



DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO:
A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS**

LAVRAS – MG

2015

DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**EMPREENDEDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: A INFLUÊNCIA DAS
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada ao Colegiado
do Curso de Administração Pública,
para a obtenção do título de Bacharel
em Administração Pública.

Orientador

Dr. Marcelo Márcio Romaniello

LAVRAS – MG

2015

DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**EMPREENDEDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: A INFLUÊNCIA DAS
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS**

Monografia apresentada ao Colegiado
do Curso de Administração Pública,
para a obtenção do título de Bacharel
em Administração Pública.

APROVADA em 19 de junho de 2015.

Dr. Marcelo Márcio Romaniello UFLA

Dr. Renato Silverio Campos UFLA

Orientador

Dr. Marcelo Márcio Romaniello

LAVRAS – MG

2015

DEDICATÓRIA

A pessoa que me ensinou tudo na vida, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos e que demonstra todos os dias que o amor e a simplicidade são os elementos mais importantes, minha mãe, Oirzelena.

Ao meu pai, Nelson, pelo amor incomparável.

Aos meus irmãos, Elizandra, Demis e Emilly pela amizade e pelo carinho.

Aos meus avós Maria Berchiolina e Antônio pelos cuidados, pela paciência e pelo amor.

Aos meus tios queridos, Claudinei e Claudinéia pelos ensinamentos, pelo carinho e por todo apoio.

Ao meu amigo Leandro, pessoa que esteve ao meu lado nos momentos de alegria e nos momentos mais dolorosos.

À minha amiga Dona Abgail pelo carinho, companheirismo e pelo amor de mãe.

Em especial, ao meu amor Jerry, companheiro para o todo o sempre e por ter inspirado em mim todo o desejo de realizar este sonho e pelo apoio em todos os momentos.

E para aquela, mais do que especial, que me concedeu a felicidade de saber o é ser MÃE, meu anjo, minha pequena, minha menininha, minha filha JÚLIA (*in memorian*), meu amor eterno.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) pelas oportunidades de ampliação dos meus conhecimentos.

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pelo apoio financeiro na Iniciação Científica.

Ao Professor Marcelo Romaniello, pela paciência, pelos ensinamentos, pelos conhecimentos repassados, pelas orientações, pela confiança e pela parceria ao longo desses quatro anos e meio.

Aos amigos que fiz, companheiros de todos esses anos, em especial ao Sandro, pela parceria e pela amizade.

EPÍGRAFE

“O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: quente e fria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.”

(Guimarães Rosa)

RESUMO

O empreendedorismo, durante muitos anos, esteve atrelado ao setor privado como uma característica inerente e exclusiva das organizações desta esfera. No entanto, nos últimos anos, especialmente após o advento do gerencialismo, a Administração Pública vem tentando introduzir uma série de métodos baseados no mercado para aprimorar o seu desempenho, entre estes, o empreendedorismo público. Definido em termos de tomada de decisão, inovação e proatividade, a literatura aponta o empreendedorismo público como um mecanismo incentivador para a adoção de novas ideias, para melhorar a alocação dos recursos resultando em serviços ofertados à população com mais qualidade e eficiência. Contudo, para que o empreendedorismo seja implementado nas instituições públicas se faz necessário que o ambiente organizacional favoreça essas ações. Desta forma, objetivou-se nesta pesquisa analisar qual a relação das características organizacionais sejam elas, estruturais, administrativas, culturais e ambientais com o empreendedorismo público e como elas podem influenciar a adoção de ações empreendedoras neste setor a partir da percepção dos servidores públicos. Para tanto, este estudo foi conduzido na Prefeitura Municipal de Lavras, Minas Gerais se classificando como uma pesquisa exploratório-descritiva, de natureza mista (quantitativa e qualitativa) na qual foi utilizada a triangulação metodológica através de questionário *survey*, entrevista semi-estruturada e a observação participante. Os resultados mostram que as características organizacionais influenciam sobremaneira na implementação do empreendedorismo público existindo relação positiva para a presença dos fatores hierarquia, formalidade, flexibilidade, autonomia, recompensas, especialização, *accountability*, multiplicidade de objetivos, a orientação para os resultados, a responsabilidade legal e a competição e relação negativa para a presença dos fatores participação e influência política.

Palavras-chave: Empreendedorismo público. Características organizacionais. Setor público.

ABSTRACTS

For many years, the entrepreneurship was associated exclusively with private sector. However, recently, after the managerialism adoption, the public administration is trying to introduce some methods of market practices to improve his efficiency and effectiveness. The public entrepreneurship is an example of this tendency. Defined as risk-taking, innovation and proactivity, the literature cites the public entrepreneurship as an important mechanism to new ideas adoption and to improve the resource allocation, resulting at more quality and efficiency services to citizens. However, to entrepreneurship will be implanted at public institutions is necessary that organizational environment contribute to these actions. At this way, this research studied the relationships between organizational characteristics (structural, managerial, cultural and environmental) and public entrepreneurship and the influence of these topics to adoption of public service entrepreneurial actions. This study was done at Prefeitura Municipal de Lavras, Minas Gerais. The study can be classified as na exploratory and descriptive study of a mixed nature (quantitative and qualitative) in which we used the methodological triangulation through survey questionnaires, semi-structured interviews and participant observation. The results shown that organizational characteristics have strong influences to implementation of public entrepreneurship and have a positive relation between this and to presence of hierarchy, formality, flexibility, autonomy, rewards, specialization, accountability, goal multiplicity, orientations to results , legal liability and competition. To the other side, there are a negative relationship between participation and politic influence and implementation of public entrepreneurship.

Key-words: Public entrepreneurship. Organizational characteristics. Public sector.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Características Estruturais no Empreendedorismo Público.....	40
QUADRO 2	Características Administrativas no Empreendedorismo Público.....	44
QUADRO 3	Características Culturais no Empreendedorismo Público.....	47
QUADRO 4	Características Ambientais no Empreendedorismo Público.....	49
QUADRO 5	Síntese Modelos de Prefeitura Empreendedora.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	OBJETIVOS.....	14
3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....	15
4	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4.1	O Empreendedorismo no Setor Público.....	17
4.1.1	Definições.....	17
4.1.2	Dimensões.....	18
4.2	As Características Organizacionais.....	20
4.2.1	Características Estruturais.....	20
4.2.2	Características Administrativas.....	21
4.2.3	Características Culturais.....	22
4.2.4	Características Ambientais.....	23
5	MATERIAL E MÉTODOS.....	27
5.1	Classificação da Pesquisa.....	27
5.2	Tipo de Pesquisa.....	29
5.3	Métodos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	30
5.4	População, Amostragem e Técnica de Coleta de Dados.....	31
5.5	Técnica de Análises de Dados.....	33
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
6.1	Do Perfil dos Entrevistados.....	35
6.2	O Empreendedorismo na Instituição Estudada.....	36
6.3	Das Características Estruturais.....	37
6.4	Das Características Administrativas.....	41
6.5	Das Características Culturais.....	45
6.6	Das Características Ambientais.....	47
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51

8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
9	ANEXO A – Questionário utilizado na coleta de dados.....	63

1 INTRODUÇÃO

As ideias tradicionais sobre governo têm sido alteradas à medida que modificações significativas têm emergido nos movimentos econômicos, demográficos, culturais e sociais. Nesse sentido, a necessidade de ser mais competitivo em um ambiente turbulento demanda alterações no papel do governo, e o setor público tem criado maneiras inovadoras de estruturar e manejar os arranjos governamentais como uma consequência das perspectivas da Nova Gestão Pública, a Administração Pública Gerencial.

Com o objetivo de realizar as tarefas de forma efetiva, uma série de métodos baseados em uma gestão estratégica têm sido introduzidos nos setores públicos, um deles é o empreendedorismo, que segundo Hipólito Borges, Romaniello e Brito (2013, p.1) “ficou durante muito tempo como um aspecto pertencente unicamente ao setor privado”.

Segundo Borins (1998b), Boyett (1996), Drucker (1985), Osborne e Gaebler (1992), a idealização de governo empreendedor se fundamenta pela promoção de melhores serviços uma vez que o principal ponto por detrás do empreendedorismo público é aumentar as oportunidades para a adoção de ideias inovadoras e encontrar maneiras de oferecer maiores escolhas e benefícios públicos proporcionando serviços de alta qualidade aos cidadãos.

As práticas de empreendedorismo público baseadas no mercado proporcionam um grande número de vantagens e tem papéis importantes a desempenhar na política e na administração pública (BOZEMAN, 2007, p. 7). Deste modo, para o autor, a adoção de práticas empresariais, tais como a busca de oportunidades de inovação e a promoção da habilidade de ser proativo podem melhorar as capacidades internas para contribuir para valores públicos de sustentabilidade e produtividade e podem ser a melhor maneira para resolver

percepções recorrentes de serviços menos eficientes (LLEWELLYN e JONES 2003).

Mesmo diante de tal perspectiva do empreendedorismo, o foco das pesquisas sobre este tema têm sido voltado para a análise de características psicológicas e comportamentais dos indivíduos o que segundo Kim (2010), são iniciativas insuficientes para se entender o cerne do empreendedorismo público como mecanismo sistemático para melhorar o desempenho de governo. Isso se deve, de acordo com Forster, Graham, e Wanna (1996), ao fato de qualidades e motivações individuais serem menos importantes do que o empenho institucional e coletivo para o empreendedorismo público.

Assim, poucas pesquisas têm sido conduzidas para se tentar propiciar suporte empírico para estimular o empreendedorismo no setor público através da análise de três aspectos de definição: tomada de risco, inovação e proatividade. Apesar do entusiasmo e da disseminação da crença na aplicabilidade de práticas empresariais para o setor, existem ainda alguns debates em progresso sobre a sua adequação para as organizações públicas em termos dos valores centrais do conceito de público (COHEN E EIMICKE, 2000), tais como as questões democráticas (TERRY, 1998), *accountability* (ROBERTS E KING, 1996) e restrições estruturais e legais sobre os comportamentos administrativos (GOODSELL, 1993).

Devido a essas peculiaridades e da cultura burocrática ainda arraigada em determinados setores da administração pública, a aplicação de tópicos de empreendedorismo não pode ser diretamente transportada e incorporada para as entidades públicas. Essas características precisam ser analisadas para que o ambiente organizacional favoreça a implementação de ações empreendedoras.

Nesse sentido, estudiosos do assunto concordam que determinadas características organizacionais: estruturais, administrativas, culturais e

ambientais podem influenciar sobremaneira a implementação do empreendedorismo nas organizações públicas. Younhee Kim (2010), em um de seus estudos sobre o empreendedorismo nesse setor, publicado na revista *Administration & Society*, encontrou essas relações em organizações públicas americanas. É importante dizer que o estudo citado de Kim é a base metodológica da qual se deriva esta pesquisa.

No entanto, se de fato essas características organizacionais influenciam a adoção de ações empreendedoras, em que sentido essa influência acontece nas organizações públicas? É para esta questão que este trabalho buscou conseguir respostas estudando para tanto, uma Prefeitura do interior de Minas Gerais, no Brasil.

2 OBJETIVOS

O objetivo central desse trabalho foi verificar se as características organizacionais realmente afetam a adoção de ações empreendedoras e analisar qual a influência delas sobre o empreendedorismo público a partir da percepção de servidores da Prefeitura Municipal de Lavras, Minas Gerais.

De forma específica o estudo se propôs a analisar o papel das características estruturais; das características administrativas, das características culturais e das características ambientais sobre o empreendedorismo dentro desta Prefeitura.

3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Diante da crescente demanda da sociedade por serviços públicos eficazes e de qualidade, a Administração Pública, que até então era vista como morosa e ineficiente, precisa repensar os seus métodos, suas ações para que o serviço público ofertado ao cidadão atenda as suas necessidades reais e o deixe satisfeito.

É claro que os recursos no setor público, sejam eles, humanos ou financeiros, são escassos e por isso precisam ser bem geridos de forma que a equação receita versus despesa ou recursos versus demanda seja igual à bem estar social.

Para que isso aconteça, a Administração Pública, através de seus gestores, precisa ser empreendedora, adotar e incentivar práticas inovadoras, tomar decisões conscientes na alocação dos recursos públicos e sair da passividade se tornando proativa em suas ações.

Contudo, poucos estudos sobre o empreendedorismo público, especialmente no Brasil, foram conduzidos até o momento a fim de auxiliar os gestores a implementá-lo. Essa situação acontece nas organizações públicas como um todo, mas principalmente, nos Municípios que acabam sempre esperando pelas ações e experiências vividas pelos órgãos estaduais e federais.

Por isso esse trabalho tem por essência estimular esses estudos e tentar ajudar os gestores públicos a entender os aspectos essenciais do empreendedorismo, a buscar características positivas que podem favorecer essas ações e a eliminar as demais que afetam negativamente a gestão.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo sempre esteve atrelado ao setor privado (HIPÓLITO BORGES; ROMANIELLO e BRITO 2013). No entanto, esse conceito vem se tornando atrativo para o setor público após o surgimento da Nova Administração Pública. Segundo Kim (2010) o empreendedorismo tem sido conectado a esse movimento porque ele tenta remediar, por meio de mecanismos não burocráticos, os problemas da burocracia tradicional.

No Brasil, essa Nova Administração Pública é conhecida como Administração Pública Gerencial e teve seu início no país a partir de 1995 de acordo com Bresser Pereira (1999), quando a ideia de empreender começou a se destacar no setor público. Isso porque, segundo Valadares *et al* (2012, p. 2), o processo de modernização que vem acontecendo neste setor nos últimos anos “tem sido associado a noções comportamentais e gerenciais, imbuídas de conceitos e práticas, que eram próprias e, até então, restritas à esfera das organizações empresariais”.

Mas diferentemente dos métodos mercadológicos, o empreendedorismo público tem como finalidade, ampliar e melhorar os serviços ofertados à população. De acordo com Younhee Kim (2010):

“o principal ponto por detrás do empreendedorismo público não é fazer um governo de negócios ou que compreenda o mercado, ao invés disso, a ideia do empreendedorismo público é aumentar as oportunidades para a adoção de ideias inovadoras e encontrar maneiras de oferecer mais escolhas e benefícios públicos, proporcionando serviços de alta qualidade aos cidadãos.” (KIM, 2010, p. 781).

Para Kim (2010), assim como para Diefenbach (2011), Currie *et al.* (2008), Morris, Kuratko e Covin. (2008) e Kearney, Hisrich e Roche (2007), a

vertente pública do empreendedorismo deixa de lado a questão estritamente econômica e passa a ser definida em termos de tomada de risco, inovação e proatividade.

Deste mesmo modo, Bozeman (2007) corrobora dos pensamentos de Kim, pois considera as oportunidades, a inovação e a promoção da habilidade de ser proativo como elementos que podem ampliar as capacidades internas de produtividade.

Nesse mesmo sentido, Llewellyn e Jones (2003) percebem em tais dimensões a capacidade de reduzir a ineficiência no serviço público tão recorrente e persistente nesta esfera já que se tem não só o aumento da produtividade, mas também a obtenção da eficiência.

4.1 O Empreendedorismo no Setor Público

4.1.1 Definições

O empreendedorismo tem sido visto por seus autores como uma força potencialmente capaz de modificar e levar as organizações públicas a um nível, de fato, eficiente e eficaz em seus processos. Mas, empreender nesse setor pode ser definido de várias formas por esses estudiosos.

Para Drucker (1985), empreender significa modificar, perceber as necessidades de mudanças e encontrar as soluções necessárias que isso aconteça. Já Bellone e Goerl (1992) focam na participação, entendem o empreendedorismo como uma ferramenta que possibilita aos cidadãos participar do planejamento público. Moon (1998) por sua vez, define empreender como um ato ligado ao comportamento.

No entanto, enquanto Morris e Jones (1999) percebem o empreendedorismo como um processo que cria valores para a sociedade,

Marcias (2000), apesar de compreender essa valoração, acredita que empreender é um processo arriscado.

Na visão de Carpenter (2001) também compartilhada por Roberts e King (1991) e por Roberts (1992), trata-se de um processo que introduz novas ideias e, portanto, está relacionado ao conceito de inovação. Já para Edwards *et al* (2002), o empreendedorismo interliga sociedade e gestores, pois propõe estratégias que incentivam a participação social onde as pessoas podem auxiliar os gestores públicos a identificar as demandas sociais e a propor soluções.

Mas de acordo com Stone (1992) e Currie *et al* (2008), o empreendedorismo público é um processo que envolve não somente a inovação, é também caracterizado por outras duas dimensões, a tomada de risco e a proatividade. No entanto, neste trabalho, a tomada de risco será adaptada para tomada de decisão, pois se acredita que o risco no setor público deve ser minimizado através da tomada de decisão consciente.

4.1.2 Dimensões

Definido sob essas três dimensões torna-se então necessário expor tais qualificações do empreendedorismo.

A tomada de risco envolve a escolha, a opção que o gestor público faz entre tomar uma ou outra decisão diante dos gastos com o dinheiro público e por isso, segundo Kim (2010) pressupõe decisões conscientes mesmo perante as incertezas de resultados.

No entanto, de acordo com Berman e West (1998), as falhas resultantes destas decisões são menos aceitas no setor público devido a *accountability* a que os gestores estão sujeitos, já que o que está em jogo é o bem estar de toda uma população. Por isso, a tomada de risco ou como este trabalho prefere definir

tomada de decisão, já que o risco deve ser minimizado, deve ser feita de maneira consciente.

No que tange à inovação, para Keys (1988, p.62) esta significa “reestruturar os conceitos existentes” tendo em vista que isso poderá proporcionar a criação de novas realidades. Morris e Kuratko (2002) definem a inovação como algo que pode abranger desde a promoção de ideias inovadoras nas tarefas institucionais ao desenvolvimento de novos serviços públicos.

Kim (2010) por sua vez, corrobora dos pensamentos de Morris e Kuratko (2002) ao definir a inovação como uma disposição para adotar novos serviços e reestruturar os processos administrativos.

Quanto a proatividade, Lumpkin e Dess (2001) alegam que esta dimensão se resguarda no aumento da iniciativa a fim de, conforme dito por Morris e Kuratko (2002), tentar antecipar questões futuras. Isso, segundo Kim (2010) faz com que as organizações públicas deixem de agir passiva e defensivamente e passem não só a antever os problemas como a estar em alerta para as novas oportunidades.

Desta forma, o significado de empreendedorismo público é a junção destas três dimensões promovidas institucionalmente tanto para os gestores quanto para os servidores públicos. Portanto, empreender é escolher conscientemente para onde destinar os recursos públicos tomando decisões que, *a priori*, podem parecer incertas, mas tendo a certeza e a consciência de que a população será sempre beneficiada e aproveitar as oportunidades buscando recursos para além dos próprios empregando-os em ideias inovadoras que possam ampliar e melhorar a qualidade dos serviços públicos alcançando e promovendo de fato o bem estar social. Este é o conceito de empreendedorismo público utilizado neste trabalho.

4.2 As Características Organizacionais

4.2.1 Características Estruturais

Dentre as características presentes nas organizações, a hierarquia, a formalização e a flexibilidade são listadas por Kim (2010) como atributos pertencentes à estrutura que influenciam a adoção de ações empreendedoras.

De acordo com Moon (1999), a hierarquia é um fator que promove a morosidade dos processos indo desde a demora nas comunicações até a inibição para adotar ideias inovadoras. Portanto, muitos níveis hierárquicos nas organizações públicas podem diminuir a implementação de práticas empreendedoras.

A formalização, por sua vez, é entendida por autores como Hall (1996) como os procedimentos escritos, colocados em papel e que normalmente estão previstos em manuais e regulamentos. Isso, segundo Ingram e Clay (2000) força os servidores públicos a ficarem presos em cumprir e seguir regras o que diminui a autonomia das decisões, a adoção das ideias inovadoras e mesmo a proatividade desses servidores. Desta forma, quanto maior o grau de formalização mais difícil será adotar o empreendedorismo.

Já a flexibilidade é vista por Kim (2010) como a facilidade da organização em se adaptar e aproveitar as mudanças. Assim, uma organização flexível pode ser mais inovadora e consegue aproveitar melhor as oportunidades que surgem. Por conseguinte, quanto mais flexível, mais fácil será implementar o empreendedorismo.

Destarte, a presença de muitos níveis hierárquicos e de muita formalização não favorece o empreendedorismo. De forma contrária, a flexibilidade se apresenta como um fator positivo à adoção de ideias inovadoras e adesão à novas oportunidades.

4.2.2 Características Administrativas

Das características administrativas colocadas por Kim (2010), estão a autonomia, a participação dos servidores na tomada de decisões, a presença de recompensas baseadas no desempenho e a especialização dos servidores.

A autonomia, de acordo com Lumpkin e Dess (2001) é a ação independente quanto a uma decisão. Para Kim (2010), essas decisões se referem aos procedimentos rotineiros e administrativos o que agiliza os processos das organizações públicas, pois reduz a demora ligada a presença de vários níveis hierárquicos. Deste modo, quanto mais autonomia as organizações promoverem maior será o incentivo à tomada de decisões e às ações proativas, características do empreendedorismo.

Já a participação dos servidores na tomada de decisão é visualizada positivamente sob dois aspectos. Para Rainey e Bozeman (2000), aumenta a satisfação dos servidores, pois estes percebem a relevância de seu trabalho. Para Andrews *et al* (2007), este envolvimento auxilia os gestores na tomada de decisão já que os servidores detém o conhecimento das práticas cotidianas. Logo, possibilitar aos servidores a participação neste processo é algo que facilita o empreendedorismo público.

Nesse mesmo sentido, recompensar os servidores com base em seus bons desempenhos, seja financeiramente ou mesmo com recompensas não financeiras, podem de acordo com Kim (2010), levar os mesmos a adotar ações inovadoras e proativas possibilitando o empreendedorismo.

No que diz respeito a especialização, Kim (2010) diz que os servidores especializados tendem a reconhecer a necessidade de mudanças e a ser menos resistentes em relação à elas e portanto, são mais adeptos a tomar atitudes empreendedoras.

Nota-se que todos os aspectos apresentados da característica administrativa tem relação positiva com o empreendedorismo público.

4.2.3 Características Culturais

Dos fatores que compõe as características culturais, três são apresentados como forte influenciadores do empreendedorismo no setor público de acordo com Kim (2010): a *accountability*, a presença de múltiplos objetivos e a orientação para resultados.

De acordo com este autor, a *accountability* faz com os gestores aloquem de maneira mais eficiente os recursos públicos e, portanto, faz com que as decisões sejam tomadas de maneira mais consciente permitindo assim, a adoção de ações empreendedoras. A *accountability* é entendida por alguns autores como Tinoco (2002), como a responsabilização dos gestores em prestar contas à sociedade das suas ações, dos atos públicos praticados, portanto, trata-se de uma cultura inerente ao setor público.

No entanto, Kim (2010) coloca a multiplicidade de objetivos como um atributo negativo ao empreendedorismo. Isso porque segundo ele essa diversidade acaba proporcionando uma divergência de buscas onde cada um tenta atingir um propósito e tomam decisões parciais que os levam a isso, ou seja, não há um objetivo único e, portanto, não leva a um direcionamento claro para a tomada de decisão.

Já a orientação para resultados, colocada como um dos objetivos de desempenho de Kim (2010) torna-se um atributo positivo para a adoção de ideias empreendedoras e, segundo Bozeman (2007), deve ser focalizada no valor público. O foco nos resultados está atrelado ao objetivo da organização. Se ela tem um objetivo claro, bem definido e foca neste propósito todo o seu processo

está voltado para o alcance deste resultado, as suas atividades vão ser desenvolvidas orientadas para o fim e não mais para as etapas intermediárias. Assim, os processos administrativos se tornam menos desburocratizados já que o foco não está mais no meio, mas na sua busca final que é o bem estar do cidadão.

Portanto, dos três fatores elencados apenas a multiplicidade dos objetivos é percebida pelos autores como um fator negativo ao empreendedorismo público.

4.2.4 Características Ambientais

Os ambientes externos são percebidos por alguns autores como Davidsson, Low e Wright (2001), como implicadores diretos na atuação das organizações. Kim (2010) estende esses efeitos para o setor público quando da adoção de ações empreendedoras. Dentre essas características estão a influência política, a responsabilidade legal e a competição.

De acordo com Nutt (2006) o ambiente político exerce uma influência crítica na administração pública, isso porque, segundo Kim (2010), uma organização sob alto grau de influência política está sujeita a um maior controle externo por autoridades políticas, o que reduz as decisões empreendedoras. Destarte, uma maior influência política reduz e limita o empreendedorismo público, pois as decisões são tomadas levando-se em consideração os interesses políticos de outros agentes envolvidos.

A responsabilidade legal, para Bovens (2005) são práticas legais utilizadas para controlar as atividades administrativas e financeiras das organizações tanto públicas quanto privadas, embora, as primeiras tenham limitações legais mais extensas que as segundas. Devido a este controle, Kim

(2010), coloca que os gestores tendem a evitar as ações inovadoras e a tomar decisões que sejam diferentes das já tomadas anteriormente. Desta forma, quanto maior a responsabilidade legal mais difícil será implementar o empreendedorismo.

Quanto a competição, Morris e Jones (1999) e Kim (2010) a percebem como uma característica que pode levar não à disputa no setor público, mas à motivação. Seria uma forma de se espelhar em organizações públicas bem sucedidas e assim, melhorar a qualidade dos serviços públicos. Então, quanto maior a percepção de competição, mais facilmente o empreendedorismo seria implementado.

Ante o exposto e de maneira sintética percebe-se que a hierarquia, a formalização, a influência política e a responsabilidade legal quando presentes de forma substancial na organização são fatores que apresentam uma relação inversa ao empreendedorismo público o que indica uma influência negativa. Conquanto, existe uma relação favorável dos quesitos flexibilidade, autonomia, participação nas tomadas de decisão, existência de recompensas baseadas no desempenho, especialização dos funcionários, presença da *accountability*, direcionamento para resultados e competição percebida, demonstrando a influência positiva desses fatores na implantação de práticas empreendedoras.

Nesse mesmo sentido, Carbone (2000) já havia levantado em sua pesquisa sobre cultura organizacional do setor público brasileiro, alguns desses fatores que ele chamou como dificultadores e alavancadores de mudança no setor, já que para Carbone (2000, p. 1) “Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público brasileiro, ele teria pouco a ver com atributos como o empreendedorismo [...]”.

Pode ser percebido diante do que foi explicitado que a idealização de que o empreendedorismo está ligado somente ao indivíduo deixa de existir e

passa a ser considerado também o incentivo por parte das organizações onde as características organizacionais têm peso significativo. Para alguns autores como Valadares (2012), o comportamento empreendedor é, então, impulsionado e deve ser cultivado pela própria organização a fim de se desenvolver uma cultura empreendedora constituindo o que se denomina de empreendedorismo corporativo.

É claro que o empreendedorismo não é algo que se possa analisar de uma única forma, uma vez que se trata de um fenômeno complexo. Por isso, tanto os atributos do indivíduo, quanto da organização e do próprio ambiente devem estar interligados para que as ações empreendedoras possam ser efetivas. A junção desses três atributos se configura no que Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) denominaram de um modelo integrado da ação empreendedora e que pode perfeitamente, ser transmitido ao empreendedorismo público.

Costa, Barros e Carvalho (2011) nessa linha, entendem que nos dias atuais o indivíduo empreendedor voltou a ocupar seu importante papel na sociedade, mas agora, esse comportamento individual está intrinsecamente atrelado à organização, que precisa apresentar características organizacionais favoráveis para incentivar as práticas empreendedoras.

Embora estes três últimos autores enfatizem o setor privado, é possível afirmar que no empreendedorismo público, a cultura organizacional se torna preponderante em relação ao comportamento empreendedor individual. No entanto, não são pontos excludentes, mas permeáveis e inter-relacionados. Isso porque individualmente, não é possível adotar ações empreendedoras, principalmente, porque o ambiente público pressupõe coletividade, logo, todos devem ser e estar envolvidos e isso se torna praticamente impossível sem o aval da própria organização pública.

Portanto, as características organizacionais influenciam sobremaneira a implantação do empreendedorismo no setor público. Adotar práticas que sejam, de fato, empreendedoras nesse setor vai depender do incentivo ou desincentivo da organização pública.

5 MATERIAL E MÉTODOS

Neste tópico, será apresentada a forma como os objetivos da presente pesquisa foram alcançados, descrevendo o processo investigatório desde a classificação da pesquisa até os procedimentos metodológicos empregados na busca dos resultados e as técnicas abordadas para a análise dos dados.

5.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa se classifica como exploratório-descritiva ao passo que aborda um assunto até então pouco investigado nas ciências sociais aplicadas, mais especificamente no contexto público. Também se define como descritiva, uma vez que apresenta as características de uma determinada população.

De acordo com Calixto (2009, p.91) “a pesquisa exploratória é uma alternativa quando há pouco conhecimento acumulado sobre o tema a ser abordado [...]”, quando as pesquisas sobre determinados assuntos ainda são consideradas iniciais. Se por um lado, conforme relata a mesma autora, há a desvantagem deste tipo de estudo devido às poucas referências existentes, por outro, contribui para o início do debate e para novas investigações a respeito.

Segundo Cooper e Schindler (2003) e Lagioia *et al* (2007) a pesquisa exploratória permite ampliar o entendimento sobre um determinado problema a ser estudado construindo conhecimentos novos em áreas de estudo pouco trabalhadas.

No que concerne à pesquisa descritiva Calixto (2009, p.92) revela que esta tem maior profundidade que a exploratória, pois “descreve as características de uma população ou de um fenômeno [...]”. Cooper e Schindler (2003) por sua

vez, entendem que essa classificação de pesquisa deve ser utilizada quando o pesquisador tenta descrever um assunto em que é criado ou definido o perfil de um grupo.

Diante de tais pontos e, considerando as positivities de cada modelo de pesquisa esse estudo se posiciona em ambas as classificações: de caráter exploratório devido ao fato de a relação entre as características organizacionais e o empreendedorismo público ter sido pouco estudada no contexto brasileiro se tornando algo novo que merece a atenção de estudos empíricos e de caráter descritivo por se tratar de um estudo que buscou analisar a realidade de uma população específica que se concentra na Prefeitura do Município de Lavras, Minas Gerais.

Também de forma mais específica, trata-se de um estudo de natureza mista, a quantitativa e a qualitativa. A escolha dessa composição deveu-se às vantagens oferecidas pelas mesmas e, por juntas, permitem um maior entendimento e aprofundamento do tema estudado garantindo o atendimento completo dos objetivos propostos.

Segundo Alencar (2000, p.21), a vantagem da pesquisa quantitativa “é que ela permite medir, por meio de um conjunto limitado de questões, as reações de um grupo relativamente grande de pessoas, facilitando a comparação e o tratamento estatístico dos dados”.

Por outro lado, o mesmo autor reflete sobre a abordagem qualitativa dizendo que esta pode oferecer maiores detalhes sobre um grupo e aumentar a compreensão de determinadas situações.

Nesse sentido, Serapioni (2000) relata que a pesquisa deve buscar a integração entre as duas abordagens, pois assim, as deficiências individuais de cada uma serão suprimidas e os seus métodos juntos tornam-se complementares.

Desta forma, julgou-se que a conciliação das duas abordagens iria permitir captar de maneira mais efetiva os resultados e a atender aos objetivos de estudo.

5.2 Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo, essa pesquisa é classificada como estudo de caso que, de acordo com Cooper e Schindler (2003, p.120), permite colocar “mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições [...] e [...] pode ser a fonte de novas hipóteses e constructos.”.

Embora o estudo de caso, segundo Calixto (2009), seja criticado por muitos autores, principalmente por se tratar de estudos restritos aos ambientes e populações estudados, Yin (2001, p.29) enfatiza que esses tipos de estudos funcionam da mesma maneira que qualquer outro experimento, eles “são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”.

Segundo Alencar e Gomes (1998), o estudo de caso não é em si uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O caso pode ser simples ou complexo, pode ser um único indivíduo desenvolvendo uma ação ou vários indivíduos desenvolvendo várias ações. A vantagem do estudo de caso é que ele permite examinar em profundidade o desenvolvimento de ações realizadas pelos autores em seus próprios cenários.

Godoy (1995) por sua vez, considera que o estudo de caso tem como objetivo uma unidade de que se analisa profundamente e que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, sendo seu propósito fundamental, como tipo de pesquisa, analisar intensivamente uma unidade social. Trata-se de uma importante estratégia de pesquisa quando se procura responder às questões do tipo “como” e “porque”

certos fenômenos ocorrem, quando há possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser avaliados dentro de algum contexto de vida real, situação esta, inerente aos objetivos que foram propostos neste estudo.

Contribuindo com essa perspectiva, Gil (1999) caracteriza o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo dessa forma, o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o mesmo autor, o estudo de caso apresenta as seguintes vantagens: estímulo a novas descobertas e a ênfase na totalidade.

Diante do exposto, optou-se pelo estudo de caso uma vez que o mesmo se apresenta como um bom tipo de pesquisa para iniciar e estimular os estudos acerca de assuntos pouco debatidos como é o caso do empreendedorismo no setor público.

5.3 Métodos e Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário que, de acordo com Gil (1999, p. 128), é uma técnica que tem por objetivo levantar “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Além disso, trata-se de uma ferramenta que apresenta várias vantagens, dentre as quais o mesmo autor destaca a possibilidade de atingir um grande número de pessoas mesmo que estas estejam em áreas geográficas distintas, não demanda tantos gastos uma vez que o questionário não exige treinamento aprofundado dos aplicadores e garante o anonimato dos respondentes.

O modelo de questionário utilizado foi o estruturado (*survey*) que, segundo Freitas *et al.* (2000), é apropriado para pesquisas que pretendem obter

opiniões de determinado grupo de pessoas ou público-alvo, quando o objetivo é levantar informações de uma forma quantitativa a respeito de uma determinada população.

No entanto, no decorrer da pesquisa sentiu-se a necessidade de aprofundar os estudos através de métodos qualitativos que propiciassem maior conhecimento sobre o grupo estudado e que pudessem auxiliar na análise dos dados quantitativos.

Para tanto, optou-se pelo uso de duas técnicas: a entrevista semi-estruturada que, de acordo com Belei *et al* (2008), se mostra como uma ferramenta de qualidade para se coletar dados e a observação participante através do diário de campo que, segundo Queiroz *et al* (2007, p. 278), tem como princípio, “integrar o observador à sua observação” proporcionando assim, maior conhecimento sobre o objeto em estudo e maior compreensão sobre a realidade estudada.

Desta maneira, foi utilizada nesta pesquisa a triangulação metodológica, que de acordo com Duarte (2009, p. 12) faz uso de “múltiplos métodos para estudar um determinado problema de investigação” permitindo assim, uma análise mais completa daquilo que se está estudando.

5.4 População, Amostragem e Técnica de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Lavras, Minas Gerais junto aos servidores efetivos comissionados e apenas comissionados. Segundo dados obtidos no site oficial da Prefeitura (2015), em abril deste ano o Município contava com 108 servidores efetivos comissionados e 138 servidores somente comissionados totalizando 246 servidores com essa característica em seu quadro.

A escolha dos servidores comissionados se deu em razão de que, de acordo com o artigo 37, inciso V da Constituição Federal de 1988, esses são cargos destinados às atribuições de direção, chefia e assessoramento, que em tese, possuem autonomia e estão inseridos nas tomadas de decisões e, portanto, estariam mais aptos a relatar sobre os fatores do empreendedorismo público no caso estudado.

Foram aplicados pré-testes do questionário à 11 respondentes a fim de verificar possíveis erros, dificuldades de compreensão e assim, evitar vícios nos dados coletados por falhas no instrumento.

Após sugestões no pré-teste procedeu-se a coleta dos dados que se deu entre os meses de março, abril e maio de 2015. Foram recebidos 86 questionários e realizadas 3 entrevistas além dos relatos e anotações feitas no diário de campo.

O questionário foi constituído de 21 questões fechadas das quais 5 eram pertinentes ao perfil dos entrevistados, 2 específicas sobre o empreendedorismo e 14 sobre as características organizacionais. Destas, 4 eram relativas às características estruturais, 4 às características administrativas, 3 às características culturais e 3 às características ambientais.

Para a construção das questões foi utilizada a escala tipo Likert ¹de cinco pontos, que de acordo com Dalmoro e Vieira (2013) é dentre estas escalas a mais adequada, uma vez que é mais precisa e completa que a de três pontos e mais ágil do que a de sete.

¹ A escala Likert foi proposta por Rensis Likert em 1932. Seu uso é indicado quando se pretende medir atitudes, pois compreende afirmações relacionadas ao objeto pesquisado. Para estas questões os respondentes informam o seu grau de concordância ou discordância e para cada resposta é atribuído um peso que reflete a direção da atitude.

5.5 Técnica de Análise dos Dados

Para analisar os dados quantitativos o presente estudo valeu-se de análises estatísticas utilizando para tanto, o software estatístico SPSS *Statistics 17.0 (Statistical Package for the Social Science)*. Foram realizadas as seguintes análises:

- Descritiva: utilizou-se a frequência, a porcentagem e a média de todas as variáveis consideradas na pesquisa;
- Correlação: utilizou-se a técnica de *crosstabs* para analisar a relação entre variáveis.

Para cada nível de concordância da escala Likert foi atribuído um peso, que variou entre os valores de 1 a 5, e um significado que pode ser assim definido:

(Peso 1) Discordo Totalmente: significa que a Prefeitura em estudo não possui o atributo central da afirmativa.

(Peso 2) Discordo: significa que o atributo central da afirmativa é percebido raramente pelo entrevistado na Prefeitura, ou seja, não se aplica o mencionado atributo em sua maioria.

(Peso 3) Indeciso: significa que o respondente não sabe, não quis responder ou ficou dividido quanto à concordar ou discordar o que pode indicar que às vezes os atributos são percebidos e outras vezes não.

(Peso 4) Concordo: significa que o atributo central da afirmativa é percebido pelos respondentes parcialmente, ou seja, tal atributo existe mas não está totalmente constituído na Prefeitura em estudo.

(Peso 5) Concordo Totalmente: significa que o atributo central da afirmativa está totalmente presente na Prefeitura em estudo.

Desta forma, tendo-se como valor médio o peso 3 as médias das variáveis estudadas que ficaram acima deste valor tendem à “concordância” e para as que ficaram abaixo, tendem à “discordância”.

Para o cálculo da média (M) de cada variável foi utilizada a frequência (f) absoluta, o peso atribuído (p) e o total da amostra (t) onde: $(M= f \times p / t)$, ou seja, para cada variável multiplicou-se a frequência individual de cada nível de concordância por seu respectivo peso conforme distribuído acima e o somatório do resultado dessa multiplicação foi dividido pelo total da amostra. Esse método foi retirado de Cartoni (2015).

Contribuindo para o entendimento das análises quantitativas foram utilizadas as entrevistas bem como os relatos e observações anotadas no diário de campo como forma de perceber os detalhes e aprofundar a realidade dos respondentes.

Assim, para cada variável foi comparado os dados quantitativos levantados através do questionário com os dados qualitativos obtidos nas entrevistas e nos relatos de campo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Do Perfil dos Entrevistados

A presente pesquisa foi realizada com 86 servidores que detinham os cargos de Coordenadores (4,7%), Assessores (27,9%), Chefes de Divisão (15,1%), Chefes de Departamento (31,4%), Chefe de Gabinete (1,2%), Gerentes (8,1%), Ouvidor (1,2%), Assessor Jurídico (1,2%), Secretários Municipais (8,1%) e Controlador (1,2%). Destes, 61,6% ocupam apenas os cargos comissionados e 38,4% são servidores efetivos que possuem cargos na Prefeitura.

A maioria dos respondentes é do sexo feminino (54,7%) e a minoria do sexo masculino (45,3%) com faixa etária que varia da seguinte maneira: entre 18 e 25 anos (9,3%), 26 a 30 anos (11,6%), 31 a 35 anos (22,1%), 36 a 40 anos (12,8%) e acima de 41 anos (44,2%).

Quanto ao tempo de trabalho na Prefeitura os respondentes se distribuem assim: a menos de 1 ano (40,7%), de 1 a 3 anos (10,5%), de 3 a 7 anos (8,1%) e acima de 7 anos (40,7%).

Fazendo uma análise de correlação, é possível perceber que os entrevistados que trabalham a menos de 1 (um) ano na Prefeitura detém apenas a característica de comissionado (39,5% dos entrevistados) e os que estão acima de 7 (sete) anos são efetivos com cargo em comissão (31,4% dos entrevistados).

Logo, pode-se dizer que o perfil dos entrevistados são de pessoas mais velhas que estão acima de 41 (quarenta e um) anos de idade, trabalham a menos de 1 (um) ano na instituição e ocupam cargos em comissão apenas.

6.2 O Empreendedorismo na Instituição Estudada

Para avaliar o empreendedorismo na Prefeitura de Lavras foi solicitado aos respondentes que informassem o seu grau de concordância/discordância quanto a duas afirmações. A primeira definiu o empreendedorismo no setor público em termos de tomada de decisão, inovação e proatividade e a segunda, sobre o nível empreendedor da Prefeitura.

Quanto à definição, 91,9% dos respondentes concordaram com a afirmação apresentada (47,7% concordaram parcialmente e 44,2% concordaram totalmente). A média para essa variável foi de 4,29, o que reflete a direção da atitude para a concordância.

Para a segunda afirmação 45,3% concordaram que a Prefeitura é empreendedora, dos quais 39,5% concordaram parcialmente. Contra a esta afirmação, 34,9% dos entrevistados discordaram. Destes, 27,9% discordaram parcialmente.

Isso indica que a característica empreendedora é percebida pelos entrevistados, porém não em sua totalidade. O atributo está presente, mas não está totalmente constituído nesta Prefeitura. Essa percepção pode estar relacionada a ações individuais pelas quais uns se mostram mais proativos que os outros, geram ações empreendedoras, no entanto, isso não é promovido pelos demais servidores e gestores, logo, a “máquina” administrativa como um todo tende a apresentar falhas.

Em um dos relatos de campo, o Respondente 1 disse que a Prefeitura apresenta características empreendedoras e que a maioria dos gestores promovem ações nesse sentido, no entanto, falta o envolvimento e essa percepção aos demais gestores. Nas palavras desse Respondente: “se ela não é empreendedora de fato, pelo menos ela está tentando ser”.

A média para esta variável foi de 3,09 indicando para a direção da concordância, contudo, o fato da maioria concordar parcialmente indica que algumas características podem estar ausentes. Assim, entendendo a Prefeitura estudada como empreendedora, será possível a partir de então, levantar os atributos que a definem como tal e encontrar como essas características organizacionais influenciam o empreendedorismo público.

6.3 Das Características Estruturais

De acordo com Kim (2010), quatro variáveis pertencentes à estrutura organizacional são influenciadores do empreendedorismo público: a hierarquia, a formalização e a flexibilidade.

Para Moon (1999), a hierarquia é um fator que corrobora para a morosidade dos processos e inibe a adoção de ideias inovadoras, já que o fato de ter que passar por vários superiores além de ocasionar a demora, também retrai as ações dos servidores em face do receio de ter a mesma questionada ou recusada. Logo, a presença de muitos níveis hierárquicos nas organizações públicas poderia diminuir a implementação de práticas empreendedoras. Para esta variável 80,2% dos entrevistados (média de 3,84 na concordância) afirmaram que essa presença é notada dentro da Prefeitura de Lavras.

Em um dos relatos anotados em diário de campo, um entrevistado o qual será denominado de Entrevistado 1, afirmou que não considera a hierarquia como um fator que impossibilita as ações empreendedoras, pelo contrário, ela, de certa forma, força o planejamento já que um processo deve obedecer à sequência dos níveis até que seja concluído. Em função desse tempo as pessoas se tornariam mais proativas. Além disso, o fato de possuir o respaldo de todos os

envolvidos faz com que as pessoas se sintam mais confiantes quando da conclusão de cada etapa.

Considerando que esta instituição pública é empreendedora do ponto de vista dos respondentes, essa característica fugiria ao que foi proposto por Kim (2010) e ao que foi dito por Moon (1999) de que a presença de muitos níveis hierárquicos trabalha inversamente ao empreendedorismo público.

Quanto à formalização, a qual é definida por Hall (1996) como sendo os procedimentos escritos, colocados em papel, 79,1% dos entrevistados (média de 3,79) concordaram que existe muita formalidade nos procedimentos internos.

Essa característica, segundo Ingram e Clay (2000) força os servidores públicos a ficarem presos em cumprir regras diminuindo a adoção das ideias inovadoras e mesmo a proatividade, pois, de nada adiantaria uma ação empreendedora já que o processo envolve muitas pessoas. Desta forma, quanto maior o grau de formalidade mais difícil seria adotar o empreendedorismo.

Entretanto, em relato, o Entrevistado 2 disse que a existência dessa variável vai além do empreendedorismo, trata-se de um quesito praticamente obrigatório no setor público. Isso porque as atividades realizadas na gestão pública envolvem vários setores, logo, faz-se necessário que os procedimentos internos sejam devidamente oficializados a fim de que siga o fluxo correto. Nesta mesma conversa, o mencionado Entrevistado enfatizou as especificidades da Administração Pública como solicitações, licitação, empenho, contratação e pedidos que devem ser seguidos criteriosamente.

Corroborando para essa questão, o Entrevistado 3 afirmou o seguinte:

“Eu acho que a normatização é fundamental. Se você não criar normas, se você não colocar normas no serviço público você vai ver o serviço desandar e vai... aí você vê um controle mais rígido né a aí a equipe técnica ela é mais

eficiente porque a equipe técnica ela vai ver esse aspecto ele vai ver o aspecto técnico ele não vai ver o aspecto político né então assim a normatização, o fluxo normal né, você criar fluxogramas para poder agilizar o trabalho ele é fundamental. Agora a burocracia ela tem que existir. Primeiro porque você criar normas você tá burocratizando o trabalho você não pode é fazer com que a burocracia vire uma coisa de empecilho ela tem que existir para colocar regras, colocar normas para criar um fluxo e aí sim você ter uma sequência de, fazer a engrenagem funcionar”.

Quando questionado se a normatização e a formalidade reduzem o empreendedorismo público o Entrevistado 3 assim se posicionou:

“Não, não eu acho que não. Porque é o que eu te falei. Se você tiver uma base formada, essa normatização, pra você ter essa base, além do corpo técnico que eu falei você precisa ter o fluxo, você precisa ter as normas pra você poder trabalhar.”

Nesse sentido, a variável formalidade, vista por Ingram e Clay (2000) como inibidora do empreendedorismo, foi percebida pelos entrevistados como necessária dentro da Prefeitura.

No que diz respeito à flexibilidade, Kim (2010) afirma que as organizações que se adaptam mais facilmente às mudanças tanto do ambiente interno quanto as provocadas pelo ambiente externo tendem a ser mais inovadoras, pois consegue explorar as oportunidades mesmo diante das adversidades, por isso, instituições públicas flexíveis são mais empreendedoras.

No que tange ao ambiente interno, 65,2% dos respondentes discordaram que a Prefeitura consegue se adaptar com facilidades às mudanças internas dos

quais 54,7% discordaram parcialmente. A média para essa variável foi de 2,52 o que indica a tendência da discordância.

Quanto às mudanças provocadas pelo ambiente externo, 57% discordaram que ela consegue se adaptar com facilidade. Destes, 50% discordaram parcialmente. A média da variável foi de 2,60.

O fato de ser percebida parcialmente significa que a flexibilidade se faz presente em alguns momentos, não em todos. Porém, esta é uma variável que deve ser analisada um pouco mais a fundo.

Em relato, o Entrevistado 3 afirmou que a Prefeitura sofre mudanças frequentemente. Isso, de acordo com ele, ocorre porque as leis e as normas estão sempre sendo alteradas e à medida que há uma alteração legal as Prefeituras são obrigadas a se adaptar à nova realidade, logo, a flexibilidade tem que existir. Por outro lado, o Entrevistado 3 afirmou que essas mudanças são sempre “sofridas” em face do pouco tempo para a adaptação, da falta de auxílio dos órgãos externos e pela resistência das próprias pessoas. Logo, a adaptação às mudanças não só existe como é essencial na Administração Pública. Contudo, a facilidade de adaptação é que se faz ausente.

Diante das três variáveis analisadas, pertencentes às características estruturais, pode-se chegar à seguinte proposição:

Quadro 1: Características Estruturais no Empreendedorismo Público.

CARACTERÍSTICAS PRESENTES	FAVORECE O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO	
	Na literatura	Para os entrevistados
Hierarquia	Não	Sim
Formalidade	Não	Sim
Flexibilidade	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Portanto, dos fatores analisados da característica estrutural, apenas a flexibilidade é percebida pelos entrevistados no mesmo sentido dos estudiosos do empreendedorismo e diferentemente da literatura, os fatores hierarquia e formalidade são entendidos não como um entrave, mas como um item necessário dentro das instituições públicas, sendo possível empreender com a presença dos mesmos.

6.4 Das Características Administrativas

Dentre os fatores relacionados à característica administrativa colocados por Kim (2010) estão a autonomia, a participação dos servidores na tomada de decisões, a presença de recompensas baseadas no desempenho e a especialização dos servidores.

Quanto a autonomia 74,4% dos entrevistados (média de 2,30) discordaram que podem tomar todas as decisões sem consultar o seu chefe imediato. Destes, 53,5% discordaram parcialmente.

Em relatos, o Entrevistado 1 afirmou que dentro das suas competências, quando a questão é administrativa, rotineira, ele pode tomar decisões, entretanto, as que podem repercutir de alguma forma devem ser repassadas ao superior imediato.

Contribuindo com o relato, o Entrevistado 2 disse que uma maior autonomia iria contribuir para acelerar os processos e a prestação do serviço público ao cidadão já que as decisões poderiam ser tomadas tecnicamente sem precisar aguardar o retorno de outros níveis estratégicos.

Para os autores do empreendedorismo como Lumpkin e Dess (2001), a autonomia é vista como um atributo que possibilita aos servidores tomar decisões quanto a assuntos rotineiros, o que aceleraria os procedimentos internos

e reduziria conseqüentemente, a demora atrelada a presença de muitos níveis hierárquicos.

Assim, na percepção dos entrevistados, a presença desta característica na Prefeitura iria influenciar positivamente a adoção de ações inovadoras.

Quanto a participação, 76,8% dos respondentes discordaram que os servidores não comissionados participam das tomadas de decisão.

Nos relatos, o Respondente 1 afirmou que na sua área é muito difícil ter a participação de todos porque trata-se de assuntos muito específicos e quem não está envolvido diretamente teria grandes dificuldades para opinar sobre a matéria.

Contribuindo com esse relato o Entrevistado 1 disse que outra grande dificuldade está atrelada aos recursos orçamentários e, principalmente, financeiros, pois muitas vezes as pessoas que não estão ligadas diretamente não entendem a escassez dos recursos o que dificultaria chegar em um ponto comum e tomar a decisão.

Desta forma, a percepção dos entrevistados não vai de encontro ao que é dito por Andrews *et al* (2007), de que a participação auxiliaria os gestores na tomada de decisão. Para essa variável a média tendendo a discordância foi de 2,09.

No que tange às recompensas Kim (2010) diz que as instituições que recompensam, seja financeiramente ou não, os servidores pelo bom desempenho tendem a incentivar a adoção de ações proativas, pois criam a expectativa de retorno quando um trabalho é bem desempenhado e reconhecido.

Para 73,3% dos entrevistados, a Prefeitura não trabalha com recompensas para o servidor. Destes, 41,9% discordaram totalmente. A média que direciona a discordância foi de 1,97.

Contudo, em entrevista realizada, o Entrevistado 2 disse que uma Prefeitura empreendedora é aquela que trabalha focada em três vetores:

“[...] o vetor funcional que é o potencial humano, o vetor de qualidade que é o vetor da eficiência e da eficácia e o vetor do cliente externo que na realidade, é a própria população. [...]”

Nesse sentido, ele afirma que para trabalhar o vetor humano é necessário ter o processo de recompensas:

“claro que tem que ter o processo por produtividade, fulano ganha mais que beltrano porque o fulano trabalha mais, ele me dá mais resultado, na iniciativa privada é assim, claro que tem que ser assim”.

Logo, percebe-se que as recompensas são percebidas como um fator que favorece o empreendedorismo assim como afirma Kim (2010).

No que diz respeito à especialização, 53,5% dos respondentes discordaram de que, de maneira geral, os servidores possuem competência técnica para ocupar os cargos em que se encontram. A média para a direção da discordância foi de 2,30.

De acordo com o Entrevistado 3, ter um corpo técnico especializado é um dos fatores mais importantes para o empreendedorismo uma vez que são essas pessoas que fazem, na prática, o processo acontecer. Quando indagado sobre as características que uma Prefeitura deve ter para ser empreendedora a resposta foi a que segue:

“Diminuir o cargo político e colocar o cargo técnico, isso é fundamental. [...] se você tem um corpo técnico mais preparado, mais capacitado, ele vai ter uma base para ser esse Prefeito empreendedor. A... a demanda que existe né... a população... a demanda que a população exige... exige da Administração ela requer mais rapidez né [...] pra ser mais ágil, ser mais assim, pontual, ser mais eficiente, então a... o corpo técnico ele tem que ser técnico”.

Nesse sentido, Kim (2010) acredita que os servidores especializados por serem mais técnicos e possuir o conhecimento relativo à área tendem a ser menos resistentes em relação às mudanças e a ser mais proativos e, portanto, estão mais adeptos a tomar atitudes empreendedoras que conduzem à prestação de um serviço público mais eficiente, opinião esta corroborada pelos entrevistados.

Diante da análise destas quatro variáveis, as quais são pertencentes às características administrativas, pode-se chegar à seguinte proposição expressa abaixo:

Quadro 2: Características Administrativas no Empreendedorismo Público.

CARACTERÍSTICAS PRESENTES	FAVORECE O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO	
	Na literatura	Para os entrevistados
Autonomia	Sim	Sim
Participação	Sim	Não
Recompensas	Sim	Sim
Especialização	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Como pode ser visualizado no quadro 2, dos fatores pertencentes da característica administrativa, a participação é o único que os entrevistados não entendem como facilitador do empreendedorismo, pelo contrário, ela é vista como algo que pode atrasar e dificultar a tomada de decisão, principalmente por causa da dificuldade de se chegar a uma posição única e pela falta de conhecimento de quem não está envolvido diretamente. No entanto, a presença de autonomia, recompensas pelo bom desempenho e a especialização/competência técnica dos servidores percebida como fatores que contribuem positivamente para o empreendedorismo.

6.5 Das Características Culturais

Dos fatores culturais elencados por Kim (2010), três são apresentados como forte influenciadores do empreendedorismo no setor público: a *accountability*, a presença de múltiplos objetivos e a orientação para resultados.

A *accountability*, termo traduzido como responsabilização, indica que os gestores públicos, segundo Tinoco (2002), estão obrigados a prestar contas dos resultados obtidos, logo, se revela como uma variável estimuladora de decisões conscientes, premissa do empreendedorismo no setor público.

Para esta variável foi afirmado aos respondentes que o Prefeito tem a obrigação de prestar contas de todos os atos públicos tanto à população quanto aos órgãos de controle externo. Neste caso, 94,2% concordaram com a afirmação sendo que 60,5% concordaram totalmente. A média que apresenta essa direção foi de 4,47.

Em relatos do Entrevistado 3 e do Respondente 1 a responsabilização é vista como um fator necessário no setor público, assim como a normatização. Este de acordo com eles é um dos fatores que difere o público da iniciativa

privada porque o gestor tende a tomar decisões mais conscientes em face do controle externo.

Quanto à multiplicidade de objetivos, Kim (2010) a coloca como uma variável negativa ao empreendedorismo, pois não direciona a instituição pública ao seu propósito maior. Assim, cada servidor está buscando alcançar uma meta dificultando a tomada de decisão.

Para este atributo, 73,2% dos respondentes, afirmaram que a Prefeitura possui uma grande diversidade de objetivos. Em relatos, o Respondente 2 e o Respondente 1 disseram que essa diversidade é inerente à Administração Pública, pois a população carece de muitos serviços. Além disso, de acordo com eles, esses objetivos são específicos e que, se somados, tornam-se o objetivo maior da Prefeitura que é o bem estar do cidadão. A média de tendência a concordância foi de 3,73.

Assim, a multiplicidade ou diversidade de objetivos é encarada pelos respondentes de maneira diferente a proposta por Kim (2010).

Quanto a orientação para os resultados, apontada no setor público por Bozeman (2007), como a orientação focalizada no valor público, teve a concordância de 43% dos respondentes, ou seja, para eles a Prefeitura trabalha voltada para os resultados que deseja obter, isso faz com que as pessoas trabalhem juntos em prol do mesmo fim. Logo, este é um fator que favorece o empreendedorismo, de acordo com os respondentes.

Logo, as três variáveis analisadas para as características culturais podem ser expostas na seguinte proposição:

Quadro 3: Características Culturais no Empreendedorismo Público.

CARACTERÍSTICAS PRESENTES	FAVORECE O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO	
	Na literatura	Para os entrevistados
<i>Accountability</i>	Sim	Sim
Multiplicidade de Objetivos	Não	Sim
Orientação para Resultados	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Dos fatores relativos à característica cultural, todos foram compreendidos pelos entrevistados como itens que podem favorecer o empreendedorismo inclusive o fato de a Prefeitura possuir muitos objetivos, o que na literatura é exposto como um fator negativo à adoção de ações empreendedoras. Para os respondentes ter objetivos menores ou apenas um objetivo é indiferente ao empreendedorismo uma vez que tudo levará ao objetivo único de prestar serviços públicos ao cidadão.

6.6 Das Características Ambientais

Dentre os fatores ambientais a influência política, a responsabilidade legal e a competição são expostas por Kim (2010) como fatores que influenciam o empreendedorismo.

De acordo com Nutt (2006) o ambiente político acaba influenciando criticamente a Administração Pública, pois as decisões são tomadas levando-se em consideração os interesses políticos de determinados grupos e não em função das demandas da população. Por isso, este é um fator entendido por muitos autores que desfavorece o empreendedorismo público.

Para 74,4% dos respondentes as decisões tomadas pelos gestores da Prefeitura sofrem influência política. A média que direciona à concordância foi de 3,78.

Contudo, de acordo com os relatos do Respondente 3, as decisões deveriam ser tomadas tendo exclusivamente por base, as necessidades da população.

Também se pronunciou o Respondente 2 quanto a essa variável. Para ele que é efetivo e passou por quatro gestões a influência política é algo que prejudica a população porque nunca se sabe se a decisão foi tomada por que alguém pediu, ou se para benefício próprio ou se por demanda da sociedade, logo, nem sempre uma decisão tomada será consciente e se revelará como uma ação empreendedora.

Desta forma, os relatos demonstram a negatividade da influência política quanto ao empreendedorismo.

No que tange à responsabilidade legal, colocada por Bovens (2005) como as práticas legais utilizadas para controlar as atividades administrativas e financeiras das organizações e compreendida por Kim (2010) como um fator limitante ao empreendedorismo, já que gestores tendem a evitar as ações inovadoras com receio das sanções legais, 79% dos respondentes disseram que o Prefeito e os agentes públicos respondem legalmente por todos os atos públicos. A média que representa essa direção foi de 4,06.

No entanto, nos relatos colhidos a maioria das pessoas se pronunciou no mesmo sentido das variáveis *accountability* e normatização de que se trata um fator essencial à Administração Pública. Essas três variáveis, na visão dos respondentes, são as responsáveis pelo cuidado do gestor público quanto aos seus atos e suas decisões.

Assim, a responsabilidade legal não é percebida como um limitante, mas sim como estimulador de decisões conscientes.

E por fim, a competição vista por Morris e Jones (1999) e por Kim (2010) como uma característica que pode levar não à disputa no setor público, mas à motivação. Seria uma forma de se espelhar em organizações públicas bem sucedidas e assim, melhorar a qualidade dos serviços públicos. No entanto, essa variável não é notada na Prefeitura.

Para 43% dos respondentes a Prefeitura não se espelha em outras instituições para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população. A média de direcionamento da discordância foi de 2,83.

Embora esta questão tenha dividido a opinião de muitas pessoas, a maioria dos relatos afirma que transportar boas ideias de outras instituições para a Prefeitura seria uma forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Assim, as três variáveis que compõe as características ambientais podem ser expressas na seguinte proposição:

Quadro 4: Características Ambientais no Empreendedorismo Público.

CARACTERÍSTICAS PRESENTES	FAVORECE O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO	
	Na literatura	Para os entrevistados
Influência Política	Não	Não
Responsabilidade Legal	Não	Sim
Competição	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Deste modo, dos fatores que compõe a característica ambiental, apenas a responsabilidade legal foi percebida pelos servidores entrevistados de maneira

diferente à literatura. Para eles, este é um fator que promove a tomada de decisão consciente, pois não se trata de inibir decisões, como é colocado pelos autores do assunto, mas sim de tomar a decisão que melhor atenderá às necessidades da população.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados verificou-se que a presença de algumas variáveis elencadas pelos estudiosos do empreendedorismo público, especialmente através dos estudos de Younhee Kim (2010), é percebida de maneira distinta pelos respondentes dessa pesquisa, levando ao entendimento de que a idealização de empreendedorismo é notada distintamente dependendo da conjuntura de cada organização e da forma como os servidores o percebem, ou seja, alguns fatores vão ser entendidos como relevantes em um determinado ambiente e nada importante em outros.

Dos fatores que compõe as características estruturais apenas a flexibilidade converge para a mesma opinião. Conquanto, a presença de muitos níveis hierárquicos e de formalidade nos processos é percebida de forma contrária. Para os respondentes são fatores que não impedem a adoção de ações empreendedoras como é colocado pelo mencionado autor, mas ao contrário, são fatores relevantes para uma Administração Pública.

Já dos fatores relacionados às características administrativas, convergiram as opiniões a autonomia, a presença de recompensas pelo bom desempenho e a especialização técnica. Destarte, apenas a participação foi o fator, que na visão dos respondentes, não favorece o empreendedorismo no setor público, ou dito de outra maneira, é um fator que promove a morosidade nas decisões.

Dos fatores representantes das características culturais por sua vez, apenas a diversidade de objetivos divergiu a opinião entre a literatura e os entrevistados, já que para estes ter vários objetivos específicos levariam ao objetivo maior o que não impediria a adoção de ações empreendedoras dentro do setor público.

Por outro lado, todos concordam que a responsabilização em prestar contas e que o foco nos resultados favorece o empreendedorismo principalmente porque está condicionado às decisões conscientes e ao foco nas demandas do cidadão.

Quanto aos fatores pertencentes às características ambientais apenas a responsabilidade legal dividiu as opiniões dos estudiosos e dos respondentes. Enquanto para os primeiros esse fator reduz as ações empreendedoras, para os segundos estimula a tomada de decisão consciente.

Destarte, a forte influência política é vista por ambos como um fator que não favorece as ideias inovadoras tampouco se preocupa com o bem estar da sociedade, trata-se de um fator que está mais preocupado com as relações do que com o bem público.

E por fim, a competição que é percebida tanto pelos literários do empreendedorismo quanto pelos servidores entrevistados como um fator que proporciona melhorias na qualidade dos serviços e que favorece a proatividade e a inovação promovendo ações empreendedoras. A competição não é percebida como a busca pelo lucro como acontece nas organizações privadas, pelo contrário, é entendida como a busca por boas ideias, por ações bem sucedidas em outros entes e que podem ser aplicadas no setor público através de adaptações a fim de melhorar os serviços ofertados à sociedade garantido a satisfação dos usuários desses serviços.

Logo e diante do que foi explicitado, se fosse possível resumir uma Prefeitura empreendedora pelas suas características através da perspectiva da literatura aqui apresentada e da perspectiva dos respondentes ela seria estruturada assim:

Quadro 5: Síntese Modelos de Prefeitura Empreendedora.

LITERATURA	ENTREVISTADOS
Presença de poucos níveis hierárquicos	Presença de níveis hierárquicos bem definidos
Teria a formalidade mínima necessária	Teria procedimentos formais através de manuais e fluxos
Seria altamente flexível quanto às mudanças	Seria flexível quanto às mudanças
Daria total autonomia aos seus gestores	Daria autonomia aos seus gestores
Estimularia a participação de todos os servidores	Não estimularia a participação dos servidores
Trabalharia com sistema de recompensas aos servidores pelo bom desempenho	Trabalharia com sistema de recompensas aos servidores pelo bom desempenho
Teria pessoas altamente especializadas	Teria pessoas altamente especializadas
Tomaria decisões conscientes com base na <i>accountability</i>	Tomaria decisões conscientes com base na <i>accountability</i>
Teria um objetivo único	Teria objetivos específicos e não um único objetivo
Focaria nos resultados	Focaria nos resultados
Tomaria decisões com base técnica e não política	Tomaria decisões com base técnica e não política
Os gestores não responderiam legalmente pelos seus atos	Os gestores responderiam pelos seus atos
A competição seria estimulada	A competição seria estimulada

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

De fato, ao comparar os dois modelos, percebe-se que mesmo enfatizando o empreendedorismo no setor público, as características apontadas pela literatura parecem ser uma transposição do setor privado e tendem a uma idealização para o setor público. Isso pode ser percebido pelo foco na ausência de responsabilidade legal e de formalidade nos procedimentos internos.

Diferente dessa visão, o modelo exposto pela perspectiva dos entrevistados parece ser mais realista, mais condizente com a realidade do setor público.

Isso porque a Administração Pública possui características muito peculiares como a realização de processos licitatórios os quais devem estar de acordo e seguir criteriosamente o que está disposto na Lei de Licitações e Contratos Administrativos- Lei nº8666/1993, a realização dos empenhos, dos pedidos, da contratação e dos pagamentos. Tudo isso é e precisa ser regulamentado de alguma forma.

Por isso, é preciso uma análise de conjuntura para avaliar as reais condições de cada Prefeitura, colocar no conjunto as práticas utilizadas pela iniciativa privada e que podem auxiliar na Administração Pública juntamente com as práticas bem sucedidas de outras entidades públicas e é claro, as particularidades internas.

De forma conclusiva, foi proposto neste trabalho encontrar repostas para as seguintes questões: de fato essas características organizacionais influenciam a adoção de ações empreendedoras? Em que sentido essa influência acontece nas organizações públicas? Para tanto, um estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Lavras, Minas Gerais.

Os dados obtidos permitem concluir que as características organizacionais, de fato, influenciam sobremaneira a adoção de ações empreendedoras, conseqüentemente, a implementação do empreendedorismo no setor público. Diante disso, é preciso que os gestores públicos a começar, especialmente pelos Prefeitos seguidos dos Secretários Municipais e demais cargos de nível estratégico promovam e estimulem essas ideias inovadoras dentro das Prefeituras junto ao corpo técnico.

No que tange as características organizacionais foi encontrada relação positiva para os fatores hierarquia, formalidade, flexibilidade, autonomia, recompensas, especialização, *accountability*, multiplicidade de objetivos, a orientação para os resultados, a responsabilidade legal e a competição, ou seja, quando presentes de forma eficaz na instituição pública essas características influenciam positivamente favorecendo a implementação do empreendedorismo.

Por outro lado, foi encontrada a relação negativa para os fatores participação e influência política. Dito de outra forma, quando estão presentes na instituição, esses fatores não influenciam na adoção de ações empreendedoras.

Assim, este trabalho não pretende esgotar aqui as discussões acerca deste assunto que ainda carece de muitos estudos e análises, tampouco, teve a pretensão de dizer que existem modelos a serem seguidos para se implantar o empreendedorismo público, ao contrário, o propósito foi instigar novas pesquisas e principalmente afirmar que o modelo quase perfeito de empreendedorismo público será aquele realizado individualmente por cada Prefeitura e por cada instituição de acordo com as suas necessidades.

Para trabalhos futuros recomenda-se que esta pesquisa seja aplicada em outros municípios do mesmo porte a fim de tentar levantar as características que podem ser comuns entre eles. Isso posteriormente poderá ser comparado a análises de Prefeituras com portes maiores de modo que se possa auxiliar os municípios e seus gestores a adotar de fato ideias empreendedoras.

Quanto à metodologia e aos métodos utilizados é possível dizer que estes se mostraram eficazes na busca dos resultados desejados, principalmente porque a triangulação metodológica possibilitou encontrar resposta que somente por análise quantitativa isso não seria possível. No entanto, a estratégia de coleta de dados pode melhorar. Recomenda-se a disponibilização de uma urna para que

os questionários sejam depositados pelos respondentes a fim de que estes se sintam mais seguros quanto ao sigilo das informações.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E.; GOMES, M. A. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212 p.

ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras, UFLA/FAEPE, 2000. 109 p.

ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; LAW, J.; WALKER, R. M. Centralization, organizational strategy and public service performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**. p. 57-80, 2007.

ANDY, F. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução Lorí Viali-2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688p.

BELEI, R. A. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel**. Pelotas [30]: 187 - 199, jan./jun. 2008.

BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**. p. 130-134, 1992.

BERMAN, E. M.; WEST, J. P. Responsible risk-taking. **Public Administration Review**. p. 346-352, 1998.

BORINS, S. Lessons from the new public management in commonwealth nations. **International Public Management Journal**, p. 37-58, 1998b.

BOVENS, M. Public accountability. In E. Ferlie, L. E. Lynn & C. Pollitt (Eds.), **The Oxford handbook of public management**. 2005, p. 182-208. Oxford, NY: Oxford University Press. 2005.

BOYETT, I. The public sector entrepreneur- a definition. **Journal of Public Sector Management**. p. 36-51, 1996.

BOZEMAN, B. **Public values and public interest: counterbalancing economic individualism**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Presidência da República, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 50, n. 4, p. 5-30, out./dez. 1999.

BUFONI, A. L. O rigor na exposição dos estudos de caso simples: um teste empírico em uma universidade brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD/ANPAD. 2002. CD.

CALIXTO, L. Estudos de caso sobre custos ambientais: ênfase nos procedimentos metodológicos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 87-109, mar./abr. 2009.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARPENTER, D. P. **The forging of bureaucratic autonomy: reputation, networks and policy innovation in executive agencies, 1862-1928**. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2001.

COHEN, S.; EIMICKE, W. B. Trends in 20th century United States government ethics. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 3, p. 571-597, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. M. da.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.15, n.2, art. 1, p. 179-197, mar./abr. 2011.

CURRIE, G. et al. Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, 86 (4), p. 987-1008. 2008.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6 – Edição Especial. p.161-174, 2013.

DAVIDSSON, P.; LOW, M. B.; WRIGHT, M. Editor's introduction: Low and acMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25 (4), 5-15. 2001.

DEMO, P. **Saber pensar**. 2 Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector**: when middle managers create public value. Gabler research, Gabler Verlag Wiesbaden. 2011.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles. Londres: Butterworth-Heinemann, 1985.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **Centro de investigação e estudos de sociologia**. CIES e-Working Paper n. ° 60. Lisboa, 2009.

EDWARDS, C.; JONES, G.; LAWTON, A.; LLEWELLYN, N. Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context. **International Journal of Public Administration**, 25, 1539-1554. 2002.

FORSTER, J.; GRAHAM, P.; WANNA, J. **The new public entrepreneurialism**. In J. Wanna, 1996.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M. RAMOS, S. C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD, 2008. CD.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 25-35. 1995.

GOODSELL, C. T. Reinvent government or rediscover it. **Public Administration Review**, 53, p. 85-86, 1993.

GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza. **Transição da estrutura etária e políticas públicas de qualificação profissional em Minas Gerais**. 2010. 160 f.

Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

Hall, R. H. **Organizations: structures, processes, and outcomes**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1996.

HIPÓLITO BORGES, D. A.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. de.; Empreendedorismo no setor público: os papéis das características organizacionais. In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UFLA, 26, 2013, Lavras. **Anais...** Lavras: UFLA, 2013.

INGRAM, P.; CLAY, K. The choice-within-constraints new institutionalism and implications for sociology. **Annual Review of Sociology**, 26, p. 525-546. 2000.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, 15 (3), p. 275-299. 2007.

KEYS, P. R. Administrative entrepreneurship in the public sector. **Administration in Social Work**, 12, 59-68. 1988.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The Roles of Organizational Characteristics. **Administration & Society**. (42), p. 780-814. 2010.

LAGIOIA, U. C. T. et al. Uma investigação sobre as expectativas dos estudantes e o seu grau de satisfação em relação ao curso de ciências contábeis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v.1, n.8, jul./dez. 2007, p. 121-138.

LLEWELLYN, N.; JONES, G. Controversies and conceptual development: Examining public entrepreneurship. **Public Management Review**, 5, p. 245-266, 2003.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, 16, p. 429-451. 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifyng the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21 (1), p. 135-172, mar./abr. 2009.

MOON, M. J. **The pursuit of managerial entrepreneurship in the public, private, and nonprofit sector: Does organization matter?** Doctoral thesis, Syracuse University, Syracuse, New York. 1998.

MOON, M. J. The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter? **Public Administration Review**, 59, p. 31-43. 1999.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 24, p. 71-91. 1999.

MORRIS, M. H.; Kuratko, D. F. **Corporate entrepreneurship**. Fort Worth, TX: Harcourt College. 2002.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J, G. **Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations**. Mason, OH: Thomson/South-Western. 2008.

NUTT, P. C. Comparing public and private sector decision-making practices. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16, p. 289-318. 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York, 1992.

QUEIROZ, D. T. et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista de Enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, 15(2): p.276-283 abr./jun. 2007.

RAINEY, H. G.; Bozeman, B. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 10, p. 447-469. 2000.

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, 11 (1), p. 55-74. 1992.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 1, p. 147-175. 1991.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. **Transforming public policy**: Dynamics of policy entrepreneurship. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência & Saúde Coletiva* vol.5 n.1, p. 187-192. Rio de Janeiro 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S141381232000000100016&pid=S1413-81232000000100016&pdf_path=csc/v5n1/7089.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2015.

STONE, J. B. **Public entrepreneurship in Florida local government administration**. Tallahassee: Florida State University. 1992.

TERRY, L. D. Administrative leadership, neo-managerialism and the public management movement. **Public Administration Review**, 58, p. 194-200. 1998.

TINOCO, J.E.P. Balanço social: balanço da transparência corporativa e da concentração social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Rio de Janeiro, n.135, maio/jun. 2002.

VALADARES, J. L. et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD, 2012. CD.

CARTONI, D. Veris Edu. Aula 5- Tipos de Pesquisa. Metodologia Científica. 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

9 ANEXO A – Questionário utilizado na coleta de dados

QUESTIONÁRIO SOBRE EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

Prezado colaborador,

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a relação entre as características organizacionais e o empreendedorismo. Os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa e nenhuma informação individual dos respondentes será divulgada. **NÃO É PRECISO SE IDENTIFICAR.** Na esperança de poder contar com sua valiosa colaboração, antecipo agradecimentos.

- 1) Qual a sua função/cargo na Prefeitura? _____
- 2) Você é servidor: () Efetivo e Comissionado () Apenas Comissionado
- 3) Sexo: () Feminino () Masculino
- 4) Qual a sua idade?
() 18 à 25 anos () de 26 à 30 anos () de 31 à 35 anos () de 36 à 40 anos () acima de 41 anos
- 5) Há quanto tempo você trabalha na Prefeitura?
() A menos de 1 ano () de 1 à 3 anos () de 3 à 7 anos () acima de 7 anos
- 6) **Organizações públicas empreendedoras são aquelas que buscam recursos externos para aumentar a sua arrecadação. São aquelas que não ficam paradas esperando as oportunidades, mas sim, as proativas. São organizações em que seus gestores tomam decisões conscientes a fim de alocar da melhor maneira os recursos públicos. São aquelas que inovam sempre, seja nos processos internos ou com a criação de um novo serviço.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente
- 7) **A Prefeitura em que eu trabalho é empreendedora.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente
- 8) **A Prefeitura possui muitos níveis hierárquicos em sua estrutura administrativa.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente
- 9) **A Prefeitura consegue se adaptar com facilidade às mudanças que ocorrem no ambiente interno.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente
- 10) **A Prefeitura consegue se adaptar com facilidade às mudanças provocadas pelo ambiente externo.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente
- 11) **Na Prefeitura existe muita formalidade nos procedimentos internos.**
() Discordo Totalmente () Discordo () Indeciso () Concordo () Concordo Totalmente

12) Dentro das minhas competências eu posso tomar todas as decisões sem consultar meu chefe imediato.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

13) Os servidores não comissionados participam de todas as tomadas de decisões.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

14) A Prefeitura trabalha com recompensas financeiras e também não-financeiras para recompensar o bom desempenho dos servidores.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

15) Os servidores da Prefeitura, de um modo geral, possuem competência técnica para ocupar os cargos em que se encontram.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

16) O Prefeito tem obrigação de prestar contas de todos os atos públicos à população e aos órgãos de controle externo.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

17) A Prefeitura possui uma grande diversidade de objetivos.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

18) A Prefeitura trabalha orientada para os resultados que deseja obter.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

19) As decisões tomadas pelos gestores da Prefeitura sofrem influência política.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

20) O Prefeito e os agentes públicos respondem legalmente por todos os atos públicos.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente

21) A Prefeitura compete com outras entidades para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Discordo Totalmente Discordo Indeciso Concordo Concordo Totalmente