer sua profissão. Getúlio passou a discursar em atos oficiais e coube a ele anunciar o funeral de seu amigo de infância, Júlio de Castilhos. Já em 1911, Getúlio se casou com Darcy Sarmanho Vargas, filha caçula de Antônio Sarmanho, estancieiro e comerciante, com Alzira Lima Sarmanho, filha de uma família gaúcha de elite (NETO, 2012).

Getúlio foi nomeado promotor público do Tribunal de Porto Alegre e em 1909, elegeu-se Deputado Estadual no Rio Grande do Sul, reeleito por mais dois mandatos. Com o falecimento do deputado federal gaúcho Rafael Cabeda, Getúlio Vargas foi chamado para concorrer a uma cadeira na câmara federal pelo Partido Republicano Riograndense (PRR). Uma vez eleito, governou de 1924 a 1926, tornando-se líder da bancada gaúcha na Câmara dos Deputados no Rio de Janeiro. Durante o mandato, enviou tropas gaúchas ao Estado de São Paulo, em apoio ao governo de Artur Bernardes contra a Revolta Paulista. O destaque de suas ações políticas fizeram, em 15 de novembro de 1926, força para sua indicação, pelo então presidente Washington Luís ao Ministério da Fazenda, onde permaneceu no cargo até dezembro de 1927. No mesmo ano, após deixar o cargo, Getúlio candidatou-se e foi eleito governador do Rio Grande do Sul (NETO, 2012).

Getúlio se candidatou pela primeira vez presidente da república em 1929 pela Aliança Liberal (AL) e foi apoiado pelo então governador de Minas Gerais, Antônio Carlos Ribeiro de Andrada, mas seu opositor, Júlio Prestes, do Partido Republicano Paulista (PRP), apoiado por líderes paulistas obteve 1.091.709 votos. Contudo, Júlio Prestes não chegou a tomar posse devido a Revolução de 1930, um movimento armado, liderado pelos Estados de Minas Gerais, Paraíba e Rio Grande do Sul, que culminou num golpe que depôs o atual presidente da república Washington Luís, colocando fim à

República Velha e nomeando Getúlio Vargas como chefe do Governo Provisório (1930-1934).

Posteriormente foi eleito presidente do Governo Constitucionalista (1934-1937) e ditador do Estado Novo (1937-1945). (NETO, 2013). No quadro 5 são apresentadas as principais realizações de Vargas durante os dezenove anos em que esteve no poder.

**Quadro 5.** Ações do governo Getúlio Vargas

<b>GOVERNO PROVISÓRIO (1930 – 1934)</b>	
<b>DATA</b>	<b>REALIZAÇÕES</b>
<b>1930</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaura uma ditadura no país e inicia políticas de modernização na agricultura, na indústria e na economia; e</li> <li>• Institui o Conselho Nacional do Café e o Instituto do Cacau e cria nesse mesmo ano o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério da Indústria, do Comércio, da Educação (MEC) e o Ministério da Saúde (MS).</li> </ul>
<b>1931</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derruba a Constituição Brasileira causando a indignação dos opositores.</li> </ul>
<b>1932</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrenta uma revolta arquitetada pela oposição com o objetivo de criar uma nova constituição para o país e que conta com o apoio de diversos estados: Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.</li> </ul>
<b>GOVERNO CONSTITUCIONALISTA (1934 – 1937)</b>	
<b>1934</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprova a "Nova Constituição Brasileira".</li> </ul>
<b>1935</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituiu a Lei de Segurança Nacional, que visava garantir a segurança do Estado contra a subversão da lei e da ordem.</li> </ul>
<b>1936</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanciona a lei que subordina as polícias militares dos estados ao Exército Brasileiro e inicia a ditadura do Estado Novo.</li> </ul>
<b>ESTADO NOVO (1937 - 1945)</b>	
<b>1937</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordena o fechamento do Congresso Nacional, extinguindo os partidos políticos e suspendendo a campanha presidencial e a Constituição Brasileira.</li> </ul>
<b>1938</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaura o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) para controlar e coordenar os órgãos públicos, e ainda, cria o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).</li> </ul>
<b>1939</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria o Conselho Nacional do Petróleo (CLP); o Conselho de Águas e Energia Elétrica (CNAEE) e o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que tinha por objetivo fazer propaganda dos atos do governo;</li> <li>• Censura jornais, rádios, cinema e outros órgãos de imprensa; e</li> <li>• Inicia uma repressão política marcada pela perseguição, prisão e até tortura de opositores do seu governo.</li> </ul>
<b>1941</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funda a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).</li> </ul>
<b>1942</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituindo o salário mínimo ao trabalhador e garantindo direitos como a emissão</li> </ul>

	<p>da carteira profissional, jornada de 48 horas semanais, férias anuais remuneradas, segurança e medicina do trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece diretrizes para proteção do trabalho da mulher e do menor, previdência social e regulamentações de sindicatos das classes trabalhadoras, ações que o apelidam de “Pai dos pobres”;</li> <li>• Cria a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD);</li> <li>• Inicia a transição do regime autoritário para o regime democrático, e marca novas eleições presidenciais ao se sentir pressionado pela oposição;</li> <li>• Introduz a campanha de popularização de sua figura nos meios de comunicação com o objetivo de assegurar maior apoio das classes trabalhadoras; e</li> <li>• Estabelece estratégias para enfrentar a oposição, a fim de criar mecanismos de transição seguros que fossem capazes de modificar o regime mas o mantê-lo no poder.</li> </ul>
<b>1943</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria a Companhia Nacional de Álcalis com o objetivo de produzir barrilha e sal; e</li> <li>• Estabelece o Conselho Nacional de Política Industrial e Comercial (CNPIC).</li> </ul>
<b>1945</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funda a Companhia Hidroelétrica do São Francisco (CHESF);</li> <li>• Normaliza a atividade política e permite a fundação de partidos políticos - União Democrática Nacional (UDN), o Partido Social Democrático (PSD) e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB);</li> <li>• É apoiado por movimentos que pedem sua permanência no poder; e</li> <li>• É alvo de um golpe e as Forças Armadas, que o obrigam a renunciar à presidência.</li> </ul>
<b>REGIME DEMOCRÁTICO (1951 – 1954)</b>	
<b>1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decide candidatar-se, pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), às eleições presidenciais, sendo eleito com quase quatro milhões de votos.</li> </ul>
<b>1951</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia suas alianças políticas e se alia aos defensores do nacionalismo e do liberalismo, que tinham opiniões divergentes acerca do futuro do país.</li> </ul>
<b>1952</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continua o processo de industrialização e modernização do Brasil a fim de satisfazer todas as classes e cria o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDE), atual BNDES, com o objetivo de financiar a longo prazo investimentos em todos os segmentos da economia.</li> </ul>
<b>1953</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria a Petrobrás e a Eletrobrás, duas grandes empresas estatais do setor energético.</li> </ul>
<b>1954</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convoca João Goulart para assumir o Ministério do Trabalho;</li> <li>• É criticado por promover a “esquerdização” do Brasil e praticar corrupção política, fato que serviu de pretexto para que os grupos opositores iniciassem uma pressão política a seu governo e exigissem sua renúncia à presidência; e</li> <li>• Atenta contra a própria vida disparando um tiro contra o coração e deixando consigo apenas uma carta-testamento na manhã de 24 de agosto de 1954.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Neto (2012; 2013; 2014).



A “Era Vargas” abrange um conjunto de políticas públicas que teve por objetivo alcançar certa autonomia política e econômica por meio de um desenvolvimento nacional independente baseado num Estado forte, centralizado e planejador. Vargas foi um homem que sintetizou o processo da complexa transição da República Velha para o moderno Estado brasileiro, se tornando o principal construtor da modernização do país e líder do desenvolvimento econômico e social (SAVIANI FILHO, 2013).

Conforme Ferreira (2012) existiram vários Getúlios e apesar de ter sido chamado com frequência de “ditador” no período do Estado Novo, Vargas governou também como democrata e foi um grande reformador social. Getúlio até os dias de hoje é considerado um mito por instaurar um novo Estado brasileiro marcado por uma burocracia técnica, impessoal e baseada no mérito (SAVIANI FILHO, 2013).

Conforme as características comportamentais empreendedoras (CCEs) apresentadas por McClelland (1972) é possível identificar em Getúlio Vargas a **CCE A1 (Busca de oportunidades e iniciativa)**, visto que o ex-presidente buscou e aproveitou oportunidades para desenvolver e modernizar o país, salientando que agir é imprescindível para fazer os resultados aparecerem. É possível ainda visualizar em Vargas, a **CCE A2 (Correr riscos calculados)**, já que parte de suas ações foram no sentido de controlar os resultados, avaliar as possibilidades e coordenar suas manobras políticas. Encontra-se em Getúlio, também, a **CCE A3 (Persistência)**, quando se visualiza a disposição com que enfrentou a oposição ferrenha a seu governo e confrontou rebeliões e grupos formados.

Nota-se em Getúlio, a **CCE A4 (Eficiência)**, já que instituiu importantes Ministérios considerando a necessidade específica de cada área no país. Além disso, melhorou as condições de trabalho e de vida da classe trabalhadora, buscando atender e melhorar os padrões vigentes na época. Encontra-se ainda no comportamento de Vargas, porém, em menor grau, a **CCE B3 (Planejamento)**, no que tange às suas campanhas e aspirações políticas para permanecer no poder.

Getúlio foi um importante líder político que se utilizava da propaganda pessoal para influenciar a população e promover o seu governo. Além disso, utilizava com maestria a classe trabalhadora para atingir seus objetivos e ganhar apoio popular para permanecer no poder. Desse modo, a **CCE C1 (Persuasão e Rede de Contatos)** fez com que Vargas se mantivesse por tantos anos como presidente e líder político, visto que se utilizou de estratégias de governo e manteve relações políticas para alcançar suas metas. Vargas era um político confiante, autoritário e independente, que mantinha seu ponto de vista mesmo diante da oposição, o que caracteriza a presença da **CCE C2 (Independência e autoconfiança)**, pois expressava confiança e esbanjava simpatia para com a população, de modo que conquistou milhares de brasileiros, principalmente a classe trabalhadora.

#### **4.2 Juscelino Kubitschek e suas características empreendedoras**

Juscelino Kubitschek de Oliveira nasceu em 12 de dezembro de 1902 no município de Diamantina, estado de Minas Gerais. De família humilde, era filho de João César de Oliveira (1872-1905), que trabalhava como caixeiro-viajante, e Júlia Kubitscheck (1873-1971), que atuava como professora. O casal tinha outra filha que se chamava Maria da Conceição Kubitscheck de Oliveira, mais conhecida como "Naná". A família passou por momentos difíceis e com a morte prematura de João César em 1905, vítima fatal de tuberculose, dona Júlia Kubitscheck arcou com as responsabilidades da família e passou a dedicar a maior parte de seu tempo aos compromissos da escola onde lecionava (CONY, 2002)

Conhecido pelos mais íntimos como Nonô, e mais tarde pelo povo como JK, Juscelino mostrara logo cedo ser uma pessoa estudiosa e interessada, almejando se tornar médico futuramente. Aos 12 anos ingressou no seminário dos padres Lazaristas em Diamantina com o propósito de cursar o secundário. Como não possuía vocação eclesiástica, concluiu seus

estudos após três anos. Posteriormente, passou a empenhar-se cada vez mais em seus estudos e por meio do exame por decreto<sup>1</sup>, prestou doze provas para concluir seu curso secundário.

Juscelino prestou concurso público em 1919 e foi aprovado para o cargo de telegrafista em Belo Horizonte. No ano seguinte, mudou-se para a capital mineira e ingressou no curso de medicina na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Dentro de uma rotina desgastante, JK estudava e trabalhava para se manter em uma cidade cujo custo de vida era considerado alto e com a ajuda do cunhado, iniciou os trabalhos na 3ª Enfermaria da Clínica Cirúrgica da Santa Casa de Belo Horizonte. Após a formatura em 1927, Juscelino decidiu instalar seu próprio consultório e aos poucos, se tornou um médico estimado e requisitado por todos (BOJUNGA, 2001; CONY, 2002).

Decidido a tentar uma especialização na Europa, em 1931 seguiu rumo a Paris, na França, com a intenção de especializar em urologia na clínica do professor Maurice Chevassu, cirurgião renomado internacionalmente. Ao retornar para o Brasil, Juscelino se casou com Sarah Lemos, filha do deputado federal Jaime Gomes de Sousa Lemos com Luísa Negrão. Nesse período, ingressou na Força Pública de Minas Gerais, servindo no Hospital Militar como Oficial-Médico. Durante a Revolução Constitucionalista de 1932, defendendo seu Estado como Capitão-Médico, JK conquistou a confiança do delegado federal Benedito Valadares Ribeiro. Após a revolução, o presidente Getúlio Vargas designou a Benedito Valadares o cargo de interventor de Minas Gerais e este nomeou Juscelino como seu secretário de governo.

No mesmo ano, JK elegeu-se deputado federal, mas perdeu o mandato em 1937 com o surgimento do Estado Novo. Decidido a atuar somente como médico e retomando o status que possuía na capital mineira,

---

<sup>1</sup>Termo utilizado quando o candidato deveria estudar por conta própria, requerer doze exames, e, caso fosse aprovado, receberia o diploma do curso secundário, atual ensino médio.

Juscelino foi surpreendido quando, em 1940, o governador Benedito Valadares o indicou novamente, desta vez para prefeito de Belo Horizonte. Embora ocupando o cargo de prefeito, prosseguiu como chefe do Serviço de Cirurgia do Hospital Militar, e assumiu ainda a chefia do Serviço de Urologia da Santa Casa de Misericórdia (CONY, 2002).

Desde que assumiu a prefeitura em Belo Horizonte, Juscelino Kubitschek instituiu uma administração dinâmica, de modo que decidiu “administrar na rua” e não confinado em seu gabinete. Assim, remodelou as vias públicas e construiu os principais eixos do município; finalizou a Avenida do Contorno, uma via circular que rodeava a planta central de Belo Horizonte; pleitou um financiamento a longo prazo para o asfaltamento da avenida Afonso Pena, retirando os paralelepípedos da mesma; executou o prolongamento da avenida Amazonas até a Gameleira; realizou a ligação dos bairros Carlos Prates e Lagoinha e construiu um viaduto na avenida do Contorno. Juscelino prosseguia com numerosas obras, como a remodelação do centro urbano, o asfaltamento das principais vias públicas, e a modernização dos serviços de água, luz, esgoto e telefone. (CONY, 2002).

Intitulado “prefeito furacão”, Juscelino desenvolveu uma gestão ágil que teve por objetivo renovar Belo Horizonte, promovendo um surto de desenvolvimento e modernização. Foi prefeito de Belo Horizonte entre os anos 1940 a 1945 e durante essa temporada, introduziu o nome do ainda desconhecido arquiteto Oscar Niemeyer, com as obras do Palácio das Artes e do bairro da Pampulha, sendo este último conhecido como um dos maiores exemplos da arquitetura modernista brasileira. Juscelino realizou inúmeras obras que projetaram internacionalmente o nome da cidade, como o desenvolvimento das indústrias, do comércio, a construção de edifícios e a significativa modernização da arquitetura de Belo Horizonte.

Após sua saída da prefeitura de Belo Horizonte, elege-se Deputado Federal pelo Partido Social Democrático (PSD) nas eleições de 1945. Decidido a permanecer definitivamente na política, JK foi eleito deputado federal com 26.293 votos, confirmando assim, sua força e prestígio junto ao

público. Foi empossado em 22 de abril de 1946 e seguiu rumo a então capital federal do Rio de Janeiro com sua esposa Sarah e a filha Márcia Kubitschek. Durante uma viagem a Belo Horizonte em 1947, Juscelino e Sarah adotaram Maria Estela Kubitschek que tinha apenas quatro anos de idade. Como deputado, Juscelino permaneceu no cargo até 1950 e salientava a necessidade de se construir casas populares e elevar o padrão de vida da população brasileira. Todavia, destacou-se por sua atuação nos cargos executivos que ocupou, sendo nacionalmente conhecido como um político do tipo “tocador de obras” (CONY, 2002).

Após o término do mandato como deputado federal, JK iniciou sua campanha para governador do estado de Minas Gerais com o tema “Energia e Transporte”. Elege-se governador de Minas Gerais e é empossado no dia 31 de janeiro de 1951, tendo como meta desenvolver um governo dinâmico conforme as expectativas daqueles que nele haviam votado. JK sabia das condições em que se encontrava o estado, visto que antes de tomar posse do cargo, o então governador adquiriu informações concretas sobre as principais questões referentes à sua administração. Como o Estado de Minas Gerais estava relativamente desatualizado no que tange sua expansão, JK se encarregou de desenvolver os setores de energia e transporte o mais rápido possível.

Desse modo, para possibilitar o tráfego pelo interior, foram construídos 3.087 km de estrada sob a supervisão do Departamento de Estradas de Rodagem (DER) e 251 pontes distribuídas por todo o Estado favorecendo a comunicação social, o escoamento da produção interna, da integração econômica e da produção agropecuária. JK implantou empresas como a FRIMISA e a FERTISA a fim de modernizar e incentivar a agricultura e a pecuária. Além do proposto em sua campanha eleitoral, Juscelino desenvolveu os setores de saúde pública e educação sendo criados 120 postos de saúde distribuídos pelo interior do Estado com o objetivo de melhorar as condições de saúde da população. Foram ainda construídos 137 prédios escolares, 37 novas praças de esportes, 2 faculdades de Medicina, 1

de Direito, 1 de Farmácia e Odontologia, 5 conservatórios de música, 1 Escola de Belas Artes e deu-se início a construção da Biblioteca Municipal em Belo Horizonte.

Juscelino governou Minas Gerais entre os anos de 1950 a 1954 e desenvolveu ao longo de sua gestão uma administração eficiente e ativa. Como governador, não decepcionou aqueles que nele haviam votado, adquirindo simpatizantes e se consagrando mais uma vez para com a população mineira. O desenvolvimento do estado foi uma ação visível e palpável, digna de um homem que soube silenciar a oposição, criando condições para se candidatar a Presidência da República. Após o suicídio de Getúlio Vargas em 24 de agosto de 1954, o país estava estarecido e passou a ser governado pelo vice-presidente João Café Filho. Porém, em 1955 houve a necessidade de uma nova campanha para presidência da República.

Em março de 1955, Juscelino Kubitschek, deixava o cargo de governador do estado de Minas Gerais e se preparava para as eleições como candidato à Presidência da República. Durante sua campanha política, Juscelino elaborou duas principais propostas para seu programa de governo, uma vez que pretendia por em prática (1) a modernização, o desenvolvimento e o progresso e (2) a intensificação do processo de industrialização do país. Considerado favorito, JK lançou sua candidatura através da aliança entre o Partido Social Democrático (PSD) e o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) e ainda contava com o apoio dos trabalhistas. Eleito em três de outubro de 1955 por coalizão liderada pelo PSD, JK sofreu rebeliões e protestos da oposição contra a sua posse, exigindo uma mudança no quadro eleitoral que não previa a maioria absoluta para a eleição presidencial. Não obstante, foi necessária a deposição de Café Filho e Carlos Luz para que JK pudesse tomar posse em 31 de janeiro de 1956 para mandato de cinco anos.

O quadro 6 apresenta as suas principais realizações durante o período em que esteve no poder.

**Quadro 6.** Ações do governo de Juscelino Kubitschek

<b>PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1956 – 1961)</b>	
<b>DATA</b>	<b>REALIZAÇÕES</b>
<b>1956</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria o lema de governo: “50 anos em 5” e inicia uma política de governo cujo foco se baseia no crescimento econômico, cujo objetivo é fazer da indústria o centro das atividades nacionais.</li> <li>• Instaura um projeto político e econômico que reforça o papel de um Estado planejador e fomentador do desenvolvimento e da integração nacional.</li> <li>• Nomeia seus principais auxiliares e distribui as tarefas que iriam competir a cada um, expondo as missões e estipulando os prazos.</li> <li>• Inicia o "Plano de Metas", que prevê 31 metas distribuídas em seis grupos: alimentação, educação, energia, indústria de base, transporte e a “meta síntese”, construção da nova capital federal em Brasília; e</li> <li>• Inaugura a fábrica de caminhões da Mercedes-Benz (São Bernardo do Campo).</li> </ul>
<b>1957</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaugura, por meio da rodovia BR-3 (Rio-Belo Horizonte), os investimentos para construção de um amplo sistema rodoviário no país;</li> <li>• Lança a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) cuja finalidade é promover o desenvolvimento da região Nordeste;</li> <li>• Incentiva o crescimento da indústria siderúrgica, com investimentos para o aumento da capacidade de produção de aço (2 para 5 milhões de toneladas em três anos)</li> <li>• Executa a meta de aumento da fabricação de caminhões, jipes, automóveis, tratores e navios para escoamento da produção;</li> <li>• Enfrenta a greve dos "400 mil" com pauta de reivindicações de salários para compensar a inflação; e</li> <li>• Enfrenta a reivindicação das "Ligas Camponesas" por reforma agrária no Nordeste.</li> </ul>
<b>1958</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiste a apresentação do primeiro automóvel de passageiros, fabricado em São Paulo, que marca o fortalecimento da política de industrialização automobilística;</li> <li>• Entrega as rodovias São Paulo-Cuiabá e Fernão Dias, que liga Belo Horizonte à São Paulo;</li> <li>• Exibe um estilo próprio de governo, que o caracteriza como “presidente voador”, “presidente bossa-nova” e “presidente sorriso”; e</li> <li>• Restabelece um clima de euforia e entusiasmo, cativando com seu estilo confiante e simpático os brasileiros</li> </ul>
<b>1959</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtém reconhecimento pelo desenvolvimento industrial e abertura econômica;</li> <li>• Cria novas usinas e hidrelétricas (Furnas e Três Marias).</li> <li>• Dá ênfase à indústria de produção cultural no Brasil, com a implantação do Cinema Novo e valorização da Bossa Nova, do futebol e da televisão; e</li> <li>• Garante à classe média acesso a bens de consumo duráveis, com o aumento do salário mínimo e da oferta de empregos.</li> </ul>

<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaugura Brasília, a nova capital do Brasil</li> <li>• Consolida as parcerias com grandes personalidades, como o urbanista Lucio Costa e o arquiteto Oscar Niemeyer; e</li> <li>• Descentraliza o poder e promove o desenvolvimento de outras regiões do país.</li> </ul>
<b>1961</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É afetado por uma crise econômica e pela oposição ao governo; e</li> <li>• É acusado de “pai da inflação” devido o crescimento acelerado da indústria e os gastos com a construção da nova capital do país.</li> </ul>
<b>1961</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É sucedido na presidência da república por Jânio Quadros.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Bojunga (2001), Cony (2002) e Moreira (2003).

Durante o governo JK, o Brasil teve o maior salário mínimo da história trabalhista e o crescimento e desenvolvimento nacional teve a média de 7% em seu mandato. A década de 1950, especialmente a sua segunda metade, foi marcada pelo processo de industrialização do país. Este desenvolvimento econômico foi fortemente influenciado pelo investimento público por meio do capital internacional e privado nacional (LEOPOLDI, 1994; DRAIBE, 1985; SERRA, 1983; MARTINS, 1976).

O programa de governo de JK possibilitou a expansão econômica e industrial, porém, apresentou pontos negativos para o país, já que colocou o país na dependência do capital externo e aumentou significativamente a inflação e a dívida pública. A zona rural também perdeu sua força, pois com os investimentos na industrialização e com o aumento do quadro de emprego, teve-se noticiado um alto êxodo rural e uma baixa na produção agrícola. A pobreza e a violência nesse período também aumentaram consideravelmente em decorrência de problemas relacionados à migração descontrolada, contudo, JK contribuiu de forma significativa para a transformação do Brasil, de modo que o país passou a ser visto como um cenário de possibilidades e oportunidades.

Conforme as CCE's segundo McClelland (1972) pôde-se identificar em Juscelino Kubitschek a presença de oito características empreendedoras, contudo, algumas com um maior grau de intensidade do que as outras, o que evidencia a presença de um perfil empreendedor (McClelland 1972). É possível identificar em JK a **CCE A1 (Busca de oportunidades e**



**iniciativa**), já que o ex-presidente foi um visionário que aproveitou a estabilidade política existente no país para expandir novas áreas durante seu governo, com a intenção de desenvolver a economia e modernizar o país. Durante o seu mandato, JK não foi forçado pelas circunstâncias, ou seja, não agiu sob pressão, o que beneficiou sua gestão visto que, pôde colocar suas ideias em prática e desenvolvê-las.

É notório a presença da **CCE A3 (Persistência)** em Juscelino, de modo que assumiu a responsabilidade de cumprir as tarefas para alcançar as metas previstas em seu plano de governo. Dessa forma, foi persistente e agiu de diferentes maneiras para finalizar suas obras, uma vez que um projeto bom e bem realizado deve principalmente ser concluído. Outra característica encontrada no ex-presidente é a **CCE A4 (Exigência de qualidade)**, já que investiu e aperfeiçoou sempre na qualidade de suas ações, buscando parcerias e alianças com mestres que o ajudaram a desempenhar sua gestão, como por exemplo, o arquiteto Oscar Niemayer, considerado uma das figuras-chave no desenvolvimento da arquitetura moderna. Tal característica é de extrema importância nos dias atuais, de modo que não basta ser bom é necessário estar sempre se atualizando, inovando e preparando-se para melhorar a cada dia.

Identifica-se no comportamento de Juscelino a **CCE A5 (Comprometimento)**, de modo que assumia a responsabilidade pelos resultados obtidos durante seu governo e se empenhava para concluir alguma tarefa em andamento. Juscelino foi um empreendedor que estabelecia metas e objetivos específicos e desafiantes e, se esmerava para manter o povo satisfeito com o seu governo. Desse modo, a **CCE B2 (Estabelecimento de metas)** levou o ex-presidente para a direção correta, visto que definiu em seu programa de governo metas de longo prazo a serem cumpridas. Por meio da **CCE B3 (Planejamento e monitoramento sistemáticos)**, Juscelino foi capaz de planejar seu programa de governo e dividir o Plano de Metas em seis grupos com prazos definidos a fim de atender aos setores necessitados.

Dessa forma, o empreendedor que planeja suas ações tende a obter melhores resultados e assim atingir seus objetivos e metas.

Nota-se ainda que, em Juscelino, porém, em menor grau, a **CCE C1: Persuasão e redes de contato**, de modo que buscava consolidar parcerias e alianças com grandes personalidades para fortalecer sua gestão e diminuir os riscos de suas ações. É possível identificar em JK a **CCE C2 (Independência e autoconfiança)**, uma vez que utilizava de seu estilo confiante e carismático de governar para se promover politicamente e conseqüentemente, cativar o povo.

#### 4.3 Análise comparativa das CCE de Getúlio e Juscelino

Diante dos resultados obtidos, é possível identificar em Getúlio Vargas e em Juscelino Kubitschek a presença de características de comportamento típicas de um perfil empreendedor, mas que se diferem em alguns aspectos de acordo com as realizações de cada ex-gestor. O quadro 7 apresenta um resumo das CCE identificadas nos perfis de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek:

**Quadro 7.** CCE's identificadas em Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek.

<b>GETÚLIO VARGAS</b>	<b>JUSCELINO KUBITSCHEK</b>
<b>Necessidade de Realização</b>	<b>Necessidade de Realização</b>
Busca de oportunidades e iniciativa	Busca de oportunidades e iniciativa
Correr riscos calculados	Persistência
Persistência	Comprometimento
Eficiência	Exigência de qualidade
<b>Necessidade de Planejamento</b>	<b>Necessidade de Planejamento</b>
Planejamento*	Estabelecimento de metas
-	Planejamento
<b>Necessidade de Poder</b>	<b>Necessidade de Poder</b>
Persuasão e rede de contatos	Persuasão e redes de contato**
Independência e autoconfiança	Independência e autoconfiança***

**Fonte:** Dados da pesquisa

\* A característica de planejamento no perfil de Getúlio Vargas está relacionada apenas às suas campanhas e aspirações políticas para permanecer no poder.

\*\* A característica de persuasão e rede de contatos no perfil de Juscelino Kubitschek está relacionada apenas à consolidação de parcerias com grandes personalidades, como o urbanista Lucio Costa e o arquiteto Oscar Niemeyer.

\*\*\* A característica de independência e autoconfiança no perfil de Juscelino Kubitschek está relacionada apenas ao seu estilo confiante e simpático de governar, de modo que se promovia politicamente.

Conforme dados acima, é possível identificar seis características empreendedoras que são comuns nos perfis de Getúlio e Juscelino: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, planejamento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Tais características, de forma incipiente, talvez possam ilustrar uma certa tendência ou ser o principal indício de que um gestor público se distinga pelo desenvolvimento destes traços e habilidades, ou que de fato estas sejam competências determinantes de sucesso ou fracasso.

Em Getúlio Vargas destaca-se a presença de um comportamento empreendedor voltado para suprir suas necessidades de realização e poder visto seu desejo político de controlar, decidir e influenciar outros indivíduos. Não obstante, percebe-se ainda, uma forte necessidade de realização pessoal, principalmente pelo fato de suas ações sempre serem balizadas por suas aspirações e objetivos individuais. Em contrapartida, Juscelino se destaca por possuir fortemente caracterizada uma necessidade de realização e planejamento, notadas pelo desejo individual em atingir objetivos e metas da melhor maneira, concluir suas ações pautando-se pela qualidade dos serviços; além disso, sempre esteve disposto a assumir responsabilidades e desafios e, estabelecia para si mesmo um objetivo que o motivasse a atingir.

Por meio da análise do comportamento empreendedor identificado em Getúlio e Juscelino é possível estimular os atuais gestores a implementarem uma política focada em diagnosticar estratégias e oportunidades de melhorias na gestão pública. Ainda, é possível compreender que o comportamento empreendedor e o empreendedorismo no setor público trazem impactos tanto para as organizações quanto para a sociedade, de modo que quando se realiza um projeto pessoal ou organizacional com sinergismo e inovação assume-se um comportamento pró ativo diante de situações que precisam ser resolvidas (Menezes, 2006).

Por fim, pode-se dizer que os “Anos Dourados” e a “Era Vargas” têm como principal ponto em comum estratégias e políticas de desenvolvimento, respeitadas as condições e aspectos conjunturais de seu tempo. A economia no governo getulista apresentou medidas consideradas intervencionistas que buscavam diversificar a agricultura, estimular o desenvolvimento industrial no país, além de instaurar a modernização e o progresso em diversos setores, Já JK provocou um surto de desenvolvimento jamais visto, de modo que expandiu a economia e os setores de energia, transporte, saúde, indústria de base, além da construção de Brasília.

O quadro 8 apresenta um resumo dos principais pontos do governo de ambos, Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek:

**Quadro 8** – Principais ações de governo de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek.

	<b>GETÚLIO VARGAS</b>	<b>JUSCELINO KUBITSCHKEK</b>
<b>Maior realização como presidente</b>	Consolidação das Leis de Trabalho (CLT).	Construção de Brasília.
<b>Política de Governo</b>	Populismo; fascismo; nacionalismo, desenvolvimentismo.	Desenvolvimentismo, Populismo.
<b>Pontos Positivos</b>	Início das bases para a modernização econômica, política e administrativa através do capital privado nacional e estatal; direito ao voto; voto feminino; direitos a classe trabalhadora.	Modernização e progresso do país através do capital externo; geração de empregos; expansão econômica e industrial.
<b>Pontos Negativos</b>	Repressão; tortura; censura.	Aumento da inflação e da dívida pública.
<b>Herança Política e econômica</b>	CLT; Petrobrás; Vale do Rio Doce; CSN; BNDES; Eletrobrás, Ministério do Trabalho, Saúde, Educação, Indústria e Comércio.	Hidrelétricas de Furnas e Três Marias; Indústria Automobilística; Plano de Metas; Brasília.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Numa pesquisa organizada em 2007, pelo jornal Folha de São Paulo foram escolhidas 200 personalidades brasileiras dentre intelectuais, políticos, esportistas, empresários e militares a fim de descobrir o “maior brasileiro de todos os tempos”. Getúlio Vargas venceu a enquete demonstrando como seu

nome continua presente no imaginário dos brasileiros. Juscelino Kubitschek ficou em segundo lugar, com a diferença de um voto para o vencedor. Dessa forma é possível compreender como Getúlio e Juscelino foram líderes políticos importantes para o desenvolvimento do país e sem tais características empreendedoras talvez, eles não mudassem de forma tão impactante o destino do Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por este estudo foi possível perceber que para um gestor desenvolver características empreendedoras é necessário ter uma visão de futuro que lhe permita planejar o presente. Embora não se descarta, estudando o perfil de ex-gestores públicos brasileiros renomados, a existência de empreendedores natos, que nascem com algumas características ou traços que são essenciais ao sucesso pessoal e profissional, deve-se ressaltar, também, que características empreendedoras podem ser desenvolvidas, e são influenciadas principalmente pelo meio e pelas condições conjunturais, talvez mais diretamente relacionadas as situações de crise e instabilidade que levam a necessidade de mudança.

Atualmente, existe uma evidente necessidade de buscar e desenvolver gestores com perfil empreendedor, de modo que esses indivíduos se tornem responsáveis por criações, modificações e inovações que os diferem dos demais gestores.

Em seus estudos, McClelland (1972) aponta que os indivíduos são motivados por três tipos de necessidades: realização pessoal, planejamento e poder, que permeiam dez características presentes no comportamento empreendedor. No entanto, somente algumas foram identificadas nos perfis de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, o que talvez evidencie não ser necessário dominar todas elas, mas desenvolver um quadro específico de acordo com a necessidade e o contexto em que se está inserido.

Como tais presidentes foram importantes líderes políticos e gestores públicos de sucesso, já que contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento, inovação e modernização do Brasil e apresentaram características comuns, tem-se contudo, um indício de quais possam ser mais significativas e quais podem ser desenvolvidas pelos novos gestores públicos.

Por fim, este estudo mostrou a importância e necessidade de se desenvolver pesquisas complementares, que levantem as características principais com base nas competências e cenário atual brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BENEVIDES, Maria Victoria. **O governo Kubitschek: desenvolvimento econômico e estabilidade política, 1956-1961**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1979
- BOAVA, D. L. T. MACEDO, F. M. F. **Constituição ontoteológica do empreendedorismo**. In: XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI Encontro da Anpad, 2007.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009. São Paulo, SP. Anais... São Paulo: [s.n.], 2009.**
- BOJUNGA, Cláudio. **JK: o artista do impossível**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CANTILLON, R. **Essai sur La nature Du commerce em général**. London: Fetcher Gyler, 1755. In Éditions Weltanschauung: Montreal, 2003. Disponível em <<http://www.innovatique.com/welt/html/cantillon.PDF>> Acesso em 04 de junho de 2006.
- CASSON, Mark. **Entrepreneurship**. Aldershot: Edward Elgar, 1990.
- CONY, Carlos Heitor. **JK: como nasce uma estrela**. 2. ed. São Paulo : Record, 2002. 158 p.
- DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of business venturing**, no. 6, p. 405-429, 1991.
- DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: current practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship: theory & practice**, 25(4), 81-99, 2001.



DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedorismo: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 1999

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRAIBE, S. **Rumos e metamorfoses: um estudo sobre a constituição do Estado e as alternativas da industrialização no Brasil, 1930-1960**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

DRUCKER, PETER F. **Innovation and entrepreneurship practice and principles**. London: Pan Books, 1986.

FALCONE, T.; OSBORNE S. Entrepreneurship : a diverse concept in a diverse world. Anais: **Ibero Academy: Academy of Management**. Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa. Lisbon, Portugal - December, 8-11, 2005.

FERREIRA, J. **Os conceitos e seus lugares: trabalhismo, nacional-estatismo e populismo**. In: BASTOS, Pedro Paulo Zahluth; FONSECA, Pedro Cezar Dutra (Org.) *A Era Vargas: desenvolvimento, economia e sociedade*. São Paulo: Editora Unesp, 2012. p. 295-322.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, abril/junho 1999, v.34, n.2, p.05-28.

FILION, Luis Jacques. **Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios**. Revista USP – Revista da Administração, São Paulo, 1999.

FILION, Luis Jacques. **From Entrepreneurship to Entreprenology**. In: **USASBE ANNUAL NATIONAL CONFERENCE, 1997, California. Proceedings...** Winsconsin: Usasbe, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, F.A.P.; FERREIRA, J.M.; RAMOS, S.C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de mintzberg. In: **Encontro Anual da Associação de Pesquisa e Pós-**

**Graduação em Administração** - EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GLAZIER, J. D. & Powell, R. R. (2011) **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited.

GOMES, A. F; LIMA, J. B; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance-Eletrônica**, Itajaí, vol. 20, n.02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GOMES, Angela de Castro. **O Brasil de JK**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 2002.

HISRICH, R. D.& PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. São Paulo: Brookman, 2004, p. 26-29, 43.

IRELAND, R.; HITT, M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n.1, p. 43-58, 1999.

LAFFER, Celso. **JK e o programa de metas (1956-61): processo de planejamento e sistema político no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora da FGV. 2002

LEOPOLDI, M. **O difícil caminho do meio: Estado, burguesia e industrialização no segundo governo Vargas (1951-54)**. In: GOMES, A. (Org.). Vargas e a crise dos anos 50. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

LOW, M. B. The Adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose. **Entrepreneurship theory and practice**, 25, 4, 17-25, 2001.

MAI, Antonio Fernando. **O Perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. Dissertação (Mestrado). Vitória: FUCEPE, 2006.

MARTINS, L. **Pouvoir et développement économique** - formation et évolution des structures politiques au Brésil. Paris: Anthropos, 1976.

McClelland, D. C., & Watson, R. I. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of Personality*, 41, 121-139.

McCLELLAND, DAVID C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961.

MOREIRA, Vania Maria Losada. Os anos JK: industrialização e modelo oligárquico de desenvolvimento rural. In: FERREIRA, Jorge; DELGADO, Lucilia de Almeida Neves. (org.). **O Brasil republicano. O tempo da**

**experiência democrática:** Da democratização de 1945 ao golpe civil-militar de 1964. 1 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, v. 3, p.155-194.

MORRIS, M. H. **Entrepreneurial intensity:** sustainable advantages for individuals, organisations and societies. Westport, CT: Quorum, 1998.

NETO, Lira. Getúlio: **Da volta pela consagração popular ao suicídio (1945-1954)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014, v. 3.

NETO, Lira. Getúlio: **Do governo provisório à ditadura do Estado Novo (1930-1945)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013, v. 2.

NETO, Lira. Getúlio: **Dos anos de formação à conquista do poder (1882-1930)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012, v. 1.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa-características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, n.3, p. 103-113, 2. sem. 1996.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PADILHA, Ana Cláudia Machado et al. **O Perfil Do Empreendedor Social Em Instituições Do Terceiro Setor**.

PATTON, M. Q. (1980). **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage.

PEREIRA, H J & SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Sebrae, 1995.

PINTO, E. B. **A pesquisa qualitativa em psicologia clínica**. Psicologia USP, v.15, n.1-2, São Paulo, 2004.

SAVIANI FILHO, Hermógenes. **A Era Vargas: Desenvolvimento, Economia e Sociedade**. Economia e Sociedade (UNICAMP. Impresso), v. 22, p. 855-860, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Manual de implantação do projeto EMPRETEC**. Brasília: Ed. Sebrae, 1990.

SERRA, J. Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra. In: BELLUZZO, L.; COUTINHO, R. (Org.). **Desenvolvimento**

**capitalista no Brasil.** Ensaios sobre a crise. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. v. 1.

SOUZA, E. C. L. A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade-Empresa. In: SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Anprotec, 2001<sup>a</sup>, p.28-41.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES, T. de A. (orgs). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** São Paulo: Atlas, p. 3-20, 2006.

VALADARES, J. L; EMMENDOERFER, M. L; ALVES, R. C. M; MORAIS, M. C. A. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: **Encontro da ANPAD**, 36, Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 de setembro de 2012.