

# **Empreender: Um Novo Olhar Sobre a Gestão Pública Brasileira**

## **Undertaking: A New Look On The Brazilian Public Management**

Alba Regina Azevedo Arana<sup>1</sup>, Murilo Alves da Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Oeste Paulista, UNOESTE, Presidente Prudente, Brasil; <sup>2</sup> Universidade do Oeste Paulista, UNOESTE, Presidente Prudente, Brasil

Correspondência: Alba Regina Azevedo Arana, Endereço: Rua José Bongiovani, 700 Vila Liberdade, Presidente Prudente, SP. CEP: 19.050-680. Tel.: 55 18 3229-2003. E-mail: [alba@unoeste.br](mailto:alba@unoeste.br)

Recebido: 20 de Agosto de 2015 Aceito: 17 de Maio de 2016 Publicado: 01 de Outubro de 2016

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p146-157>

---

### **Resumo**

A internacionalização da economia mundial transcende os fenômenos meramente econômicos, intervindo na política, sociedade e cultura. Neste cenário, inclui-se o Brasil, que enfrenta grandes desafios de diferentes características por ser um país de dimensões continentais. A pesquisa objetivou-se em analisar o papel do empreendedor na gestão pública, bem como este poderá atenuar e ajudar a solucionar os problemas e dificuldades enfrentadas na sociedade. A pesquisa buscou aprofundar-se no tema, por meio de descrever o perfil do gestor público, suas funções e dificuldades; analisar as principais características do empreendedorismo e do perfil do empreendedor; entender como o gestor público pode desenvolver e aprimorar características empreendedoras; compreender como o empreendedor público pode ajudar no processo de mudança na gestão pública. Pautando-se em uma pesquisa qualitativa caracterizando-se por uma revisão bibliográfica sobre o empreendedorismo na gestão pública, visando o perfil empreendedor e, que por meio destas reflexões seja possível compreender com maior profundidade as dificuldades enfrentadas no setor público, desenvolver políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo e, por fim, buscar alternativas que ajudem no processo de mudança da administração do Estado.

**Palabras claves:** Gestão pública; Empreendedorismo; Mudança organizacional..

### **Abstract**

The internationalization of the global economy goes beyond the merely economic phenomenon, intervening in politics, society and culture. In this scenery, it includes Brazil, that faces huge challenges with different characteristics for being a country of continental dimensions. The research intended to analyze the role of the entrepreneur in the public administration, as well as this may mitigate and help solve the problems and difficulties faced in society. The research intended to make a profound study of the theme describing the profile of public management, his functions and difficulties; analyze the main characteristics of entrepreneurship and entrepreneurial profile; understand how public managers can develop and improve entrepreneurial characteristics; understand how the public entrepreneur can help in the process of changing in public management. This research will be founded on a qualitative research characterizing by a biographical review on entrepreneurship in public management, aiming the entrepreneurial profile, through these reflections be possible to understand more deeply the difficulties faced in the public sector, develop public policies of encouragement to the entrepreneurship and finally seek alternatives to help the changing process of the state administration.

**Keywords:** Public management; Entrepreneurship; Organizational change.

## 1. Introdução

Depois da crise que assolou as economias pelo mundo em 2008, se vê um desenvolvimento econômico dos BRICS<sup>1</sup>, que tem se dado em grande parte pela fortificação e crescimento destas economias. A globalização dos mercados, as novas formas de gestão e a crescente integração na busca da elevação de conhecimento estratégico (através do uso das tecnologias), são fatores que configuram este panorama de transformação estrutural e de desenvolvimento econômico. Tais avanços nos processos de internacionalização da economia mundial transcendem os fenômenos meramente econômicos, intervindo na política, sociedade e cultura assim, atribuindo mudanças na forma de o gestor administrar o Estado.

Neste cenário, inclui-se o Brasil que se destaca como uma das potências emergentes, tendo uma economia estável e de crescimento sólido. Porém com uma enorme falta de gestão do Estado, enfrentado grandes desafios de diferentes características por ser um país de dimensões continentais.

Os problemas começam pela burocracia estatal na gestão, que se baseia nos processos que torna a administração lenta e movida por interesses partidários e muitas vezes pessoais dos gestores que buscam benefícios próprios, não observando as necessidades da população.

O Brasil se caracteriza pela falta de investimentos maciços em áreas primordiais como saúde, educação e saneamento básico, sendo esta precariedade sentida por aqueles que mais precisam. Governos e gestões corruptas, algo encarnado na cultura do país desde quando se era colônia. Assim, a sociedade assiste “passivamente” a uma série de escândalos que se sucedem: superfaturamento de obras de interesse público, improbidade administrativa, enriquecimento ilícito, uso da máquina pública em benefício próprio entre outros crimes.

Ao que se percebe, o papel do gestor público vem ser de fundamental importância perante a estas transformações e desafios vivenciados no país. Este deve ser diferenciado dos demais administradores de empresas privadas, mostrar ser empreendedor na forma de gerir seja União, Estados ou Municípios até mesmo as autarquias, não importando ser funcionário público de carreira ou gestor com cargo eletivo. Neste sentido, a visão a respeito do tema empreendedorismo, principalmente na gestão pública, vem mudando, sendo discutida e difundida, para se repensar conceitos e redirecionar ações na gestão pública para torná-la eficiente.

Desta forma, estudar o empreendedorismo na gestão pública torna-se necessário e um grande desafio a se enfrentar para tornar a gestão do Estado mais eficiente e viável na busca por uma administração orientada no resultado. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel do empreendedor na gestão pública, bem como discutir seus problemas e dificuldades enfrentadas. A pesquisa buscou ainda descrever o perfil do gestor público, suas funções e dificuldades; analisar as principais características do empreendedorismo e do perfil do empreendedor; entender como o gestor público pode desenvolver e aprimorar características empreendedoras; compreender como o empreendedor público pode ajudar no processo de mudança na gestão pública.

Portanto, acredita-se que, a partir de pesquisas e reflexões sobre o tema, seja possível analisar com maior profundidade o contexto das dificuldades enfrentadas no setor público, desenvolver políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, na busca de soluções que possam ajudar no processo de mudança da administração.

## 2. Aspectos Metodológicos

A pesquisa, se caracteriza por uma revisão bibliográfica sobre o empreendedorismo na gestão pública, visando apresentar o perfil empreendedor, baseando-se na leitura, análise e reflexões das ideias expostas pelos autores que fundamentam o trabalho.

Deste modo, o trabalho se baseou nas reflexões a respeito do atual ambiente da gestão pública no Brasil, motivado pelos estudos de Bresser-Pereira (1996 e 2005), Maximiano (2006) e Keinert (2000). O aprofundamento no tema deu-se pelos trabalhos de Matias-Pereira (2008 e 2012), Paes de Paula (2005), Castro (2010), Hisrich e Peters (2009), Da Costa; Barros e Carvalho (2011), Pires e Macedo (2006), Salim e Silva (2010) entre outros.

Em um primeiro momento a discussão, discute-se o contexto histórico da gestão pública no Brasil (Bresser Pereira, 2002; Costa, 2008; Keinert, 2000) trazendo o histórico das transformações e problemas da administração pública, da colonização até a Reforma Administrativa de 1995. Buscou-se descrever o processo de mudança na gestão pública e seus novos desafios (Paes de Paula, 2005; Matias Pereira, 2008) apontando as mudanças ocorridas a partir das reformas gerenciais baseada em maior eficiência, eficácia e efetividade da administração pública.

Em um segundo momento tratou-se ainda da conceituação e evolução histórica do empreendedorismo, traçando um paralelo com a cultura Brasileira (Maximiano 2006; Dornelas 2001; Dolabela 1999; Castro 2010; Hisrich e Peters 2009; Da Costa, Barros, Carvalho 2011; Prestes Motta e Caldas 1997; Prestes Mota e Alcadipani 1999). E

<sup>1</sup> BRICS (sigla em inglês para: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul).

ainda as relações e contrassensos da gestão pública com o empreendedorismo (Pires e Macêdo 2006; Salim e Silva 2010; Paes de Paula 2005 e Matias- Pereira 2012).

Assim, perspectiva do resgate das funções o papel do empreendedor na gestão pública no Brasil é contribuição que este estudo pretende oferecer demonstrando a necessidade do perfil empreendedor na gestão pública.

### 3. Evolução Histórica da Gestão Pública Brasileira

A história da administração pública no Brasil ainda é um capítulo em aberto. Assim, faz-se necessário analisar todos os períodos de gestão do Estado desde a sua colonização até os dias atuais, traçando um linear das evoluções e reformas ocorridas.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 04) “a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista”. Neste sentido, a mudança veio para que a gestão do Estado passa-se a ser burocrática, pois com o advento do capitalismo no século XIX, começa a destituir Estado de sociedade, público de privado, o político e o administrador público.

Para entender a questão no Brasil deve-se recorrer a um resgate histórico a partir da proclamação da República Federativa do Brasil em 1889, onde o país passou por várias fases e diversos momentos em sua administração. Desde a República Velha, era Vargas, República Populista, Ditadura Militar até chegar à Nova República em 1985 e promulgar uma nova Constituição Federal em 1988, concretizando a democracia política e a busca da estabilização da economia.

Com a instituição da república, o cenário não se alterou muito. A concentração de poder passou da monarquia para as oligarquias que passaram administrar o Estado, assim, como descreve Costa (2008, p.840):

A República Velha durou cerca de 40 anos. Aos poucos, foi se tornando disfuncional ao Brasil que se transformava, pela diversificação da economia, pelo primeiro ciclo de industrialização, pela urbanização e pela organização política das camadas urbanas.

Neste sentido, com a falta de políticas de desenvolvimento a gestão do Estado brasileiro tornou-se obsoleta, não atendia aos interesses dos novos grupos de poder dentro desta nova estratificação social, a população urbana em pleno crescimento e necessitando ser melhor atendida pelo governo. Estas ações cominam na Revolução de 1930.

No século XX o Estado passa a ser o grande provedor dos serviços sociais, definitivamente quando o Estado liberal do século XIX da lugar ao Estado social no século XX, este não tendo rapidez, faltando qualidade e aumentando o custo dos serviços prestados (BRESSER-PEREIRA, 1996). Neste cenário, a administração peca pela falta de eficiência com o aumento das necessidades sociais, tais como educação, saúde, cultura e assistência social. Com estas necessidades aumentando no início do século XX, iniciam-se as reformas.

Estes movimentos reformistas do começo do século passado atuaram países europeus e nos Estados Unidos, no Brasil a reforma só vem a acontecer em meados da década de 30, para atender as transformações econômicas e sociais que se demandavam.

Segundo Costa (2008, p.841), “o Brasil empreendeu um continuado processo de modernização das estruturas e processos do aparelho do Estado”. Logo, a partir dos anos 30 a administração pública começa a responder as necessidades sociais e econômicas, com a implantação de reformas administrativas promovendo a racionalização burocrática da gestão, assim, padronizando, normatizando e implantando ferramentas de controle do serviço público. Seguindo o modelo weberiano<sup>2</sup>, tentando sair do Estado patrimonialista para um governo burocrático.

O Brasil, sendo um Estado republicano de direito, quando se usa o termo “público” para se falar de gestão do Estado, pode ser considerado como relativo àquilo que é “de todos e para todos”, à “coisa pública” (res publica) e “interesse público” (KEINERT, 2000). Neste contexto, o “público” tem a ideia que engloba Estado e sociedade, a sociedade tomada como centro e estado como órgão regulador da coisa pública, havendo assim uma interação entre ambos.

De acordo com Silva (2010, p. 217) “o processo de organização do poder burocrático, que garante a sua legitimidade, provém de normas legais estatutariamente definidas em bases racionais e impostas em equivalência de igualdade a todos”. Portanto, a implantação da burocracia, buscou-se uma gestão que atendesse as necessidades da sociedade, transformando a gestão do Estado pragmática, pouco flexível e pautada em leis e estatutos, constituindo uma administração profissional e sem interesses políticos.

<sup>2</sup> Modelo weberiano: voltado para racionalização dos métodos de trabalho, buscando hierarquizar, centralizar, deixar a administração impessoal e separando o público do privado, visando o desenvolvimento racional e eficiente.

No entanto, este tipo de administração se mostrou ineficaz e inadequado para acompanhar as mudanças que ocorreram como afirma Costa (2008, p. 849) “embora tenha havido avanços isolados durante os governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart, o que se observa é a manutenção de práticas clientelistas, que negligenciavam a burocracia existente, além da falta de investimento na sua profissionalização”. Logo, os governos que se sucederam não acompanharam as mudanças econômicas, sociais e a complexidade em que a administração do Estado se tornou, deste modo, a administração indireta cresceu como várias empresas de economia mista, autarquias e agências, aumentando a eficiência e deixando a administração direta deficitária e sem profissionalização.

Entre agitação política, movimentos sociais e revoltas de militares, há o golpe militar de 1964, que segundo Codato (2005, p.86), “assinalou uma modificação decisiva na função política dos militares no Brasil”. Neste contexto, o regime ditatorial militar mudou a política do país, cerceou os direitos, suspendeu direitos políticos da sociedade e partidos políticos, suspendeu eleições, dissolveu o congresso, centralizou o poder, as decisões e os recursos ao governo militar. A seu modo, implantou reformas, fazendo uma ampla reforma na administração pública.

Entretanto, o governo em questão não teve sucesso na tentativa de implantação das metas de mudança da administração pública e a situação da mesma fracassa como comenta Bresser-Pereira (apud COSTA, 2008, p.853):

A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, já que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração.

Neste cenário, a gestão pública sucumbe por ser burocrática e emperrar todas as ações de modernização, tornando o Estado incapaz de continuar a promover as reformas necessárias, tanto na administração quanto na economia, perdendo força e iniciando uma crise, enquanto os movimentos pela redemocratização ganham força.

Em resposta a crise, em 1985 estabeleceu-se o regime democrático na área política, culminando na Constituição de 1988 e as reformas econômicas para barrar a hiperinflação.

Como a volta da democracia em 1985, grande desafio para a Nova República foi “tornar o aparelho administrativo mais reduzido, orgânico, eficiente e receptivo às demandas da sociedade” (MARCELINO apud COSTA, 2008, p. 85). Logo, reestruturar o Estado, redefinir as ações da administração pública, suas bases, formular metas, voltar às atenções a sociedade, promovendo a cidadania, restaurando os direitos dos cidadãos, descentralizando a administração, colocando-a em seu lugar de ação revitalizando o serviço público nas três esferas do poder assim tornando-a mais eficiente na alocação dos recursos.

A gestão pública brasileira durante todo este período foi pouco discutida, e o que tem se na literatura são conceitos relativamente novos, apesar dos 122 anos de proclamação da República ainda hoje a questão é esquecida pelos governantes, como afirma Gaetani (2005, p. 57) “políticas de gestão pública geralmente ocupam um ponto cego na agenda dos governantes”. Deste modo, discutir o tema vai a contrassenso com a vontade dos governantes, que não tem interesse em colocar a gestão pública como principal assunto de suas pautas, havendo assim uma falta de vontade para o avanço da administração.

Logo, no Brasil, historicamente, houve-se buscas por reformas administrativas que resultassem em melhorias na forma de gestão do Estado. Assim, destaca Gaetani (2005, p. 60):

Grosso modo as reformas e tentativas de reformas podem ser divididas em dois grupos: a das que resultaram em reformas constitucionais e das que se deram a margem da Constituição em Vigor. No primeiro grupo, estão as reformas de 1936/1937; 1964/1967; 1985/1988 e 1995/1998; no segundo, as patrocinadas por JK, o ciclo de planejamento do governo autoritário, a cruzada desburocratizante de Hélio Beltrão e as reformas do Plano Plurianual (PPA) no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso.

Estes governos colocaram a gestão pública como prioridade, as reformas cada uma a seu âmbito buscaram modernizar administração, na tentativa de desburocratizar, democratizar e mudar a forma de gestão do Estado. Estas por sua vez trouxeram a necessidade de discutir, aprimorar e inovar o tema.

Emerge uma nova discussão, uma tendência das organizações privadas, que chama atenção da gestão pública - o gerencialismo (SILVA, 2010). Assim, a partir dos anos 90 começa a pensar-se no modelo de administração pública gerencial. Nesta nova ideia, o governo passa a controlar, coordenar e regular o Estado social, descentralizando e sendo o provedor da prestação de serviços sociais e de infraestrutura. Neste contexto, este assume a capacidade de governar, saindo do modelo rígido e ineficiente, voltado para as questões de controle interno, para um modelo flexível, eficiente e efetivo voltado, teoricamente, para o atendimento da cidadania.

Nesta perspectiva, a administração pública, a partir da reforma de 1995, rumo para tornar-se gerencial, buscando o interesse público. No objetivo colocado por Bresser-Pereira (1996, p. 23) “o objetivo geral da reforma

administrativa será transitar de uma administração pública burocrática para gerencial”. Após a crise, o sentimento de mudança aflora a nova reforma política pós-burocrática e coloca a sociedade no centro da gestão do espaço público. Nesta perspectiva, podemos observar que as mudanças ocorreram para flexibilizar a burocracia e direcionando-se para uma gestão de resultados.

Portanto, administração pública gerencial trouxe uma visão do setor privado para o público, gerando uma centralização das ações nos gerentes da coisa pública, assim, centralizando as decisões em uma área que a política influência de forma decisiva nas atitudes e decisões a serem tomadas pelos administradores.

### 3.1 Novos rumos e desafios da gestão pública

Mudanças ocorrem a todo o momento e a sua difusão tem um poder de penetração muito maior do que acontecia no século passado. Acontecendo de forma acelerada avançando em alta velocidade para uma condição onde se está revolucionando e mudando o trabalho, o estudo, a cultura e toda sociedade.

Como Drucker (1999, p. 57) afirma:

    Ao longo da história do Ocidente, a cada poucos séculos tem ocorrido uma transformação aguda. Numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja – sua visão do mundo, seus valores básicos, suas estruturas sociais e políticas, suas artes, suas instituições básicas.

Neste contexto, a sociedade veio evoluindo através do tempo com mudanças estruturais no modo de se viver, pensar, agir e expressar-se. Passou por reorganizações causadas por revoluções e reformas, novas descobertas e constante busca pelo conhecimento dos fenômenos que acontecem, abrindo um leque de oportunidades. Novas formas de se administrar foram pensadas e implantadas, observando as necessidades de cada período.

Assim, nas últimas décadas do século XX, as transformações da economia e da sociedade exigiram a reforma do Estado e de sua administração, trazendo para a agenda política de vários países. A mudança de pensamento sobre o tema gestão pública, para direcionar a forma de se gerir o Estado e sua economia e, as evoluções da administração para atender aos interesses públicos e à democracia, estes sendo um desafio que ainda persiste.

Este movimento reformista ganhou força no começo da década de 80, como afirma Carvalho (1997, p.05) “a década de 80 assistiu a um movimento geral de reformas de Estado e reformas administrativas em diversos países”. Neste contexto, o modelo gerencial usado pelas organizações privadas, emerge com o ideal para suprir estas necessidades do final da década de 70 e início da de 80. Os Estados Unidos e Reino Unido criaram condições e deram o apoio necessário para a difusão e implantação deste modelo.

No Reino Unido Partido Conservador consolidou a nova administração pública, suas ideias e práticas, com grande influência de Margaret Thatcher. Deste modo, afirma Paes de Paula (2005, p.46) em seus estudos “Thatcher se comprometeu a mudar este modo de funcionamento de serviço público, aumentou a eficiência administrativa do Estado”. Assim, as reformas feitas no governo da primeira ministra, foram para mudar a ideia dos burocratas profissionais, visando uma gestão empreendedora. Revitalizando a economia, os valores nacionais e religiosos, regastando os antigos valores da nação.

Também na década de 80 os Estados Unidos passam por uma revolução intelectual conservadora, com a vitória de Ronald Reagan nas eleições (PAES DE PAULA, 2005). Sendo assim, do mesmo modo com aconteceu no Reino Unido, os Estados Unidos implantam políticas neoconservadoras, de livre-mercado, na gestão do Estado promoveu a descentralização da administração, através das privatizações e terceirizações.

Portanto, Paes de Paula (2005, p.47-48) comenta “o modelo de reestrutura do Estado e administração pública do Reino Unido se tornou uma referência para outros países”. Assim, este novo modelo de gestão o gerencial, o “*new public management*”, serviu de parâmetro para reformas em outros países do mundo, que a exemplo do Americano e da Grã-Bretanha. Esta reestruturação do Estado e administração baseados na descentralização, privatizações, terceirizações dos serviços públicos, regulação das atividades públicas feitas pelo setor privado e principalmente o uso de ideias gerenciais vindas do setor privado, formaram as bases das mudanças pensamento e ação dos Estados-Nações.

Paes de Paula (2005, p. 125) “ao ser indicado para dirigir o Mare, Bresser-Pereira manifestou interesse pelas experiências realizadas em outros países e passou a estudá-las para formular uma proposta de adaptação do modelo ao contexto nacional”. Assim, no Brasil a reforma gerencial foi dirigida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, baseados na política de recursos humanos, obstáculos legais para a eficiência do Estado, os valores culturais, tanto patrimonialista, burocráticos e gerenciais da administração pública brasileira e a visão gerencial, ligadas às práticas administrativas, todas inter-relacionadas.

Matias-Pereira (2008) relata que a reforma e a modernização do Estado deve ser a principal prioridade na agenda política dos países, em especial os em desenvolvimento. Portanto, através do Plano Diretor o Brasil vem tentando desenvolver as políticas necessárias às mudanças que o Estado brasileiro necessita. Promover as reformas institucionais para viabilizá-las e atender as demandas sociais. Entretanto, as reformas não se deram como se esperava, em vez de descentralizar, fragmentou o aparelho de Estado, apesar de se ter um projeto de ação definido.

Assim, um novo modelo de gestão vem sustentar que, a co-produção, comunidade e órgãos públicos, privados e não governamentais, assim, será possível aumentar a participação, a cidadania e “*accountability*” na sociedade, sendo chamado de “*New Public Service*” (Novo Serviço Público) (MATIAS-PEREIRA, 2008). Neste contexto, a participação da sociedade e de suma importância na transição do antigo modelo, para o novo. Fazendo com que o serviço público e seus servidores tenham que mudar a forma de atuar, de tomar decisões, o perfil burocrático não será mais aceito.

Paes de Paula (2005) argumenta que a inviabilidade do processo, fez o governo optar por uma centralização as decisões. A instalação do padrão gerencialista, reforçou a autonomia do Executivo e seu círculo tecnocrata. Portanto, o modelo não foi bem-sucedido ao ser implantado, com a centralização que foi gerada os interesses dos gestores se mostram superiores aos da administração pública, este modelo institucional isolou os tomadores de decisão, deixando a soberania da população em segundo plano, levando a uma autocracia decorrente da democracia.

Bresser-Pereira afirma (1997, p. 25), “finalmente, a dimensão-gestão será a mais difícil. Trata-se aqui de colocar em prática as novas ideias gerenciais, e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado, e com melhor qualidade”. Neste sentido, o difícil foi colocar em práticas as ações que se tinha planejado e descrito no Plano Diretor, do MARE, pois implanta-las depende da atuação dos servidores público, enraizados em uma cultura burocrática que foi flexibilizada coma reforma, para atender as novas condições que surgiram para a gestão da coisa pública (república).

#### **4. O Empreendedor e Empreendedorismo, Busca Por Uma Conceituação.**

De acordo com Maximiano (2006, p. 01) “empreendedor é uma palavra que vem do latim *inprendere*, [...]. Tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à inglesa *entrepreneurship*. Está última é utilizada para designar o comportamento empreendedor”. Assim, a palavra empreendedor tem grafias e traduções diferentes dependendo do idioma, mas mantendo o mesmo significado e desígnio.

Analisando historicamente o tema, encontra-se que a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Dentro do contexto histórico, empreendedor vem sendo usado desde os tempos das grandes navegações com Marco Polo, onde este era aventureiro empreendedor, corria os riscos em busca de riquezas (DORNELAS, 2001). Assim, a ideia de e ser empreendedor vem daquele que assumiam o risco e buscavam o novo.

No século XVIII inicia-se o desenvolvimento do capitalismo que ocorre em paralelo com a Revolução Industrial, iniciado na Grã – Bretanha, posteriormente na França e Estados Unidos no começo do século XIX e na Alemanha no final do mesmo século (DA COSTA; BARROS e CARVALHO, 2011). Logo, começa-se um processo acelerado de mudanças econômicas, social e nas relações de trabalho, o mundo que era pautado em trabalhos puramente manuais passou a ser mecanizado e estrutura em cima das organizações. As relações de comercio entre a nações se intensifica, e este países tornam-se modelos de progresso econômico.

Hisrich e Peters (2009, p. 29) salientam que no final século XIX, “o empreendedor organiza e opera uma empresa para o lucro pessoal. [...] Também assume a possibilidade de perdas e ganhos em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis”. Portanto, neste cenário o empreendedor se confunde com o administrador ou gerente de uma organização. O mesmo visa ter uma empresa rentável que lhe proporcione lucro e se adapte as necessidades crescentes da sociedade.

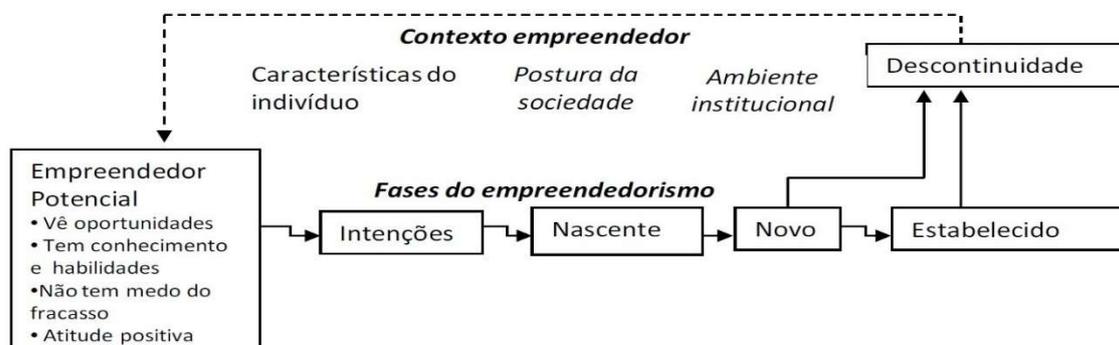
Entretanto, a definição mais assumida e utilizada sobre empreendedorismo vem dos escritos do economista Joseph Schumpeter, o empreendedor como sujeito inovador estimula o desenvolvimento social e econômico, por meio da quebra de padrões (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Neste contexto, ser agente transformador tanto da sociedade como da economia faz do empreendedor o inovador, aquele que rompe os paradigmas, levando a nação a um desenvolvimento econômico, por meio da identificação das novas oportunidades e fazendo destas, novos empreendimentos.

Todavia, as relituras e mudanças de conceitos se dão conforme as concepções do mundo atual. Por meio da doutrina neoliberal, exige que todos passem a ser empreendedores, assim, fazendo com que o empreendedorismo seja uma atitude de todos povos busquem o desenvolvimento socioeconômico (DA COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Portanto, os princípios do neoliberalismo que ditam a cultura capitalista moldam as

características da sociedade, tornando o empreendedorismo um estilo que personalidade desejada do povo de uma nação capitalista, pois somente através desta atitude o desenvolvimento social e econômico torna-se pleno.

#### 4.1 As Definições de Perfil Empreendedor

Tomando a definição de processo empreendedor do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) edição Brasileira de 2011, têm-se o exemplo representado pela Figura 1.



**Figura 1:** O processo empreendedor segundo definições adotadas pelo GEM.

Fonte: GEM (2011, p. 17).

Com base na no processo descrito pelo GEM, o empreendedor está inserido em um contexto que o leva a desenvolver suas ações, por meio de suas características atravessa as fases até chegar ao algo novo, que pode ser estabelecido ou gerar descontinuidade, fazendo do processo um círculo virtuoso de ações para se empreender.

As características do empreendedor são notáveis, tornando o processo virtuoso, o ambiente e as instituições onde este desenvolve suas ações são primordiais no sistema, pois são eles que reconhecem as práticas e dão o valor ao novo criado. As oportunidades estão na sociedade, podendo ser na cultura da mesma ou pela necessidade de suprir os gargalos deixados por ela.

Segundo Schumpeter (apud DORNELAS, 2001, p. 37) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Portanto, empreendedor tem a capacidade de transformar o meio em que se encontra, por meio da introdução de novas ideias, tendo a necessidade ser criativo, inovador, correndo riscos e buscando o novo.

Partindo da ideia que qualquer pessoa pode adquirir conhecimento para ser empreendedor Dolabela (1999, p. 44) afirma:

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas introyção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

Sendo assim, o empreendedor assimila conhecimentos e experiências, que são colocadas dentro de si e deste modo, levando-o a ter capacidades que o tornam diferenciado dos demais administradores, com propensão a assumir riscos, e desenvolvendo a criatividade para colocar em pratica projetos novos, assim, fazendo as coisas acontecerem.

Numa visão complementar Maximiano (2006) destaca que o espírito empreendedor vem da ideia de pessoas que mobilizam recursos, correm riscos e realizam os objetivos do negócio. Logo, são todos aqueles que buscam melhorar as suas vidas e por consequência as dos demais que os cercam, distribuindo riquezas a partir dos seus negócios, seja este qual for.

Para Dornelas (2001, p. 19), “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixas um legado”. Portanto, estas pessoas diferenciadas estão em todos os seguimentos da sociedade, criando negócios inovadores, nas universidades, na administração pública entre outras. Tem paixão pelo que fazem em suas áreas de atuação, logo deixando uma herança para servirem de referência para as futuras gerações.

Segundo Dolabela (1999, p. 45) “o empreendedorismo deve conduzir ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios a sociedade”. Assim, o empreendedor é o canal pelo qual o desenvolvimento passará a ser gerado, através de suas capacidades este gerará e distribuirá os benefícios e riquezas que serão produzidos pelos seus esforços em benefício do todo. Deste modo fica claro que ser empreendedor não é somente ter o seu negócio próprio, mas também agir para o bem da sociedade.

#### 4.2 Empreendedorismo e a Cultura Brasileira

Com todas as contextualizações apresentadas anteriormente, a cultura tem definições múltiplas, é um conceito sociológico, antropológico, sendo tudo aquilo que resulta da criação humana. Cultura tem como um dos conceitos a satisfação das necessidades psicológicas e matérias de uma sociedade, delimita normativamente estas necessidades, é a adaptação as necessidades, definindo o perfil da sociedade. Somente o homem tem cultura e toda sociedade, seja qual for possui e tem sua forma expressa-la.

Se tratando de Brasil e cultura nacional, vê-se um país multicultural, originário de três diferentes raízes, a indígena, a portuguesa e a africana. Para Prestes Motta e Caldas (1997) a mistura destas três raças deu origem a diferentes subculturas dentro do país. Em todas as regiões e Estados predomina um tipo diferente de cultura influenciada por uma das matrizes e ou por mais de uma. Deste modo, os traços culturais são diferenciados no país, o predomínio de uma matriz se dá pela colonização desta região ou estado, trazendo diferenças no modo de agir e falar de seus habitantes.

Prestes Motta (1997) evidencia que a cultura brasileira é de engenho, baseada no binômio casa grande e senzala. Desta forma, o ideal escravocrata está inserido na sociedade desde a colonização do país, a os colonizadores vindos de uma cultura que se dizia superior, assim, exercendo dominação sobre os colonizados e escravos vindo da África negra. Esta ideia de dominação e poder se perpetuou pela sociedade brasileira sendo determinante na cultura nacional.

Após a abolição da escravatura, os imigrantes começaram a vir para o Brasil suprir a necessidade de mão de obra no país, desta forma, ampliando a mistura de matrizes culturais. Argumenta Freitas (1997, p.42), “por ser híbrida em sua formação e, mais recentemente, ter assimilado culturas imigrantes diversas [...], a sociedade brasileira pode dar impressão de que vive em um país de imenso caos cultural”. Portanto, a incorporação de outras culturas acarretou em uma pluralidade cultura gigantesca, ligando-se as matrizes culturais já existentes. Podendo passar a sensação de confusão de culturas, entretanto, estas se convergem para uma única cultura plural e multifacetada, gerando uma nação de extremos de resplendor e insucessos.

Sendo assim, tomando o país como de empreendedores e analisando as questões da cultura nacional, que influenciam diretamente nas ações da gestão das organizações. Pedrosa, Massukado-Nakatani e Mussi (2009, p. 114) “em vista a multiplicidade de elementos considerados na elaboração do conceito de empreendedor, torna-se relevante contextualizá-lo ancorado no cenário brasileiro”. Desta forma, o empreendedor brasileiro é um ser diferenciado pela cultura do país, tendo características diferentes dos empreendedores de outros países.

#### 4.3 Os Contrassensos e Relações Entre Empreendedorismo e Gestão Pública.

Portanto, por meio das abordagens das definições de gestão pública e empreendedorismo, buscar-se-á as interfaces que fazem as ligações entre os temas, assim sendo aceitas para identificar o empreendedor público. As relações começam pela cultura, tanto nas reflexões sobre gestão pública e empreendedorismo a cultura é apontada como principal variável que afeta ambos, sendo assim, elo que liga os conceitos.

Segundo Viera, Lustosa da Costa e Barbosa (1981) as instituições no Brasil, surgiram antes mesmo de se ter uma estrutura social definida. Deste modo as organizações públicas no país que viram estruturas com a coroa portuguesa para uma sociedade em desenvolvimento. Impondo ao Brasil uma cultura importada, com suas regras e vícios.

Para Pires e Macêdo (2006, p. 85), “as organizações brasileiras possuem características peculiares a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior”. Portanto, estas são diferenciadas, com uma cultura única, que advém da formação do próprio país, interferindo assim, nas relações e características de seus gestores, e na capacidade de empreender dos indivíduos. Estes pontos formam a cultura organizacional brasileira, sendo a identidade das organizações, com papel importante para se entender o perfil dos gestores brasileiros.

A visão empreendedora leva a inovação e a visão gerencial ao desenvolvimento de uma gestão sólida, eficaz e eficiente. Ambas as visões são pautadas no individualismo do conceito liberal, dentro dos princípios do capitalismo. Segundo Freitas (1997) a formação do Estado Novo colocando no Brasil uma estrutura vinda de fora, sistema complexo e com preceitos definidos, fez com que se tivesse uma ordem escravocrata e patriarcal na política e na legitimidade democrática. Neste contexto, a gestão gerencial fortemente capitalista na administração pública brasileira que ainda tem raízes rurais, faz com que os gestores busquem um estilo de gestão pautadas nos interesse e elevação do seu próprio status, e que empreendam em seu próprio favor.

Para Paes de Paula (2005, p. 168) “esta questão está relacionada com a dificuldade de se criar uma tecnologia social passível de ser implementada”. Neste sentido, contribuir para a modificação da burocracia pública,

desenvolvendo atores sociais e tecnologia de gestão que atue nas necessidades e anseios sociedade, criando oportunidades de desenvolvimento, com capacidade de empreender.

Pode-se relacionar estas características empreendedoras ao “jeitinho” brasileiro comumente encontrado nos tipos de administração. Pedrosa, Massukado-Nakatani e Mussi (2009, p. 126) em sua pesquisa concluirão que “o estudo dos desdobramentos do jeitinho pode auxiliar na capacidade explicativa das pesquisas que visam investigar o perfil do empreendedor brasileiro”. Desta forma, analisar o jeitinho que a no país é necessário para se entender as capacidades empreendedoras, assim, mostrando características peculiares da cultura nacional e do gestor empreendedor.

De fato, os gestores no brasileiro vivem uma dicotomia de conceito e pratica, recebem uma formação teórica que foi em grande parte importada de países desenvolvidos, normas e leis inspiradas em outras culturas, e na realidade a pratica das ações se relaciona com a cultura nacional. A administração pública no Brasil a partir da reforma do Estado na tentativa de implementar o gerencialismo copiado nos moldes Inglaterra, teve um impacto com a realidade aqui desenvolvida, o jeito brasileiro fez se valer sobre as leis e normas que foram estabelecidas.

Assim, o formalismo é considerado uma das raízes do jeitinho brasileiro. Segundo Riggs (apud PRESTE MOTTA; ALCADIPANI, 1999), o formalismo, faz pessoas e instituições desrespeitarem as leis de uma sociedade por desconfiarem de sua validade. Deste modo, a junção de formalismo com a cultura nacional forma o jeito brasileiro de agir. E isto se traduz na forma de se governar, desta forma, os interesses do individuo que governa e/ou administra a coisa pública pesam nas decisões, com implicações nas políticas e ações a serem implantadas em prol da sociedade.

Matias-Pereira (2012) aponta que não é uma tarefa fácil identificar as limitações e mudar os rumos das organizações públicas. Portanto, os gestores com capacidade empreendedora tem uma ardo trabalho para redirecionar as ações de sistema que exerce autoridade e deve atender as necessidades sociais com equidade, por ser difícil conciliar os interesses políticos, pessoais e de agentes externos que visão influenciar a ações das entidades públicas.

O planejamento das ações dos gestores encontra empecilhos por haver dois corpos funcionais na administração pública, como afirmam Pires e Macêdo (2006, p. 97):

O corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, cujos objetivos e cultura foram formados no seio da organização, e o não-permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização.

Desta forma, com dois campos distintos de servidores públicos, o primeiro permanente, concursados funcionários de carreira pública, com a burocracia e cultura da organização agregada a sua cultura, com uma formação técnica para as funções que exercem. Do outro lado dos políticos eleitos, pelos cidadãos, com interesse e capacidades diferenciadas ou limitações, pois o sistema político permite esta dualidade, vindo de fora da organização pública e mandatos temporários em muitas ocasiões.

Uma das características dos gestores públicos brasileiros é o personalismo, de acordo com Prates e Barros (1999, p. 60) “o magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou poder de ligações (relações com outras pessoas), e não por sua especialização”. Assim, aqueles que têm esta capacidade ocupam os cargos eletivos de governo nas organizações públicas, são indivíduos que cativam os cidadãos com seu forte carisma, em contraponto este eleito não tem a formação ou capacidades necessárias para gerir com equidade as ações do governo, é conviver com opostos, dificultando arte de se administrar.

Em sua pesquisa Pires e Macêdo (2006, p. 100) identificaram peculiaridades das organizações públicas no Brasil:

Foi possível levantar traços específicos que a caracterizam, devendo ser salientados: o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão, que leva ao reformismo projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada.

Neste sentido, estas características formam a administração pública brasileira, destaca-se a aversão ao empreendedorismo, vê-se claramente uma baixa inovação na forma de gestão, os conflitos entre o que se faz necessário e as ações tomadas pelo poder público geram a descontinuidade. Deste modo, suscita a questão “como empreender na gestão pública?”. Quais ações levariam a modificação das estruturas de governo a fim de se desburocratizar e orientar a administração pública para eficiência, eficácia, efetividade e equidade.

As enormes discrepâncias que se apresentam na administração pública brasileira fazem com que o papel do gestor seja mudado. Para Matias-Pereira (2012, p. 28), “fortalecer o papel do gestor público, estimulando, além da participação popular, que busquem novos modelos e formas de organização administrativo-institucional da ação

do Estado”. Logo, fazer do gestor um empreendedor público inovando e modificando a atitudes de gestão do Estado, para que responda as demandas que são crescentes, visando o bem estar do todo.

A formação empreendedora para educar novos empreendedores, voltando-se para flexibilizar e inovar a administração pública, pautada nas ações proposta na reforma do Estado, poderá abrir caminho para uma nova cultura organizacional nas organizações públicas. Utilizar o potencial de transformação, para viabilizar as melhorias que implicariam destas ações, como maior inclusão, reduzir a desigualdade, manter o crescimento econômico sustentável e com equidade social, fazendo-se essencial os esforços para melhor compreender a gestão pública.

## 5. Considerações e Resultados Finais

Pode-se concluir que a administração pública passou por várias transformações e reformas durante todo o período estudado, e que a reforma gerencial vem ser o último ato, mas não o último capítulo da história. Assim, o empreendedorismo na gestão pública vem a ser uma das formas de melhor gerir o Estado. Em primeiro momento, observando e analisando a todo o contexto histórico da gestão pública no Brasil, trazendo à tona as transformações e as reformas que ocorreram, descrevendo as mudanças e desafios da gestão, na busca por maior eficiência, eficácia e efetividade, discutindo as ações que devem ser colocadas em prática para a melhor administração do Estado. No segundo momento, analisou a evolução histórica do empreendedor e discuti-se sobre as características do mesmo, contextualizou a cultura com desenvolvimento do empreendedorismo no país, assim, inter-relacionando-se com a gestão pública.

Retomando aos objetivos da pesquisa que se propôs a analisar o contexto das dificuldades enfrentadas no setor público, desenvolver políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, na busca de soluções que possam ajudar no processo de mudança da administração.

Comprova-se que a gestão pública brasileira enfrenta problemas para articular sua administração, por ter estrutura complexa e burocratizada, extremamente formalizada e personalizada, com uma divisão clara entre a administração direta e indireta da máquina pública. Assim, mudanças foram promovidas para modernizar a gestão do Estado, a principal e atual foi a do gerencialismo, com intuito de dar maior flexibilidade às ações dos administradores e governantes no país. Todavia, esta reforma ainda não surtiu o efeito planejado, apenas criou uma burocracia flexibilizada.

Dentro da administração pública há uma aversão nítida ao empreendedorismo, com grande influência da cultura organizacional das organizações públicas no Brasil, que traduzem a cultura nacional, da personalização, paternalismo, formalismo, jeitinho, figurando no estilo de gestão e dos gestores. Identificar um perfil de gestor é dificultado pela relação político-institucional, são dois corpos deferentes dentro da área pública, os servidores de carreira e os com cargos eletivos e comissionados que divergem estilo de administrar e cultura pessoal.

Sabe-se que a cultura é permanente e influencia diretamente nas atitudes dos indivíduos, no empreendedorismo está ligada ao conceito liberalista e na gestão pública com reflexo das características de uma nação em uma organização. Observou-se que a cultura nacional desde a colônia até os dias atuais diverge das economias liberalistas, fundamenta-se nas relações coletivas com vertente para o interesse pessoal de cunho paternalista.

Portanto, mudança de pensamento sobre o empreendedorismo na gestão pública terá que passar por uma transformação cultural estrutural na sociedade organizada, levar em contas as aspirações e necessidades. Enfrentar um processo de reconstrução social, que leva a teoria política de reforma administrativa à prática das ações no âmbito governamental.

Assim, salienta-se a necessidade de outros estudos para identificar com maior precisão os predicados do gestor empreendedor, que por fim é uma exceção a regra dos administradores públicos. Este teria o papel de difusor das boas práticas na gestão pública nacional.

## Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE*. V. 43. nº 2. Abr/maio/jun. 2003. p. 64 - 77.
- ANDREASSI, T. et al. **Empreendedorismo no Brasil**. GEM - Global Entrepreneurship Monitor (relatório). Curitiba: IBQP, 2011.
- BERNHOFTE, R. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BETHLEM, A. **Gestão de Negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47 (1). Jan. – Abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. **Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada**. In: BRESCACINI, A. M. et al. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. Organizado por Evelyn Levy e Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Fundap, 2005. p. 11 – 28.

CARVALHO, W. A reforma administrativa da Nova Zelândia nos 80-90: controle estratégico, eficiência gerencial e *accountability*. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.1, n.3, Ano 48, Set.-Dez..Brasília, 1997. p. 05-35.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COSTA, F. L. Brasil: 200anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, 42, set./out.. Rio de Janeiro, 2008. p. 829-874.

CASTRO, R. E. **Um estudo do processo empreendedor e características empreendedoras**. 2010. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica). Escola de Engenharia de São Carlos – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP), São Carlos.

CODATO, A. N. Uma história política da transição brasileira, da ditadura militar à democracia. **Revista da Sociologia e Política**, 25, nov. Curitiba, 2005. P. 83-106.

DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, pp. 179-197, Mar./Abr. 2011. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/rac>>. Acessado em 10 de Março de 2013.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Ed. Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQÜÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun./2008. Disponível em:< <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4435&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>.

FERRER, F. et al. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: PRESTES MOTTA, F. C. et al. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. Organizado por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38 – 54.

GAETANI, F. **Estratégias de mudança nas políticas de gestão pública**. In: BRESCACINI, A. M. et al. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. Organizado por Evelyn Levy e Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Fundap, 2005. p. 57 – 59.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em:< [http://books.google.com.br/books?id=bx82UcnigUEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=bx82UcnigUEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acessado em 10 de Abril de 2013.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.

LIMA, P. D. B. **Organizações públicas de qualidade**. In: BRESCACINI, A. M. et al. *Gestão pública no Brasil contemporâneo*. Organizado por Evelyn Levy e Pedro Aníbal Drago. São Paulo: Fundap, 2005. p. 316 - 329.

MACEDO, M. E.; ALVES, A. M. Reforma administrativa: o caso do Reino Unido. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.1, n.3, Ano 48, Set.-Dez..Brasília, 1997. p. 63-83.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- MARE. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, nov. 1995.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **RAP – Revista de Administração Pública**, 42, Jan./Fev.. Rio de Janeiro, 2008. p. 61-82.
- MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. 3. ed. – rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PEDROSO, J. P. P.; MASSUKADO-NAKATANI, M. S.; MUSSI, F. B. A RELAÇÃO ENTRE O JEITINHO BRASILEIRO E O PERFIL EMPREENDEDOR: POSSÍVEIS INTERFACES NO CONTEXTO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA NO BRASIL. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, V. 10, N. 4. São Paulo, JUL./AGO. 2009. p. 100 – 130.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 40(1). Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006. p. 81-105
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial**. In: PRESTES MOTTA, F. C. et al. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. Organizado por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55 – 69.
- PRESTES MOTTA, F. C. **Cultura e organizações no Brasil**. In: PRESTES MOTTA, F. C. et al. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. Organizado por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25 – 37.
- PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R. JEITINHO BRASILEIRO, CONTROLE SOCIAL E COMPETIÇÃO. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, São Paulo, Jan./Mar. 1999. p. 06 – 12.
- PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. **Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira**. In: PRESTES MOTTA, F. C. et al. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. Organizado por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. São Paulo: Atlas, 1997. p. 15 – 21.
- SÁ MESQUITA, A.; FERREIRA, S. P. Fortalecer o serviço público e valorizar a cidadania: a opção australiana. **RAP – Revista de Administração Pública**, v.1, n.3, Ano 48, Set.-Dez.. Brasília, 1997. p. 36-61.
- SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. – rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, E. A. et al. **Implicações teóricas entre administração pública, institucionalismo e capital social**. In: *Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios*. Organizado por Marco Aurélio Marques Ferreira; Magnus Luiz Emmendoerfer e Rodrigo Gava. Viçosa, Minas Gerais, 2010. p. 202-222.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TROSA, S. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Tradução: Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.
- VIEIRA, C. A.; LUSTOSA DA COSTA, F.; BARBOSA, L. O. **O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER**. 1981. 20 f. Artigo acadêmico para a disciplina, Antropologia da burocracia (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro.