



HENRIQUE LASMAR FRIEDRICH

**RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR DOS
PREFEITOS E OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: UM ESTUDO COMPARATIVO**

LAVRAS – MG

2018

HENRIQUE LASMAR FRIEDRICH

**RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR DOS PREFEITOS E OS
DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO COMPARATIVO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Dênis Renato de Oliveira

Orientador

LAVRAS – MG

2018

HENRIQUE LASMAR FRIEDRICH

**RELAÇÃO ENTRE O PERFIL EMPREENDEDOR DOS PREFEITOS E OS
DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO COMPARATIVO**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 29 de junho de 2018.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira
Orientador

LAVRAS – MG

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para seguir em frente independente de qualquer obstáculo. Que fez das pedras no meu caminho um ótimo apoio para uma escalada radical.

À minha mãe e mentora, Ana Rosa Lasmar, a mulher mais forte que já conheci em toda história, seja a história real ou de ficção. Ao meu Pai, Eduardo, um gênio mal compreendido, que mesmo distante se fez presente do início ao fim da minha formação. À Meu irmão, o qual me orgulho e me espelho, Felipe, meus padrinhos Juliano e Sarah, que sempre confiaram em mim e apostam diariamente no meu sucesso e futuro. Enfim, a toda a “Família Abençoada” (tios e primos) que estão dia a dia ao meu lado. *In memoriam* de Nilton, Terezinha e Sérgio, estarão sempre no meu coração.

Dentro da Universidade, me espelhei e apoiei dia a dia no exemplo de estudante que foi Marcella Ricci, a qual tenho orgulho de namorar e foi meu braço direito nessa graduação. Obrigado por me aturar, me acalmar, me ajudar e ser essa pessoa espetacular. Beijo, bem.

Agradeço também a maravilhosa República Casa do Chapéu, todos amigos a agregados que tiveram papel fundamental. Homenageio aqui na pessoa da Dona Cida, que cuida, ACOLHE, agrada, educa e ensina mais que qualquer escola e faculdade. A Senhora é uma Santa.

Mais que meu orientador, Denis é um amigo e exemplo a ser seguido dentro da universidade. Na pessoa dele, estendo meus sinceros agradecimentos a todos professores da Administração Pública, em especial ao Renato e a Daniela, que não mediu esforços para me orientar no estágio.

Por último e não menos importante, meus amigos e amigas que tornam meus dias mais felizes, da minha cidade, Ribeirão Vermelho, os Pedras, os que trabalham comigo e todos que por algum motivo, confiam na nossa relação.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta a questão do processo do empreendedorismo no setor público, com enfoque nos municípios de pequeno porte que necessariamente precisam acompanhar as transformações que têm permeado a administração pública nos últimos anos. Com o objetivo de identificar as características empreendedoras em prefeitos de três cidades do Sul de Minas, optou-se pela metodologia de caso e por uma abordagem mista de pesquisa - qualitativa e quantitativa - para classificar os principais problemas enfrentados pelos chefes do executivo em cidades pequenas e perceber quais as técnicas empreendedoras que eles utilizam na resolução das questões no dia a dia do seu município. Verificou-se pelos resultados que as características empreendedoras descritas por McClelland (1961) estão enraizadas nos gestores e que são de suma importância para a administração pública como um todo.

Palavras-chave: Gestão pública. Empreendedorismo. Municípios de pequeno porte.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características empreendedoras identificadas por McClelland	17
Quadro 2 – Desafios da gestão pública municipal no Brasil	20
Quadro 3 - Representantes dos municípios pesquisados	25
Quadro 4 - Características empreendedoras de McClelland	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ordem das dificuldades encontradas pelos municípios.....	25
Gráfico 2 – Importância das características empreendedoras.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Empreendedorismo.....	11
2.2 Empreendedorismo no Setor Público.....	13
2.3 Classificação de perfis empreendedores relacionados ao setor público.....	16
2.4 Os principais desafios da gestão pública municipal no Brasil.....	18
3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Classificação da pesquisa.....	22
3.2 Coleta de dados.....	22
3.3 Objeto de estudo.....	23
3.4 Tratamento de dados.....	23
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	25
4.1 Resoluções por município e identificação das características empreendedoras.....	26
4.2 As características empreendedoras de McClelland.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

“A ideia de reformar o setor governamental não é nova; se há algo mais antigo que a própria ideia de governo é a intenção de aprimorá-lo” (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 79). A administração pública brasileira hoje caminha sentido a adoção de uma perspectiva mais empreendedora. O “governo empreendedor”, como observam Osborne e Gaebler (1995, p.16), emprega recursos de novas formas, para maximizar a produtividade e a eficiência.

Poreta orientação considera-se as ações de transformação organizacional que permitam o alcance de benefícios econômicos e sociais. Para alcançar estes objetivos é preciso desenvolver novas possibilidades, encontrar soluções estratégicas, romper com velhos paradigmas construindo novas concepções e práticas capazes de atender as demandas e se adequar à realidade com inovações.

De acordo com Castro et al. (2017, p. 429) “a inovação é uma ferramenta para melhorar o desempenho do Estado e garantir sua existência, assegurar que o usuário tenha suas necessidades atendidas ao procurar o órgão público”. No setor público, Soares (2009) afirma que seu principal objetivo é otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas diferenciadas de gestão e organização.

Considerando a crise político-econômica, que envolve não apenas os escândalos de corrupção envolvendo as mais diferentes esferas de governo mas a desconfiança sobre a legitimidade dos poderes, é imprescindível que os gestores públicos brasileiros adotem novas técnicas e criem novas práticas governamentais.

A corrupção, enquanto elemento cultural, ocorre tanto nas grandes operações como nos atos sociais do cotidiano, de modo sucessivo e contínuo. De acordo com Zancanaro (1994, p. 40), a corrupção pode ser definida como “a decomposição, o apodrecimento do estado padrão normal ou esperado, o processo ou efeito de corromper e alterar as características originais de uma coisa ou um procedimento”. Também pode ser entendida como “a disposição voluntária em certos grupos sociais e indivíduos de desrespeitar ou manipular o ordenamento legal vigente, estando associada inegavelmente, em regra, ao poder político e às atividades públicas”.

Para o Banco Mundial (2002, p. 143) corrupção refere-se ao “abuso da administração pública com fins de ganhos privados”. Ferreira e Morosini (2013, p. 258) alertam que esta definição é ampla e inclui uma série de comportamentos: “o mais evidente é a prática do suborno, envolvendo funcionários públicos que exigem ou solicitam vantagens indevidas e agentes privados que pagam esses valores para obter algum benefício do governo”. Isso

sugere que o clientelismo e apropriação de recursos públicos também estão incluídos na definição de corrupção, e ainda estão presentes na gestão pública.

Pereira (2017) considera que a busca de caminhos alternativos para driblar a crise passa por um agir estratégico e se transforma no grande desafio para manter a governabilidade. Em resposta às demandas sociais, nos tempos de dificuldades econômicas e políticas, é o perfil empreendedor dos gestores que pode ajudar na superação dessas dificuldades. O empreendedorismo permite que o governo se reinvente, faça adaptações constantes e busque por oportunidades através da capacidade de leitura ambiental (PEREIRA, 2017).

Embora a crise econômica no Brasil seja um dos principais desafios, podem ser considerados também as dificuldades de garantir autonomia municipal, o baixo capital humano, a ineficiência na prestação de serviços públicos de interesse local, as incipientes práticas gerenciais e as dificuldades de gestão especialmente na esfera municipal. Todos estes requerem um esforço de transformação do ambiente: seja inovando nas formas de fazer ou encontrando formas para melhorar o desempenho, mas sempre se pautando pela transparência das ações e constante avaliação dos resultados alcançados. No nível municipal, principalmente os municípios de pequeno porte, é ainda mais difícil adotar esse perfil empreendedor mesmo considerando a grande variedade de instrumentos de gestão disponíveis (REZENDE; PEREIRA, 2014).

De acordo com Gomes (2009), ainda deve ser levado em consideração o fato de os municípios serem, em sua essência dependentes dos repasses de recursos da União, já que suas competências de arrecadação são limitadas. Isso se dá pelo fato de que as receitas próprias não são suficientes para saldar as necessidades existentes na sua jurisdição, tornando-se dependente das transferências advindas da Federação (GOMES, 2009).

No atual modelo, a União detém praticamente toda a arrecadação, ou seja, “mais de 2/3 de toda a arrecadação tributária brasileira está concentrada na união [...], cabendo aos Estados administrarem receitas de 25,59% e aos Municípios meros 4,58% do total” (BARAU, 2010, p. 01). Considerando então, que a maioria dos 5.570 municípios (IBGE, 2018) do Brasil é de pequeno porte (76,9%) e que quanto menor, maior a incapacidade financeira-orçamentária, é preciso analisar qual é o perfil dos prefeitos e quais tem sido as ações adotadas para superar os desafios de gestão nos tempos de crise.

Neste interim, o presente estudo se propõe a responder a seguinte problemática: há relação entre o perfil empreendedor dos prefeitos e a resolução dos principais desafios de gestão em um município de pequeno porte?

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a relação entre o perfil empreendedor dos prefeitos e os desafios atuais da gestão pública municipal. Mais especificamente, espera-se identificar o perfil empreendedor dos prefeitos; identificar os desafios atuais enfrentados pela gestão pública municipal; e as ações adotadas para superar estes desafios em tempos de crise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Dolabela (2010) trabalha com a ideia de que o empreendedorismo é um tema cultural, isso significa que é vinculado a valores e não um tema cognitivo, acadêmico-científico. “É a forma de ver o mundo”. “Empreendedorismo é o processo de transformar sonho em realidade e em riqueza”. Para se chegar nessa definição o autor reflete que a palavra “sonho” precisa entrar obrigatoriamente na pauta dos brasileiros para reverter uma cultura nacional que rejeita e sabota o empreendedorismo. É necessário que se pergunte “Qual é o seu sonho?” (DOLABELA, 2010, p. 129).

Dentro do contexto de modernização do Estado ele desponta como um novo caminho para pensar as ações públicas, onde o empreendedorismo pode se revelar como uma nova diretriz a ser explorada na administração pública, de forma que a mesma se movimente como um governo empreendedor. Os pioneiros do movimento do governo empreendedor foram os autores Osborne e Gaebler (1994) com sua publicação de “Reinventando o Governo”.

Para os autores a administração pública deve se reinventar a partir dos conceitos do empreendedorismo, considerado por Dolabela (2010) um tema cultural, vinculado a valores e que se apresenta como um processo capaz de “transformar sonho em realidade e em riqueza” (DOLABELA, 2010, p. 129).

Bygrave e Zacharakis (2010) mencionam que o processo de empreendedorismo “inclui todas as funções, atividades e ações que constituem a identificação de uma oportunidade e a criação de uma organização com o objetivo de a explorar” (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2010, p. 49).

O governo empreendedor parte da premissa segundo a qual “o tipo de governo que se desenvolveu durante a era industrial, com suas burocracias lentas e centralizadas, preocupado com normas e regulamentos, sujeito a cadeias de comando hierárquicas, deixou de funcionar bem” (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p.12).

Para os autores, governos com esta conformação responderam bem às expectativas de sua época, todavia, ao longo dos anos, se distanciaram das necessidades da sociedade. Assim, “tornaram-se inchados, ineficientes, funcionando com desperdício. E quando o mundo começou a mudar, não acompanharam essas mudanças” (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 13).

Ressalta-se que o Brasil está no topo do ranking mundial de empreendedorismo, segundo o ranking 2015 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), Três em cada dez brasileiros

adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Em 10 anos, essa taxa de empreendedorismo saltou de 23%, para 34,5%. Deste total, metade corresponde a empreendedores novos – com menos de três anos e meio de atividade – e a outra metade aos donos de negócios estabelecidos há mais tempo. Estes dados oferecidos pelo SEBRAE (2015).

Empreendedorismo é um tema cultural, isso significa que é vinculado a valores e não um tema cognitivo, acadêmico-científico. “É a forma de ver o mundo” e apresenta o seguinte conceito de empreendedorismo: “empreendedorismo é o processo de transformar sonho em realidade e em riqueza” (DOLABELA, 2010, p. 129).

Para o autor, um empreendedor bem-sucedido tem que apresentar as seguintes características: iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança e tenacidade e considerar o fracasso como um resultado normal como outro qualquer. Além disso, aprender com os resultados negativos e com os próprios erros. Concentrar nos seus esforços para alcançar resultados. Saber fixar metas e alcançá-las. Saber se diferenciar. Descobrir novos nichos. Ter sempre alto o comprometimento e acreditar no que faz. Criar situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para o seu aprimoramento. Saber buscar, utilizar e controlar recursos. Ser líder. Saber aprender indefinidamente. Saber traduzir seus pensamentos em ações. Saber se orientar para resultados de longo prazo (DOLABELA, 2010).

Uma das principais ferramentas do empreendedor é a informação (ele tem que saber sobre mercados, concorrentes, fontes de matéria-prima, tendências, fontes de capital, projetos governamentais etc.) e ele a tem na democracia, não em ditaduras. Crescimento econômico acontece também em ditaduras, mas, se olharmos o mundo hoje, veremos que crescimento com qualidade de vida está visceralmente associado à democracia e à liberdade de empreender. O empreendedor real nunca é o estado, mas a sociedade civil, única que tem as condições necessárias: dinheiro, competência de gestão, capacidade de inovação.

A aventura do empreendedor é conceber o futuro e transformá-lo em realidade, o que é sinônimo de sonho. E, assim, transformá-lo em riqueza. Além disso, o autor trabalha com quatro elementos de suporte:

- 1) Conceito de si. Todo empreendedor necessita muito de autoconhecimento para ter consciência do que sabe e, principalmente, do que não sabe. Assim, consegue construir complementaridades e buscar colaboradores.

2) Conhecimento do setor visado. Esse é o elemento central. Somente entendendo bem o ambiente de negócios ele poderá identificar oportunidades (clientes, concorrentes, ciclo de vida, legislação, tendências etc.), e sua ausência é causa constante de falências.

3) Rede de relações. É preciso aprender a construir uma rede de pessoas que ajude a conhecer o ambiente e a concretizar o sonho.

4) Capacidade de liderança. O desenvolvimento desta é fundamental tanto para convencer um investidor a apostar no sonho como para transmiti-lo e seduzir pessoas a acompanhá-lo.

Dornelas (2005) destaca que o atual momento pode ser chamado de era do empreendedorismo, pois através dos novos empreendedores estão sendo eliminadas as barreiras comerciais e culturais, distâncias estão sendo encurtadas, paradigmas estão sendo quebrados e novas relações de trabalho e empregos estão sendo criados, gerando riqueza para a sociedade..

Nesse contexto, o empreendedor apresenta competências definidas e necessárias para o desenvolvimento da organização em que atua.

Para Quinn et al. (2003) uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto do comportamento de agir de maneira adequada.

De acordo com Borges, Romaniello e Brito (2016) o empreendedorismo esteve atrelado ao setor privado como uma característica inerente e exclusiva das organizações desta esfera. No entanto, a Administração Pública nos últimos anos também tem apostado na introdução do empreendedorismo no seu setor para resoluções de problemas na esfera pública.

2.2 Empreendedorismo no Setor Público

Diante ao contexto instituído em 1995 para a reforma da administração pública através do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” o empreendedorismo ganhou “expressão e visibilidade como um recurso que pode ser instrumentalizado para a gestão pública” (VALADARES, 2016, p. 19), observando que “nossos modelos e definições sobre gestão encontram-se em permanente evolução” (QUINN *et al.* 2003, p.03).

Para Borges, Romaniello e Brito (2016) o empreendedorismo é visto como uma força potencialmente capaz de modificar e levar as organizações públicas a um nível, de fato, eficiente e eficaz em seus processos. Por ser um processo que introduz novas ideias, ele está relacionado ao conceito de inovação. Além do mais, “o empreendedorismo interliga a sociedade e gestores, pois propõe estratégias que incentivam a participação social”. Contudo,

“o empreendedorismo público também é caracterizado por outras duas dimensões, a tomada de risco e a proatividade” (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016, p. 89).

Segundo os autores, a inovação pode ser entendida como a reestruturação dos conceitos existentes, proporcionando a criação de outras realidades. A tomada de risco envolve a escolha, mesmo diante às incertezas dos resultados e a proatividade procura tentar antecipar questões futuras. Para Borges (2015):

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 (BORGES, 2015, p. 19).

Para Valadares (2016) o empreendedorismo público tem como finalidade gerar mudanças e promover o desenvolvimento social através de uma forma inovadora e dinâmica. “O empreendedor público passa a contribuir efetivamente para a elevação do nível de autonomia, da visão de futuro e da cultura de riscos no setor público” (VALADARES, 2016, p. 38).

No âmbito de todas estas potencialidades do empreendedorismo no setor público (ESP), Valadares (2016) ressalta a necessidade de conciliar “os valores democráticos fundamentais de prestação de contas, participação dos cidadãos, formulação de políticas públicas voltadas para o bem público com as políticas e as estratégias de implementação do ESP nas organizações públicas” (VALADARES, 2016, p. 39).

O autor ainda observa que o ESP possui dois enfoques - o interno e o externo:

Na dimensão interna observa-se a atuação do agente público na promoção do ESP, ou seja, com suas habilidades consegue contribuir para o melhoramento da qualidade da gestão. Já sob o enfoque externo, é central a contribuição do ESP na promoção de políticas públicas de desenvolvimento social e econômico (VALADARES, 2016, p. 42).

O empreendedor público, hoje, é considerado como um agente de transformação social, como pessoa que “contribui para o aumento da capacidade de oferecer serviços e agregar valor à organização pública, por meio da maximização de eficácia na prestação dos serviços que oferece à sociedade” (MARQUES, 2014, p. 23).

Empreendedor, conforme Hisrich e Peters (2004, p. 26) é o “indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo”. O empreendedorismo no setor público é responsável por um crescimento igualitário em todo o país, bem como pela consolidação da democracia.

A aplicabilidade do empreendedorismo na gestão do setor público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade.

O empreendedorismo público, visto como sendo um fenômeno gerencial, está relacionado a instituições e gestões públicas. Difere do empreendedor capitalista, que objetiva a obtenção de lucro. No setor público, com foco nos princípios da Administração Pública constantes do art. 37 da Constituição Federal¹, o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade (MACEDO, 2013, p. 01).

Diante do art. 37 da Constituição Federal, a administração pública tem a “obrigação da prestação de um serviço eficiente, no que se refere à relação com os beneficiários de tal serviço, que em última análise é toda a população abrangida pelo respectivo órgão público” (MORAES, 2007, p. 07).

Assim, o desafio que se impõe ao gestor público está no objetivo de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. Para isto, ele precisa assimilar novos conceitos e verificar que a gestão empreendedora é o conceito-chave que permite as transformações pelas quais o Brasil merece passar.

Além disso, é preciso considerar que os recursos são todos os “bens, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos organizacionais, informação, conhecimento e outros tantos que são controlados pela organização” e que “possibilitam a empresa conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia”. (BARNEY, 2002, p.143).

O autor também ressalta a necessidade de parcerias entre as organizações, introduzindo-se o conceito de articulação de recursos como forma de efetivar tais parcerias entre o setor público e o setor privado.

2.3 Classificação de perfis empreendedores

¹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A definição do perfil do empreendedor público pode ser encontrada na literatura voltada aos estudos do empreendedorismo, em que a concepção de cada autor acrescenta algo a mais ao perfil do empreendedor público.

Para Morais et al. (2015), o empreendedor público está diretamente relacionado com a proatividade, determinação de metas, busca de bom desempenho e eficiência na promoção da satisfação dos cidadãos.

Exton (2008) defende que para ocorrer o empreendedorismo no setor público, deve haver o surgimento de líderes empreendedores - *entrepreneurial leaders*- os quais pensam de uma forma diferenciada, “fora da caixa” em relação ao local onde se encontram. Trata-se de uma nova geração de líderes que estariam aptos a gerar novas alternativas e soluções.

De acordo com a pesquisa realizada por Valadares et al. (2012) autores como Robert e King (1991) consideram o empreendedor público como um gerador de ideias. Shockley *et al.* indicam que empreendedor público provê equilíbrio na mudança do sistema em que ele se incorpora.

Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015) na visão de Schneider et al. (1995), o empreendedor público é definido por dois fatores: 1) sua vontade de tomar medidas de risco e 2) sua capacidade de coordenar as ações de outras pessoas para cumprir metas e para Currie et al. (2008), o empreendedor público é um líder que amplia metas, mandatos, funções e poder de suas organizações de forma não prevista pelos agentes públicos. Ele constrói coalizões políticas para usufruir as oportunidades na organização

Ramamurti (1986) identifica traços comuns dos empreendedores no setor público com os empreendedores do setor privado: são pessoas com criatividade, autoconfiança, ideias inovadoras, e disposição para transformar suas ideias em realidade. Por outro lado, sua motivação econômica seria significativamente menor, uma vez que, no setor público o empreendedor não se apropria dos resultados financeiros do empreendimento. Motivos como realização, poder e prestígio seriam mais relevantes para o empreendedor público.

Utilizamos aqui, um quadro adaptado do SEBRAE em 2015 para caracterizar e definir as características empreendedoras por McClelland.

Quadro 1 - Características empreendedoras identificadas por McClelland (1961)

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	DEFINIÇÃO
Busca de Oportunidade e Iniciativa	O empreendedor desenvolve a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. Tem atitude de proativa, busca possibilidades de expandir e aproveita oportunidades incomuns

	para aplicar em seus negócios
Persistência	Desenvolve a habilidade de enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso. O empreendedor não desiste diante de obstáculos, reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos, esforça-se além da média para atingir seus objetivos.
Comprometimento	Esta característica envolve sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. O empreendedor mantém suas promessas, não importa quais sejam as adversidades.
Exigência de Qualidade e Eficiência	Disposição do empreendedor para fazer sempre mais e melhor. Ele tem a característica de melhorar continuamente seu negócio ou seus produtos, satisfaz e excede as expectativas dos clientes, cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade.
Correr Riscos Calculados	Nesta situação o empreendedor assume desafios e responde por eles. O comportamento aqui é procurar e avaliar alternativas para tomar decisões, buscar reduzir as chances de erro, aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso.
Estabelecimento de Metas	Esta é a competência mais importante, porque nenhuma das outras vai funcionar sem ela. O empreendedor consegue estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo (com data pré-definida).
Busca de Informações	Esta característica envolve a atualização constante de dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Ele desenvolve a organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados.
Persuasão e Rede de Contatos	Este comportamento engloba o uso de estratégia para influenciar e persuadir pessoas e se relacionarem com pessoas chave, que possam ajudar a atingir os objetivos do seu negócio.
Independência e Autoconfiança	O empreendedor desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. Um empreendedor que é otimista e determinado, mesmo diante da oposição, transmite confiança na sua própria capacidade

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015)

É neste sentido de proximidade que se apresentam as características comportamentais para as pessoas empreendedoras, identificadas por McClelland no ano de 1961 e descritas no Quadro 1 e que podem ser aplicadas aos gestores públicos.

2.4 Os principais desafios da gestão pública municipal no Brasil

A Constituição Federal de 1988 reconheceu os municípios como ente da federação, ao lado da União, Estados e Distrito Federal, garantindo-lhes autonomia. Para Ferrari (1993, p. 58) a lei atual abraça o federalismo² e prevê uma divisão tricotômica, isto é, “determina a existência de um terceiro nível na composição do nosso Estado Federal: a União, ordem total; os Estados Membros, ordens regionais, e os Municípios, ordens locais”.

A autonomia municipal é a faculdade que o Município tem, assegurada pela Constituição da República, de auto-organizar-se politicamente, através de lei própria, de auto-governar-se, sobre assuntos de interesse local e de auto-administrar-se, gerindo seus próprios negócios e dispondo livremente sobre eles, respeitados o sistema constitucional das competências e as restrições que a mesma Constituição lhe impõe. Aguiar (1993, p.41)

Mesmo que a Constituição tenha garantido a autonomia, ela ainda é um desafio a ser superado na administração pública municipal, que enfrenta diversos outros problemas, face às instabilidades política, social, jurídica e institucional que vive o Brasil atualmente. De acordo com Cardoso Filho (2018)

[...]. De tudo o que é arrecadado no País, 58% vão para a União, 24% são dos Estados e apenas 18% ficam para os Municípios [...]. Nesse contexto de forte desequilíbrio entre direitos (receitas tributárias) e obrigações (serviços públicos a prestar) dos entes federados, no aperto fiscal em que os Municípios precisam cumprir sua missão constitucional de servir diariamente a população com serviços inadiáveis como limpeza e mobilidade urbanas, iluminação pública, educação, saúde, habitação, dentre outros, [...] (CARDOSO FILHO, 2018, p. 01)

A autonomia municipal está atrelada à execução das ações das políticas públicas, mas, estas ações são para atender aos programas federais, em que há repasse de verbas que

²O Federalismo é uma forma de organização de Estado em que os entes federados são dotados de autonomia administrativa, política, tributária e financeira necessárias para manter o equilíbrio que se estabelece entre eles para a constituição do Estado Federal. Por tratar-se de um “acordo” entre os entes federados – pacto federativo -, há a implicação de reciprocidade e cooperação entre os envolvidos, governo central e governos sub-nacionais locais (OLIVEIRA, 2003, p. 41).

dependem do cumprimento de vários critérios para que esse repasse seja realizado, o que nem sempre é possível ao município, restringindo assim a sua autonomia.

Ferreira Filho (2009, p. 55) ressalta que a existência real da autonomia:

Depende da previsão de recursos, suficientes e não sujeitos a condições, para que os Estados possam desempenhar suas atribuições. Claro que tais recursos não de ser correlativos à extensão dessas atribuições. Se insuficientes ou sujeitos a condições, a autonomia dos Estados-Membros só existirá no papel em que estiver escrita a Constituição. Daí o chamado problema de repartição de rendas.

Isto acaba por gerar uma ineficiência na prestação de serviços públicos de interesse local, que são uma obrigação constitucional dos municípios. Muitas vezes, existe uma grande oferta de serviços para determinada área, enquanto outros serviços não são bem executados.

Conforme Fonseca (2016) para reduzir a percepção sobre a ineficiência da administração pública, deve-se buscar continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados focando em alcançar a missão primeira da gestão pública: atender com eficácia às necessidades da sociedade.

Outro problema da gestão municipal é o baixo capital humano que não possui qualificação adequada e competência para gerir a complexidade da administração do município, assegurando a qualidade dos serviços prestados à população.

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham. O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos.

O quadro de servidores deve ser formado por funcionários que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá. Com base nisso Pires (2005, p. 23) ressalta: “tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes”. Além disto, é preciso investir na capacitação e no aperfeiçoamento de profissionais atuantes no município.

A gestão de pessoas, para ser considerada eficaz, deve fazer com que o funcionário se sinta satisfeito e motivado ao trabalho. Para isso, é preciso haver desenvolvimento de pessoal, com treinamento e qualificação adequados (VIEIRA, 2015).

Outro desafio da gestão pública municipal no Brasil é que entre os 5.570 municípios brasileiros, a grande maioria deles é de pequeno porte e possuem menos de 20 mil habitantes (IBGE, 2018). Esses municípios possuem baixa capacidade de arrecadação própria, gerando

dependência das transferências vindas dos Governos Federal e Estadual – principalmente do Fundo de Participação dos Municípios. A base econômica dos mesmos é predominantemente agropecuária, com baixo valor agregado e prevalência da agricultura familiar. A produção nesses municípios não chega a produzir renda considerável para movimentação da economia.

Para Rezende e Pereira (2014, p. 04) soma-se a isto que os municípios de pequeno porte reproduzem, ainda na atualidade, “as características da gestão patrimonialista, dentre as quais se destacam o nepotismo, o personalismo, o clientelismo e a troca de favores”

Para os autores, a convivência do patrimonialismo, da burocracia e das incipientes práticas gerenciais refletem “na baixa eficiência e eficácia das administrações públicas municipais brasileiras, notadamente, nos municípios de pequeno porte, que são os mais carentes e dependentes” (REZENDE; PEREIRA, 2014, p. 18)

Abaixo, um quadro que compreende os principais desafios da Gestão Pública, principalmente no âmbito municipal.

Quadro 2 – Desafios da gestão pública municipal no Brasil

DESAFIOS	SIGNIFICADOS
Autonomia municipal	A autonomia municipal está atrelada à execução das ações das políticas públicas, mas, estas ações são para atender aos programas federais, em que há repasse de verbas que dependem do cumprimento de vários critérios para que esse repasse seja realizado, o que nem sempre é possível ao município, restringindo assim a sua autonomia.
Ineficiência na prestação de serviços públicos de interesse local	Para reduzir a percepção sobre a ineficiência da administração pública, deve-se buscar continuamente a melhoria da qualidade dos serviços prestados focando em alcançar a missão primeira da gestão pública: atender com eficácia às necessidades da sociedade.
Qualidade do capital humano	O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos.
Limitações de arrecadação	Esses municípios possuem baixa capacidade de arrecadação própria, gerando dependência das transferências dos Governos Federal e Estadual, principalmente do Fundo de Participação dos Municípios.
Resquícios de patrimonialismo, burocracia e das incipientes práticas gerenciais	Refletem na baixa eficiência e eficácia das administrações públicas municipais brasileiras, notadamente, nos municípios de pequeno porte, que são os mais carentes e dependentes

Fonte: Elaboração própria, 2018.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, o qual contempla a caracterização do ambiente da pesquisa, da natureza do estudo, da amostra, procedimentos e análises de dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa foi caracterizada a partir do embasamento empírico, pois foram realizadas coleta, tratamento e análise de dados, sendo assim, a abordagem metodológica para o desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa qualitativa, que tem com o objetivo procurar enumerar e/ou medir os eventos estudados, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. Justifica-se, portanto, por ser uma forma cabível para entender a natureza de um fenômeno social.

As abordagens tratadas nessa pesquisa são, de acordo com Fantinato (2015), a exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses; a descritiva por objetivar descrever fatos e/ou fenômenos de determinada realidade. Essa escolha se deu como uma forma de descrever as características do problema levantado e estabelecer as relações entre as diversas variáveis que envolvem o problema de pesquisa, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora sirva de base para tal explicação, por se preocupar em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fatos e/ou fenômenos de determinada realidade.

3.2 Coleta de Dados

No que diz respeito aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, que, também de acordo com Vergara (2009), é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante.

A utilização da técnica de questionário em trabalho científico permite ao pesquisador extrair uma quantidade grande de dados e informações. De acordo com Gil (2008) questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por grupos de questionamentos, submetidos a uma amostra, com o intuito de se obter informações. A construção do questionário deve traduzir os objetivos da pesquisa em questionamentos mais específicos e fechados. Optou-se por um questionário que considera as premissas descritas nos parágrafos abaixo, para a sua elaboração.

A base dos questionários foram os quadros 1 e 2 apresentados no referencial teórico e aplicados junto aos municípios escolhidos, de forma a verificar qual perfil esse gestor apresenta e como ele tem agido para superar as adversidades apontadas no Quadro 2.³

Após respondidos os questionários, seguiu-se para o tratamento e análise dos dados, o qual foi realizado por meio de análise de conteúdo que, segundo Zanella (2007), consiste em um método de tratamento e análise de informações colhidas e comparadas com as características empreendedoras identificadas por McClelland dispostas no Quadro 1.

3.3 Objeto de estudo

O objeto deste estudo se apresenta através de amostras não probabilísticas, sendo selecionados como amostra de pesquisa, indivíduos atuantes diretamente na captação de recursos, que tenham perfil gerencial e que também estejam em alguma colocação política.

Adotou-se como método de obtenção dos nomes a serem entrevistados através de pesquisas sobre quais pessoas ocupam os cargos de Prefeito, das respectivas cidades: Nepomuceno, Ribeirão Vermelho e Perdões, todas elas fazem parte da microrregião de Lavras no Estado de Minas Gerais.

3.4 Tratamento de dados

O tratamento dos dados se dará por meio de ferramentas do Programa Office Microsoft Excel, para a realização e melhor compreensão das respostas dos questionados; organizadas por ordem de quantidade de informações e ainda, por possibilitar que as repostas sejam tabuladas e tratadas também, de forma quantitativa.

Os objetivos são atendidos à medida que os questionários são respondidos e utilizados para entender a forma como se dão às identidades culturais do município em questão, e analisadas as respostas existem meios de se concluir como o exposto no referencial teórico ocorre na prática, observando que a entrevista abordou questões relativas à percepção dos gestores quanto à presença de características próprias do empreendedorismo dentro da instituição pública.

³ Verificar os questionários nos Anexos 1, 2 e 3.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi realizado uma entrevista em 3 (três) etapas com 3 (três) prefeitos de 3 (três) pequenas cidades do sul de minas gerais, Ribeirão Vermelho, Nepomuceno e Perdões que possuem aproximadamente 4.000 (quatro mil), 27.000 (vinte e sete mil) e 20.000 (vinte mil) habitantes respectivamente.

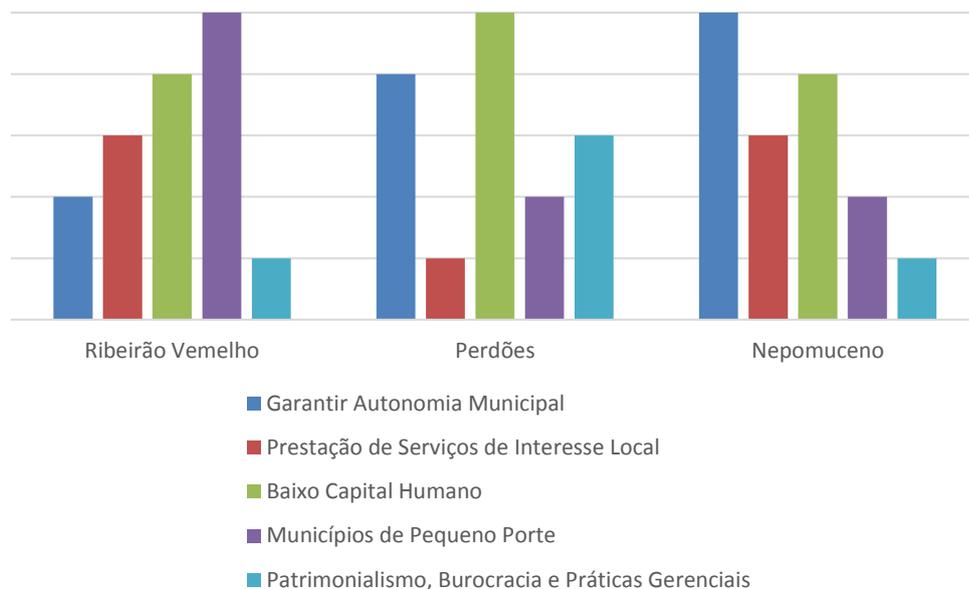
Quadro 3 - Representantes dos municípios pesquisados

MUNICÍPIO	CARGO	IDADE	MANDATO
Ribeirão Vermelho	PREFEITA	51 anos	3º
Perdões	PREFEITO	66 anos	4º
Nepomuceno	PREFEITA	58 anos	1º

Fonte: Elaboração Própria (2018).

Cada município possui suas particularidades e suas diferentes adversidades, por isso, obtivemos 3 resultados diversos que nos possibilitaram identificar as características empreendedoras em cada um de seus representantes. No quadro 3, observamos as diferentes particularidades de cada prefeito municipal entrevistado.

Gráfico 1 – Ordem das dificuldades encontradas pelos municípios



Fonte: Elaboração Própria (2018).

Em um primeiro momento da entrevista, mostrei aos cargos máximos dos municípios o Quadro 2, que expõe as principais dificuldades encontradas pelos municípios,

principalmente de pequeno porte. Pedimos para que os mesmos classificassem de 1 (um) a 5 (cinco), em ordem de prioridade, quais destes problemas são os mais frequentes e mais difíceis de serem resolvidos e os menos. No gráfico acima, identificamos e comparamos as diferentes respostas dos seus gestores.

4.1 Resoluções por município e identificação das características empreendedoras

Como se observou acima, os prefeitos classificaram em ordem de importância diferente os problemas de cada município. Isso nos levou ao segundo momento da entrevista onde foi questionado, na ordem de importância que eles descreveram como todos procuram resolver cada uma dessas complicações.

O questionamento quanto ao método de resolução dessas problemáticas objetivou identificar em suas respostas as características empreendedoras descritas por McClelland no Quadro 1 do referencial teórico.

4.1.1 Ribeirão Vermelho

A Prefeita Municipal de Ribeirão Vermelho encontra-se em seu terceiro mandato e demonstrou durante a entrevista uma posição de extrema autoconfiança, conhecimento e segurança nos seus atos da Administração Pública que, para Ramamurti (1986), são traços comuns dos empreendedores no setor público: são pessoas com criatividade, autoconfiança, ideias inovadoras, e disposição para transformar suas ideias em realidade.

A representante do executivo classificou, de acordo com o quadro 2, como principal problema do seu município enfrentar os desafios de gestão em um município de pequeno porte. Nesses termos, se destacam dois trechos da sua entrevista:

O principal que você tem que ter aqui, pelo menos no município de Ribeirão Vermelho no qual a gente se refere, é ter um **trato diário das contas públicas**[...]; você tem que ter um **acompanhamento diário**[...]; **controle de combustível** por exemplo, controle de telefone, tudo isso é uma maneira de você gerenciar gastos. A arrecadação de Ribeirão Vermelho gira em torno de R\$1.000.000 (um milhão de reais) por mês. Mas, no mês de março, por exemplo, arrecadamos R\$800.000. No final daquele mês, com essa queda de 20% arrecadação, se você tem um **controle diário dos gastos** você consegue saber no outro mês o que você tem que compensar para fechar o seu orçamento. (Prefeita de Ribeirão Vermelho)

De acordo com a resposta da chefe do executivo e dos trechos destacados acima, observamos duas importantes características empreendedoras: a busca de informações e o planejamento e monitoramento sistemáticos, que é o segundo fator na visão de Schneider et al. (1995), corroborado por Valadares e Emmendoerfer (2015) do empreendedor público.

Outro grande problema enfrentado pela prefeitura de Ribeirão Vermelho, descrito pela Prefeita, é a limpeza urbana, varrição e capina. Isso porque há uma grande carência de funcionários. Por estar alto o índice da folha e a arrecadação ser baixa, os funcionários se aposentam e a gestão municipal não consegue suprir a mão de obra insuficiente para prestação destes serviços.

A solução apresentada pela gestora foi a contratação, por tempo determinado, de empresas terceirizadas para realização desses serviços. Segundo ela, além dos serviços serem prestados de forma mais eficiente e com maior número de funcionários, chega para a população com resultados melhores:

A mão de obra local ela é ineficiente e, além de ineficiente, ela tem poucos trabalhadores. A realidade hoje na gestão é que várias pessoas estão se aposentando e você não pode substituir, muitas vezes por causa do índice da folha, então para aumentar a **qualidade e eficiência** desses serviços nos setores de obras e limpeza urbana a gente procura trazer o terceiro setor **para o serviço chegar de melhor forma até a população**. Isso também na área da saúde pois nós temos para hoje um hospital com 14 médicos concursados, mas é um hospital que atende só as medidas que são emergenciais, então os exames e especialidades também são terceirizados. [...] a gente faz um convênio com consórcio e permite que essa pessoa que está em estado de vulnerabilidade vá a esse médico especialista fora do município, é chamado de TFD. (Chefe do Executivo de Ribeirão Vermelho)

Como visto em nosso referencial, para Moraes et al. (2015), o empreendedor público está diretamente relacionado com a busca de um bom desempenho e eficiência na promoção da satisfação dos cidadãos, o que pode ser muito bem observado e está destacado na fala da Exma. Prefeita.

Quarto ponto crítico no município está na dificuldade de obter uma autonomia. Foi evidenciado durante toda a entrevista que a cultura federalista prejudica e muito as prefeituras, criando uma forte dependência dos estados e união. Para a entrevistada, garantir autonomia municipal é buscar aumentar a arrecadação sem prejudicar os cidadãos mais vulneráveis. Como Barney(2002, p.143) ressalta a necessidade de parcerias entre as organizações, como forma de efetivar tais parcerias entre o setor público e o setor privado, a prefeita municipal citou algumas parcerias:

Se tem trabalhado em cima de **empresas** que fazem o geoprocessamento, elas vão fazer um levantamento de todos os imóveis do município e ver se o que as pessoas pagam no valor IPTU está compatível com o tamanho da residência. Foi feito também um refinanciamento da dívida de pessoas que eram devedoras do município, o que ajudou um pouco na arrecadação. [...] outra forma também de se arrecadar mais é manter uma **política de fiscalizar** os imóveis municipais que estão em concorrência. (Prefeita de Ribeirão Vermelho)

4.1.2 Perdões

O mais experiente dos entrevistados, o Prefeito de Perdões, encontra-se em seu quarto mandato. Esperava-se encontrar um governo estático já que são nada mais nada menos que 18 anos de Prefeitura. Pelo contrário, o prefeito compara suas ações a um jogo de xadrez, calcula os riscos e, neste tempo de recessão, controla e monitora continuamente os gastos de todos os setores da prefeitura. “O empreendedor público está diretamente relacionado com a determinação de metas e busca de bom desempenho” Moraes et al. (2015)

Quando eu trato sobre a experiência para você, é que todo mês de junho, julho e agosto o rendimento da prefeitura cai, e isso acontece todo ano. Então, a experiência faz diferença. A gente aprende a **cortar as coisas desnecessárias, diminuir e controlar os gastos** para sobreviver em meses arrojados e passar por essa fase sem muito prejuízo à gestão. [...] esse mês, o ICM previsto no valor de R\$179.000,00 veio no valor de R\$90.000,00, ou seja, a gente tem que trabalhar com precaução. Eu comparo nossas ações às ações de um jogo de xadrez: porque nesse jogo **a gente sabe quais ações a gente fez no passado, quais a gente faz agora no presente e quais nós vamos fazer no futuro**. É uma das coisas mais sabeis que eu já vi até hoje. (Prefeito de Perdões)

Para o Chefe do Executivo, como visto no gráfico 1, os principais problemas enfrentados pelo município em sua posse são o baixo capital humano e a dificuldade de garantir a autonomia municipal. Além da terceirização da coleta de resíduos para amenizar o primeiro e contratação de empresas de consultoria para auxiliar na resolução da segunda, o prefeito demonstra comprometimento com a causa através do próprio exemplo, quando não utiliza os recursos da prefeitura, como celular, telefone e veículos. Para Macedo (2013) o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade

4.1.3 Nepomuceno

A maior das três cidades visitadas, Nepomuceno, elegeu uma funcionária pública municipal de carreira para governar entre os anos de 2017 e 2020. Apesar de fazer parte do quadro de funcionários da prefeitura a muitos anos, comandar trouxe muitas e muitas surpresas a atual Prefeita.

Para tentar garantir a autonomia de seu município, principal problema citado por ela, a Chefe do Executivo tem buscado parcerias com outras instituições como a Associação Mineira de Municípios (AMM), por exemplo.

Quando eu era funcionária pública a Associação era tida como pelega: uma entidade que você só pagava e o presidente era sempre bajulador do governo e o que eu sinto hoje em dia é diferente. Atualmente são muito profissionais, oferecem muitos cursos de **capacitação, de atualização**. Então, eu estou

procurando sempre dos funcionários, que eles realizem esses cursos e se mantenham atualizados, porque sem dúvidas o conhecimento traz diferença na qualidade do atendimento. (Prefeita de Nepomuceno)

Além de manter um diálogo contínuo e próximo dos servidores, a Prefeita utilizou em seu quadro de funcionários comissionados boa parte dos concursados do município. O que é importante para Currie et al. (2008): o empreendedor é um líder que amplia metas, mandatos, funções e poder de suas organizações. Ele constrói coalizões políticas para usufruir as oportunidades na organização. Fica comprovado também abaixo:

Logo no início do mandato eu contratei psicólogos, eles proferiram palestras motivacionais para os funcionários, porque percebi que a autoestima deles estava muito baixa. Logo que tomei posse do cargo, o índice da nossa folha de pagamento estava em 46%, então, eu concedi um aumento de 8% no salário dos funcionários. Foi até uma atitude temerária, mas eu acho que eu tinha que dar uma resposta para eles e trazê-los para o meu lado. (Chefe do Executivo de Nepomuceno)

Vale também destacar como a gestora combate a cultura patrimonialista e auxilia na parte gerencial no município. Segundo ela: “adotei a seguinte conduta: o que está dentro da lei pode, o que não está dentro dela, não pode”. Ela acredita que assim vai mudar a cultura patrimonialista e paternalista já enraizada na sociedade.

Por último, a Prefeita destaca que briga diariamente para que os municípios menores sejam tratados de forma adequada, não adianta cobrar de um pequeno município o mesmo que é exigido de uma cidade com duas, três ou até vinte vezes o nosso tamanho.

Eu acredito que nós temos de ser tratados como pequenos municípios, ou seja, com as nossas particularidades. Como exigir que a nossa prestação de contas seja igual a de uma cidade média e/ou grande como Belo Horizonte, Contagem, Lavras e Varginha? Os setores nessas cidades são muito maiores e possuem especialistas que podem ser bem pagos para executar um bom trabalho, como projetos e orçamentos. E em um município pequeno não tem como fazer isso. Então é isso que a gente briga: ser tratado de uma forma justa. (Prefeita de Nepomuceno)

De acordo com Valadares et al. (2012), Shockley et al. indicam que empreendedor público provê mudança do sistema em que ele se incorpora. Característica destacada acima na fala da entrevistada.

4.2 As características empreendedoras de McClelland

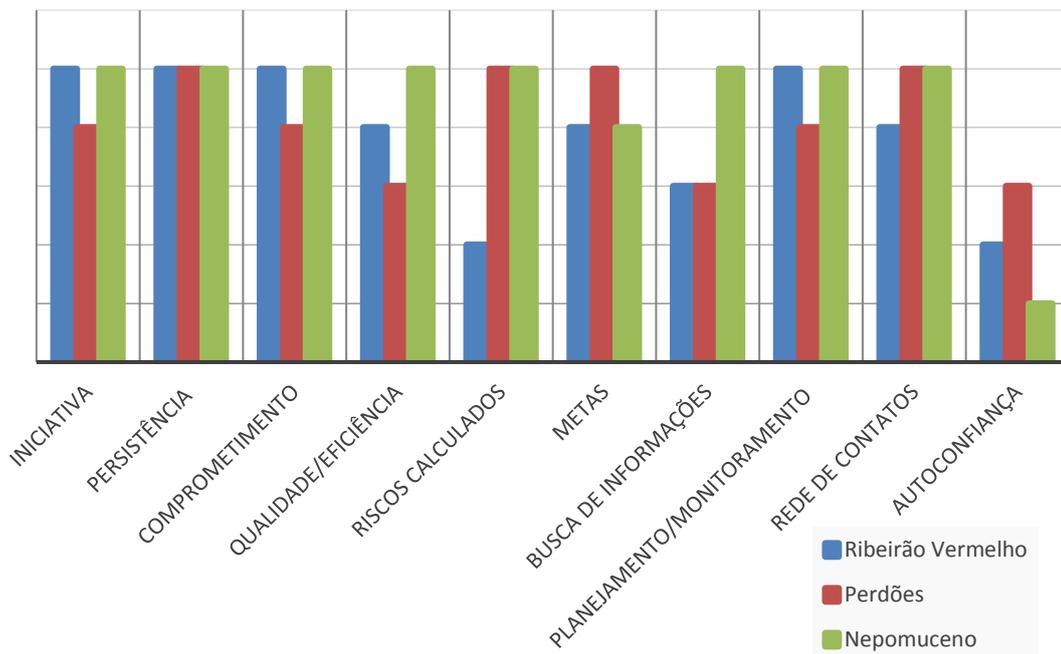
Como visto nas entrevistas dos Prefeitos Municipais, cada município tem suas individualidades e suas particularidades. Assim, obtivemos diferentes características empreendedoras para cada prefeitura analisada.

Quadro 4 - Características empreendedoras de McClelland (1961)

MUNICÍPIO	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
Ribeirão Vermelho	1 – Iniciativa; 2 – Exigência de Qualidade e Eficiência; 3 – Busca de Informações; 4 – Independência e Autoconfiança.
Perdões	1 – Comprometimento; 2 – Correr Riscos Calculados; 3 – Busca de Informações.
Nepomuceno	1 – Persistência; 2 - Persuasão e Rede de Contatos

Fonte: Elaboração Própria (2018).

Analisando o Quadro 4, observamos que das 10 (dez) características descritas por McClelland no Quadro 1, oito delas estiveram presentes nas respostas das entrevistas com os Chefes de Executivo dos Municípios visitados.

Gráfico 2 – Importância das características empreendedoras

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Já na terceira parte da entrevista consistiu em um questionário fechado que classificou em uma escala de importância para cada um dos gestores as características do quadro 1, quanto elas auxiliam a resolver os desafios de gestão do Quadro 2. Os Prefeitos classificaram as características de McClelland em uma escala onde 5, você concorda muito que ela é

importante para auxiliar a resolver as dificuldades do Quadro 2; 4, você concorda pouco; 3, são indiferentes; 2, você discorda um pouco que elas auxiliam na resolução das adversidades e 1, discorda muito. Veja acima o gráfico comparativo das respostas:

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando e examinando a análise de resultados observou-se que, por mais que os prefeitos municipais de pequenos municípios do sul de Minas Gerais desconhecem os conceitos acadêmicos de empreendedorismo, os mesmos os utilizam na resolução de questões no seu dia a dia na prefeitura.

Ao longo deste trabalho, observou-se claramente a utilização de técnicas da administração privada aplicadas ao setor público, com um simples objetivo: melhorar os resultados da Administração municipal em prol de melhores benefícios para a população de forma geral.

Diante do exposto, foi possível observar que há uma relação direta entre o perfil empreendedor dos prefeitos e o modo como eles enfrentam os principais desafios de gestão em um município de pequeno porte.

Foi identificado os perfis empreendedores dos chefes do Executivo de três municípios, e discorreu no referencial teórico, sobre cinco principais desafios enfrentados na gestão em âmbito municipal. Foi utilizado o método de entrevista para reconhecer entre esses desafios quais são os principais enfrentados em seus respectivos municípios.

Por último, para superar os desafios encontrados em tempos de crise, relacionamos as atividades por eles realizadas com as descritas por McClelland, identificando – desta forma – os seus perfis empreendedores.

A importância da utilização das práticas empreendedoras no setor público envolve as buscas de novas oportunidades e mesmo que tenham determinadas limitações, sejam pelas exigências legais ou pela regulação do uso dos recursos atribuídos para cada necessidade municipal, os gestores públicos realizam ações empreendedoras em busca de melhores resultados ou em busca do reconhecimento de oportunidades de negócios no tocante à assimilação da potencialidade de novos recursos ou lucros como fruto de criação ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum que esteja em andamento.

Mesmo conhecendo que os municípios de pequeno porte constituem a parcela mais expressiva da federação, os mesmos não possuem a devida atenção que necessitam ter. São enormes as responsabilidades dos municípios transferidas pela União, junto à educação e saúde, por exemplo. Estes são serviços de alta complexidade de execução que exigem, além de recursos financeiros, profissionais qualificados, deixando a questão bastante complexa e por muitas vezes, inviável.

Neste contexto, verifica-se a necessidade de mudanças estruturais junto à relação entre as responsabilidades municipais e os recursos advindos da União, pois a menor parte dos impostos recolhidos ficam com os municípios, o que é insuficiente para garantir boas práticas de gestão. Assim sendo, quando o assunto é gestão municipal, é preciso tratar de maneiras diferentes municípios com capacidades institucionais distintas, de forma a reduzir as desigualdades, ou seja, municípios com menor capacidade e arrecadação devem ter atendimento diferenciado de acordo com as suas capacidades de recursos materiais e humanos disponíveis. Cabe aos gestores públicos implantarem uma gestão empreendedora eficiente frente ao cenário que está posto.

Ainda há um longo caminho para equalizar as peculiaridades da nossa federação. Retirar os municípios de pequeno porte da borda da federação impulsionará o desenvolvimento do país de forma mais igualitária.

As limitações desse estudo devem-se a dificuldade do contato com um maior número de chefes do Executivo de municípios de pequeno porte. Caso o estudo fosse feito comparando tais características, teríamos uma melhor percepção acerca dos desafios dos prefeitos em lidar com o empreendedorismo nas suas gestões e como isso interfere no cotidiano de uma cidade.

Para estudos futuros, propõe-se que seja estudado diferentes perfis de municípios, assim como um maior número deles a fim de que a comparação de resultados seja mais fidedigna à realidade dos municípios brasileiros. Deste modo, este trabalho pode nortear futuras pesquisas nesta temática, além de auxiliar prefeitos que se interessam pelo empreendedorismo, assim como aqueles que querem avaliar as suas gestões.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em 25 out. 2017.
- AGUIAR, Joaquim Castro. **Competência e Autonomia dos Municípios na Nova Constituição**. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
- ALECIAN, Sergi; FOUCHER, Dominique. **Guia de Gerenciamento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.
- ALENCAR, Eunice M.L. Soriano. **A gerência da criatividade**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- ALENCAR, Francisco. CARPI, Lúcia. RIBEIRO, Marcus Venício. **História da Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro: Ao livro técnico, 1996.
- ARAÚJO, Joaquim Filipe. **Avaliação da gestão pública: a administração pós-burocrática**. Lisboa: Universidade do Minho, 2007. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>> Acesso em 24 nov. 2017.
- ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7135>>. Acesso em 05 mai. 2018.
- BANCO MUNDIAL. **A Qualidade do crescimento** / Vinod Thomas... [et al.]. Tradução Élcio Fernandes. 2002. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/465131468178175702/pdf/20924PortugVer-318000010.pdf>>. Acesso em 14 jun. 2018.
- BARAU, Victor. **O sistema tributário nacional**. 2010. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.org.br/artigos/1734-o-sistema-tributario-nacional>>. Acesso em 14 jun. 2018.
- BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BYGRAVE, William D.; ZACHARAKIS, Andrew. **Entrepreneurship**. 2nd Ed, John Wiley & Sons, Inc, 2010. Disponível em: <<http://www.roletech.net/books/Entrepreneurship2ndEdition.pdf>>. Acesso em 13 jun. 2018.
- BORGES, Denise Aparecida Hipólito. **Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/browse?type=author&value=Borges%2C+Denise+Aparecida+Hip%C3%B3lito>>. Acesso em 26 nov. 2017.

BORGES, Denise Aparecida Hipólito; ROMANIELLO, Marcelo Márcio; BRITO, Mozar José de. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, 2016.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Disponível em: https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_04.10.2017/art_37_.asp. Acesso em 28 nov. 2017.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro Francisco; FERES JÚNIOR, Nazir. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

CÂMARA dos Deputados Do Brasil. **Glossário**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/glossario>. Acesso em: 26 mar. 2018.

CARDOSO FILHO, Carlos. **Autonomia municipal: o federalismo brasileiro em tempos de crise. Quanto você ainda pode perder?** 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/66339/autonomia-municipal-o-federalismo-brasileiro-em-tempos-de-crise-quanto-voce-ainda-pode-perder>. Acesso em 23 mai. 2018.

CASTRO, CártaMarilhants Silva de, *et. al.* Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 71, jan./abr. 2017, 126-141.

CHARLES, Ronny. **Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Jus podivm, 2015.

DOLABELA, Fernando. A Corda e o Sonho. **HSMManagement** 80; maio-junho 2010, pp. 128-132. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/a-corda-e-o-sonho> . Acesso em 23 mai. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

EXTON Rosemary, The entrepreneur: a new breed of health service leader? **Journal of Health Organization and Management**, v.22, n.3, p.208-222, 2008.

FANTINATO, Marcelo. Métodos de pesquisa. Disponível em: <http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em 26 mar. 2018.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder – formação do patronato políticobrasileiro**. 3. ed. São Paulo, Editora Globo, 2008.

FARIA, Luciana Jacques. **Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>. Acesso em 05 mai. 2018.

FERRARI, Regina Maria Macedo Nery. **Elementos de Direito Municipal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de Direito Constitucional**. 35. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Luciano Vaz; MOROSINI, Fabio Costa. A implementação da lei internacional anticorrupção no comércio: o controle legal da corrupção direcionado às empresas transnacionais. **Austral: Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**. ISSN 2238-6912 | ISSN 2238-6262| v.2, n.3, Jan-Jun 2013 | p.257-277.

FONSECA, Luciana Helmer. **Diretrizes para a gestão de projetos de obras de arquitetura e engenharia na Universidade Federal do Espírito Santo**. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/5588/1/DISSERTACAO%20LUCIANA%20HELMER%20FONSECA.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2018

FREITAS JR., Dionysio Borges de; PEREIRA, José Roberto. **Administração Pública Gerencial em Municípios Mineiros: Uma Avaliação por Meio de Indicadores**. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS746.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Emerson Cesar da Silva. Fundamentos das transferências intergovernamentais. **DPU Nº 27** – Maio-Jun/2009. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/issue/view/130>>. Acesso em 14 jun. 2018.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Todos os municípios**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em 23 mai. 2018.

KLERING, Luis Roque; KRUEL, Alexandra Joachims; STRANZ, Eduardo. Os pequenos municípios do Brasil – uma análise a partir de índices de gestão. **Análise**, Revista de Administração da PUC, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2012

MACEDO, Rui Bochino. **Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública**. Artigo enviado e aceito para apresentação no XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC 2013 ALTEC 2013. Cidade do Porto, 2013.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. **Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior – estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**. 2014. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/821/3/CT_PPGPGP_M_Marques%2C%20Sylvia%20Bitencourt%20Valle_2014.pdf> Acesso em 27 out. 2017.

MORAES, Ênio Silva. **O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública: indicadores possíveis**. 2007. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-08-21T134249Z-134/Publico/Dissertacao%20Ed%20da%20Silva%20Moraes.pdf>. Acesso em 25 nov. 2017.

MORAIS, Mateus Cerqueira Anício *et al.* Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.1, 2015.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/edu_realidade>. Acesso em: 23 nov. 2017.

OLIVEIRA, André Browne Ribeiro e; SILVA, Uilcleides Braga da; BRUNI, Adriano Leal. **Gerencialismo e desafios contemporâneos da gestão dos custos públicos no Brasil**. Disponível em: <www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/download/.../12199>. Acesso em 25 out. 2017.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de (Org.). **Descentralização e federalismo fiscal no Brasil: desafios da reforma tributária**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer, 2003.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. 2005. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-1-ano-2005-nid-45058/>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Joyce Dayanne Santiago. **A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas familiares**. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4142/1/A%20import%C3%A2ncia%20do%20planejamento%20estrat%C3%A9gico_Relat%C3%B3rio>. Acesso em 14 jun. 2018.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

QUINN, Robert E. THOMPSON Michael P. FAERMAN Sue R. e McGRATH Michael **Competências gerenciais: Princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
ROSA, Maria Virgínia P. de Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzáles Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006

RAMAMURTI, Ravi. Public entrepreneurs: who they are and how they operate. **California Management Review**, 28(3):142-58, Spring 1986.

REZENDE, João Batista; PEREIRA, José Roberto. **Gestão pública municipal em municípios de pequeno porte: velhas questões, leis modernas e práticas patrimonialistas**. 2014. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/eventos-1/4o-congresso-internacional/eixo-2/410-2-4-format-gestao-publica-em-municipios-de-pequeno-porte-velhas-format/file>>. Acesso em 23 mai. 2018.

SEBRAE. **Ranking mundial de empreendedorismo**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2015-03-31/brasil-esta-no-topo-do-ranking-mundial-de-empreendedorismo.html>>. Acesso em 29 out. 2017.

SEBRAE. (2015). **Empretec Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursos_eventos/Empretec:-fortale%C3%A7a-suas-habilidades-como-empresendedor/>. Acesso em: 23 mai. 2018.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em 25 out. 2017.

SILVEIRA, Valderí de Andrade. **Considerações sobre o modelo de gestão pública social**. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25178/consideracoes-sobre-o-modelo-de-gestao-publica-social>>. Acesso em 05 mai. 2018.

Soares, Alessandra do Valle. **Inovação no setor público: Obstáculos e alternativas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/>>. Acesso em q4 jun. 2018.

VALARARES, Josiel Lopes. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/11058/1/TESE_Significados%20do%20empreendedorismo%20no%20setor%20p%C3%ABlico%20no%20contexto%20municipal%20brasileiro.pdf>. Acesso em: 26 out. 2017.

VALADARES, Josiel Lopes et AL. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: XXXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), 2012, **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD, 2012.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz, **A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro**. Revista de Ciências da Administração [online] 2015, 17 (Abril-Sinmes).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, S.M. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA**. Revista NAU Social - v.5, n.9, p. 83-95 Novembro 2014 / Abril 2015.

ZANCANARO, Antonio Frederico. **A corrupção político-administrativa no Brasil**. São Paulo: Editora Acadêmica, 1994.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ANEXO 1 – Questionário referente aos desafios

Como o seu município tem agido para superar as seguintes adversidades:

1. Garantir a autonomia municipal.
2. Eliminar a ineficiência na prestação de serviços públicos de interesse local.
3. Realizar o gerenciamento de recursos humanos no município.
4. Enfrentar os desafios de gestão em um município de pequeno porte.
5. Identificar a prevalência patrimonialismo, da burocracia e das incipientes práticas gerenciais.

ANEXO 2 - Questionário referente ao perfil empreendedor do gestor

Escolha para as afirmativas uma das opções:

1 – Busca de oportunidade e iniciativa são características importantes para superar tal desafio?

- () concordo muito
- () concordo pouco
- () indiferente
- () discordo pouco
- () discordo muito

2 - A persistência é necessária?

- () concordo muito
- () concordo pouco
- () indiferente
- () discordo pouco
- () discordo muito

3. O comprometimento está relacionado ao fato de assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir tal objetivo?

- () concordo muito
- () concordo pouco
- () indiferente
- () discordo pouco
- () discordo muito

4. Exigência de qualidade e eficiência compromete no resultado para superar esse desafio?

- () concordo muito
- () concordo pouco
- () indiferente
- () discordo pouco
- () discordo muito

5. Para superar este desafio, é preciso avaliar as alternativas e calcular os riscos?

- concordo muito
- concordo pouco
- indiferente
- discordo pouco
- discordo muito

6. Supera-lo está relacionado ao planejamento de longo, médio e curto prazo?

- concordo muito
- concordo pouco
- indiferente
- discordo pouco
- discordo muito

7. A prefeitura deve buscar assessoria técnica, além de obter informações de fornecedores?

- concordo muito
- concordo pouco
- indiferente
- discordo pouco
- discordo muito

8. É importante revisar constantemente os planos, levando em conta os resultados obtidos?

- concordo muito
- concordo pouco
- indiferente
- discordo pouco
- discordo muito

9. Para superar essa dificuldade, é importante utilizar estratégias deliberadas para influenciar e persuadir outros para atingir os próprios objetivos.

- concordo muito
- concordo pouco
- indiferente
- discordo pouco
- discordo muito

10. Manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores?

() concordo muito

() concordo pouco

() indiferente

() discordo pouco

() discordo muito

ANEXO 3 – Classificação das dificuldades do Município.

Dos principais problemas descritos abaixo, classifique em ordem os mais enfrentados por seu município:

- (). Garantir a autonomia municipal.
- (). Eliminar a ineficiência na prestação de serviços públicos de interesse local.
- (). Realizar o gerenciamento de recursos humanos no município.
- (). Enfrentar os desafios de gestão em um município de pequeno porte.
- (). Identificar a prevalência patrimonialismo, da burocracia e das incipientes práticas gerenciais.