



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO  
BRASILEIRA – UNILAB**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**VIVIANE KÉSIA DA COSTA OLIVEIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso  
dos gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza – CE.**

**REDENÇÃO – CEARÁ**

**2018**

**VIVIANE KÉSIA DA COSTA OLIVEIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso  
dos gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza – CE.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor João Coêlho da Silva Neto

**REDENÇÃO – CEARÁ**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Oliveira, Viviane Késia da Costa.

O42c

Comportamento empreendedor no setor público: um estudo de caso dos gestores das secretarias regionais de Fortaleza-Ce / Viviane Késia da Costa Oliveira. - Redenção, 2018.

83f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Empreendedorismo no setor público. 2. Comportamento empreendedor no setor público. 3. Gestores públicos. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.42

---

**VIVIANE KÉSIA DA COSTA OLIVEIRA**

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso dos gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza – CE.**

Monografia julgada e aprovada para obtenção do diploma de bacharel em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

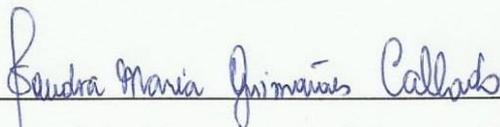
Data: 25/10/2018

Nota: 10,0

Banca Examinadora:



Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto (orientador)



Prof. Dr.ª Sandra Maria Guimarães Callado



Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser meu guia em todos os momentos. Ao meu pai Francisco, a minha mãe Maria e as minhas irmãs Vitória e Kamile, pelo imenso apoio e incentivo durante todo o meu percurso na Universidade, contribuindo para que eu pudesse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha rocha e fortaleza nos momentos de dificuldades que surgiram ao longo dessa caminhada, me encorajando a seguir em frente nos momentos de desânimo;

A minha Família, em especial aos meus pais, por me apoiarem nesta jornada, pelos esforços empenhados em meu auxílio e pelas orações em meu favor;

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) pela oportunidade de ampliação dos meus conhecimentos, pelos anos de convivência e pela oportunidade concedida para a realização deste bacharelado;

Aos professores do curso de Administração Pública pela dedicação ao ensino e pelos conhecimentos repassados os quais forma de extrema importância na para minha formação acadêmica, especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto pelo apoio, convívio e pela paciência na orientação que tornaram possível a conclusão desta monografia, meus mais sinceros agradecimentos;

Aos gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza que por meio de sua participação possibilitaram a execução deste trabalho;

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, cumplicidade e amizade ao longo desta jornada, especialmente as irmãs que a graduação pôde me apresentar: Jéssica, Adline e Audenira, por todo o apoio nos momentos difíceis, pelos risos, pela aprendizagem e pela amizade incomparável.

Enfim, meu muito obrigada!

*“A principal atividade do administrador é identificar o futuro que já chegou, explorar as mudanças que já ocorreram e usá-las como oportunidades”. Peter Drucker*

*“Que todos os nossos esforços estejam sempre focados no desafio à impossibilidade. Todas as grandes conquistas humanas vieram daquilo que parecia impossível”. Charles Chaplin*

## RESUMO

O estudo do comportamento empreendedor no setor público municipal brasileiro, torna-se relevante para melhor compreender o impacto que o tema em questão tem causado nas organizações públicas desta esfera, bem como nos gestores que atuam na mesma. Nesta perspectiva, objetivou-se neste trabalho identificar e analisar o comportamento empreendedor dos gestores públicos das Secretarias Regionais da prefeitura municipal de Fortaleza-Ce. Utilizou-se na metodologia deste estudo de caso a abordagem de cunho misto, isto é, qualitativa e quantitativa, a qual adotou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Os resultados da pesquisa demonstraram que o comportamento empreendedor que tem se desenvolvido nos gestores estudados, está firmemente relacionado ao estímulo e impulso que a orientação empreendedora desenvolvida no ambiente interno das secretarias regionais tem a eles propiciado. Verificou-se que apesar da presença de um perfil empreendedor nos gestores estudados, o mesmo está mais voltado para aspectos de planejamento e gestão em geral do que para aspectos relativos a inovação, o que se conecta ao fato da orientação empreendedora no ambiente da instituição estudada estar pouco inclinada para a dimensão da inovação em seu contexto. Acrescendo, tem-se também que os respondentes demonstraram estar cientes das contribuições que o comportamento empreendedor pode trazer ao setor público, especialmente no que tange a esfera municipal, o que é um fator importante para o complexo contexto do comportamento empreendedor no âmbito governamental. Concluiu-se que o comportamento empreendedor dos gestores públicos não se trata somente de aspectos comportamentais, ambientes propícios, ou percepções acuradas sobre o tema, mas na verdade trata-se da soma de todos estes fatores. O desafio que se apresenta é superar as limitações naturais próprias do formato de gestão do setor público, de forma a criar um ambiente propício ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de comportamentos empreendedores, que por sua vez impulsionem práticas inovadoras em seu contexto, sem claro, transgredir os aspectos legais que os regem.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo no setor público. Comportamento empreendedor. Gestores públicos. Características comportamentais empreendedoras. Orientação empreendedora.

## ABSTRACT

The study of entrepreneurial behavior in the Brazilian municipal public scenario, becomes relevant for a better understanding of the impact on the subject in question, taking into account public sector organizations, as well as the managers that work in the same. In this perspective, this work aimed to identify and analyze the entrepreneur of resource managers of the Regional Secretariats of the municipal government of Fortaleza-Ce. Using this method of evaluation mixed, that is, qualitative and quantitative, was adopted as a tool for collecting questionnaire data. The results of the research showed that entrepreneurship has developed in the managers studied, is being related to the stimulus and impulse that the entrepreneur develops in the internal environment of the regional secretariats has one of them propitiated. In the presence of an entrepreneurial leader in the managers studied, it is more focused on the aspect of a training plan and a plan for innovation, which is connected to the fact that an entrepreneur in the institution studied is inclined to the dimension of innovation in its context. In addition, the respondents demonstrate that they are aware of the requirements that may be useful to the public sector, especially in relation to a municipal sphere, which is an important factor for the private context of the entrepreneur at the governmental level. It was concluded that the entrepreneurial behavior in the public gestures is not only of behavioral rights, favorable environments, nor perceptions about the subject, but in fact, it is the sum of all these factors. The challenge is to overcome natural constraints and the development of a public sector management system in order to create an environment for development and improvement of drivers, which in turn drive innovative practices in their context, transgress the legal aspects that govern them.

**Keywords:** Entrepreneurship in the public sector. Entrepreneurial behavior. Public managers. Entrepreneurial behavioral characteristics. Entrepreneurial orientation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Algumas definições de empreendedorismo.....   | 14 |
| Quadro 2 – Alguns conceitos de empreendedor.....   | 15 |
| Quadro 3 – Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's).....                         | 21 |
| Quadro 4 – Comparativo entre as CCE's e as competências necessárias aos gestores públicos..... | 31 |
| Quadro 5 – Contributos do comportamento empreendedor na visão dos gestores pesquisados.....    | 63 |

### TABELA

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Média das CCE's dos pesquisados..... | 46 |
|---|----|

### GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Resultados pilar da Inovação nas SER's.....          | 56 |
| Gráfico 2 – Resultados pilar da Proatividade nas SER's.....      | 59 |
| Gráfico 3 – Resultados pilar da Tomada de Decisão nas SER's..... | 62 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | <b>14</b> |
| 2.1 Contextualizando o empreendedorismo .....   | 14        |
| 2.1.1 Empreendedorismo e empreendedor: definições .....   | 14        |
| 2.1.2 Empreendedorismo: perspectiva histórica .....   | 17        |
| 2.1.3 Empreendedorismo: abordagens .....  | 19        |
| 2.1.4 Características comportamentais empreendedoras .....  | 21        |
| 2.1.5 Empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora .....   | 24        |
| 2.2 Empreendedorismo no setor público .....   | 28        |
| 2.2.1 Comportamento empreendedor no setor público .....   | 31        |
| 2.2.2 Empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora no setor público ...                                  | 34        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>37</b> |
| 3.1 Caracterização da pesquisa.....   | 37        |
| 3.2 Delimitação da área de estudo e escolha dos sujeitos da pesquisa.....   | 38        |
| 3.3 Instrumento e técnica de coleta de dados .....  | 40        |
| 3.4 Técnica de análise de dados.....  | 42        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....  | <b>46</b> |
| 4.1 Perfil dos respondentes.....  | 46        |
| 4.2 Características comportamentais empreendedoras dos gestores públicos das SER's .....                              | 46        |
| 4.3 Orientação empreendedora no ambiente interno das SER's .....  | 54        |
| 4.4 Visão dos gestores das SER's: Contributos do fomento ao comportamento empreendedor na administração pública ..... | 66        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>69</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>72</b> |
| <b>APÊNDICE A</b> .....   | <b>78</b> |
| <b>APÊNDICE B</b> .....   | <b>83</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A onda de mudanças que tem alcançado o setor público nos últimos anos, influenciada principalmente pela Nova Gestão Pública e pela Administração Pública Gerencial, fez com que surgisse nas organizações públicas a necessidade de romper com paradigmas antigos e ideias tradicionais de maneira a implementar melhores modelos de gestão. A questão passou a ser como inovar e modernizar a administração pública, diante das constantes expectativas e demandas de melhoria das práticas do governo. Neste contexto, a busca por esse processo de inovação e modernização fez com que se incorporassem no setor público conceitos, práticas, noções e comportamentos até então restritas ao setor privado. Dentre essas noções comportamentais e gerenciais usadas amplamente pelas organizações empresariais e agora absorvidos pela esfera pública está o empreendedorismo (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Tratar de empreendedorismo no setor público pode ser um paradigma a ser vencido, mesmo nos dias de hoje, daí a grande importância em abordar esta temática, visto que o seu desenvolvimento surge justamente como uma forma de “[...] 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). Dessa forma, o empreendedorismo no setor público tem sido considerado por diversos pesquisadores da temática, como uma força potencialmente capaz de levar as organizações públicas a se modificar de forma positiva, oportunizando a otimização do desempenho organizacional e contribuindo para a criação de valor aos cidadãos.

Sob essa perspectiva é que se evidencia a importância da conduta empreendedora dos clientes internos da organização pública, pois é a partir da ação da figura do empreendedor que reside à capacidade de desenvolvimento de todas as potencialidades que o empreendedorismo pode manifestar no domínio público. Neste enfoque, diversas pesquisas da literatura recente têm tratado das dimensões do indivíduo, ora vistos como clientes internos, e da ação empreendedora dentro das organizações, utilizando termos como intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo. Dentro desses lócus de análise o foco encontra-se nos agentes e processos que desenvolvem e incentivam o comportamento empreendedor interno às organizações.

Dentre os pesquisadores que se dedicaram a estudar o comportamento empreendedor destaca-se David McClelland, um dos principais expoentes da escola comportamentalista do empreendedorismo. Suas pesquisas caminharam para a compreensão dos fatores que motivam a realização e a iniciativa empreendedora (VIDAL; SANTOS, 2003; VALADARES, 2016).

Em seu trabalho, McClelland (1972) buscou identificar características que pudessem compor o perfil empreendedor, chegando assim a um conjunto de características comportamentais empreendedoras (CCE's) as quais ele apontou como sendo desenvolvidas através do estímulo do ambiente no qual os indivíduos estão incorporados. Filion (1997) corroborando dos pensamentos de McClelland destacou em seus estudos que o empreendedor pode ser desenvolvido a partir do ambiente em que está inserido, dado o desenrolar de uma cultura empreendedora que funcione como um mecanismo catalisador para a formação desse perfil empreendedor.

Na administração pública o desenrolar de uma cultura empreendedora, resulta do desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) dentro da organização. Tal orientação sinaliza a necessidade do setor público em se adequar e inovar diante das contínuas demandas que o circundam. Sob este aspecto têm-se que ao desenvolver essa orientação, as organizações públicas poderiam tornar-se aptas a promover uma cultura de mudança que em seu âmago estaria a propagação de um espírito empreendedor que por sua vez impulsionaria o desenvolvimento e manutenção do comportamento empreendedor dos indivíduos que atuam nessa esfera. Ressalta-se que apesar do caráter de transformação que o tema traz para o serviço público, no contexto governamental, sobretudo no Brasil, estudos sobre esse assunto são difíceis de serem encontrados (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Contraopondo-se a este fato Bergue (2008, p. 1), aponta que “o atual cenário da administração pública brasileira revela forte e sem precedente inclinação para adição de práticas gerenciais usuais no campo gerencial”. Logo estudar o empreendedorismo no setor público brasileiro torna-se uma relevante oportunidade de pesquisa, visto que nos últimos anos observou-se a aproximação do diálogo empreendedor com a gestão pública brasileira, principalmente no âmbito dos governos locais e mais especificamente nos municípios, que têm buscado implementar práticas empreendedoras na tentativa de alcançar suas metas de desempenho e melhorar a qualidade de suas ações governamentais.

Assim diante dos aspectos apresentados, ressalta-se que os trabalhos encontrados acerca do empreendedorismo na esfera pública brasileira, estão em sua grande maioria voltadas para o estudo do tema sob a perspectiva da implementação de programas, projetos e planos de cunho inovador na gestão pública, o que caracteriza-se como iniciativas insuficientes para entender o cerne desse fenômeno dentro do contexto governamental. Dessa forma, poucas pesquisas têm sido conduzidas no sentido de tratar sobre o sujeito da ação empreendedora, que dentro do enfoque econômico e comportamental é tido como o centro do fenômeno do empreendedorismo (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013, p. 203).

Considerando, portanto o estudo do perfil e do comportamento empreendedor como um aspecto fundamental ao entendimento do empreendedorismo, o presente trabalho pretende colaborar para a compreensão desse construto nas organizações públicas, por considerar relevante o impacto que o tema tem gerado na administração pública brasileira, principalmente no âmbito municipal e conseqüentemente no modo em que os gestores públicos desta esfera têm desempenhado seu papel e realizado suas ações. Neste sentido, escolheu-se como campo de análise a prefeitura municipal de Fortaleza, de forma mais específica delimitou-se o estudo a um conjunto de secretarias da prefeitura em questão, denominadas como secretarias regionais (SER's). As SER's têm por finalidade executar as políticas públicas municipais, operacionalizando os serviços públicos que têm impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos, cujos resultados exigem prontidão e eficácia, competindo-lhes em sua área de abrangência. Dessa forma as mesmas são extremamente importantes na gestão de uma grande cidade como Fortaleza. Face ao que foi delineado, o problema de pesquisa que norteou a construção dessa monografia segue orientado no seguinte questionamento: Considerando as diferenças legais, operacionais e finalísticas que diferem a esfera privada da esfera pública, como tem se desenvolvido o comportamento empreendedor dos gestores públicos das SER's?

Diante da problemática levantada, buscou-se identificar características, fatores e percepções relevantes no desenvolvimento de uma conduta empreendedora dos gestores públicos aqui pesquisados. Nestes termos o presente estudo teve como objetivo geral: **Identificar e analisar o comportamento empreendedor dos gestores públicos das secretarias regionais de Fortaleza.**

Especificamente pretendeu-se:

- a) Identificar quais as características de comportamento empreendedor (CCE's) mais e menos presentes nestes gestores de acordo com a abordagem comportamentalista de David McClelland;
- b) Relacionar a presença dessas CCE's nos gestores com o desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) nas secretarias regionais; e,
- c) Verificar, na percepção dos gestores, quais as contribuições centrais do fomento ao comportamento empreendedor na administração pública, principalmente no contexto municipal.

Em termos operacionais, além desta introdução a presente monografia encontra-se estruturada em mais quatro capítulos, os quais dizem respeito ao: Referencial Teórico; Metodologia; Resultados e Discussões e por último as Considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica deste trabalho, a qual encontra-se dividida em duas grandes seções, onde a primeira contextualiza o empreendedorismo de forma geral, abordando algumas de suas definições, a perspectiva histórica, as suas principais abordagens, as características comportamentais empreendedoras e o empreendedorismo corporativo e sua relação com a orientação empreendedora. E a segunda evidenciando o empreendedorismo no contexto público, destacando o comportamento empreendedor, o empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora nesta esfera.

### **2.1 Contextualizando o empreendedorismo**

#### **2.1.1 Empreendedorismo e Empreendedor: definições**

As diferentes percepções e sentidos que recaem sobre o empreendedorismo denotam a grande variedade de interpretações que a literatura específica tem atribuído à temática, tornando assim a compreensão do termo um estudo de caráter polissêmico. Isto é, a produção científica relacionada ao empreendedorismo abrange uma enorme variedade de definições, dimensões e abordagens, qualificando o termo através de perspectivas amplamente diversificadas. Segundo Schmitz (2012) a polissemia que envolve o empreendedorismo deve-se a sua aplicabilidade nas diversas áreas do conhecimento, caracterizando-se dessa forma de acordo com Boava e Macedo (2007, p. 1), “como um fenômeno pluridisciplinar”.

Dentro desse contexto Galloway e Wilson (2003, p.4) apontam que ao longo do tempo, as definições de empreendedorismo e empreendedor evoluíram de diferentes formas e de modos distintos, de maneira que se construíram diferentes perspectivas no que tange a compreensão do fenômeno. Essas diferentes perspectivas que se levantam sobre o empreendedorismo e o empreendedor devem-se marcadamente as suas estruturações baseadas em diversas ciências humanas e gerencias, pois, como evidenciam Boava e Macedo (2007) o fenômeno do empreendedorismo traz consigo implicações de múltiplas naturezas, sejam elas psicológicas, sociais, culturais ou econômicas. Assim dentro do amplo cenário de interpretações que o empreendedorismo possui, pode-se evidenciar os múltiplos conceitos que permeiam a temática em si e que se fazem necessárias ao entendimento das significações que envolvem o mesmo. Para compreender estas significações, no Quadro a seguir evidencia-se algumas das definições do empreendedorismo encontradas na literatura.

Quadro 1 – Algumas definições de empreendedorismo

| Autores                  | Conceitos  |
|--------------------------|--|
| Schumpeter (1949)        | Empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da qual destrói-se a ordem econômica pela criação e introdução de novos produtos e serviços, modelos de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.   |
| McClelland (1972)        | O empreendedorismo está ligado a necessidade de realização, necessidade esta que impele o indivíduo a ter uma iniciativa empreendedora, pautada na observância em fazer bem e melhor.  |
| Drucker (1985)           | O empreendedorismo é uma forma de intensa mudança, onde o empreendedor é aquele que aproveita-se dessas mudanças para buscar e explorar novas oportunidades.   |
| Pinchot (1989)           | O empreendedorismo está pautado na necessidade de realizar, necessidade esta que se estabelece em qualquer ponto da vida, dado os desejos e as oportunidades existentes.   |
| Krueger e Brazeal (1994) | Empreendedorismo consiste em buscar oportunidades independentemente dos recursos disponíveis.  |
| Barreto (1998)           | O empreendedorismo consiste na habilidade de criar e constituir algo a partir muito pouco ou quase nada.   |
| Filion (1999)            | O empreendedorismo trata-se do processo pela qual se faz algo novo e diferente, isto é, algo de natureza criativa e inovadora, com vistas a gerar riquezas para os indivíduos e agregar valor para a sociedade.  |
| Henderson (2002)         | O empreendedorismo refere-se ao processo de descobrir e desenvolver oportunidades que criem valor através da inovação.   |
| Ângelo (2003)            | Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações que trabalhando juntas buscam implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.   |
| Hisrich e Peters (2004)  | O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.                         |
| Chiavenato (2007)        | O empreendedorismo não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio – produtos, processos, negócios, ideias – enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas.                    |
| Diniz (2009)             | O empreendedorismo refere-se ao ato de aproveitar oportunidades, inovar, planejar, arriscar, empenhar, ser perseverante, acreditar na ideia e transformar em realidade, este ato se aplica em qualquer área, seja um novo negócio, seja um novo processo, um novo produto ou um novo método. |
| Dolabella (2016)         | O empreendedorismo é a capacidade de transformar o mundo, oferecendo valor positivo para a coletividade. Eticamente, significa que o seu trabalho deve ser dirigido à coletividade, oferecendo coisas boas e valor positivo.   |

Fonte: Baggio e Baggio (2014, p. 26-27); Gaspar (2003, p. 192-194); Carneiro (2015, p. 16). Adaptado pela autora.

A partir das definições pontuadas no Quadro 1, observa-se que na tentativa de definir empreendedorismo diversos autores buscaram formular um conceito que abrangesse a essência do tema em si. Contudo, segundo Filion (1999), os pesquisadores tendem a explorar o empreendedorismo salvaguardando as perspectivas distintas de suas áreas, ou seja, usando premissas de suas próprias disciplinas. Nesse aspecto encontrar uma definição absoluta para o termo torna-se uma questão intrincada, dada a singularidade da área e a perceptível fragmentação do ramo enquanto campo de estudo. Vale mencionar, entretanto, que mesmo diante da complexidade no que tange a definição do empreendedorismo, é interessante observar que dentre as definições elencadas no Quadro, elementos como mudanças, busca e exploração de oportunidades, criação de valor e inovação, são elementos constantes em praticamente todas as definições ali estabelecidas. Pode se compreender dessa forma, que tais elementos estão presentes no entendimento dos pesquisadores do que venha a ser a natureza do empreendedorismo, mesmo diante das distintas conceituações trabalhadas.

Não obstante, o agente do empreendedorismo, isto é, o empreendedor, também esteve sob análise de diversos pesquisadores que buscavam encontrar um conceito que representasse a essência do ser que empreende. Dessa forma, assim como o empreendedorismo o termo empreendedor também passou por uma fase de desenvolvimento conceitual, cabendo aqui lançar mão de alguns conceitos vistos na literatura, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Alguns conceitos de empreendedor

| <b>Autores</b>             | <b>Conceito</b>  |
|----------------------------|--|
| Knight (1921)              | O empreendedor é o indivíduo toma decisões mesmo em condições de incerteza.  |
| Schumpeter (1934)          | Indivíduo que toma iniciativa para criar novos produtos, processos e/ou serviços.  |
| McClelland (1961)          | O empreendedor é dinâmico e corre riscos moderados.  |
| Drucker (1969)             | Alguém que procura maximizar as oportunidades.   |
| Hayeck (1974)              | Aquele que capta e utiliza informações, que lhe permitam encontrar oportunidades, abrindo caminho para o desenvolvimento.  |
| Kirzner (1982)             | É aquele que está em alerta para as oportunidades.   |
| Stevenson e Gumpert (1985) | É o indivíduo que persegue oportunidade sem se deixar limitar pelos recursos que controla.   |
| Filion (1999)              | O empreendedor é uma pessoa criativa, com capacidade de estabelecer e atingir objetivos possuindo uma consciência ativa sobre o ambiente em que vive, e com base nisso detecta oportunidades de negócio. |
| Dolabela (2006)            | O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros.   |

Fonte: Boava e Macedo (2007, p. 05) e Vasconcelos (2011, p.20). Adaptado pela autora.

Como dito, a diversidade de conceituações aplicadas ao termo empreendedor, apontam para um processo de desenvolvimento conceitual. Tal desenvolvimento foi permeado por diversas áreas de estudo, de forma que múltiplas características foram empregadas ao termo, incorporando dessa forma segundo Hisrich e Peters (2004) diferentes sentidos a pessoa do empreendedor. Dessa forma, analisando as conceituações elencadas no Quadro 2, observa-se que as definições ali estabelecidas se firmam em um foco central, isto é, cada autor sustenta sua perspectiva sobre o empreendedor através de uma categoria central, compreendida pelos mesmos como uma característica fundamental ao agente do empreendedorismo. De maneira geral, no âmbito dessas categorias centrais intrínsecas nas definições do Quadro 2 estão a insatisfação, iniciativa, inovação, criatividade, dinamicidade, comprometimento, busca de oportunidades, aceitabilidade aos riscos e foco nos objetivos.

Compreende-se dessa forma que as categorias centrais fundamentadas em cada uma das definições pontuadas no Quadro, são para os pesquisadores elementos que fazem parte do que é ser empreendedor. Contudo, deve-se ressaltar que as definições aplicadas ao termo empreendedor são inúmeras e que as definições pontuadas no Quadro 2 representam apenas uma parcela da enorme quantidade de conceitos trabalhados pelos pesquisadores do assunto. Assim, não só existe uma enorme galeria de conceitos como também um vasto campo de categorias centrais atribuídos ao termo.

Diante da discussão apresentada até este ponto, observa-se que encontrar uma definição objetiva, clara e consensual para o empreendedorismo e o empreendedor é uma tarefa complexa, dada amplitude do assunto e sua aplicabilidade em várias disciplinas e áreas do saber. Partindo dessa compreensão, Boava e Macedo (2007) apontam que cabe a cada pesquisador que estudar a temática do empreendedorismo, escolher suas áreas de interesse e reconhecer suas potencialidades. Entretanto, é factível afirmarmos que a primeira conclusão deste trabalho é que empreendedorismo é uma matéria interdisciplinar, que permeia todas as disciplinas da Administração Pública e que, portanto, não pode ser entendido apenas como uma disciplina.

### **2.1.2 Empreendedorismo: perspectiva histórica**

No mundo moderno, o estudo do empreendedorismo tem adquirido enorme relevância, posto que o mesmo tem se firmado como um fenômeno capaz de provocar profundas transformações em diferentes esferas da sociedade. Assim, no contexto contemporâneo cada vez mais tem se atribuído importância ao empreendedorismo e seu agente, o empreendedor (BOAVA; MACEDO, 2006; BOAVA; MACEDO, 2009). Todavia o empreendedorismo não é um assunto novo, as origens dessa temática remontam já a alguns séculos, sendo verificado que

o primeiro sentido de empreendedorismo surge do latim pela palavra *imprehendere*, que significa um modo “[...] abrangente do ser empreendedor, ou seja, é ela que informa o componente indubitável da atividade empreendedora. *Imprehendere* tem como significado prender nas mãos, assumir e fazer” (BOAVA; MACEDO, 2011, p. 4). Nessa conjuntura o empreendedorismo relacionava-se ao processo em que um indivíduo se distancia da mesmice do ambiente em que estava inserido, se comprometendo e engajando com ações que rompiam com a atitude natural das pessoas.

Fato é, que historicamente o entendimento acerca do empreendedorismo traçou uma longa jornada até os dias atuais, modificando-se ao longo do tempo dada as dimensões que o envolviam. Nesse contexto Dolabela (2008, *apud* Pereira, 2015) afirma que o empreendedorismo existe desde a primeira ação humana de caráter inovador.

Na idade média, o termo empreendedor era usado para descrever indivíduos que gerenciavam grandes projetos de produção. Estes indivíduos, porém, não assumiam grandes riscos, cabendo a eles somente o gerenciamento do projeto, normalmente dispondo dos recursos oriundos do governo do país (DORNELAS, 2005). No século XVII, surgem os primeiros indícios de relação entre o empreendedorismo e a assunção de risco. Tal relação estabeleceu-se através de acordos contratuais existentes na época, no qual os preços geralmente eram fixados de forma prévia de maneira que qualquer lucro ou prejuízo eram de responsabilidade do empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004).

No século XVIII, o início do processo de industrialização que ocorria no mundo contribui de forma efetiva para que finalmente o capitalista e o empreendedor fossem diferenciados, isto é, o que fornecia o capital não era o mesmo que assumia riscos (HISRICH; PETERS, 2004; DORNELAS, 2005). Nesse contexto, são considerados os precursores dessa temática os autores Richard Cantillon, em 1755 e Jean Baptiste Say, em 1803. Para Cantillon o empreendedorismo concernia ao ato de comprar algo por um preço e vendê-lo sob regime de incerteza, isto é, o conceito de Cantillon estava ligado a receptividade ao risco. Say por sua vez apresentou em sua perspectiva o empreendedorismo como o desenvolvimento econômico resultante da criação de novos negócios. Nesse cenário o autor sustenta o empreendedor como o agente catalizador desse desenvolvimento econômico. Assim tanto na definição de Cantillon (1755) quanto na de Say (1803) o empreendedorismo e o empreendedor relacionavam-se as vertentes do lucro e do risco (VASCONCELOS, 2011).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram repetidamente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados somente pela perspectiva econômica, como aqueles que planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas dentro da

organização, porém sempre a serviço do capitalista (DORNELAS, 2005). Na metade do século XX, a ideia de empreender passou a ser vista como uma forma de inovar, isto é, foi estabelecido uma primeira conexão entre empreendedorismo e inovação. Dessa forma o indivíduo que empreendia nessa época era caracterizado não só pela sua capacidade de criar e conceitualizar como também pela sua capacidade de inovar (VASCONCELOS, 2011; PEREIRA, 2015).

De meados do século XX até os dias atuais, as pesquisas sobre empreendedorismo expandiram-se para diversas áreas do conhecimento sendo trabalhado por diversos autores e diferentes contextos como já citado na primeira subseção deste capítulo. Nesse enquadramento, reiterasse que o empreendedorismo enquanto campo de estudo é cercado de multidisciplinaridades, recebendo contribuições de inúmeras áreas do saber. Contudo, dentro da amplitude de teorias que envolvem o tema, duas principais abordagens destacam-se, sendo elas, a econômica e a comportamental, ambas apresentadas na subseção seguinte.

### **2.1.3 Empreendedorismo: abordagens**

A bibliografia que versa sobre o empreendedorismo caracteriza-se pela presença de diferentes concepções, abordagens e perspectivas, tendo, portanto, diversas áreas debruçando-se sobre o estudo da temática. Entretanto, segundo Fillion (1997), os principais enfoques do empreendedorismo são representados por duas principais vertentes: a econômica, evidenciada por pesquisadores como Joseph Schumpeter e a comportamental, evidenciada por pesquisadores como David McClelland. No que tange a compreensão dessas duas vertentes tem-se que a corrente dos economistas se alicerça fundamentalmente na inovação, enquanto que a corrente dos comportamentalistas tem como foco principal os aspectos do sujeito empreendedor (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013).

Cantillon, Say e Schumpeter figuram como a tríade principal da corrente econômica do empreendedorismo, entretanto foi a partir das construções teóricas de Joseph Schumpeter que o tema passou a ter maior destaque no âmbito da literatura especializada (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Swedberg (2000), aponta Schumpeter como uma das principais referências no empreendedorismo, sendo um de seus principais conceitos a “destruição criativa”. Nesse contexto, Schumpeter explica a “destruição criativa” como o processo de destruição da ordem econômica vigente, substituindo produtos, processos e serviços obsoletos por outros novos, por meio de novas combinações de recursos.

Assim, na visão de Schumpeter (1954) apresentado por Valadares e Emmendoerfer (2015) o empreendedor é aquele que cria, inova e agrega valor à produtos, processos e serviços, utilizando como força motora para criação de novas demandas e riquezas, a inovação. Ressalta-

se, portanto, que a inovação para Schumpeter, significa gerar um desequilíbrio e, por conseguinte, o desenvolvimento econômico, sendo o empreendedor o agente que combina os meios produtivos que propiciam tal desenvolvimento (MARTES, 2010).

Neste cenário Schumpeter (idem) entende o empreendedorismo como uma função econômica, onde o lócus central é a inovação e cuja essência está na percepção e exploração de novas oportunidades, rompendo com o tradicional para produzir algo novo. Dessa forma o autor contribui significativamente para a compreensão do empreendedorismo, sendo ele o responsável pelo vulto que a temática ganhou a partir do século XX. Contudo, sua perspectiva não é a única dentro da corrente econômica, destacando-se posteriormente a ele demais autores e percepções. Fato é, que a contribuição dos economistas para o entendimento do empreendedorismo trouxe grandes implicações para a sociedade e organizações em geral, dado a ressignificação que deram ao conceito original, que não possuía uma relação direta com a questão do capitalismo (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; BOAVA; MACEDO, 2011).

Sob outro ângulo, surge a corrente comportamental do empreendedorismo, pautada na busca pela ampliação do conhecimento sobre a motivação e o comportamento empreendedor. Sadler (2000) citado por Valadares e Emmendoerfer (2015) aponta que a abordagem comportamental trouxe conteúdos de outras teorias das ciências humanas e sociais objetivando descrever um perfil empreendedor com base em traços comportamentais. Neste enfoque muitos foram ou autores que trabalharam na tentativa de descrever tal perfil, podendo citar-se Max Weber, Steveson e Jarillo, Covin e Slevin, Cunningham e Lischeron, Bygrave, dentre outros. Todavia, o pioneiro e principal expoente da escola comportamental do empreendedorismo foi o psicólogo David McClelland.

Cabe aqui ressaltar que segundo Baggio e Baggio (2014), os autores da teoria comportamental não se contrapuseram as ideias dos economistas, mas sim ampliaram as características dos empreendedores. Nessa linha, McClelland contribui imensamente no sentido de estabelecer uma ligação entre a iniciativa empresarial e o crescimento econômico (SANTIAGO, 2009).

Segundo Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), McClelland desenvolveu estudos e pesquisas cujo foco estava centrado no comportamento empreendedor, isto é, o ponto específico de seu trabalho estava pautado na busca por explicações para razões que levam indivíduos a se envolverem com empreendimentos. Na visão de McClelland (1961) o empreendedorismo relaciona-se à o papel que o indivíduo assume ao adotar um comportamento empreendedor. Assim, ainda na percepção do autor, o exercício desse papel por um indivíduo está associado a

uma força central impulsionadora do comportamento, a qual ele denominou necessidade de realização. Associado a esta perspectiva o referido autor apontou a existência de características comuns aos empreendedores, as quais ele tabulou em um conjunto por ele denominado de características comportamentais empreendedoras (GIMENEZ; FERREIRA; ROCHA, 2008; VASCONCELOS, 2011).

#### **2.1.4 Características comportamentais empreendedoras**

Procurando estabelecer uma relação entre a necessidade de realização e o crescimento econômico, McClelland (1972) utilizou-se de dois métodos, o primeiro denominado “Thematic Aperception Test” (T.A.T) e o segundo denominado Testes de Resolução de Problemas. Com base nos estudos desenvolvidos a partir desses métodos, o autor e seus colaboradores, chegaram à conclusão de que três grupos de características empreendedoras são essenciais e insubstituíveis, sendo elas, portanto, o sucesso, a afiliação e o poder.

Contudo, o marco inicial do projeto de McClelland para a realização de estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor, deu-se em 1982, quando a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a MSI (*Management Systems International*) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de McClelland uniram-se para aprimorar as pesquisas do autor a partir de estudos realizados em 34 países. A partir da consecução do projeto foram identificadas diversas características de comportamento empreendedor (CCE’s), correntes aos empreendedores de sucesso. Inicialmente vinte CCE’s foram identificadas, sendo as mesmas agrupadas em três grupos: sucesso, afiliação e poder (MCCLELLAND, 1987).

Os estudos, entretanto, foram modificados entre 1985 e 1986 e as CCE’s foram reduzidas ao número de dez. A redução dessas características empreendedoras ocorreu mediante formatação de uma nova nomenclatura e subdivisão de grupos, sendo feitos novos módulos e exercícios posteriormente testados em campo. Assim as dez CCE’s foram reagrupadas em três categorias centrais de competências pessoais: realização, planejamento e poder (MSI, 1990). Segundo Pereira (2015), McClelland pontua que os empreendedores bem-sucedidos devem ter, desenvolver ou aprimorar tais características comportamentais empreendedoras. À vista disso, no Quadro 3 são apresentadas as características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland.

Quadro 3 – Características Comportamentais Empreendedoras (CCE's)

| <b>CATEGORIA: REALIZAÇÃO</b>   |
|--|
| <b>CCE 1 - Busca de oportunidades e iniciativa:</b> Fundamenta-se na capacidade do indivíduo, a partir do confronto com um problema qualquer, proceder a solução; fazer as coisas antes de ser solicitado ou antes que as circunstâncias assim o forcem; busca oportunidades e atua sobre elas explorando-as ao máximo.  |
| <b>CCE 2 - Correr riscos calculados:</b> Avalia as alternativas de modo a controlar os resultados, calculando os riscos relacionados, diminuindo seus impactos; não teme enfrentar situações que impliquem desafios ou riscos moderados.   |
| <b>CCE 3 - Persistência:</b> Não desiste e mantém suas ações mesmo diante de obstáculos significativos; age continua e estrategicamente para contorná-los ou superá-los; faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar determinada tarefa, persistindo até que as coisas passem a funcionar adequadamente.  |
| <b>CCE 4 - Exigência de qualidade e eficiência:</b> Procura fazer as coisas da melhor forma possível, tendo por observância a rapidez com que se faz e a economicidade dos custos envolvidos; age de maneira a satisfazer ou exceder os padrões de excelência existentes; utiliza os procedimentos necessários para assegurar que seu trabalho seja concluído no tempo e com a qualidade previamente combinados. |
| <b>CCE 5 - Comprometimento:</b> Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao alcance das metas e objetivos; colabora com os empregados afim de terminar o trabalho; empenha-se em manter acima de tudo o cliente satisfeito.  |
| <b>CATEGORIA: PLANEJAMENTO</b>   |
| <b>CCE 6 - Busca de informações:</b> Importa-se com o valor da informação, dedicando-se a obtê-la pessoalmente através de clientes, fornecedores e concorrente; procura apurar como se fabrica determinado produto ou como se fornece determinado serviço; busca auxílio de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.  |
| <b>CCE 7 - Estabelecimento de metas:</b> Estabelece objetivos e metas desafiadores e que possuem significado pessoal; em longo prazo as metas são claras e específicas, a curto prazo mensuráveis, tangíveis, relevantes e atingíveis.   |
| <b>CCE 8 - Planejamento e monitoramento sistemático:</b> Fundamenta-se na capacidade de planejar cada etapa do processo, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas, estipulando os prazos em que devem ser realizadas; revisa os planos observando as diversas variáveis que possam influenciar; mantém registros financeiros, utilizando-os para a tomada de decisão.                                     |
| <b>CATEGORIA: PODER</b>  |
| <b>CCE 9 - Persuasão e rede de contatos:</b> Indica a capacidade do indivíduo de utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os demais, de maneira a conquistar adeptos e apoio as suas ideias; utiliza-se de pessoas chave para atingimento dos seus objetivos; age de forma a desenvolver e manter relações comerciais.   |
| <b>CCE 10 - Autoconfiança e independência:</b> Busca autonomia em relação as normas e controles dos demais; é seguro ao manter seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desfavoráveis; confia na própria capacidade.  |

Fonte: McClelland (1972). Adaptado pela autora.

A partir do Quadro 3 pode-se sintetizar o conteúdo de cada uma das categorias que agrupam as CCE's identificadas por McClelland. Assim, na categoria realização, o foco central está relacionado aos comportamentos que impellem os indivíduos a realizar seu trabalho bem e melhor, isto é, não se prendendo somente ao que é possível fazer, mas indo além, buscando superar os obstáculos e aproveitar as oportunidades, não temendo aos desafios, visando minimizar os riscos e controlar os resultados. Já na categoria planejamento, o ponto central está fundamentado nos comportamentos que impulsionam os indivíduos a adquirir informações e utilizar-se delas para o bom gerenciamento de suas atividades, estabelecendo metas e analisando as perspectivas para o atingimento das mesmas ainda que diante de ambientes adversos. Por fim, na categoria poder tem-se que a mesma firma-se em comportamentos pautados na busca pela autonomia, afirmação de capacidade e nos esforços para manter relações favoráveis aos atingimentos dos objetivos propostos.

Conforme Wolf (2014), a relevância das pesquisas de McClelland respalda-se em sua abordagem sobre as características das pessoas bem-sucedidas. O autor aponta que para McClelland as aptidões técnicas específicas, como marketing e finanças são essenciais, contudo as características comportamentais fazem a diferença e o mais importante, elas podem ser desenvolvidas. Reforçando essa afirmativa, Barlach (2014) ressalta que para McClelland não havia relação coesa entre genética e empreendedorismo, mas, sim, entre ambiente e empreendedorismo. Na visão de McClelland os traços comportamentais que caracterizam os empreendedores não seriam “constitucionais”, mas, sim “moldados pelo ambiente”.

Corroborando dos pensamentos de McClelland, Filion (1997), destaca que os empreendedores são resultados de seu ambiente. Isto é, para o autor o empreendedor pode ser desenvolvido a partir do ambiente em que está inserido, dado o desenrolar de um a cultura empreendedora que funcione como um mecanismo catalisador para a formação desse perfil empreendedor. Assim, na visão de Filion se o ambiente a qual um indivíduo está incorporado o incitar a agir de forma empreendedora e a vencer seus desafios, o mesmo se tornará propenso a desenvolver um perfil empreendedor. Reitera-se que no âmago do empreendedor está a busca pela autorrealização.

Diante dos aspectos até aqui apresentados é importante destacar, que segundo Barlach (2014) uma breve revisão de literatura demonstra que estudiosos do passado e do presente tem se apoiado nos trabalhos de McClelland para referenciar suas pesquisas. Carneiro (2015), reforça esse contexto ao afirmar ser perceptível a grande aplicação que a pesquisa de McClelland tem tido nos estudos atuais sobre identificação do comportamento empreendedor. a autora atribui isso ao fato destes estudos terem chegado a resultados que indicavam que as

pesquisas de McClelland quanto ao comportamento empreendedor, tem efetiva contribuição no campo comportamental dos estudos organizacionais.

Em síntese, a corrente comportamental trouxe importantes contribuições ao entendimento do empreendedorismo. Os comportamentalistas ampliaram a perspectiva da corrente econômica, demonstrando aspectos do empreendedor para além da atividade empresarial, pois como sustenta McClelland (1982), um político, um médico, um professor universitário ou um pedreiro podem apresentar comportamentos próprios de um empreendedor, muito embora seu status não seja primordialmente de empresário. Nessa conjuntura, McClelland, principal representante da abordagem comportamental do empreendedorismo, colocou como foco de seus trabalhos o empreendedor e suas características. Isto é, o autor levantou questões sobre a capacidade humana para empreender, bem como sua vontade de introduzir mudanças no ambiente.

Nesse enquadramento o estudo do comportamento empreendedor foi extremamente relevante a ampliação do conhecimento acerca do empreendedorismo. Contudo, diversos pesquisadores sentiram a necessidade de estudar o comportamento empreendedor para além do que já se havia feito, surgindo assim as denominadas pesquisas pós-comportamentais (VASCONCELOS, 2011). Estas pesquisas buscaram transpor o estudo do empreendedorismo e do comportamento empreendedor para dentro de outros cenários, como por exemplo dentro do contexto das organizações.

### **2.1.5 Empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora**

Até a década de 1970, as pesquisas acerca do empreendedorismo priorizavam as ações e características individuais dos empreendedores, no entanto, a partir de 1980, diversos autores empenharam-se em desenvolver pesquisas que tratassem da noção de empreendedorismo dentro das organizações. Nesse lócus de análise, surgiu segundo Hashimoto (2009) o empreendedorismo corporativo, em outras palavras, o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações. Os proponentes da perspectiva corporativa foram Cuninghan e Lischeron (1991), que visaram destacar as habilidades empreendedoras como variáveis úteis para as organizações complexas (VALADARES, 2013). Hashimoto (2009) pontua que os primeiros estudos sobre essa perspectiva datam de 1970, amparados pelos trabalhos de Peter Drucker e Arnie Cooper.

Segundo Valadares (2013), a partir dos trabalhos desenvolvidos por esses autores, houve por parte de inúmeros pesquisadores um interesse crescente em estabelecer relações entre o

empreendedorismo e as corporações. Sob este aspecto diversos conceitos foram criados, como *corporate venturing* (BIGGADIKE, 1979); intraempreendedorismo (PINCHOT, 1985); empreendedorismo corporativo (MILLER, 1985); gestão inovadora pioneira (KHANDWALLA, 1987); renovação organizacional (SATHE, 1989); gestão empreendedora (STEVENSON E JARILLO, 1990); intensidade empreendedora (MORIS E SEXTON, 1996); empreendedorismo estratégico (RAUCH *et al.*, 2009); dentre outros.

A partir dos variados termos que tratam do empreendedorismo dentro das organizações, pode-se observar que a ocorrência de certa desorientação quanto ao entendimento dos mesmos não é incomum. Contudo, Zahra (1991), Antonic e Hisrich (2001) e Kearney *et al.* (2009) apresentados por Valadares (2013) associam os referidos termos como sinônimos, os quais ambos denotam ações de empreendedores dentro de organizações, os tratando como agentes propulsores de inovação em produtos, processos e serviços. Destaca-se, porém, que dentre as diversas etimologias empregadas para descrever a dinâmica empreendedora dentro de uma organização, as mais utilizadas são o intraempreendedorismo e o empreendedorismo corporativo ou organizacional (OLIVEIRA; FILION; CHIRITA, 2008).

Oliveira, Filion e Chirita (2008) explicam que os dois termos são construtos multidimensionais que abrangem várias dimensões que podem ser distinguidas, mas não completamente dissociadas. Nesse sentido, os autores esclarecem que existem diferenças na maneira como estes conceitos podem ser entendidos e sobre as formas como podem ser empregados. Em síntese os autores apontam o intraempreendedorismo como o termo que faz referência ao indivíduo, isto é, o intraempreendedor. Enquanto que o empreendedorismo corporativo é apontado pelos mesmos como o conceito que está centrado no processo e na organização que decide favorecer e apoiar práticas empreendedoras.

Vale salientar que há um contexto muito maior abrangendo as dimensões de cada um dos termos, como apontam Emmendoerfer e Valadares (2011). Em seus estudos os autores propuseram a realização de reflexões sobre a construção do empreendedorismo interno, encontrando assim características próprias do empreendedorismo corporativo e do intraempreendedorismo. Contudo, não há interesse nesta pesquisa em aprofundar-se nas particularidades que fundamentam as diferenciações dos termos, visto que detalhar essas diferenciações foge do escopo desta pesquisa. Dessa forma, com base nos objetivos propostos neste trabalho, será adotado o termo empreendedorismo corporativo, isto é, a perspectiva que compreende o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações (HASHIMOTO, 2009).

Conforme Valadares (2013), o empreendedorismo corporativo se alicerça no conceito de Orientação Empreendedora (OE) da organização. Covin e Slevin (1991) evidenciados por Franco e Hashimoto (2014) apontam que a OE pode ser encarada como uma postura empreendedora que permeia a visão e as operações de uma organização. Miller (1983), o autor seminal da temática, salienta que a orientação empreendedora é conceituada através de três perspectivas, sendo elas a inovação, proatividade e tomada de risco. O conceito original foi redimensionado ao longo dos anos por outros autores de forma que outras perspectivas lhe foram incorporadas. Dentre os autores que ampliaram o conceito da OE destacam-se Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), entretanto, observa-se que a maioria dos estudos tem adotado as três dimensões iniciais cunhadas por Miller em 1983 (EMMENDOERFER; VALADARES, 2011).

Sendo então o empreendedorismo corporativo firmado no conceito de orientação empreendedora, e este por sua vez sendo qualificado através de três dimensões principais, torna-se então necessário expor os componentes fundamentais desse construto fundamentado por Miller (1983). Nesse contexto tem-se que a inovação é caracterizada pela disposição de determinada organização em apoiar, oportunizar e manter-se receptiva ao desenvolvimento de novas ideias, procedimentos, estruturas, tecnologias, serviços e ou processos, com a finalidade de se alcançar resultados mais eficazes e positivos para a organização. No que tange a tomada de risco, esta envolve um certo grau de tolerância da organização quanto aos riscos, compreendendo o mesmo como parte de toda iniciativa empreendedora. Ressalta-se que a tomada de risco não é a adoção de atitudes impensadas, mas sim, a assunção verificada, controlada e medida a partir de certo grau de segurança, dos possíveis riscos da ação empreendedora. Por fim, no que se refere a proatividade, tem-se que a mesma diz respeito a capacidade da organização em se antecipar a demandas futuras, agindo sobre as oportunidades empreendedoras, com perseverança, adaptabilidade e tolerância a riscos (FRANCO; HASHIMOTO, 2014; TONIAL; ROSSETO, 2014; SILVA; WERLANG, 2016).

Diversos estudos da literatura específica têm apontado a existência de uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desenvolvimento de uma melhor performance organizacional. Sob este aspecto a orientação empreendedora tem figurado para as organizações como uma ferramenta de apoio a gestão, ampliando, renovando e revigorando o contexto organizacional. Ressalta-se, entretanto, que o desenrolar de uma orientação empreendedora dentro de uma organização, parte da ação de indivíduos motivados para a realização do agir empreendedor, isto é, o comportamento empreendedor dos colaboradores da organização é o que dá vida a orientação empreendedora. Todavia, estes mesmos colaboradores precisam sentir-

se apoiados por parte das estruturas formais, sistemas e regras da organização, pois como sugere uma ampla gama de estudos empíricos na área, a orientação empreendedora requer dos gestores das organizações a propagação de uma cultura empreendedora que facilite e encoraje a inovação, fomentando assim práticas empreendedoras dentro do ambiente organizacional, contribuindo para o estímulo do espírito empreendedor em seus colaboradores (FERNANDES; SANTOS, 2008; FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Face ao que foi demonstrado até este ponto, adota-se neste trabalho a definição de empreendedorismo corporativo sintetizada por Valadares (2013) a partir da perspectiva de Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Lumpkin e Dess (1996), Rauch *et al.* (2009) e Diefenbach (2011), a qual o autor aponta o empreendedorismo corporativo como o termo que faz referência ao processo em que o indivíduo, ou grupos em vínculo com uma organização, criam uma nova organização ou instigam um ambiente propício a inovações, de maneira que a organização detenha uma orientação empreendedora (inovação, proatividade e tomada de risco) que permita o desenvolvimento e a manutenção de comportamentos empreendedores.

A partir da definição sintetizada por Valadares (2013) acerca da perspectiva que compreende a articulação do empreendedorismo com o contexto organizacional, cabe atentar para a observação de autores como Feger *et al.* (2009) e Coelho (2010) sobre a aplicação do empreendedorismo corporativo em outros setores. Os referidos autores apontam que o empreendedorismo corporativo não se restringe somente ao setor privado, o mesmo é na verdade um processo que pode ocorrer em diversos outros setores como por exemplo o público e o social. Destacando-se neste aspecto o setor público, Souza *et al.* (2010) aponta que a concepção multidimensional característica do empreendedorismo oportuniza sua aplicabilidade no setor público, bem como seus construtos derivantes.

Salienta-se que neste trabalho os construtos do empreendedorismo apontados como referência para a realização do estudo aqui proposto estão alicerçados na abordagem comportamental, mais especificamente nas características de comportamento empreendedor (CCE's) desenvolvidas por McClelland (1982) e na orientação empreendedora (inovação, proatividade, tomada de risco) advinda do empreendedorismo corporativo. Reforçando a aplicabilidade desses conceitos no setor público, utiliza-se a argumentação de Morris e Jones (1999), os quais os autores defendem o empreendedorismo como um construto universal, sendo deste modo, aplicável a diferentes organizações.

Diante das premissas então apresentadas, é possível avançar nesses conceitos, agora contextualizando-os para o setor público. Cabe salientar que segundo Diefenbach (2011) citado por Valadares (2016) o empreendedorismo no setor público tem como característica de grande

relevância, o fato do debate acerca de sua construção ainda está em aberto. Dessa forma, ainda há muito espaço para pesquisas que visem contribuir ao desenvolvimento do empreendedorismo nesta esfera (VALADARES, 2016). Portanto parte-se agora para uma importante análise contextual nesta perspectiva.

## **2.2 Empreendedorismos no setor público**

Segundo Hipólito Borges, Romaniello e Brito (2013), historicamente o empreendedorismo sempre esteve atrelado ao setor privado. Neste contexto, o empreendedorismo foi extensivamente estudado por diversas pesquisas acadêmico-científicas que buscavam analisar, descrever e desenvolver o tema em diversos aspectos típicos do ambiente econômico-mercantil do setor privado. Muitos conceitos foram desenvolvidos e diversos autores e vertentes contribuíram para a construção do assunto neste setor. No âmbito público as primeiras ideias e discussões sobre empreendedorismo começaram a despontar na década de 1950, todavia o contexto da época não contribuiu para uma real incorporação e instrumentalização do conceito nas organizações públicas (VALADARES, 2016). Somente anos mais tarde, em 1970, impulsionado fundamentalmente pelo surgimento da *New Public Management* (NMP) é que o empreendedorismo passou a ser cada vez mais atrativo ao setor público.

O movimento da NMP conectou-se rapidamente ao empreendedorismo por ter em seu âmago o intento de remediar por meio de mecanismos não burocráticos os problemas da burocracia tradicional (KIM, 2010). No Brasil, a *New Public Management* ficou conhecida como administração pública gerencial e teve seu início marcadamente a partir do ano de 1995, que de acordo com Bresser Pereira (1999), foi quando a ideia de empreender começou a destacar-se no setor público nacional (HIPOLITO BORGES, 2015). Valadares *et al.* (2012), indica que o interesse pelo tema na administração pública deve-se ao processo de modernização que vem se desenrolando nessa esfera nos últimos anos, o qual tem sido associado a noções comportamentais e gerenciais, imbuídas de conceitos e práticas, que eram até então restritas à esfera das organizações privadas.

Segundo Bergue e Klering (2010), é perceptível o quanto o modelo da administração pública gerencial impactou significativamente o aparelho do estado brasileiro. Para os autores a reforma na gestão pública teve como consequência mais evidente a incorporação de conceitos, práticas e desafios que antes não constituíam elementos caracterizadores do ambiente público. Isto é, nas últimas décadas, a esfera pública tem experimentado importantes transformações, as

quais tem lastreado neste setor, termos que dantes não eram centrais a administração pública e seus agentes, como por exemplo, tecnologia, gerenciamento de processos, flexibilidade administrativa, inovação, empreendedorismo, dentre outros conceitos até então, típicos do contexto das organizações empresariais (BERGUE; KLERING, 2010; MORAIS *et al.*, 2015).

Cabe aqui mencionar que o empreendedorismo na administração pública brasileira não tem figurado somente na teoria, existindo casos práticos de implementação do mesmo em gestões nacionais. Segundo Guimarães, Pordeus e Campos (2010) um dos casos mais conhecidos tanto no meio profissional quanto no acadêmico é o projeto “Choque de Gestão”, implementado no estado de Minas Gerais. De acordo com Guimarães e Bernardi (2010) demonstrado por Valadares (2016) para este programa foi concebido uma orientação empreendedora voltado para a consecução de projetos e busca por maiores resultados naquele estado. Para além disso, também foi instituído na estrutura administrativa do mesmo, um cargo denominado de empreendedor público, cujas atribuições estão voltadas para o fortalecimento do protagonismo e da implementação de políticas públicas. Há ainda diversas outras gestões no Brasil com destaques pontuais de empreendedorismo público em suas atividades, como por exemplo Maranhão e Santa Catarina conforme demonstra Imasato, Martins e Pieranti (2011) citado por Valadares (2016).

Consustanciando com este fato, viu-se nos últimos anos a aproximação do diálogo empreendedor com a gestão pública brasileira, principalmente no âmbito dos governos locais e mais especificamente nos municípios brasileiros que tem buscado implementar práticas empreendedoras na tentativa de alcançar suas metas de desempenho e melhorar a qualidade de suas ações governamentais. Valadares (2016), aponta que o processo de incorporação do empreendedorismo em âmbito municipal tem demonstrado relação com as dificuldades relativas a captação de recursos, profissionalização de gestão, capacitação e questões político-partidárias, demandando dessa forma, um novo perfil do agente público.

É importante salientar que muitos estudos têm procurado definir o que seria o empreendedorismo no setor público, porém, tem-se que a produção científica relacionada a essa temática encontra-se ainda em processo de construção sendo os conceitos propostos amplamente diversificados (MORAES *et al.*, 2014). Assim sem pretensão de ser exaustiva, ressalta-se de forma objetiva que diferentemente da finalidade econômica-mercadológica que o empreendedorismo possui no setor privado, na esfera pública o mesmo se relaciona a outras vertentes como destaca Younhee Kim (2010, p. 781) ao afirmar que o “principal ponto por detrás 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”.

Com base nessa perspectiva percebe-se que o empreendedorismo no setor público destaca-se como uma ferramenta potencialmente capaz de promover uma cultura de transformação no âmago das organizações públicas. Nesse cenário Hipólito Borges (2015) define empreendedorismo no setor público como a escolha consciente acerca da destinação dos recursos públicos, tomando decisões que inicialmente podem parecer incertas, tendo porém a convicção e a consciência de que a sociedade será sempre beneficiada, envolvendo também o aproveitamento das oportunidades buscando recursos para além dos próprios empregando-os em ideias inovadoras que ampliem e melhorem a qualidade dos serviços públicos, alcançando e promovendo de fato o bem estar social. Assim, neste trabalho entende-se o empreendedorismo público a partir do conceito delineado por Hipólito Borges.

Salienta-se que o empreendedorismo no âmbito das organizações públicas é permeado por características muito singulares e próprias, sendo este um fenômeno multifacetado e complexo (COELHO, 2010). Contudo, Valadares (2016) afirma que apesar da complexidade desse construto nas organizações públicas, não se pode negligenciar o quanto as práticas empreendedoras neste setor têm sido fundamentais para o estabelecimento dos objetivos de uma administração pública gerencial/empreendedora com foco na flexibilidade, no desempenho e na eficiência. Ainda mais quando o atual cenário da administração pública brasileira revela segundo Bergue (2008, p. 2) “forte e sem precedente inclinação para adição de práticas gerenciais usuais no campo gerencial”.

Face ao que foi apresentado, pode-se evidenciar a importância da conduta empreendedora dos gestores públicos, visto que é a partir da ação destes indivíduos que reside a capacidade de desenvolvimento de todas as potencialidades que o empreendedorismo pode manifestar no domínio público. Em outras palavras a base para se desenvolver o empreendedorismo nesta esfera parte da ação do sujeito empreendedor, visto que segundo Agra e Chaves (2014) cada vez mais é latente a necessidade de uma transformação no serviço público por verdadeiros empreendedores que não se satisfazem com a forma pelas quais as coisas são feitas, com o status quo e com a cultura impregnada no setor, sendo então cada vez mais demandado um novo perfil do agente público. Diante disso, na subseção seguinte contextualiza-se o comportamento empreendedor no setor público.

### 2.2.1 Comportamento empreendedor no setor público

Segundo Dolabella (2004), uma organização precisa ser criativa e inovadora; para tanto, necessita de pessoas com perfil adequado. Nesse sentido Feger, Fischer e Nodari (2009, p. 216) corroboram dessa afirmação trazendo-a para a esfera pública, apontando que “uma organização do serviço público, que sofre pressões para a utilização mais eficaz dos recursos disponíveis, para atender com mais qualidade os usuários, compreender as necessidades da sociedade e criar alternativas adequadas, necessita de colaboradores com perfil condizente”.

Sob este aspecto o empreendedorismo vem gradativamente firmando-se não só na sociedade como também no âmbito público, como importante elemento de distinção profissional (BULGACOV, 1999). Mai (2006) indica que se uma pessoa tem características comportamentais e aptidões de caráter empreendedor, alcançará melhores resultados em suas atividades profissionais. Destaca-se que não somente as características empreendedoras irão garantir a realização plena desses resultados, porém sem tais características os indivíduos terão maiores dificuldades em inovar e alcançar o êxito almejado.

Complementando esta ideia, Pereira (2015, p. 24), indica que “por trás de uma organização de sucesso há indivíduos com as devidas características e disposição suficiente para administrá-la e levá-la ao sucesso.” Nesse sentido, no âmbito público não seria diferente, visto que o desejo de alcançar patamares de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade mais altos, exige dos gestores públicos além das características empreendedoras, atenção para com as demandas e transformações que ocorrem continuamente na sociedade, de forma que a disposição para superar as incertezas, entraves e obstáculos que a organização oferece não cesse na primeira barreira encontrada.

O serviço público naturalmente atribui aos seus gestores competências necessárias a realização da atividade pública, isto é, aos gestores públicos são imbuídas competências que segundo a literatura a gestão pública deve desenvolver. Nesse caso, entende-se que dentro do funcionalismo público os gestores possuem traços que os diferenciam dos demais gestores de outras esferas, pois a estes somam-se aos conhecimentos técnicos as habilidades políticas, numa vontade de promover o bem comum (PEREIRA, 2015).

Nesse contexto, ao se analisar o comportamento empreendedor no setor público, fazer uma comparação entre as CCE's desenvolvidas por McClelland (1982) e por ele ressaltadas como fundamentais ao perfil empreendedor, com as competências que a gestão pública designa aos seus gestores no âmbito da atividade pública, parece interessante aos objetivos deste

trabalho. Em estudo realizado Feger, Fischer e Nodari (2009), efetuaram com propriedade tal comparação, motivo pelo qual a mesma será aqui retomada.

Quadro 4 – Comparativo entre as CCE's e as competências necessárias aos gestores públicos

| <b>CCE'S MCCLELLAND</b>                   | <b>COMPETENCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES PÚBLICOS</b>  |
|---|--|
| Iniciativa e busca de oportunidades       | Tomar iniciativa e inovar (ZARIFIAN, 2001); capacidade de decidir (MARTINS, 2004); gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); agente transformador/inovador (PACHECO, 2002).  |
| Correr riscos calculados                  | Gerenciar a incerteza (NOGUEIRA, 2003); capacidade de decidir (MARTINS, 2004).   |
| Persistência                              | Assumir responsabilidade (ZARIFIAN, 2001; NOGUEIRA, 2003); implementar políticas públicas (MARTINS, 2004).   |
| Exigência de qualidade e eficiência       | Assumir responsabilidade, (ZARIFIAN, 2001; NOGUEIRA, 2003); técnica-reputação e expertise (PACHECO, 2002).   |
| Comprometimento                           | Assumir responsabilidade (ZARIFIAN, 2001; NOGUEIRA, 2003);   |
| Busca de informações                      | Visão aberta (MOORE, 2002); técnica-reputação e expertise (PACHECO, 2002); consciência ético-política (NOGUEIRA, 2003).  |
| Estabelecimento de metas                  | Gestão estratégica e operacional (MOORE, 2002); competências de direção (PACHECO, 2002); orientação desenvolvimentista (MARTINS, 2004).  |
| Planejamento e monitoramento sistemáticos | Capacidade de trabalhar com projetos (ZARIFIAN, 2001); capacidade para a função de planejamento; capacidade de formular e implementar políticas públicas (MARTINS, 2004); planejamento e coordenação (NOGUEIRA, 2003).   |
| Persuasão e rede de contatos              | Atuar em rede, comunicação (ZARIFIAN, 2001); trabalhos em alianças e redes (MOORE, 2002); competência partidária, representatividade, confiança, liderança (PACHECO, 2002); construção de consenso (MARTINS, 2004); humanizar e dirigir mudanças, liderar, integrar a sociedade, impulsionar as capacidades comunitárias (NOGUEIRA, 2003). |
| Independência e autoconfiança             | Automobilização (ZARIFIAN, 2001); capacidade de liderança (PACHECO, 2002; NOGUEIRA, 2003).   |

Fonte: Feger; Fischer e Nodari (2009, p. 223-224).

Com base na análise comparativa entre as características comportamentais empreendedoras e as competências atribuídas aos gestores públicos no âmbito da gestão, Feger, Fischer e Nodari (2009) pontuaram a existência de uma correspondência entre ambas perspectivas. Em outras palavras os autores indicaram uma conexão entre as CCE's e as

competências apontadas pela literatura como necessárias a uma gestão pública eficaz. Assim por intermédio da comparação realizada e posterior verificação da relação dela resultante, entende-se que o comportamento empreendedor não é de todo alheio a esfera pública, visto que as características que segundo McClelland definem o comportamento empreendedor assemelham-se as competências atribuídas aos gestores públicos no âmbito de suas atividades.

Para reforçar a importância do comportamento empreendedor dos gestores públicos frente ao fenômeno do empreendedorismo, apresenta-se a visão de Meyhardt e Diefenbach (2012) e Zampetakis e Moustakis (2010) sintetizada a partir de Valadares (2016) na qual os autores defendem que o empreendedorismo se sustenta a partir de uma lógica de mudanças dentro do contexto organizacional, isto é, trata-se de analisar o comportamento empreendedor para estabelecer bases para o empreendedorismo no setor público. Acerca desse comportamento os autores apontam, que na esfera pública, ele está relacionado as combinações de caráter inovador que determinado servidor público utiliza para criar valor (esse valor pode ser refletido em bem-estar social, bem como em melhorias da eficiência e da eficácia das organizações), envolve habilidades de sobressair-se as condições limítrofes da burocracia, além de estabelecer uma visão estratégica, contribuindo para a criação e a manutenção de um ambiente de trabalho proativo e orientado para mudanças.

Cabe aqui reiterar a importância do ambiente no desenvolvimento do comportamento empreendedor. McClelland (1982), Filion (1997), Hisrich (2009), dentre outros autores, trataram o quanto o ambiente é importante no fomento de um perfil empreendedor. Em síntese os autores apontam que organizações que oportunizam um ambiente propício a atividade empreendedora, incitando e desafiando seus colaboradores a agir de forma empreendedora e a transcender de forma estratégica os seus desafios, os tornam mais propensos a desenvolver-se enquanto agentes empreendedores. Sob este prisma, Exton (2008) retratada por Valadares (2016) aponta que o governo tem a capacidade de incentivar o comportamento empreendedor, mais para isso, é necessário a redução das ambiguidades e inconsistências dos objetivos organizacionais. Isto é, segundo a autora para que o comportamento empreendedor seja fomentado no setor público as organizações públicas necessitam fixar metas e objetivos capazes de serem mensurados, bem como, alinhar as necessidades do setor público a um comportamento empreendedor estratégico.

Diante do que foi apresentado sobre o comportamento empreendedor no setor público e dado a importância de um ambiente propício ao desenvolvimento desse comportamento, é possível agora avançar no desdobramento do empreendedorismo no contexto interno das organizações públicas. Entende-se que as mudanças no ambiente são inevitáveis, assim as

organizações públicas que desejam adaptar-se a essas mudanças, necessitam segundo Costa, Barros e Santos (2007), suscitar e dar espaço ao empreendedorismo no seu contexto interno, isto é, favorecer a manifestação da ação empreendedora. Nesse sentido, na subseção seguinte evidencia-se um olhar mais atento sobre o empreendedorismo no cenário interno das organizações públicas.

### **2.2.2 Empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora no setor público**

O empreendedorismo tem sido considerado por diversos estudiosos como uma força potencialmente capaz de levar as organizações públicas a se modificar de forma positiva, levando-as a um nível de fato, eficiente e eficaz em suas atividades. Sob este ângulo, o empreendedorismo no setor público não toma a forma de empreendedorismo individual, mas de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, ou seja, manifestando-se sempre dentro de uma organização já existente (HIPOLITO BORGES, 2015; MARQUES, 2014). Nesse enquadramento, colocando o empreendedorismo corporativo como foco, Oliveira, Filion e Chirita (2008) apontam que o termo faz referência aos processos e as organizações que decidem favorecer e apoiar práticas empreendedoras. Sob outras palavras Hashimoto (2009) reforça o termo indicando o mesmo, como o estudo do comportamento empreendedor dentro das organizações.

Como dito anteriormente, o empreendedorismo corporativo fundamenta-se no conceito de orientação empreendedora, a qual pode ser considerada como uma postura empreendedora que permeia a visão e as operações de uma organização. Sob este aspecto reitera-se que a orientação empreendedora se alicerça sobre três pilares básicos, sendo estes a inovação, proatividade e tomada de decisão (MILLER, 1983). Compreendendo então o empreendedorismo corporativo como alicerçado no conceito de orientação empreendedora e este por sua vez sendo constituído pelas três dimensões principais trabalhadas por Miller (1983), torna-se, portanto, necessário expor tais dimensões a partir da perspectiva pública.

A tomada de risco no setor público envolve a opção que os gestores fazem entre tomar uma ou outra decisão diante do que é público, isto é, o risco está envolto nas decisões que devem ser tomadas frente ao bem-estar da população e da correta gestão organizacional. Ressalta-se que no âmbito público as falhas resultantes de decisões mal tomadas, são menos aceitas dado o *accountability* a que os gestores públicos estão sujeitos. Nesse cenário a tomada de risco no setor público envolve a decisão consciente, verificada, controlada e medida a partir de certo grau de segurança dos possíveis riscos da ação empreendedora, bem como dos retornos e benefícios dela esperados. No que tange a inovação na esfera pública, tem-se que a mesma se

relaciona à disposição da organização em reestruturar os conceitos existentes, isto é, trata-se de apoiar, oportunizar e manter-se receptiva à abrangência e promoção de ideias inovadoras nas tarefas institucionais, desenvolvimento de novos serviços públicos, adoção de novos procedimentos mais eficazes, reestruturação dos processos administrativos, dentre outras coisas. A finalidade da inovação no setor público, é, portanto, alcançar um desempenho organizacional superior, que atenda as demandas de melhorias do aparelho governamental de forma eficaz, efetiva e eficiente. Por fim quanto a proatividade no âmbito público, tem-se que a mesma diz respeito a capacidade da organização em tomar iniciativa de forma a se antecipar a demandas futuras. Neste aspecto, iniciativa no setor público tem a ver com deixar de agir passiva e defensivamente e passar não só a antever problemas, como também estar em alerta para novas oportunidades (HIPOLITO BORGES, 2015).

Várias pesquisas da literatura específica têm apontado que a orientação empreendedora possui um elo positivo com o desenvolvimento de uma melhor performance organizacional (FERNANDES; SANTOS, 2008). Sob esta perspectiva a orientação empreendedora no setor público tem se mostrado como um caminho favorável as gestões que desejam ampliar, renovar e revigorar o seu contexto de forma a atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade. Costa, Barros e Santos (2007) afirmam, contudo, que as organizações que desejam alcançar esse patamar de qualidade tão demandado pela população, necessitam suscitar e dar espaço a vocação empreendedora interna, favorecendo dessa forma a manifestação da ação empreendedora. Nesse sentido, as organizações públicas que favorecem e incentivam os seus colaboradores quanto a atitudes empreendedoras, estão oportunizando a criação de valor não só para a organização, quanto para o público a qual atendem. Do contrário Pinchot (1989) aponta que as organizações que não incentivam seus indivíduos, tem na grande maioria pessoas sem iniciativa, desmotivadas e enrijecidas as normas e burocracias. Tais indivíduos contribuem pouco ou nada para a melhoria da performance das organizações públicas em suas atividades.

Ressalta-se então a visão de Meynhardt e Diefenbach (2012) apresentada por Valadares (2016) na qual os autores apontam que o desenrolar de uma orientação empreendedora dentro da esfera pública parte da ação de indivíduos motivados para a realização do agir empreendedor, isto é, o comportamento empreendedor dos colaboradores da organização é o que dá vida a orientação empreendedora. Todavia, estes mesmos colaboradores precisam sentir-se apoiados por parte das estruturas formais, sistemas e regras da organização, pois como sugere um enorme leque de estudos empíricos na área, a orientação empreendedora demanda dos gestores das organizações públicas a propagação de uma cultura empreendedora que facilite e encoraje a inovação, promovendo assim práticas empreendedoras dentro do ambiente institucional,

contribuindo desse modo para o estímulo do espírito empreendedor em seus colaboradores (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Face ao que foi abordado, torna-se perceptível a existência de uma relação entre o comportamento empreendedor e a orientação empreendedora. Sob outras palavras é factível dizer que o funcionamento de um depende do funcionamento de outro, como demonstra Valadares (2015) ao apontar que as organizações públicas ao desenvolverem uma orientação empreendedora voltada para a capacidade de se adequar e inovar frente as contínuas demandas que a circundam, poderiam tornar-se aptas a promover uma cultura de mudança, que em seu âmago estaria a propagação de um espírito empreendedor, que por sua vez impulsionaria o desenvolvimento e manutenção do comportamento empreendedor dos indivíduos que atuam nessa esfera. Nesse contexto, Werlang (2014), aponta a orientação empreendedora como um fator de sucesso, para as organizações que se esforçam na busca por uma postura empreendedora. Vale mencionar que o empreendedorismo dentro das organizações públicas se relaciona ao desejo organizacional por mudar, adaptar, auferir riscos e inovar, conseguindo dessa forma, alcançar os objetivos propostos nesta esfera (SADLER, 2000).

Tendo, portanto, contextualizado a fundamentação teórica deste trabalho, será ressaltada para fins deste estudo, a abordagem comportamental, mais especificamente as características de comportamento empreendedor (CCE's) desenvolvidas por McClelland, bem como o empreendedorismo corporativo onde o foco estará sobre a orientação empreendedora (OE). Assim serão feitas análises em um conjunto de secretarias específicas de uma organização pública municipal, levando em consideração o comportamento empreendedor e a orientação empreendedora. Estas duas premissas segundo Diefenbach (2011), são fatores básicos para a implementação do empreendedorismo em organizações públicas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a operacionalização desta monografia, descrevendo o processo investigatório desde a caracterização da pesquisa até os pormenores da delimitação da área de estudo e dos sujeitos alvo da investigação, das técnicas de coleta de dados e das técnicas de análise de dados.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, ao passo que aborda um assunto nas ciências sociais aplicadas, cuja investigação apresenta as características de uma determinada população. No que concerne a pesquisa descritiva Cooper e Schindler (2003) destacam que essa classificação de pesquisa deve ser utilizada quando o investigador tenta descrever um assunto em que é criado ou definido o perfil de um determinado grupo. Assim, a presente pesquisa se posiciona na classificação de caráter descritivo, por se tratar de um estudo que buscou identificar e analisar questões relativas ao comportamento empreendedor de uma população específica que se concentra nas secretarias regionais da prefeitura municipal de Fortaleza, capital do estado do Ceará.

Também de forma mais específica, trata-se de um estudo de cunho misto, ou seja, quantitativo e qualitativo. A escolha da junção dessas duas abordagens deu-se em razão das vantagens oferecidas pela composição das mesmas e por em conjunto oportunizarem um maior entendimento e aprofundamento da temática pesquisada, proporcionando o atendimento integral dos objetivos propostos. De acordo com Alencar (2000), a pesquisa quantitativa permite medir por meio de um conjunto restrito de questões, as reações, comportamentos, opiniões, dentre outras vertentes específicas de um grupo relativamente extenso de pessoas, facilitando assim a comparação e o tratamento estatístico dos dados. Por outro lado, o referido autor reflete também sobre a abordagem qualitativa, indicando que esta oportuniza maiores detalhes sobre um grupo, aumentando assim a compreensão sobre determinadas situações.

Desta forma, tem-se que a abordagem quantitativa favorece a tradução de informações e opiniões em números, para posteriormente classifica-los e analisa-los, enquanto que a abordagem qualitativa propicia a análise interpretativa, visando descrever, traduzir e entender o significado do fenômeno (FEGER; FISCHER; NODARI, 2009; COLLINS; HUSSEY, 2005). Nessa perspectiva, Serapioni (2000) evidencia que é interessante buscar a integração entre as duas abordagens, visto que assim, as deficiências individuais de cada uma poderão ser suprimidas e os seus métodos juntos tornar-se-ão complementares. Desta forma, julgou-se que

a junção das duas abordagens permitiria atender de forma mais efetiva os objetivos propostos neste trabalho.

Quanto ao tipo, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso que, de acordo com Alencar e Gomes (1998), permite examinar em profundidade o desenvolvimento de ações realizadas pelos indivíduos em seus próprios cenários. Nas palavras de Yin (2001, p. 32), o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nessa conjuntura Godoy (1995), considera que o estudo de caso tem por objeto uma unidade, a qual se busca analisar profundamente, isto é, enquanto tipo de pesquisa o mesmo visa o exame detalhado quer seja de um ambiente, de um indivíduo ou de uma situação em particular, sendo então seu propósito fundamental analisar intensivamente uma unidade social. O estudo de caso trata-se, portanto, de um relevante procedimento técnico, principalmente quando o foco de interesse da pesquisa recai 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.

### **3.2 Delimitação da área de estudo e escolha dos sujeitos da pesquisa**

Entende-se neste trabalho que os motivos da escolha de determinada delimitação de uma área de estudo devem ser evidenciados de forma clara e objetiva de maneira que os leitores possam compreender e perceber a amplitude do ambiente o qual a temática pesquisa se desenvolveu. Nesse sentido a delimitação da área de estudo deste trabalho foi norteada pela própria situação do empreendedorismo no contexto da administração pública brasileira. Segundo Valadares (2016), dentre as esferas que constituem a federação brasileira, a municipal tem se mostrado um elemento substancial no que tange ao empreendedorismo público, visto que tem sido notório e expressivo seus esforços na busca pela implementação do mesmo em seu contexto. Para além disso o referido autor aponta também que esse movimento de implementação do empreendedorismo no âmbito municipal tem revelado grande interesse no alcance do tão demandado novo perfil do agente público. Sob este aspecto o recorte desta pesquisa foi direcionado para esta esfera da administração pública.

Diante dos aspectos acima mencionados, escolheu-se trabalhar a temática dentro de uma prefeitura, visto que este é o órgão onde se desempenha o poder executivo municipal, constituindo-se como entidade administrativa pública máxima de uma cidade. Nesse sentido, escolheu-se a prefeitura municipal de Fortaleza, capital do Ceará. Optou-se por esta prefeitura

pelo fato da mesma encontrar-se mais próxima a realidade do investigador. Contudo, feita a escolha da prefeitura de Fortaleza, observou-se que seria inviável pesquisar o comportamento empreendedor de todos os gestores que constituem essa organização pública, dado o extenso número dos mesmos.

Diante disso, fez-se necessário afinar um pouco mais a área onde se desenvolveria a pesquisa, de forma que utilizou-se como um segundo critério de delimitação da área de estudo a própria organização da prefeitura em 24 secretarias. Após analisar as secretarias em questão, escolheu-se como delimitação da área de estudo um conjunto de secretarias específicas do município de Fortaleza, denominadas de secretarias regionais (SER's). A escolha deu-se por dois principais motivos, o primeiro pelo fato das secretarias regionais constituírem-se como órgãos da administração direta municipal, representando a presença da prefeitura em todos os bairros abrangidos pelo município de Fortaleza. E o segundo motivo deu-se por conveniência posto especialmente a disponibilidade dos respondentes em contribuir com a pesquisa. Cabe aqui ressaltar que as secretarias regionais de acordo com o art. 2 do decreto nº 14.126, de 21 de novembro de 2017 têm por finalidade executar as políticas públicas municipais, operacionalizando os serviços públicos que têm impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos, cujos resultados exigem prontidão e eficácia, competindo-lhe, em sua área de abrangência. Neste sentido, as mesmas são extremamente importantes na gestão de uma grande cidade como Fortaleza.

Tendo, portanto, assim delimitado a área de estudo, tem-se que o número de secretarias regionais dentro da capital cearense são em quantitativo sete (Regional I, II, III, IV, V, VI e Centro), as quais possuem individualmente sua área de abrangência territorial no município, isto é, cada uma tem sob sua responsabilidade no âmbito de suas atribuições um conjunto específico de bairros da capital. Ressalta-se que Fortaleza constitui-se como a quinta maior cidade do Brasil, possuindo 119 bairros os quais somam-se um total de aproximadamente 2.627.482 habitantes (IBGE, Censo 2017). Nesse sentido, dentro das atribuições que competem aos gestores das secretarias regionais, tem-se que os mesmos lidam com uma cidade com dimensões de uma megalópole, incluindo os diversos desafios decorrentes dessa condição. Em vista disso fez-se relevante tratar sobre o comportamento empreendedor dos gestores das secretarias regionais de Fortaleza.

Neste enfoque, voltando-se para o sujeito do estudo da pesquisa, optou-se por delimitar o presente trabalho somente aos gestores, considerando que neste estudo entende-se por gestor o indivíduo que atua em uma organização, tomando decisões, alocando recursos e dirigindo a atividade de outros com o intuito de atingir determinados objetivos (ROBBINS, 2002). De

forma mais específica, para os propósitos deste trabalho, entendem-se por gestores públicos das secretarias regionais os indivíduos que operam nos cargos de secretários, coordenadores e gerentes. A estes cargos são destinadas as atribuições de chefia e direção, os quais tem inseridos em sua responsabilidade as tomadas de decisões, a gestão de pessoas, a alocação de recursos, dentre outras atividades que competem aos mesmos no âmbito da administração das secretarias regionais do município de Fortaleza. Dessa forma, optou-se por essa delimitação em virtude da grande quantidade de profissionais vinculados as SER's, cuja função, muitas vezes, é repetitiva e suas decisões não provocam grandes riscos a organização.

Assim tendo definido os sujeitos de estudo da pesquisa, o presente trabalho empreendeu-se na busca pelo atingimento de seus objetivos propostos, de forma que para coletar e analisar as questões relativas ao comportamento empreendedor estipulados neste trabalho, dirigiu-se a pesquisa aos 120 servidores das secretarias regionais, aqui considerados como gestores. Vale mencionar que chegou-se ao número citado de gestores a partir de dados obtidos junto ao diário oficial do município (2017) e do portal de transparência da prefeitura (2018) de Fortaleza. Dado o que foi pontuado tem-se que o presente estudo trata-se de um censo, ou seja, não foi calculada uma amostra, pois a pesquisa foi aplicada a toda população gestora (secretários, coordenadores e gerentes) das secretarias regionais. Tendo dito isto, na seção seguinte evidencia-se o processo de coleta de dados.

### **3.3 Instrumento e Técnica de coleta de dados**

Escolheu-se como instrumento de coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo o questionário, que de acordo com Aliryo (2009), figura dentre os vários instrumentos de coleta de dados como um dos mais relevantes, destacando-se segundo o autor, perceptivelmente em pesquisas na área de ciências sociais aplicadas. Nesta perspectiva, Gil (1999, p. 128) aponta o questionário como uma técnica que objetiva levantar “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.”. Para além disso o referido autor, destaca o questionário como uma ferramenta de inúmeras vantagens, visto que o mesmo possibilita o alcance de um maior número de pessoas simultaneamente mesmo que estas estejam em áreas geográficas distintas, não demanda enormes gastos uma vez que não é exigível treinamento aprofundado dos aplicadores, garante o anonimato dos respondentes e oportuniza a obtenção de respostas mais rápidas.

O modelo de questionário utilizado foi o semiestruturado, que segundo Aliryo (2009), contém em sua estrutura questões fechadas (alternativas predefinidas) e abertas (sem

alternativas e com respostas livres). As questões fechadas oportunizam uma resposta objetiva e rápida do respondente, enquanto que as questões abertas propiciam ao mesmo a chance de emitir sua opinião de forma livre, expressando seu ponto de vista sobre determinado assunto. Nesse sentido com o objetivo de se alcançar uma análise mais completa daquilo que está sendo estudado, optou-se pelos dois modelos de questão.

A realização da coleta de dados deu-se entre os meses de maio e junho de 2018. Os contatos iniciais com os gestores foram realizados pessoalmente, de maneira que a eles foi entregue uma carta de apresentação contendo informações básicas acerca da pesquisa, solicitando a colaboração no fornecimento de dados e se disposto aos esclarecimentos que se fizerem necessários. Dado a disponibilidade dos respondentes em contribuir com a pesquisa foram aplicados inicialmente um pré-teste do questionário a 10 respondentes afim de verificar possíveis erros dificuldades de compreensão dentre outras situações que pudessem resultar em falhas no instrumento de coleta de dados. Não foi observada a necessidade de adequações ou mudanças no questionário.

Após a realização do pré-teste prosseguiu-se com a efetiva coleta de dados, a mesma também foi feita pessoalmente de maneira que o questionário foi aplicado a toda população gestora das secretarias regionais. Reitera-se que neste trabalho são considerados gestores os indivíduos que atuam nos cargos de secretários, coordenadores e gerentes das secretarias, visto que a estes estão incumbidas atividades de chefia e direção no âmbito da administração das mesmas. Tendo dito isto, de um total de 120 questionários aplicados, foram recebidos 99, correspondendo assim a um total de 82, 5% da população selecionada como alvo da pesquisa.

Organizou-se o questionário de maneira que o mesmo fosse estruturado de acordo com os objetivos específicos estipulados neste trabalho. Assim o instrumento de coleta de dados empregado nesta pesquisa foi constituído e organizado em quatro partes. A primeira parte possui cinco questões pertinentes ao perfil dos respondentes, isto é, são questões relacionadas ao cargo ou função que ocupam, sexo, faixa etária, tempo de trabalho nas secretarias regionais e experiência anterior relativa a outros cargos de gestão.

A segunda parte é composta pelo questionário de McClelland (1972). Tal questionário é constituído por uma sequência de 55 afirmações estruturadas de maneira a identificar as características comportamentais empreendedoras (CCE's) presentes em um indivíduo, neste caso nos gestores. Cada afirmativa propõe uma autorreflexão do respondente de forma que o mesmo atribui a cada uma, um valor de acordo com o grau de correspondência que melhor o descreve. As classificações numéricas deste questionário estão embasadas na escala tipo Likert, que segundo Hipólito-borges (2015, p. 33) tem seu uso indicado “quando se pretende medir

atitudes, pois compreende afirmações relacionadas ao objeto pesquisado”. Mais especificamente utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, dado que segundo Dalmoro e Vieira (2013) é dentre estas escalas a mais adequada, visto que é mais precisa e completa que a de três pontos e mais ágil que a de sete.

A terceira parte possui 13 questões fechadas, referentes a perspectiva dos gestores aqui pesquisados, em relação ao ambiente interno das secretarias regionais no que tange ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora embasada nos princípios da inovação, proatividade e tomada de risco (MILLER, 1983). Cabe aqui mencionar que neste trabalho a tomada de risco foi adaptada para tomada de decisão, posto que o risco na esfera governamental está associado as decisões que os gestores tomam em relação ao que é público. Das 13 questões, 4 eram pertinentes a inovação, 4 a proatividade e outras 5 a tomada de decisão. Aqui também utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos, a qual os gestores indicavam seu grau de concordância ou discordância em relação as questões apresentadas.

A quarta e última parte possui uma questão aberta, a qual busca captar a percepção dos gestores em relação aos contributos que o fomento do comportamento empreendedor pode trazer a administração pública, principalmente no contexto municipal.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Assim como o instrumento de coleta de dados foi estruturado de acordo com os objetivos específicos estabelecidos no presente trabalho, a técnica de análise de dados empregada no presente estudo foi também definida de acordo com os objetivos específicos predeterminados. Isto é, as técnicas utilizadas para analisar os dados obtidos na presente pesquisa, coadunam com os objetivos específicos aqui propostos. Dessa forma a análise dos dados foram efetuadas em três etapas distintas, correspondendo cada uma a um objetivo específico.

Neste sentido, a primeira etapa diz respeito a análise dos dados coletados a partir do questionário de McClelland (1972), sobre as características do comportamento empreendedor. A análise dos dados quantitativos oriundos do dito questionário, apresenta uma metodologia própria já validada academicamente através da qual efetuou-se os seguintes procedimentos:

Aplicou-se o questionário desenvolvido por McClelland (1972) com 55 questões, as quais os respondentes indicariam, em uma escala de um a cinco, qual o seu comportamento comum ante distintas situações. Isto é, cada afirmativa oportunizava ao respondente uma autoavaliação com base em uma escala qualitativa-numérica, a qual se fundamenta o raciocínio qualitativo de Likert de cinco pontos, em que 1 = nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes,

4 = Usualmente e 5 = Sempre. Após o preenchimento das respostas, estas foram tabuladas e agrupadas em um formulário próprio, de forma a se chegar a pontuação de cada uma das características comportamentais empreendedoras do indivíduo.

A pontuação máxima para cada CCE é de 25 pontos e é considerado portador da característica empreendedora o indivíduo que atingir pelo menos 15 pontos. Cabe ressaltar que a pontuação final que identifica a intensidade de cada comportamento é calculada por meio de uma sequência estruturada de somas, subtrações e um fator de correção, que impede um raciocínio tendencioso do respondente.

Após calcular a pontuação das CCE's de cada respondente, tabulou-se os dados obtidos, utilizando-se nessa fase da análise, o software Microsoft Excel 2016, de forma que fosse possível calcular a pontuação média de cada uma das características empreendedoras e a média geral de comportamento empreendedor relativo ao grupo pesquisado.

Tendo encontrado as médias das CCE's e a Média geral de comportamento empreendedor do grupo alvo da pesquisa, pôde-se por fim classifica-las quanto aos resultados obtidos, utilizando-se para isso do processo apresentado por Uriarte (2000), o qual o autor aponta um alcance de até 60% da pontuação máxima possível, como nível baixo (até 15 pontos); entre 60% e 80% como nível médio (entre 15,1 e 20 pontos) e acima de 80% como nível alto (acima de 20,1 pontos até 25) de empreendedorismo.

Os procedimentos utilizados nessa primeira etapa, permitiram identificar quais as características de comportamento empreendedor estão mais consistentes entre os gestores das SER's e quais estão em maiores debilidades.

No que tange a segunda etapa, têm-se que a mesma concerne a análise dos dados obtidos a partir da segunda parte do instrumento de coleta de dados, que trata da perspectiva dos gestores aqui pesquisados quanto ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) no ambiente interno das SER's, embasada nos princípios da inovação, proatividade e tomada de decisão. Para analisar os dados relativos a essa etapa foram realizados os seguintes procedimentos:

Das 12 questões referentes a perspectiva dos gestores em relação ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora nas secretarias aqui pesquisadas, 4 eram pertinentes a inovação, 4 a proatividade e outras 4 a tomada de decisão. Utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos, a qual os gestores indicavam seu grau de concordância ou discordância em relação as questões apresentadas. Para cada nível de concordância da escala utilizada, foi atribuída um peso, que foi distribuído entre os valores de 1 a 5, sendo compreendido da seguinte forma:

Peso 1 = discordo totalmente: significa que as SER's em estudo não possuem a condição central da afirmativa.

Peso 2 = discordo: significa que a condição central da afirmativa é percebida raramente pelos respondentes da SER, isto é, não se aplica a mencionada condição em sua maioria.

Peso 3 = indeciso: significa que o respondente não sabe, não quis responder ou ficou dividido entre concordar ou discordar, o que pode indicar que as vezes a condição central da afirmativa é percebida e outras vezes não.

Peso 4 = concordo: significa que a condição central da afirmativa é percebida pelos respondentes parcialmente, isto é, tal condição existe, contudo, não está totalmente constituído nas SER's em estudo.

Peso 5 = concordo totalmente: significa que a condição central da afirmativa está totalmente presente nas SER's em estudo.

Após o preenchimento das respostas pelos gestores, estas foram tabuladas via software Microsoft Excel 2016 de forma a se identificar a frequência das respostas e a partir daí calcular a porcentagem e a média das variáveis consideradas nessa segunda parte da pesquisa. Ressalta-se que tendo como valor médio o peso 3, as médias das variáveis estudadas que ficaram acima deste valor tendem a “concordância” e as que ficaram abaixo tendem a “discordância”.

Os procedimentos empregados nessa segunda etapa, permitiram identificar a perspectiva dos gestores aqui pesquisados quanto ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora dentro do contexto interno das secretarias regionais, de forma que posteriormente com base nos resultados alcançados através dessa perspectiva fosse possível relacionar a presença das CCE's inicialmente identificadas nos gestores com o desenvolvimento de uma orientação empreendedora na instituição.

Por fim para análise da terceira e última etapa, referente aos dados qualitativos coletados a partir da última pergunta do questionário, cuja natureza é aberta e o propósito encaminha-se para a identificação a partir da percepção dos gestores dos contributos que o fomento ao comportamento empreendedor pode trazer para a administração pública, principalmente no âmbito municipal, utilizou-se o seguinte procedimento:

Tabulou-se inicialmente todas as respostas obtidas a partir do questionamento, de forma que posteriormente analisou-se as mesmas de maneira que as respostas que possuíam sentido semelhante e complementar fossem agregadas num só discurso-síntese, que de acordo com Lefèvre e Lefèvre, (2004), consiste em um procedimento metodológico pertinente a pesquisas sociais empíricas com viés qualitativo.

Segundo os autores o procedimento metodológico em questão, consiste em representar de forma qualitativa o pensamento de uma coletividade, agregando-se num só discurso-síntese, conteúdos discursivos de sentido semelhante, emitidos por pessoas distintas, como repostas a perguntas abertas de um questionário, de maneira que se torne possível resumir mais objetivamente as ideias centrais emitidas a partir das respostas.

Após a agregação das respostas semelhantes num só discurso-síntese, tabulou-se as mesmas em um Quadro onde pode-se observar e analisar as ideias-centrais emitidas a partir da perspectiva dos gestores aqui pesquisados quanto ao questionamento. Dessa forma, o método de análise empregado nessa etapa, permitiu verificar quais os contributos que os gestores acreditam que o fomentar do comportamento empreendedor pode trazer para o setor público.

Feitas estas considerações sobre os procedimentos metodológicos, no próximo capítulo serão descritos os resultados encontrados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa, bem como a discussão concernente a estes resultados.

### **4.1 Perfil dos respondentes**

A presente pesquisa foi realizada com a participação de 99 gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza, os quais estavam alocados nos cargos de Secretários (11,1%), Coordenadores (39,4 %) e Gerentes (49,5%). A maioria dos respondentes é do sexo masculino (69,7%) e a minoria é do sexo feminino (30,3%) com faixa etária que varia da seguinte maneira: entre 18 e 25 anos (4,1%), 26 a 30 anos (11,1%), 31 a 35 anos (6,0%), 36 a 40 anos (31,3%) e acima de 41 anos (47,5%).

Quanto ao tempo de trabalho nas Secretarias Regionais os respondentes se distribuem da seguinte forma: a menos de 1 ano (9,1%), de 1 a 3 anos (47,5%) de 3 a 7 anos (35,3%) e acima de 7 anos (8,1%). No que tange a experiência anterior relativa a outros cargos de gestão, a maioria dos respondentes (79,8%) afirmaram já ter ocupado cargos deste nível anteriormente, enquanto que a minoria (20,2%) afirmaram não ter ocupado nenhum outro cargo de gestão em períodos anteriores.

Logo, com base no levantamento deste perfil, pode-se dizer que os gestores respondentes são de forma geral, pessoas mais velhas que estão acima de 41 (quarenta e um) anos de idade, trabalham de 1 a 3 anos nas secretarias regionais e em sua grande maioria já ocuparam cargos de gestão anteriormente.

### **4.2 Características comportamentais empreendedoras dos gestores públicos das SER's**

Para identificar quais as características comportamentais empreendedoras mais e menos presentes nos gestores públicos alvos da pesquisa, foi solicitado aos mesmos que respondessem o questionário desenvolvido por McClelland (1972), que visa identificar quais CCE's encontram-se presentes em um indivíduo, sendo elas: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contato, independência e autoconfiança.

O questionário do referido autor possui 55 afirmativas, sendo que para cada uma delas o respondente realiza uma autorreflexão de forma que o mesmo atribui a cada uma, um valor de acordo com o grau de correspondência que melhor o descreve, isto é, o respondente atribui a cada afirmativa um valor entre um e cinco, sendo o número um corresponde a nunca, o número

dois a raras vezes, o número três a algumas vezes, o número quatro a usualmente e o número cinco a sempre. Esta escala permiti avaliar a frequência com que tais características se manifestam.

Cabe aqui reiterar, que o questionário desenvolvido por McClelland (1972) tem metodologia própria, já validada no meio acadêmico, cujos procedimentos envolvem cálculos e ajuste dos dados de forma a mensurar as ocorrências comportamentais e evitar por intermédio de um fator de correção, uma autoavaliação exageradamente condescendente do indivíduo. A pontuação máxima que o respondente pode obter em cada CCE é vinte cinco pontos e para McClelland o indivíduo possui a característica empreendedora quando atinge pelo menos quinze pontos. Neste sentido, utilizando-se também do método de classificação de Uriarte (2000) têm-se que um alcance de até 60% da pontuação máxima possível, pode ser classificada como nível baixo (até 15 pontos); entre 60% e 80% como nível médio (entre 15,1 e 20 pontos) e acima de 80% como nível alto (acima de 20,1 pontos até 25) de empreendedorismo.

Feitas estas considerações, apresentam-se na tabela a seguir os resultados alcançados a partir da aplicação do questionário de McClelland nos gestores das SER's de Fortaleza. Apresentam-se as médias obtidas em cada característica de comportamento empreendedor bem como sua classificação.

Tabela 1 – Média das CCE's dos pesquisados

| <b>Características de comportamento empreendedor</b> | <b>Média</b> | <b>Classificação</b> |
|--|--------------|----------------------|
| Estabelecimento de metas                             | 19,7         | Nível médio          |
| Busca de informações                                 | 19,3         | Nível médio          |
| Independência e autoconfiança                        | 18,3         | Nível médio          |
| Busca de oportunidades e iniciativa                  | 18,2         | Nível médio          |
| Comprometimento                                      | 18,1         | Nível médio          |
| Planejamento e monitoramento sistemático             | 17,1         | Nível médio          |
| Exigência de qualidade e eficiência                  | 16,3         | Nível médio          |
| Persistência   | 16,1         | Nível médio          |
| Persuasão e rede de contato                          | 16,0         | Nível médio          |
| Correr riscos calculados                             | 15,0         | Nível baixo          |
| <b>Média Geral</b>                                   | <b>17,4</b>  | <b>Nível médio</b>   |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir dos resultados apresentados na tabela 1, observa-se que todas as características de comportamento empreendedor atingiram uma pontuação igual ou superior a 15, indicando, conforme os estudos de McClelland (1972) a presença de um perfil empreendedor no grupo pesquisado. Corroborando da constatação efetuada verifica-se que em relação à média geral, os gestores das secretarias regionais se classificam como um nível médio de comportamento empreendedor, pois atingiram um total de 17,4 pontos, ficando muito próximos do mínimo de 20 pontos necessários para serem classificados como nível alto. Este resultado indica, segundo Uriarte (2000), que os gestores das SER's possuem potencial para serem empreendedores, contudo necessitam ainda trabalhar um pouco mais na evolução e aperfeiçoamento de algumas características de comportamento empreendedor.

Nesse sentido entre as CCE's encontradas nos gestores pesquisados, observa-se que as pontuações mais altas foram alcançadas no estabelecimento de metas (19,7); busca de informações (19,3); independência e autoconfiança (18,3); busca de oportunidades e iniciativa (18,2); comprometimento (18,1) e planejamento e monitoramento sistemático (17,1) bastante próximas do limite de 20 pontos. O alcance dessas pontuações demonstra que tais características empreendedoras encontram-se mais presentes no comportamento dos gestores alvo da pesquisa, em outras palavras, o alcance dessas notas nas respectivas CCE's indica que as mesmas se encontram mais consistentes e desenvolvidas entre os gestores das secretarias regionais.

Por outro lado, tem-se que as CCE's com as menores pontuações encontram-se em exigência de qualidade e eficiência (16,3); persistência (16,1); persuasão e rede de contatos (16,0) e correr riscos calculados (15,0) sendo esta última classificada como uma característica empreendedora de nível baixo entre os gestores e as demais muito próximas a essa classificação. Estes resultados indicam que tais CCE's encontram-se menos presentes nos gestores pesquisados, isto é, as mesmas encontram-se como uma das maiores debilidades no que tange ao comportamento empreendedor dos gestores públicos das secretarias regionais.

Sob este aspecto, diante da discussão apresentada até este ponto, faz-se necessário para um maior detalhamento e entendimento das significações dos resultados obtidos, realizar uma análise das características empreendedoras identificadas nos gestores públicos pesquisados, estando as mesmas organizadas por ordem decrescente de pontuação. Assim sendo, tem-se que a primeira CCE analisada será estabelecimento de metas, visto que a mesma foi a característica que alcançou a maior pontuação dentro do grupo alvo da pesquisa, atingindo uma média de 19,7 pontos, isto é, uma média extremamente próxima do limite necessário de 20 pontos para ser classificada como uma característica empreendedora de nível alto entre os gestores.

Estabelecer metas segundo McClelland (1972) envolve atitudes como: determinar metas e objetivos desafiantes e que têm significado pessoal; definir metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelecer objetivos de curto prazo mensuráveis. Nesse sentido, a pontuação obtida pelos gestores públicos pesquisados nesta CCE, indica que os mesmos preocupam-se em definir objetivos e estabelecer metas orientados para os propósitos da organização, o que segundo Exton (2008) citada por Valadares (2016), é um fator extremamente importante, visto que quando se trata de instituições públicas o fixar de metas e objetivos claros e mensuráveis alinha o comportamento empreendedor estratégico ao desempenho organizacional esperado.

A segunda característica analisada será busca de informações, posto que a mesma alcançou entre os gestores das secretarias regionais uma média de 19,3 pontos, figurando assim como a segunda característica de maior predominância no grupo pesquisado. A busca de informações conforme McClelland (1972) envolve atitudes como: dedicar-se pessoalmente para obter informações de clientes (usuários) e fornecedores; investigar pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e consultar especialistas afim de obter assessoria técnica ou comercial. Sob este aspecto, tem-se que a média obtida nessa CCE evidencia que os profissionais que ocupam cargos de gestão nas secretarias regionais tendem a buscar informações e utilizar-se delas para embasar suas atividades, principalmente aquelas que envolvem planejamento e tomada de decisões. Ressalta-se que no setor público é de extrema importância a presença de gestores que estejam orientados para a busca de informações, posto que essa é uma característica complexa que precisa ser renovada constantemente, necessitando assim de gestores dispostos a aquisição contínua de conhecimento, pois esta, intensifica a habilidade cognitiva dos mesmos, auxiliando conforme Meyer (2009) na reflexão quanto aos aspectos estratégicos sobre o que fazer, como, quando e para quem.

A terceira característica empreendedora analisada será independência e autoconfiança, cuja pontuação atingiu a média de 18,3 pontos. De acordo com McClelland (1972) independência e autoconfiança envolve a capacidade de buscar autonomia em relação as normas e controles dos outros; manter seu ponto de vista mesmo diante de um obstáculo ou de resultados desanimadores; e expressar confiança na própria capacidade para finalizar uma tarefa difícil. Sob este prisma, tem-se que a pontuação obtida pelos gestores nessa CCE aponta a tendência dos mesmos a agir de forma autônoma e confiante em relação as suas capacidades. Cabe aqui ressaltar que no setor público, a independência e autoconfiança dos gestores não se liga a quebra de normas e controles, visto que a administração pública é regida por um conjunto de princípios, regras e leis que visam garantir a justa administração da sociedade e do que a ela pertence. Nesse sentido independência e autoconfiança dos gestores públicos aqui pesquisados

tem haver segundo Silva (1991), com a capacidade de completar uma tarefa difícil, maximizando seu potencial e reafirmando sua capacidade de superar obstáculos enquanto gestor.

A quarta CCE analisada será busca de oportunidades e iniciativa, a qual alcançou entre os gestores uma média de 18,2 pontos. Segundo McClelland (1972) os comportamentos relativos a essa característica empreendedora dizem respeito a fazer as coisas antes de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias; atuar para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços e aproveitar oportunidades que surgirem para iniciar um negócio. Nesta conjuntura a média obtida pelos gestores públicos pesquisados indica a tendência dos mesmos a identificar e explorar as oportunidades que surgem no seu contexto, bem como sua inclinação para um comportamento proativo face as atribuições que lhes cabem. É relevante dizer que no setor público a presença de gestores voltados para a busca de oportunidade e iniciativa são peças fundamentais, visto que segundo Dolabella (2006) quando estes indivíduos se empenham em encontrar novas oportunidades, isto é, buscando novos panoramas para se e para os demais, geram por vezes, novos produtos, serviços e ou procedimentos que contribuem efetivamente para a melhoria tanto organizacional quanto na qualidade de vida dos cidadãos.

A quinta característica empreendedora analisada será o comprometimento, cuja pontuação atingiu a média de 18,1 pontos. Comprometimento segundo McClelland (1972) envolve comportamentos como: assumir responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento das metas e objetivos; auxiliar os colaboradores ou se colocar no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; e se esmerar em manter os clientes (usuários) satisfeitos, colocando em primeiro lugar a boa vontade. A partir dos aspectos apresentados tem-se que a pontuação média obtida pelos gestores pesquisados indica a tendência dos mesmos em comprometer-se com o desempenho das atividades e projetos da organização em que atuam. Indiscutivelmente a presença de gestores voltados para o comprometimento na esfera pública é fundamental, posto que segundo Filion (2004) comprometendo-se os indivíduos tomam seus devidos papéis, aprendem e continuam evoluindo dentro da organização.

A sexta CCE analisada será o planejamento e monitoramento sistemático, a qual alcançou entre os gestores uma média de 17,1 pontos. Consoante McClelland (1972) os comportamentos relativos a essa característica empreendedora são: estabelecer tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisar os planos constantemente conforme os resultados obtidos; e manter registros financeiros utilizando-os para tomar decisões. A partir desse cenário, tem-se que a média obtida pelos gestores nessa característica empreendedora indica que os mesmos possuem a tendência de planejar e monitorar suas atividades e ações,

contudo, a média alcançada não é uma das mais altas evidenciando assim a necessidade dos gestores de aprimorar e robustecer essa característica em seu comportamento. Cabe ressaltar que no setor público é de extrema importância a presença dessa característica empreendedora nos gestores, posto que segundo Schimitz *et al.* (2010), o monitoramento e planejamento contínuo do processo percorrido para alcançar as metas e objetivos firmam-se como instrumentos significativos para aferir a trajetória e confirmar se o rumo das ações está correto ou se retificações são necessárias.

A sétima característica empreendedora analisada será exigência de qualidade e eficiência. Essa CCE atingiu dentro do grupo alvo da pesquisa uma média de 16,3 pontos, o que representa uma média extremamente próxima do limite de 15 pontos necessários para ser classificada como uma característica empreendedora de nível baixo entre os gestores. Segundo McClelland (1972) os comportamentos que emergem dessa característica empreendedora são: procurar fazer as coisas da melhor forma possível, tendo por observância a rapidez com que se faz e a economicidade dos custos envolvidos; agir de maneira a satisfazer ou exceder os padrões de excelência existentes; e utilizar os procedimentos necessários para assegurar que seu trabalho seja concluído no tempo e com a qualidade previamente combinados. Nesse sentido a pontuação obtida pelos gestores públicos pesquisados, mesmo sendo classificada de acordo com os padrões de Uriarte (2000) como uma CCE de nível médio, encontra-se muito próxima de uma classificação de nível baixo, o que pode indicar que os gestores em questão não tem se inclinado com muita ênfase para a busca da redução do tempo, custos e recursos necessários para a realização das atividades e projetos da organização. Neste aspecto os gestores pesquisados necessitam fortalecer seus padrões de qualidade e eficiência posto que na administração pública, tanto um quanto o outro são princípios basilares para alcance de uma gestão onde haja excelência.

A oitava característica empreendedora analisada será a persistência, cuja pontuação atingiu uma média de 16,1 pontos, ou seja, a mesma alcançou também uma pontuação bastante próxima da nota limite de 15 pontos, para ser classificada como uma CCE de nível baixo entre os gestores, contudo, a mesma encontra-se ainda dentro do limite para ser classificada como uma característica empreendedora de nível médio. De acordo com McClelland (1972) os comportamentos que respaldam essa característica são: não desistir e manter suas ações mesmo diante de obstáculos significativos; agir contínua e estrategicamente para contorná-los ou superá-los; fazer um sacrifício pessoal ou desenvolver um esforço extraordinário para completar determinada tarefa, persistindo até que as coisas passem a funcionar adequadamente. Neste enquadramento a média resultante dessa característica entre os gestores pesquisados

evidencia que os mesmos precisam dedicar-se mais ao desenvolvimento dessa CCE afim de aperfeiçoar o processo de busca por alternativas, agindo de forma inteligente e estratégica diante das dificuldades que surgirem, enfrentando com tenacidade os desafios que a eles são impostos no desenvolvimento de suas funções. É valido dizer que no âmbito público os desafios, entraves e obstáculos são muitos e constantes, logo, gestores públicos com a capacidade de persistir, isto é, com a capacidade de estabelecer objetivos e os perseguir, são fundamentais para o atingimento dos propósitos desta esfera.

A nona característica empreendedora analisada será persuasão e rede de contatos. Essa CCE em questão atingiu a média de 16,0 pontos, dentro do grupo de gestores pesquisados, o que a coloca dentro de uma classificação de nível médio, porém extremamente próximo de uma classificação de nível baixo entre os gestores. Persuasão e rede de contatos segundo McClelland (1972) envolve atitudes como: dispor de estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir outros indivíduos; utilizar pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; e agir para desenvolver e manter relações comerciais. Neste aspecto a média obtida nessa característica pode ser encarada como uma tendência dos gestores pesquisados terem dificuldades de manter relações favoráveis ao desempenho de seus projetos, convencer pessoas e conquistar adeptos e apoio as suas ideias. Nesse sentido ressalta-se que no setor público é muito importante que os gestores detenham a capacidade de atuar em rede, trabalhar em alianças, impulsionar as capacidades comunitárias dentre outras atividades relacionadas a este aspecto, posto que o sucesso de muitos planos e projetos públicos dependem da rede de relações, confiança e parcerias estabelecidas por estes indivíduos.

A décima e última característica empreendedora analisada será correr riscos calculados, cuja pontuação alcançou a menor média entre todas as CCE's, 15,0 pontos. Tal pontuação a coloca em uma classificação de nível baixo segundo os padrões de Uriarte (2000), isto é, a mesma classifica-se como a CCE de menor predominância no comportamento dos gestores. Segundo McClelland (1972) correr riscos calculados envolve comportamentos como: avaliar as alternativas de modo a controlar os resultados, calculando os riscos relacionados, diminuindo seus impactos; e não temer enfrentar situações que impliquem desafios ou riscos moderados. Sob este prisma, tem-se que a baixa pontuação alcançada nessa característica empreendedora indica a aversão dos gestores pesquisados ao risco, isto é, os mesmos não gostam de submeter-se a situações que impliquem a eles incertezas ou riscos. Cabe ressaltar que a constatação efetuada pode estar intimamente relacionada com as características próprias do setor público, visto que no âmbito desta esfera as falhas resultantes de alguma ação são menos aceitas, já que o que está em jogo é o bem-estar de toda a sociedade. Neste sentido os gestores públicos lidam

com questões como o accountability, restrições institucionais, limitações regulatórias e estatutárias, dentre outros aspectos regulamentares típicos da esfera pública, ou seja, o risco é desestimulado. Contudo, é importante dizer que gestores públicos com a capacidade de gerir a incerteza, avaliar conscientemente as decisões e medir os retornos e benefícios dos riscos propostos são fundamentais para o estabelecimento de inovações nessa esfera. Assim, é necessário conciliar o contexto próprio do setor público com a correta e adequada adoção de riscos.

Sintetizando de forma geral os resultados obtidos com as características empreendedoras pesquisadas nos gestores das Secretarias Regionais de Fortaleza, tem-se que os mesmos tendem a estabelecer metas e objetivos claros e mensuráveis; buscar informações necessárias para realização de seu trabalho; acreditar em si e nas suas capacidades; buscar oportunidades e dispor-se a trabalhar sobre elas; comprometer-se com o desempenho de suas tarefas, planejar e monitorar sistematicamente suas ações de forma a aferir os resultados alcançados bem como estabelecer mudanças onde se fizerem necessárias. Contudo, estes mesmos resultados indicam por outro lado a tendência dos gestores das SER's a não se inclinar com muita ênfase para a exigência de qualidade e eficiência no âmago de suas atividades, bem como o de não persistir com maior rigor sobre os desafios e obstáculos que surgem, tendendo também para a dificuldade dos pesquisados em manter relações favoráveis ao atingimento de seus projetos, planos e ideias, assim como a aversão dos mesmos a situações que impliquem riscos ou incertezas.

Face ao que foi demonstrado, vê-se que os resultados alcançados, no que tange as características comportamentais empreendedoras, dentro do grupo pesquisado apontam para a existência de CCE's mais bem fomentadas do que outras, isto é, há características empreendedoras muito bem desenvolvidas entre os gestores públicos pesquisados e há outras que se encontram em maior debilidade. Sob este aspecto ressalta-se que conforme dito no início desta seção a média geral de todas as CCE's evidenciou que os gestores pesquisados possuem potencial para serem empreendedores, necessitando, contudo, trabalhar um pouco mais na evolução e aperfeiçoamento de algumas características empreendedoras. Nesse sentido faz-se pertinente retomar a visão de McClelland (1972) a partir da qual o autor aponta que as características comportamentais que refletem os empreendedores não seriam "ingênicas" ao indivíduo, mas sim "moldadas pelo ambiente". Fillion (1997) corroborando com os pensamentos de McClelland destaca também os empreendedores como resultados de seu ambiente. Isto é, para o autor o empreendedor pode ser desenvolvido a partir do ambiente em que está inserido,

dado o desenrolar de um a cultura empreendedora que funcione como um mecanismo catalisador para a formação desse perfil empreendedor.

Sob este prisma, tem-se que na administração pública o desenrolar de uma cultura empreendedora, resulta do desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) dentro da organização. Como já dito anteriormente a orientação empreendedora pode ser entendida como uma postura empreendedora que permeia a visão e as operações de uma organização, sendo a mesma conceituada através de três pilares básicos cunhados por Miller (1983), os quais são a inovação, proatividade e tomada de decisão. Assim têm-se que ao desenvolver essa orientação, as organizações públicas poderiam tornar-se aptas a promover uma cultura de mudança que em seu âmago estaria a propagação de um espírito empreendedor que por sua vez impulsionaria o desenvolvimento e manutenção do comportamento empreendedor dos indivíduos que atuam nessa esfera.

Tendo portanto analisado as características comportamentais empreendedoras que emergem dos gestores das secretarias regionais e considerando a partir da perspectiva dos autores acima referidos a relação das mesmas com o ambiente da instituição, será analisada na seção seguinte a perspectiva dos gestores aqui estudados quanto ao ambiente interno das secretarias regionais no que tange ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora, de forma a posteriormente relacionar a presença dessas CCE's identificadas nos gestores com o desenvolvimento da dita OE na instituição.

#### **4.3 Orientação empreendedora no ambiente interno das SER's.**

Para relacionar a presença das CCE's inicialmente identificadas nos gestores das secretarias regionais com o desenvolvimento de uma orientação empreendedora na instituição, fez-se necessário inicialmente identificar a perspectiva dos mesmos quanto ao desenvolvimento da dita orientação no contexto interno das SER's. Assim, para identificar a concepção dos respondentes quanto ao desenvolvimento da orientação empreendedora no ambiente interno das secretarias regionais, foi solicitado aos mesmos que informassem o seu grau de concordância/discordância quanto as afirmativas a eles apresentadas. Sob este aspecto, tem-se de acordo com Miller (1983) que a orientação empreendedora sustenta-se sobre três alicerces básicos, sendo eles a inovação, proatividade e tomada de decisão. Nesse sentido, foram apresentadas aos respondentes 12 afirmativas sobre a orientação empreendedora no ambiente interno das SER's, das quais 4 eram pertinentes a inovação, 4 a proatividade e outras 4 a tomada de decisão. Faz-se importante rememorar que para cada nível de concordância/discordância

presentes nas afirmativas foi atribuído um peso que foi distribuído da seguinte forma: Peso 1 = discordo totalmente; Peso 2 = discordo; Peso 3 = indeciso; Peso 4 = concordo; Peso 5 = concordo totalmente. Ressalta-se que tendo como valor médio o peso 3, as médias das afirmativas estudadas que ficaram acima deste valor tendem a “concordância” e as que ficaram abaixo tendem a “discordância”.

Tendo feito estas ponderações, apresentam-se a seguir os resultados alcançados no que tange a perspectiva dos gestores pesquisados, quanto ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora no ambiente interno das secretarias regionais. Inicialmente analisou-se o pilar da inovação, que sob a perspectiva pública relaciona-se de acordo com Keys (1988), Morris e Kuratko (2002) citados por Hipólito-Borges (2015) com a disposição da organização em reestruturar os conceitos existentes. Isto é, a inovação no setor público relaciona-se segundo os autores acima citados, com a disposição da organização em apoiar, oportunizar e manter-se receptiva à abrangência e promoção de ideias inovadoras nas tarefas institucionais, desenvolvimento de novos serviços públicos, adoção de novos procedimentos mais eficazes, reestruturação dos processos administrativos, dentre outras vertentes. Assim, a finalidade da inovação no setor público, é, portanto, alcançar um desempenho organizacional superior, que atenda as demandas de melhorias do aparelho governamental de forma eficaz, efetiva e eficiente. Nesse sentido, considerando os aspectos acima citados quanto a inovação no contexto público, quatro afirmativas relacionadas a esse primeiro pilar da orientação empreendedora foram apresentadas aos respondentes SER's.

Assim a primeira afirmativa tratou da formalidade nos procedimentos internos, a qual no setor público pode ser entendida como o conjunto de processos e procedimentos que permeiam as atividades dos agentes públicos, estando os mesmos previstos em manuais e regulamentos. É importante ressaltar que a formalidade é um item característico do setor público, visto que as atividades realizadas no âmbito desta esfera envolvem necessariamente a realização de procedimentos internos devidamente oficializados de modo que os mesmos sigam o fluxo correto. Contudo, segundo Ingram e Clay (2000) a formalidade excessiva força os agentes públicos a ficarem presos em cumprir regras e processos diminuindo a adoção de ideias inovadoras que poderiam implicar em mudanças positivas para a organização. Sob este aspecto, a excessiva rigidez e formalidade nos procedimentos internos desestimula o surgimento de ideias inovadoras que poderiam influenciar positivamente na eficiência, eficácia e efetividade no setor público. Quanto a essa questão, 77,7% dos gestores respondentes concordaram que há muita formalidade nos procedimentos internos das SER's. Destes, 53,5% concordaram

totalmente com a afirmação enquanto que 24,2 % concordaram parcialmente. A média para essa questão foi de 4,13, o que reflete a direção da atitude para a concordância.

A segunda afirmativa relacionada a inovação apresentada aos respondentes tratou da capacidade das SER's em se adaptar com facilidade as mudanças que ocorrem em seu ambiente interno. Segundo Kim (2010) organizações que se adaptam mais facilmente as mudanças internas tendem a ser mais inovadoras, posto que conseguem ante as adversidades que surgem transcende-las por meio da capacidade de se criar formas de se organizar e delas melhor usufruir. Nessa questão 68,7% dos respondentes discordaram que as SER's conseguem se adaptar com facilidade as essas mudanças. Destes 52,6% discordaram parcialmente e 16,1% discordaram totalmente. A média para essa questão foi de 1,84, o que indica a direção da atitude para a discordância. O fato da grande maioria discordar parcialmente da afirmativa pode indicar que ocasionalmente as mudanças no ambiente interno das SER's são aceitas e incorporadas de forma menos resistente, contudo na grande maioria das vezes a mencionada condição não se aplica.

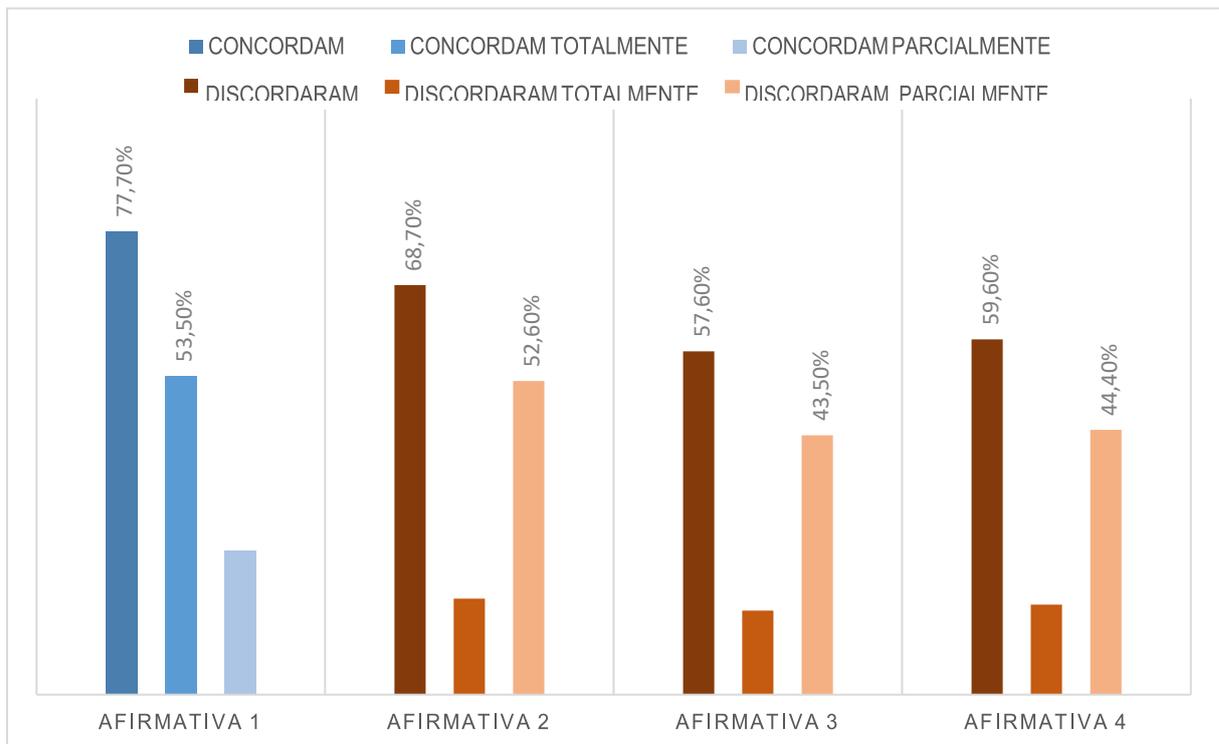
A terceira afirmativa concernente a inovação apresentada aos respondentes tratou da capacidade das SER's em construir novas maneiras para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional. É relevante dizer que as organizações que procuram criar novas formas de potencializar sua produtividade e efetividade estão estimulando o pensamento inovador de seus agentes, oportunizando então a criação de novos contextos para a organização, do contrário, o que se estabelece na organização é a mesmice e a invariabilidade. Assim no que tange a essa questão, 57,6% dos respondentes discordaram que as SER's constroem novas maneiras para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional. Destes 43,5% discordaram parcialmente e 14,1% discordaram totalmente. A média dessa questão foi de 2,34, o que aponta a direção da atitude para a discordância. Posto que a maioria dos respondentes discordaram parcialmente, tem-se que o resultado obtido pode indicar que em certas ocasiões é observado o empenho em construir novas formas de maximizar a produtividade e efetividade da organização em questão, contudo, este empenho não é contínuo e bem estabelecido nas secretarias regionais.

A quarta e última afirmativa relacionada ao pilar da inovação na orientação empreendedora apresentada aos respondentes, tratou da receptividade das SER's a promoção e introdução de ideias inovadoras nos procedimentos administrativos e institucionais. Destaca-se que organizações que são receptivas a adoção de ideias inovadoras possuem um maior leque de soluções para problemas, bem como uma maior capacidade de aumentar a eficiência e eficácia organizacional. No tocante a esta questão 59,6% dos respondentes discordaram que as SER's

promovem e introduzem ideias inovadoras no seu contexto administrativo e institucional. Destes 44,4% discordaram parcialmente enquanto que 15,1% discordaram totalmente. Para essa questão a média foi de 2,60, indicando assim a direção da atitude para a discordância. O resultado alcançado pode indicar que as SER's ocasionalmente abrem espaço para a promoção e introdução de procedimentos inovadores no âmbito administrativo e institucional, contudo são em geral fechadas e pouco receptivas a introdução de inovações no contexto em questão.

Face aos resultados obtidos quanto ao primeiro pilar da orientação empreendedora analisada no ambiente interno das SER's, isto é, o pilar da inovação, tem-se que a perspectiva dos gestores aqui estudados conduzem para o entendimento de que as SER's pouco têm desenvolvido essa dimensão no seu contexto interno. A ótica dos gestores aponta a inovação no ambiente interno das SER's como ainda engessado, com pouca abertura para novas ideias, experiências e processos criativos que possam resultar em novos processos, procedimentos e serviços mais eficientes e positivos para a organização. Para uma melhor visualização, apresenta-se no Gráfico 1 os resultados aqui apurados, quanto a perspectiva dos gestores em relação as afirmativas a eles apresentadas, no que tange a inovação nas secretarias regionais.

Gráfico 1 – Resultados pilar da Inovação nas SER's



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Parte-se agora para análise da segunda e também importante dimensão da orientação empreendedora no ambiente interno das secretarias regionais, que é a proatividade. Segundo

Morris e Kuratko (2002) e Kim (2010) apresentados por Hipólito-Borges (2015), a proatividade no âmbito público, diz respeito a capacidade da organização em tomar iniciativa de forma a se antecipar a demandas futuras. Neste aspecto iniciativa no setor público tem a ver com deixar de agir passiva e defensivamente e passar não só a antever problemas, como também estar em alerta para novas oportunidades. Nesse sentido, considerando a perspectiva sobre proatividade no setor público levantado pelos referidos autores, quatro afirmativas relacionadas a essa dimensão foram apresentadas aos respondentes das SER's.

Assim a primeira afirmativa referente a proatividade tratou da capacidade das SER's em conseguir detectar mudanças no interesse público. Ressalta-se que a sociedade passa por diversas mudanças ao longo do tempo, o que interfere diretamente nos seus interesses, alterando-os à medida que novas demandas se fazem necessárias. Sob este contexto Ostrom (1990) apresentado por Valadares (2016) aponta que as mudanças no interesse público impactam significativamente a administração pública, posto que as mesmas desencadeiam nesta esfera a necessidade de atualização contínua. Dessa forma uma administração pública voltada para a detecção de mudanças no interesse público torna-se mais propensa a entregar um serviço de qualidade superior e cada vez mais relevante. Assim, no tocante a esta questão 88% dos respondentes concordam que as secretarias regionais conseguem detectar mudanças no interesse público. Destes 60,7% concordam parcialmente e 27,3% concordam totalmente. A média para essa questão foi de 4,08, o que indica a tendência para a concordância. O fato da maioria dos respondentes concordarem parcialmente pode indicar que em certos momentos a SER's encontram dificuldades em detectar mudanças no interesse público, contudo de forma geral tem-se que no âmbito de suas atribuições as secretarias regionais conseguem trabalhar bem essa questão.

A segunda afirmativa relacionada a proatividade apresentada aos respondentes tratou da capacidade das SER's em antecipar problemas comuns. Destaca-se que organizações públicas que agem de maneira oportuna e adequada diante dos problemas frequentes são mais propensas a influenciar positivamente os acontecimentos futuros, antecipando as situações de forma estratégica. Nessa questão, 65,8% dos respondentes concordaram que as SER's conseguem se antecipar à problemas comuns. Destes 55,6% concordaram parcialmente enquanto que 10,2% concordaram totalmente. A média dessa questão foi de 3,52 o que aponta a tendência para a concordância. Os resultados alcançados demonstram que a maioria dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação, o que pode indicar que as SER's conseguem antecipar bem os seus problemas comuns, porém, em certas ocasiões deixam para lidar com os problemas quando os mesmos surgem.

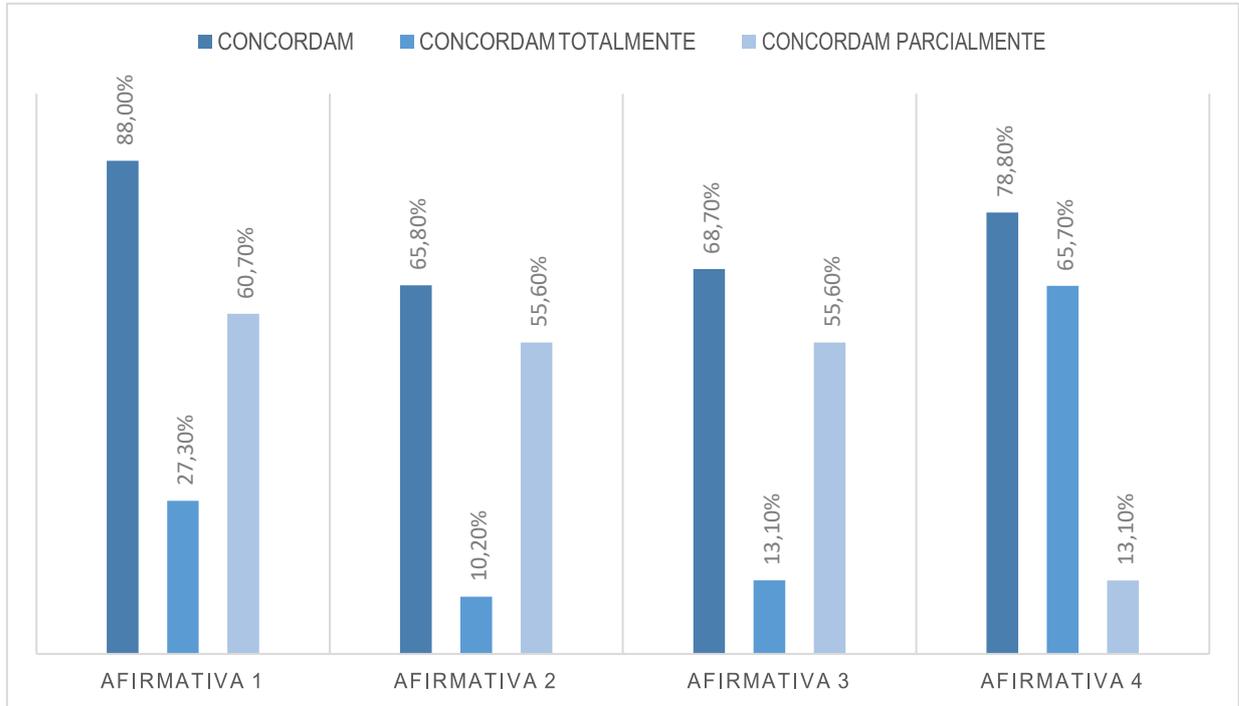
A terceira afirmativa concernente a proatividade apresentada aos respondentes, tratou da inclinação das SER's para a identificação das oportunidades. No setor público identificar oportunidades é fundamental principalmente quando se deseja alcançar outros patamares de qualidade e eficiência, gerando, por conseguinte um melhor desempenho da organização. No tocante a esta questão 68,7% dos respondentes concordaram que as secretarias regionais estão orientadas para a identificação de oportunidades. Destes 55,6% concordaram parcialmente enquanto que 13,1 % concordaram totalmente. A média dessa questão foi de 3,61 o que reflete a tendência para a concordância. Visto que a maioria dos respondentes concordaram parcialmente têm-se que os resultados obtidos podem indicar que as SER's estão muito bem inclinadas para a identificação das oportunidades, contudo, ocasionalmente ainda deixam escapar boas possibilidades neste processo de identificação.

A quarta e última afirmativa relacionada a proatividade tratou da capacidade das SER's de investir no estabelecimento de objetivos e metas claros e coesos. Na esfera pública a multiplicidade de objetivos é algo inerente a mesma, posto que a população demanda inúmeros serviços desta esfera. Sob este aspecto sem o estabelecimento de um direcionamento para os objetivos e metas as organizações públicas, não chegariam a resultados satisfatórios no âmbito de suas atribuições, visto que as atividades seriam feitas de forma aleatória e sem foco no propósito final. Assim o fixar de metas nas organizações públicas auxilia no atingimento dos objetivos mais específicos para os mais gerais de forma que quando somados tornam-se o objetivo maior do setor público, que é o bem-estar da população. Nesta questão 78,8% dos respondentes concordaram que as secretarias regionais investem no estabelecimento de metas e objetivos claros e coesos. Destes 65,7% concordaram parcialmente e 13,1% concordaram totalmente. A média dessa questão foi de 3,80 indicando assim a tendência para a concordância. A maioria dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação, o que pode indicar a partir da perspectiva dos mesmos que apesar de investir no fixar de metas e objetivos claros e coesos, as SER's ainda deixam margem para a existência de metas e objetivos pouco consistentes.

Face aos resultados obtidos no que tange ao âmbito interno das secretarias regionais em relação ao desenvolvimento da segunda dimensão da orientação empreendedora, isto é, a dimensão da proatividade, tem-se que a perspectiva dos gestores aqui pesquisados indicam que as SER's têm trabalhado bem essa questão dentro do seu contexto. Sob outras palavras a ótica dos gestores aponta a proatividade nas secretarias regionais como bem robustecida e embasada, ou seja, a iniciativa tem se feito presente no âmago de suas atividades. Para uma melhor visualização, apresenta-se no Gráfico 2 os resultados aqui apurados, quanto a perspectiva dos

gestores em relação as afirmativas a eles apresentadas, no que tange a proatividade nas secretarias regionais.

Gráfico 2 – Resultados pilar da Proatividade nas SER's



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim será analisada agora a terceira e última dimensão da orientação empreendedora, a qual é denominada como tomada de risco. Cabe ressaltar que a tomada de risco neste trabalho será adaptada para tomada de decisão, posto que o risco na esfera governamental está associado as decisões que os gestores tomam em relação ao que é público. Neste sentido, parte-se agora para a análise dos resultados alcançados a partir da perspectiva dos gestores pesquisados quanto ao desenvolvimento dessa dimensão no ambiente interno das secretarias regionais. De acordo com Kim (2010) e Berman e West (1998) apresentados por Hipólito-borges (2015) a tomada de risco no setor público envolve a opção que os gestores fazem entre tomar uma ou outra decisão diante do que é público, isto é, o risco está envolto nas decisões que devem ser tomadas frente ao bem-estar da população e da correta gestão organizacional. Ressalta-se que no âmbito público as falhas resultantes de decisões mal tomadas, são menos aceitas dado o accountability a que os gestores públicos estão sujeitos. Nesse cenário a tomada de risco no setor público envolve a decisão consciente, verificada, controlada e medida a partir de certo grau de segurança dos possíveis riscos da ação empreendedora, bem como dos retornos e benefícios

dela esperados. Nesse sentido, considerando a perspectiva sobre tomada de decisão no setor público levantado pelos referidos autores, quatro afirmativas relacionadas a essa dimensão foram apresentadas aos respondentes das SER's.

A primeira afirmativa sobre tomada de decisão apresentada aos respondentes tratou da capacidade da organização em avaliar adequadamente os planos de ação para consecução de novos projetos. No setor público é fundamental que se avalie adequadamente os planos de ação, posto que a decisão de seguir ou não este plano irá impactar significativamente nos resultados esperados para os projetos em questão e estes por sua vez irão refletir na qualidade do que será oferecido a sociedade. Nesta questão 79,8% dos respondentes concordaram que as SER's avaliam adequadamente os planos de ação para consecução de novos projetos. Destes 53,5% concordaram parcialmente enquanto que 26,3% concordaram totalmente. A média para essa questão foi de 3,93 o que reflete a tendência para a concordância. O fato da maior parte dos respondentes concordarem parcialmente com a afirmativa pode indicar que apesar de no geral os planos de ação das SER's serem bem avaliados antes de serem implementados, eles poderiam ser avaliados de forma um pouco mais profunda.

A segunda afirmativa concernente a tomada de decisão apresentada aos respondentes tratou da capacidade das SER's em planejar corretamente o investimento de seus recursos públicos. Conforme Hipólito-Borges (2015) organizações públicas voltadas para tomada de decisões conscientes, planejam corretamente o investimento que fazem com o dinheiro público, mesmo perante situações que impliquem certo grau de incerteza. No que tange a essa questão 69,7% dos respondentes concordaram que nas secretarias regionais o investimento de recursos públicos é bem planejado. Destes 17,1% concordaram parcialmente e 52,6% concordaram totalmente. Tendo a maioria dos respondentes concordado totalmente com a afirmação, pode-se inferir que o resultado alcançado a partir da perspectiva dos gestores pesquisados aponta para as SER's como bem preparadas no que tange ao planejamento dos recursos públicos que lhe cabem.

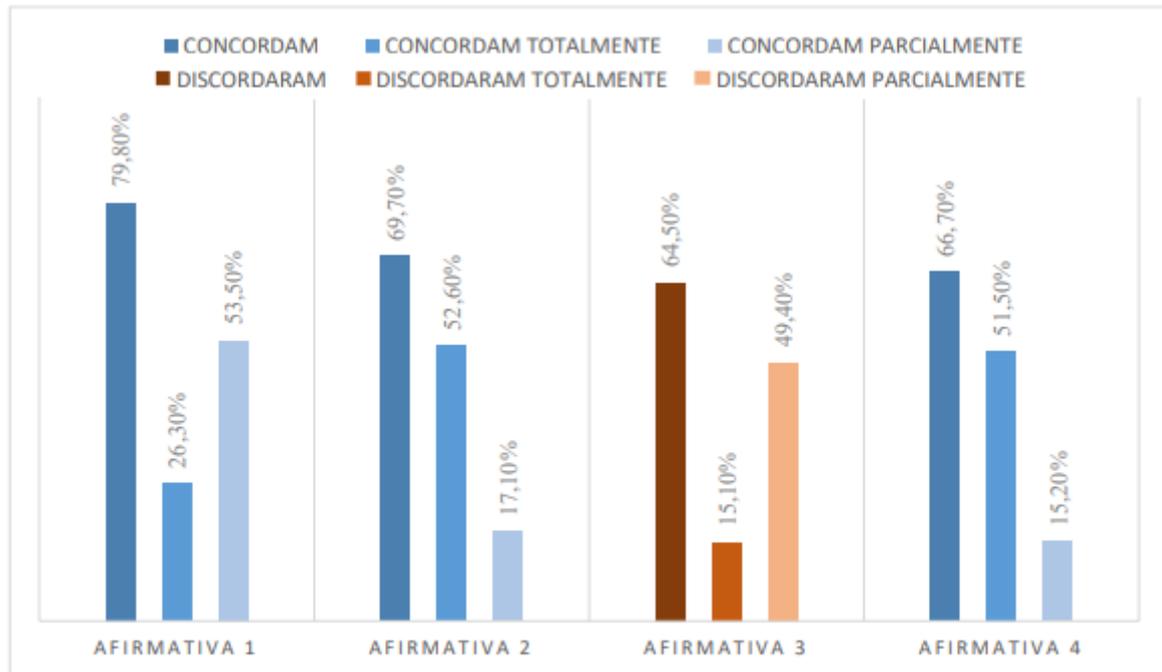
A terceira afirmativa relacionada a tomada de decisão apresentada aos respondentes tratou do horizonte de tempo que os decisores tem nas SER's. Destaca-se que organizações públicas voltadas para a adequada tomada de decisão, conseguem conciliar os interesses de curto e médio alcance da sociedade. Nesta questão 64,5% dos respondentes discordaram que os decisores das SER's têm horizontes de tempo muito curto. Destes 49,4% discordaram parcialmente enquanto que 15,1% discordaram totalmente. A média para essa questão foi de 2,52 o que aponta a tendência para a discordância. O resultado alcançado demonstra que a maioria dos respondentes discordaram parcialmente da afirmação, o que pode indicar que na

perspectiva dos gestores pesquisados, os decisores das SER's possuem um horizonte de tempo relativamente extenso, contudo em certos momentos os mesmos observam que as decisões são tomadas considerando os efeitos imediatos.

A quarta e última afirmativa referente a dimensão da tomada de decisão apresentada aos respondentes tratou da responsabilização pelas decisões. Segundo Tinoco (2002) a responsabilização pode ser entendida como a exigência que se faz aos agentes públicos em prestar contas à sociedade de suas ações bem como dos atos públicos praticados, portanto, trata-se de uma cultura inerente ao setor público. Sob este aspecto a responsabilização não interfere negativamente no desenvolvimento de uma orientação empreendedora no setor público, posto que a mesma na verdade estimula que as decisões sejam tomadas de maneira mais consciente, permitindo assim a adoção de ações empreendedoras. Nesta questão, 66,7% dos respondentes concordaram que nas SER's a responsabilização pelas decisões são rígidas. Destes 15,2% concordaram parcialmente enquanto que 57,6% concordaram totalmente. A média para essa questão foi de 4,0 o que aponta a tendência para a concordância. O resultado demonstra que a grande maioria dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação o que pode indicar que na perspectiva dos mesmos a transparência e a responsabilização são pressupostos intrínsecos as atividades das SER's, isto é, a responsabilização é um alicerce fundamental no desenvolvimento das ações das secretarias regionais.

Dado os resultados obtidos quanto ao terceiro e último pilar da orientação empreendedora no contexto interno das SER's, isto é, o pilar da tomada de decisão, tem-se que a perspectiva dos gestores aqui pesquisados conduz para o entendimento de que as SER's têm desenvolvido bem as vertentes que envolvem essa dimensão. O posicionamento dos gestores frente as afirmativas apresentadas apontam a tomada de decisão no ambiente interno das secretarias regionais como bem estruturado, planejado e organizado. Assim infere-se que a eficiência das ações nas SER's é embasada e direcionada por tomadas de decisão coerentes e responsáveis.

Gráfico 3 - Resultados pilar da tomada de decisão nas SER's



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Diante do que foi exposto, quanto ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora no contexto interno das secretarias regionais, pode-se agora relacionar a presença das CCE's inicialmente identificadas nos gestores com o desenvolvimento dessa dita orientação empreendedora. Contudo, antes de mais nada, faz-se importante rememorar a visão de autores como McClelland (1972), Hisrich (2009) e Fillion (1997) segundo a qual os mesmos apontam que características comportamentais que refletem os empreendedores são frutos do ambiente em que estão inseridos, sobre outras palavras organizações que oportunizam um ambiente favorável ao desenvolvimento da atividade empreendedora, estão estimulando a formação de uma atmosfera propícia ao fomento do perfil empreendedor em seus colaboradores. Neste contexto tem-se que no âmbito público ao desenvolver uma orientação empreendedora, as organizações públicas poderiam tornar-se aptas a promover uma cultura de mudança, que em seu âmago estaria a propagação de um espírito empreendedor que por sua vez impulsionaria o desenvolvimento e manutenção do comportamento empreendedor dos indivíduos que atuam nessa esfera.

Assim considerando então a perspectiva dos autores acima referidos, tem-se que as características comportamentais empreendedoras inicialmente identificadas nos gestores pesquisados, estão intimamente relacionadas ao ambiente interno das SER's. Sob este aspecto, analisando os resultados alcançados no contexto das secretarias regionais quanto as três

dimensões básicas da orientação empreendedora, isto é, a inovação, a proatividade e a tomada de decisão, tem-se que o pilar da inovação figurou dentre os três como o menos desenvolvido. A concepção dos gestores pesquisados indica que a inovação no ambiente interno das SER's pode ser caracterizada como ainda engessado, com pouca abertura para novas ideias, experiências e processos criativos que possa resultar em novos processos, procedimentos e serviços mais eficientes e positivos para a organização.

Sob este prisma, relacionando a situação da inovação no ambiente das secretarias regionais com as pontuações que as CCE's alcançaram entre os gestores, observou-se que as notas mais baixas foram alcançadas nas características que possuíam relação com a dimensão da inovação, as quais são: exigência de qualidade e eficiência, persistência, persuasão e rede de contatos e correr riscos calculados. Nessa conjuntura, superar os padrões de excelência existentes de forma criativa e inteligente; persistir estrategicamente diante das dificuldades que surgem; convencer pessoas, conquistar adeptos e apoio as suas ideias; manter relações favoráveis ao desenvolvimento de projetos, planos e metas; e se dispor a correr os riscos necessários ao atingimento dos ideais a serem alcançados, tornam-se muito difíceis face ao ambiente pouco receptivo a inovação que segundo as resultados obtidos tem se desenvolvido nas SER's. Assim com base nessa relação verifica-se que o ambiente das secretarias regionais por estarem pouco inclinados a dimensão da inovação, pouco favorecem ou estimulam o desenvolvimento dessas CCE's acima citadas entre os gestores.

No que tange a proatividade, segundo pilar da orientação empreendedora, vê-se que no entendimento dos gestores pesquisados, as secretarias regionais têm desenvolvido bem essa dimensão. Sob outras palavras tem-se que os resultados obtidos a partir da ótica dos gestores indicam que a dimensão da proatividade no ambiente das secretarias regionais está bem embasada, ou seja, a disposição e presteza tem se feito presentes no âmago de suas atividades. Sob este prisma relacionando a situação do pilar da proatividade no ambiente das SER's, com as pontuações obtidas nas características empreendedoras dos gestores alvo da pesquisa, verificou-se que dentre as CCE's com melhores pontuações estavam aquelas relacionadas a dimensão aqui citada, as quais são: estabelecimento de metas, busca de informações e busca de oportunidades e iniciativa. Com base nessa relação pode-se observar que o ambiente das secretarias regionais por estarem abertas a ações proativas, favorecem e propiciam o desenvolvimento das características empreendedoras relacionadas a essa dimensão entre os seus gestores.

Por fim, no que diz respeito ao terceiro e último pilar da orientação empreendedora, isto é, o pilar da tomada de decisão, constatou-se que no ponto de vista dos gestores pesquisados

essa dimensão assim como a proatividade também se encontra bem estruturada, planejada e organizada nas SER's. Sob este aspecto infere-se que a eficiência das ações nas secretarias regionais é direcionada por decisões conscientes. Relacionando então o contexto das SER's quanto a tomada de decisão com as características comportamentais identificada nos gestores, vê-se que dentre as CCE's com melhores pontuações estão também aquelas relacionadas a tomada de decisão, as quais são: independência e autoconfiança, comprometimento e planejamento e monitoramento sistemáticos. Entende-se com base nessa relação, que o ambiente das SER's por estarem bem estruturados, planejados e organizados no que tange a dimensão da tomada de decisão favorecem o desenvolvimento das características empreendedoras acima citadas nos gestores pesquisados. Sob outras palavras a inclinação das SER's para a correta e adequada tomada de decisão no âmbito de sus atribuições estimula os gestores a desenvolverem estas CCE's citadas.

Com base nas relações feitas, pode-se constatar que, no que tange ao desenvolvimento de uma orientação empreendedora no ambiente interno das SER's, o posicionamento dos gestores indica que o pilar da inovação tem sido pouco trabalhado no interior das mesmas, merecendo assim um pouco mais de atenção, posto que as características comportamentais empreendedoras relacionadas a essa dimensão encontram-se entre as pontuações mais baixas entre os gestores, dado a pouca abertura para o desenvolvimento pleno das mesmas. Já no que se refere aos pilares da proatividade e tomada de decisão, viu-se que pela ótica dos gestores as SER's tem trabalhado de forma satisfatória no desenvolvimento das mesmas, o que tem se refletido nas pontuações elevadas que as CCE's relacionadas a essas dimensões alcançaram no grupo estudado. Assim vê-se que os resultados obtidos corroboram das perspectivas de diversos autores sobre a importância e essencialidade do ambiente no estímulo, desenvolvimento e formação do perfil empreendedor dos indivíduos que nele estão inseridos.

Não obstante a toda discussão efetuada até o presente momento neste capítulo, faz-se também importante compreender o entendimento dos gestores públicos aqui pesquisados quanto aos contributos que o fomento ao comportamento empreendedor pode trazer para a administração pública, principalmente no contexto municipal. Sob este aspecto na seção seguinte será analisada a perspectiva dos mesmos quanto a este questionamento a eles apresentado.

#### 4.4 Visão dos gestores das SER's: contributos do fomento ao comportamento empreendedor na administração pública

Para identificar a percepção dos gestores aqui estudados quanto as contribuições que o fomento comportamento empreendedor pode trazer para a administração pública, principalmente na esfera municipal, foi solicitado aos mesmos que respondessem a última pergunta do questionário, cuja natureza é aberta, isto é, a última questão apresentada aos respondentes os propiciou a chance de emitir sua opinião de forma livre, expressando seu ponto de vista sobre o assunto levantado. Cabe aqui reiterar que todas as repostas obtidas a partir do questionamento foram organizadas e tabuladas em um Quadro de maneira que as repostas que possuíam sentido semelhante e complementar fossem agregadas num só discurso-síntese, que de acordo com Lefèvre e Lefèvre, (2004), consiste em representar de forma qualitativa o pensamento de uma coletividade tornando assim possível resumir mais objetivamente as ideias centrais emitidas a partir das repostas alcançadas.

Feitas estas considerações apresenta-se no Quadro 5 as repostas de sentido semelhante e/ou complementar emitidas pelos gestores pesquisados, agrupadas em discursos-síntese, bem como a ideia central de cada um desses discursos frente ao questionamento levantado, o qual diz respeito a que contribuições o fomentar do comportamento empreendedor pode trazer para a administração pública, principalmente no âmbito municipal.

Quadro 5 – Contributos do comportamento empreendedor na visão dos gestores pesquisados (continua...)

| <b>Respondente</b>   | <b>Discurso síntese</b>   | <b>Ideia central</b>                             |
|--|---|--|
| R01 – R03 - R13<br>R19 - R22 - R33<br>R37 - R46 - R48<br>R50 - R55 - R58                           | Incentivar e impulsionar os gestores públicos a encontrar novas alternativas, proporcionando soluções exitosas e inovadoras para os desafios e problemas que há muito tempo permeiam as administrações públicas municipais.   | Encontrar novas soluções para problemas antigos  |
| R05 - R08 - R14<br>R17 - R23 - R25<br>R27 - R29 - R44<br>R53 - R54 - R59<br>R74 - R80 - R82<br>R86 | Oportunizar a superação das condições limítrofes da cultura burocrática arraigada na esfera pública, por intermédio da adoção por parte dos agentes públicos de um comportamento orientado para a capacidade de sobressair, ultrapassar e transcender de forma criativa e inteligente os impasses burocráticos que se interpõe entre a atividade pública e a eficiência, tendo, contudo, observância aos princípios norteadores da administração pública. | Superar os entraves burocráticos                 |
| R12 - R16 - R24<br>R28 - R30 - R39<br>R45 - R60 - R61<br>R64 - R72 - R81                           | Ampliar a visão dos agentes públicos quanto ao desenvolvimento, prestação e evolução dos serviços e práticas públicas dentro dos municípios, de maneira a oportunizar a criação e oferecimento de mais escolhas e serviços públicos, que tragam maior celeridade, presteza e eficiência ao atendimento das demandas da população.   | Oferecer um maior leque de serviços aos cidadãos |

|  |   |  |
|--|---|--|
| R09 - R18 - R40<br>R42 - R49 - R56<br>R66 - R69 - R77<br>R92 - R96 - R99       | Abrir caminhos para o desenvolvimento de gestões municipais mais empreendedoras que fomentem a criação e o desenvolvimento de planos e projetos que incluam, estimulem, dinamizem e forneçam subsídios e instrumentos para aprimorar e incentivar o desenvolvimento econômico do município e dos munícipes.   | Estimular o desenvolvimento econômico da sociedade |
| R06 - R26 - R47<br>R51 - R62 - R65<br>R75 - R85 - R87<br>R91 - R93             | Estimular os agentes públicos, principalmente no contexto municipal a identificar e atuar potencialmente sobre as oportunidades que surgirem, buscando sempre extrair delas o máximo de valor público possível.   | Captar e aproveitar as oportunidades               |
| R07 - R10 - R31<br>R38 - R52 - R57<br>R71 - R78 - R79<br>R88 - R95             | Oportunizar o desenvolvimento de uma gestão pública municipal voltada para a adequada detecção dos interesses públicos, por meio da adoção por parte dos agentes públicos de um comportamento orientado para o valor da informação, de forma que os mesmos se dediquem a obtê-la de maneira a entregar um serviço de elevada qualidade a população. | Detectar adequadamente os interesses públicos      |
| R11 - R15 - R21<br>R32 - R34 - R41<br>R63 - R70 - R83<br>R84 - R90 - R97       | Auxiliar no processo de otimização da utilização dos recursos públicos municipais de maneira que os gestores públicos consigam suprir com inteligência e criatividade as contínuas demandas da sociedade, utilizando de forma mais eficiente possível os recursos disponíveis para tais propósitos.   | Otimizar a utilização dos recursos públicos        |
| R02, R04, R20,<br>R35 - R36 - R43<br>R67 - R68 - R73<br>R76 - R89 - R94<br>R98 | Auxiliar os agentes públicos no desenvolvimento de capacidades que antes não eram centrais as suas atividades, tornando-os então mais aptos ao atendimento das exigências que emergem da atividade pública, sendo possível constatar tal aptidão através do aumento da eficiência e efetividade.  | Ampliar a capacitação dos agentes públicos.        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir dos resultados qualitativos apresentados no Quadro 5, observa-se que os discursos-síntese expostos, encontram-se compartilhados e distribuídos de forma bastante homogênea entre os gestores pesquisados, sendo também notório a não divergência dos mesmos, mas na verdade a presença de certa complementaridade das ideias. sob este aspecto, com base nas ideias centrais extraídas dos discursos-síntese, tem-se que na perspectiva dos gestores das secretarias regionais, o fomentar do comportamento empreendedor pode propiciar à administração pública, principalmente no contexto municipal, contribuições como encontrar novas alternativas para os desafios e problemas antigos nesta esfera; superar os entraves burocráticos; oportunizar o oferecimento de mais escolhas e serviços que tragam maior celeridade e presteza aos cidadãos; impulsionar as gestões municipais no desenvolvimento econômico do município e dos munícipes; estimular a adequada captação e aproveitamento das oportunidades; possibilitar a adequada detecção dos interesses da sociedade; e desenvolver e ampliar as capacidades dos agentes públicos.

Neste contexto, faz-se relevante destacar que as ideias centrais oriundas dos discursos-síntese resultantes da perspectiva dos gestores públicos aqui estudados, demonstram que os mesmos possuem uma visão sobre o questionamento a eles apresentado condizente à percepção

de diversos estudiosos da área. Isto é, o pensamento dos gestores das SER's quanto as contribuições que o fomento do comportamento empreendedor pode trazer para o setor público, não são irreais ou inalcançáveis, mas na verdade as mesmas já foram apontadas por diversos estudiosos como possibilidades consistentes nas organizações públicas, desde que, haja conforme Costa, Barros e Santos (2007) o devido espaço para o desenvolvimento da ação empreendedora neste contexto, tendo contudo, observância os princípios e normas reguladoras que o regem.

Assim, de forma geral, com base nas visões representadas no Quadro 5 é factível dizer que o comportamento empreendedor no setor público não é algo alheio ao entendimento dos gestores estudados, posto que intrinsecamente os mesmos conciliaram suas respostas ao que a literatura especializada aponta como possíveis contributos do estabelecimento do comportamento empreendedor no setor público. Neste âmbito a partir do olhar daqueles que estão lidando com os desafios cotidianos da gestão pública, passa-se a compreender realmente o potencial que o fomento do comportamento empreendedor pode trazer para a renovação e transformação da gestão municipal.

Os discursos elencados no Quadro representam, de certa forma evidências de que há um ambiente propício para uma cultura de empreendedorismo no âmbito das secretarias regionais, visto que os gestores pesquisados demonstraram entendimento do que pode ser alcançado a partir da adoção de uma postura empreendedora deles próprios e como isso refletiria na sociedade. Sob este aspecto vale a pena pensar no estímulo, impulso e promoção do comportamento empreendedor como uma maneira de tornar a esfera pública principalmente no contexto municipal um campo fértil para o desenvolvimento de ações, práticas, sistemas e mecanismos que conduzam e direcionem as organizações públicas a eficiência, eficácia e efetividade nas atribuições que a elas são incumbidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia se propôs abordar a temática do comportamento empreendedor no setor público, mais especificamente no contexto municipal, por considerar que dentre as esferas da federação brasileira, a mesma se constitui como uma das mais substanciais no que tange ao empreendedorismo no setor público. Isto é, além de expressivo e notório a sua busca pela incorporação de práticas empreendedoras como mecanismos de renovação de sua gestão, esse movimento de implementação do empreendedorismo no âmbito municipal tem revelado grande interesse no alcance do tão demandado novo perfil do agente público. Associado a essas questões escolheu-se também esta temática pelo fato de a produção acadêmica brasileira quanto a esta vertente do empreendedorismo no âmbito público ainda ser limitada. Logo estudar o comportamento empreendedor no setor público municipal brasileiro tornou-se uma relevante oportunidade de pesquisa para este trabalho.

Assim, diante dos aspectos apresentados, reitera-se que a presente pesquisa foi dirigida aos gestores públicos das Secretarias Regionais da prefeitura municipal de Fortaleza, os quais tem no âmbito de suas atribuições a responsabilidade pela gestão destes órgãos que fazem parte da administração direta municipal da cidade. Ressalta-se que as SER's têm grande importância na gestão da cidade de Fortaleza, visto que as atividades desenvolvidas em suas seccionais impactam diretamente na qualidade de vida dos cidadãos, exigindo dos seus gestores prontidão e eficácia no desempenho de suas funções. Sob este prisma, sendo o presente trabalho direcionado para obtenção da resposta à questão norteadora inicialmente proposta: "Considerando as diferenças legais, operacionais e finalísticas que diferem a esfera privada da esfera pública, como tem se desenvolvido o comportamento empreendedor dos gestores públicos das SER's?" buscou-se identificar características, fatores e percepções relevantes no desenvolvimento de uma conduta empreendedora dos gestores públicos aqui pesquisados.

Nestes termos objetivou-se de forma geral identificar e analisar o comportamento empreendedor que tem se desenvolvido nos gestores públicos das secretarias regionais de Fortaleza. Para alcançar esse objetivo geral foram elencados três objetivos específicos: Identificar quais as características de comportamento empreendedor mais e menos presentes nestes gestores de acordo com a abordagem comportamentalista de David McClelland, relacionar a presença dessas CCE's nos gestores com o desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) nas SER's e verificar na percepção dos gestores quais as contribuições centrais do fomento ao comportamento empreendedor na administração pública, principalmente no contexto municipal.

Diante dos resultados obtidos através da pesquisa realizada, considera-se que os objetivos estabelecidos neste trabalho foram atingidos. Os resultados da pesquisa demonstraram que o comportamento empreendedor que tem se desenvolvido nos gestores das SER's está mais embasado em aspectos de planejamento e gestão em geral do que em aspectos relativos a inovação. Apesar de possuírem um perfil empreendedor e grande propensão ao desenvolvimento do mesmo, viu-se que o comportamento empreendedor que tem se desenvolvido nos gestores aqui estudados, está precisamente ligado as ações que o ambiente da SER's tem dado suporte, isto é, o comportamento destes gestores está diretamente relacionado ao estímulo e impulso que a organização tem a eles propiciado. Sob este aspecto, considerando o ambiente das SER's, observou-se que a dimensão da inovação tem sido pouco trabalhada em seu contexto, muito pelo fato da mesma relacionar-se a questões que envolvem o risco, o qual já é sabido que no setor público é constantemente desestimulado pelas restrições, limitações e regulamentos que regem a esfera pública. Finalizando tem-se que os gestores das Secretarias Regionais demonstraram possuir uma ampla e realista visão sobre o que poderia ser alcançado a partir do fomento do comportamento empreendedor no setor público, principalmente no contexto municipal, isto é, os mesmos expuseram suas perspectivas, demonstrando um entendimento claro sobre as contribuições que o estabelecimento do comportamento empreendedor poderia acarretar ao âmbito público.

Atendendo portanto ao objetivo geral deste estudo e conseqüentemente respondendo ao questionamento direcionador deste trabalho, observou-se que os gestores das SER's tem trabalhado de forma satisfatória a questão do comportamento empreendedor no âmbito de suas atribuições, necessitando ainda, contudo, empenhar-se um pouco mais na superação das condições limítrofes que o formato de gestão do setor público impõe, de forma a oportunizar o surgimento de um ambiente propício ao desenvolvimento de práticas principalmente inovadoras em seu contexto, sem, claro, transgredir os aspectos legais que os regem.

Em síntese, os resultados alcançados nesta pesquisa levaram a conclusão de que o comportamento empreendedor nos gestores públicos, não se trata somente de aspectos comportamentais, ambientes propícios, ou percepções acuradas sobre o tema, mas na verdade trata-se da soma de todos estes fatores. Cabe aqui ressaltar que se reconhece as limitações do presente trabalho, posto que o mesmo se tratou de um estudo de caso; sendo por esta razão seus dados não generalizáveis. Todavia com o intuito de entender alguns aspectos fundamentais no que tange ao comportamento empreendedor em gestores públicos, pôde-se inferir através dos resultados obtidos, que um dos maiores desafios ao desenvolvimento desse comportamento empreendedor é a criação de ambientes propícios ao desenvolvimento do mesmo.

Fazer esta reflexão no âmbito das organizações públicas requer a superação de alguns entraves e obstáculos impostos pelo próprio formato do modelo de gestão dessas instituições. O desafio se pauta em superar as limitações naturais a fim de se empreender no setor público, isto é, o ponto central desse desafio perpassa pela capacidade das organizações públicas em identificar as suas potencialidades e direcioná-las a construção de um ambiente inovador, incentivando em seus agentes o desenvolvimento e aperfeiçoamento de comportamentos empreendedores, que por sua vez impulsionem práticas empreendedoras que consigam transcender as barreiras do formato organizacional público sem, claro, transgredir os aspectos legais que o regem. Ressalta-se que apesar da complexidade que envolve o sistema acima descrito, o mesmo não é algo utópico ou inalcançável, posto que há exemplos bem-sucedidos do mesmo em organizações do setor público.

Para finalizar, considera-se que o presente trabalho alcançou o seu propósito. Como estudo descritivo, contribui para o levantamento e entendimento de algumas questões sobre o comportamento empreendedor em gestores públicos municipais, o que como já dito anteriormente é uma área pouco estudada no que tange a temática do empreendedorismo no setor público brasileiro. Neste aspecto, recomenda-se o aprofundamento e continuidade das pesquisas sobre a temática trabalhada neste estudo, pois acredita-se que novos olhares sobre o tema a partir deste trabalho, poderão trazer importantes contribuições, além de superar as limitações desta pesquisa. Reitera-se, portanto, que o presente estudo não teve a pretensão de ser conclusivo, tendo apenas no seu âmago o intento de contribuir para o importante debate sobre o empreendedorismo no setor público, especificamente no contexto do comportamento empreendedor.

## REFERÊNCIAS

- AGRA, M.; CHAVES, M. Chegou a vez do empreendedor público. **Revista Administradores**, n. 25, p.38-41, mar./abr. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://issuu.com/admnews/docs/admn25i>>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- ALENCAR, E. **Métodos de pesquisa nas organizações**. Lavras, UFLA/FAEPE, 2000.
- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.
- ALYRIO, R.D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. volume único, Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- BAGGIO, A.F.; BAGGIO, D.K. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Rio Grande do Sul, v. 1, p. 25-38, 2014.
- BARLACH, Lisete. Comportamento empreendedor: um estudo empírico baseado no referencial de McClelland. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, p. 272-281, 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21837>>. Acesso em: 02 ago. 2018.
- BERGUE, S. T.; KLERING, L. R. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. **O&S**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 137-155, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n52/08.pdf>>. Disponível em: 29 ago. 2018.
- BERGUE, S.T. A Redução Gerencial no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. **Anais**. Rio de Janeiro: EnANPAD/ANPAD, set. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-A1020.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: XXX EnAnpad, 2006, Salvador. **Anais** do EnAnpad, 2006.
- BOAVA, D. T.; MACEDO, F. M. F. Empreendedorismo à maneira dos filósofos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5, **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.
- BOAVA, D.L.T ; MACEDO, F.M.F. Constituição Ontoteleológica do Empreendedorismo. In: XXXI EnAnpad, 2007, Rio de Janeiro. **Anais** do XXXI Encontro da Anpad, set. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-C787.pdf>>. Acesso em: 05 Jul. 2018.
- BOAVA, D.L.T ; MACEDO, F.M.F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais**, 2009.
- BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARNEIRO, Cristina Aparecida. **Comportamento empreendedor de gestores: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2015.

COELHO, Meire Mota. O Intraempreendedorismo e a inovação na Gestão Pública Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, p. 233-247, 2010.

COLLINS, J., & HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação** (Trad. L. Simonini, 2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

COSTA, A. C. S. ; BARROS, C. E. C. ; SANTOS, S. A. **Capacidade Intraempreendedora dos funcionários públicos: um estudo realizado em uma instituição federal**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e XIII International Conference on Industrial Engineering Management, 2007, Foz do Iguaçu-PR. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, out. 2007. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr630470\\_0290.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr630470_0290.pdf). Acesso em: 19 Set. 2018.

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, 179-197, mar./abr. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552011000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000200002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 19 Set. 2018.

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.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa, uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa** (14a ed.). São Paulo: Cultura, 2006.

DOLABELLA, F. Empreendedorismo corporativo. **Gestão e Negócio**. Belo Horizonte: Sete, 2004.

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

EMMENDOERFER, M. L. ; VALADARES, J. L. . Reflexões e perspectivas acerca da construção do conhecimento sobre empreendedorismo interno. **Revista de ciências da administração** (cad/ufsc), v. 13, p. 88-117, 2011.

FEGER, J. E.; FISCHER, A. ; NODARI, T. M. S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE : Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 8, p. 215-238, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/276>. Acesso em: 25 Set. 2018.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. . Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE Eletrônica**, v. 7, p. 6-34, 2008.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. *RAE Eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>>. Acesso em: 29 Ago. 2018.

FILION, L. J. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Recife: IEL, 2004. Disponível em: < [https://www.oei.es/historico/etp/roteiro\\_desenvolver\\_empreendedorismo\\_filion.pdf](https://www.oei.es/historico/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf)>. Acesso em: 01 Out. 2018.

FILION, L. J. **Do empreendedorismo a empreendedeologia**. In: icsb world conference, 42, São Francisco: icsb, 1997.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração** v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. "Liderança Empreendedora e Práticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo". **REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**-ISSN 2316-2058, v. 3, n. 3, 2015. Disponível em: [www.regepe.org.br/regepe/article/download/121/pdf](http://www.regepe.org.br/regepe/article/download/121/pdf). Acesso em: 12 Ago. 2018.

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.

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

GOMES, A. F; LIMA, J. B; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance Eletrônica**, Itajaí, vol. 20, n.02, p. 203-220, abr./jun. 2013. Disponível em: < <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3796>>. Acesso em: 31 Jul. 2018.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras**: construindo a ponte entre o clima interno e desempenho superior. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, 2009.

HIPOLITO-BORGES, D. A. **Empreendedorismo no setor público**: a influência das características organizacionais. 65 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração Pública, Universidade federal de Lavras, Minas Gerais, 2015.

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.

HISICH, R.D.; PETERS, M.P. e SHEPHERD, D.A, **Empreendedorismo** – 7.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HISRICH, R. D. & PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. São paulo: brookman, 2004.
- INGRAM, P.; CLAY, K. A escolha dentro de restrições novo institucionalismo e implicações para a sociologia. **Revista Anual da Sociologia**, 26, p. 525-546. 2000.
- KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & society**. (42), p. 780-814. 2010.
- LEFÈVRE, F., & LEFÈVRE, A. M. C. Instituto de Pesquisa do Discurso Coletivo. **Perguntas & respostas**, 2015. Disponível em: < <http://www.ipdsc.com.br/scp/perguntas.php>>. Acesso em: 24 Set. 2018.
- MAI, Antônio Fernando. **O perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de aracruz/es**. Dissertação (mestrado). Vitória: fucape, 2006.
- Management systems international (MSI). Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final report. Submetido por robert young, washington, 1990.
- 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) / Sylvia Bitencourt Valle Marques. — 2014.
- MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de economia política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de janeiro: expressão e cultura, 1972.
- MCCLELLAND, D. C. Características de empreendedores de sucesso. *The journal of creative behavior*, v. 21, n. 3. P. 219-233, 1987.
- MEYER JR., V., MEYER, B., & ROCHA, R. A. da. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. **Revista Gestão Organizacional**, 2(1), 49-62, 2009.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7), 770–791, 1983
- MORAIS, M. C. A. *et al.* Polissemias do empreendedorismo no setor público. REGEPE - **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 141-166, jan. 2015.
- MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Empreendedorismo em organizações estabelecidas: o caso do setor público. **Teoria e prática do empreendedorismo**, v.24, n.1, p.71-91, 1999.
- OLIVEIRA, J. B., FILION, L. J., & CHIRITA, M.G. Estudo das linhas de pesquisa sobre os intraempreendedores e organização empreendedora: exame da documentação de 1996 a 2006. **Anais do v encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (gepe)**. Universidade Machenzie, São Paulo, 2008. Disponível: <<http://www.congressos.egc.ufsc.br/enempre2009/?url=filion>>. acesso em: 5 Set. 2018.

PEREIRA, Isabela Monteiro. **Comportamento empreendedor no setor público: uma análise comparativa dos perfis de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek**. 52 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração Pública, Universidade federal de Lavras, Minas Gerais, 2015.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTO, C. A. F.; SILVEIRA, J. P. **O planejamento e a gestão estratégica e sua função em minas gerais**. In: guimarães, t. B.; pordeus, i. A.; campos, e. S. A. (orgs.). Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em minas gerais. Belo Horizonte: editora ufmg, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTIAGO, E. G. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de ciências sociais**, Porto Alegre, v. 40, n. 2, p. 87-103, 2009.

SCHMITZ, A. L. F. Competências empreendedoras dos gestores de instituições de ensino superior. **Anais do xii colóquio internacional sobre gestão universitária nas américas**, Santa Catarina, 2012.

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.

SILVA, G. H. ; WERLANG, N. B. Orientação empreendedora e desempenho: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito do noroeste gaúcho e oeste catarinense. In: inovaagro - I workshop de práticas tecnológicas no agronegócio e I mostra de inovação e empreendedorismo em pequenas empresas, Itapiranga, 2016.

SOUSA, J. L.; PAIVA JR.,F.G. ; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul./dez. 2010. Disponível em: < <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1135/967> >. Acesso em: 02 Ago. 2018.

SWEDBERG, R. **The social view of entrepreneurship: introduction and theoretical applications**. In: Entrepreneurship: the social science view. Oxford: oxford university press, P. 7-44, 2000.

TINOCO, J. E. P. Balanço social: balanço da transparência corporativa e da concentração social. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 135, p. 56, 2002.

TONIAL, G. ; ROSSETTO, C. R. Práticas empreendedoras que caracterizam a orientação empreendedora internacional. In: ENANPAD, 2014, Rio de Janeiro/RJ. XXXVIII ENANPAD, 2014.

URIARTE, L. C. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 120 f. Dissertação - (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VALADARES J.L. **Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em minas gerais – brasil**. Dissertação (pós-graduação em administração) – Universidade Federal de Viçosa Minas Gerais, 2013.

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.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. . A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41 p. 82-96, abr. 2015. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n41p82>>. Acesso em:29 Jul. 2018.

VALADARES, J.L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. 266 f. Tese (pós-graduação em administração) – Universidade Federal de Lavras, 2016.

VASCONCELOS, V. N. S. A. **Comportamento empreendedor dos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do setor de confecções vestuários de Teresina/PI**. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.

VIDAL, F. A. B., & SANTOS, J. L. F. Comportamento empreendedor gerente – proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. **Anais do xxvii encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração**, São Paulo, 2003.

WERLANG, Nathalia Berger. **Orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional e desempenho organizacional em meios de hospedagem**. 152f. Dissertação (Mestrado acadêmico em administração) - Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Biguaçu, 2014. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Nathalia%20Berger%20Werlang.pdf>>. Acesso em: 14 Set. 2018.

WOLF, S. M. **Influência da Competência Empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD**. 222 f. Tese (Doutorado em engenharia e gestão do conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2014. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123245>>. Acesso em: 03 Set. 2018.

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

## APÊNDICE A

### Questionário utilizado na coleta de dados



#### UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Prezado (a) colaborador (a),

Esta pesquisa de TCC tem por objetivo coletar informações sobre o comportamento empreendedor dos gestores públicos municipais. Busca-se identificar as características de comportamento empreendedor que emergem dos gestores públicos municipais, bem como a orientação empreendedora desenvolvida na organização e a percepção dos gestores quanto ao fomento do comportamento empreendedor no setor público. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para os fins desta pesquisa e nenhuma informação pessoal dos respondentes será divulgada. NÃO É PRECISO IDENTIFICAR-SE. Na esperança de poder contar com sua valiosa contribuição, adianto meus agradecimentos.

#### DADOS GERAIS

- 1) Qual sua função ou cargo na Secretaria Regional? \_\_\_\_\_
- 2) Sexo: feminino ( ) masculino ( )
- 3) Qual a sua idade?  
( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 30 anos ( ) 31 a 35 anos ( ) 36 a 40 anos ( ) acima de 41 anos
- 4) Há quanto tempo você trabalha na secretaria regional?  
( ) há menos de 1 ano ( ) de 1 a 3 anos ( ) de 3 a 7 anos ( ) acima de 7 anos
- 5) Já ocupou outros cargos de gestão anteriormente?  
( ) sim ( ) não

#### QUESTIONÁRIO MCCLELLAND PARA AS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR (CCE's)

Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você da melhor forma (considere como você é hoje, e não como gostaria de ser). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

1 = Nunca      2 = Raras vezes      3 = Algumas vezes      4 = Usualmente      5 = Sempre

Marque um X no número selecionado.

**Eis aqui um exemplo:** Mantenho-me calmo em situações tensas (2)

A pessoa que respondeu neste exemplo marcou um X no espaço referente ao número "2" acima para indicar que a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.

Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.

Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:

1 = Nunca      2 = Raras vezes      3 = Algumas vezes      4 = Usualmente      5 = Sempre

| PERGUNTAS  | SEMPRE        |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | USUALMENTE    |   |   |   |   |
|  | ALGUMAS VEZES |   |   |   |   |
|  | RARAS VEZES   |   |   |   |   |
|  | NUNCA         |   |   |   |   |
| 1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. Termino meu trabalho a tempo?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. Gosto de pensar no futuro?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele?                     | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. Sou fiel às promessas que faço?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa?                          | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. Aborreço-me quando não consigo o que quero?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. Gosto de desafios e novas oportunidades?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26. Aborreço-me quando perco tempo?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito? | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| PERGUNTAS  | SEMPRE        |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | USUALMENTE    |   |   |   |   |
|  | ALGUMAS VEZES |   |   |   |   |
|  | RARAS VEZES   |   |   |   |   |
|  | NUNCA         |   |   |   |   |
| ①  | ②             | ③ | ④ | ⑤ |   |
| 30. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam?                     | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33. Tive fracassos no passado?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho?     | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são ditas as coisas. Sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38. Executo tarefas arriscadas?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39. Conto com um plano claro de vida?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 40. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer?                      | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 42. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema?                        | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43. O trabalho que realizo é excelente?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 44. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 45. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 46. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas?                             | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 47. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo? | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 48. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho?                                     | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 49. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 50. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais?  | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 51. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos?                                 | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 52. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 53. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 54. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente?                                   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 55. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo?   | ①             | ② | ③ | ④ | ⑤ |

### ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) NA INSTITUIÇÃO

O desenvolvimento de uma orientação empreendedora (OE) baseada nas dimensões inovação, proatividade e tomada de decisão favorecem a capacidade do setor público em se adequar e inovar frente às demandas que o permeiam. Ao desenvolver essa orientação, as organizações públicas estimulam o desenvolvimento e manutenção do comportamento empreendedor em seu âmago. Assim, considerando a orientação empreendedora na organização em que você trabalha, responda aos seguintes questionamentos:

1. Na organização em que trabalho há muita formalidade nos procedimentos internos.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
2. A organização em que trabalho consegue se adaptar com facilidade as mudanças que ocorrem no ambiente interno.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
3. A organização em que trabalho constrói novas maneiras para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
4. A organização em que trabalho é receptiva a promoção e introdução de ideias inovadoras nos procedimentos administrativos e nas tarefas institucionais.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
5. A organização em que trabalho consegue detectar mudanças no interesse público  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
6. A organização em que trabalho consegue antecipar os problemas comuns.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
7. A organização em que trabalho está orientada para a identificação das oportunidades.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
8. A organização em que trabalho investe no estabelecimento de objetivos e metas claros e coesos.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
9. Na organização em que trabalho há adequada avaliação dos planos de ação para consecução de novos projetos.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
10. Na organização em que trabalho o investimento de recursos públicos é bem planejado.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
11. Na organização em que trabalho os decisores tem horizontes de tempo muito curtos.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )
12. Na organização em que trabalho a responsabilização pelas decisões são rígidas.  
Discordo totalmente( ) discordo( ) indeciso( ) concordo( ) concordo totalmente( )

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE) NA INSTITUIÇÃO**

Descreva, em poucas palavras finais, a sua percepção e compreensão dos contributos que o fomento ao comportamento empreendedor pode trazer para a administração pública, principalmente no contexto municipal.



## APÊNDICE B

### Termo de consentimento livre e esclarecido



#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Nome da aluna: Viviane Késia da Costa Oliveira  
E-mail: vivianekesia@gmail.com  
Nome do Professor Orientador: Adm. Dr. João Coêlho da Silva Neto  
E-mail: joão.coelho@unilab.edu.br  
Curso: Administração Pública – Presencial  
Endereço: Av. da Liberdade, s/nº - Centro – Redenção – Ceará  
Telefone: (85) 33321481 e 996730101

Prezado (a) Colaborador (a):

Pedimos a gentileza de responder o questionário sobre empreendedorismo no setor público, mais especificamente voltado para a área de comportamento empreendedor. Este questionário auxiliará a aluna na elaboração do seu Trabalho de Conclusão de Curso, que deverá resultar na identificação e análise do comportamento empreendedor que tem se desenvolvido nos gestores públicos das Secretarias Regionais de Fortaleza (SER's). Todos os secretários, coordenadores e gerentes das SER's farão parte da pesquisa. Garantimos sigilo total. Todos serão convidados para apresentação do TCC e receberão uma cópia com as conclusões. Desde já agradeço e me coloco a disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Redenção, 21 de maio de 2018.