



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA RIENTE DE ANDRADE

A EXPERIÊNCIA DOS EMPREENDEDORES PÚBLICOS NO
GOVERNO DE MINAS GERAIS: “TRABALHO DE FORMIGUINHA,
TENTANDO TIRAR ÁGUA DE PEDRA”

BELO HORIZONTE

2013

Carolina Riente de Andrade

**A EXPERIÊNCIA DOS EMPREENDEDORES PÚBLICOS NO
GOVERNO DE MINAS GERAIS: “TRABALHO DE FORMIGUINHA,
TENTANDO TIRAR ÁGUA DE PEDRA”**

Tese apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade

Orientador: Professor PhD Ivan Beck Ckagnazaroff– CEPEAD/UFMG

Belo Horizonte

2013

Ficha catalográfica

A554e
2013 Andrade, Carolina Riente de.
A experiência dos empreendedores públicos no governo de Minas Gerais [manuscrito]: “trabalho de formiguinha, tentando tirar água de pedra” / Carolina Riente de Andrade, 2013.
274 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff.
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 217-225), apêndices e anexos.

1. Serviço público – Administração de pessoal – Teses. 2. Minas Gerais – Política e governo – Teses. 3. Empreendedorismo – Teses. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **CAROLINA RIENTE DE ANDRADE**, REGISTRO Nº 98/2013. No dia 27 de maio de 2013, às 15:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 17 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**Trabalho de formiguinha tentando tirar água de pedra: a experiência dos empreendedores públicos no Governo de Minas Gerais**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de maio de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Paes de Paula
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Afonso Henriques Borges Ferreira
(ECN/UFMG)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
(FDC/PUC-MG)

Prof^a. Dr^a. Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco
(FGV/SP)

Ivan Beck Ckagnazaroff
Ana Paula Paes
Renata Simões Guimarães e Borges
Afonso Henriques Borges Ferreira
Anderson de Souza Sant'Anna
Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

MODIFICAÇÃO EM TESE

Modificações exigidas na Tese de Doutorado da Senhora **CAROLINA RIENTE DE ANDRADE**, número de registro 98/2013.

As modificações foram as seguintes:

Abance sugerir e novos do título

O prazo para cumprimento é de 15 dias, sendo responsável o

Professor _____
Nome

Assinatura
Ivan Beck

Assinatura Orientador: Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff

Carolina Riente de Andrade
Assinatura Candidata: Carolina Riente de Andrade

Atesto que as alterações exigidas _____ cumpridas.

Belo Horizonte, ____ de _____ de ____

Professor responsável _____
Assinatura

À Marina, o anjinho que cresce dentro de mim, que já me ensina diariamente sobre a vida e redefiniu o que é o amor.

AGRADECIMENTOS

Eu acredito que tenho vocação para a felicidade. Acredito mesmo, de coração. Ao longo destes quatro anos de doutorado (e mais dois anteriores de mestrado) no CEPEAD, foram tantas as mudanças na minha vida pessoal e profissional, tantas rasteiras e levantadas, decepções e conquistas que, ao final deste percurso, ao escrever estes agradecimentos, percebo que só ficam para mim as coisas boas. Como cantaria Piaf: “*Je ne regrette rien*”.

Assim, agradeço inicialmente a Deus pela vida, pelas bênçãos diárias, por me fazer forte. Acredito em um Ser Superior que nos guarda e nos guia, e sinto sua presença em cada nova conquista, em todos os dias da minha vida.

Agradeço à minha família, que é tudo para mim: meus pais, que me criaram para ser independente, para buscar as conquistas pelo meu próprio esforço, para correr atrás do que eu acredito. Sempre me ensinaram muito e me deram tudo o que podiam, principalmente, muito amor. Meu marido Caésio, companheiro incansável desde o mestrado, grande amor da minha vida, sem o qual tudo seria mais cinza, mais frio, mais vazio. E meu irmão Guga, exemplo de superação, carinho, inteligência e motivo de muito orgulho.

Agradeço ao querido professor Ivan Beck, que me aceitou como sua aluna e me acolheu como amiga. Sempre respeitou minhas ideias, minhas vontades e meu jeito de ser. Ele tem sido grande fonte de aprendizado e inspiração e se não fosse por ele, não tenho certeza se eu teria chegado até o fim.

Agradeço às minhas grandes amigas de infância, que não desistiram de mim, mesmo diante de tantas indisponibilidades. Apoiaram-me e compartilharam comigo as angústias de prazo, incertezas, e inseguranças. Sempre presentes: Jojô, Manu, Lu, Cris, Fê Zanô, Fê Osorio, Fá e Karina.

No CEPEAD fiz grandes amigos para a vida toda. Alguns se aventuraram junto comigo no doutorado e agradeço a agradável e enriquecedora companhia da Fefê Tarabal, Renata, Wesley, Lud, Lilian, do meu irmãozinho emprestado Amon e do meu novo amigo Mauro.

Agradeço também aos professores do CEPEAD que marcaram minha trajetória, especialmente à professora Ana Paula Paes de Paula. Foi dela o primeiro convite para trabalhar para a administração pública, abrindo meus olhos para um mundo de possibilidades desconhecidas e, assim, permitindo que a minha vida profissional seguisse pelos caminhos que seguiu.

Esta tese não é só minha. Não existiria se não fossem os sujeitos da pesquisa: os Empreendedores Públicos e seus dirigentes. Obrigada a todos que dedicaram uma parte do seu dia para participar deste trabalho. Tenho muito carinho e profundo respeito por todas as pessoas com quem trabalhei no governo, Empreendedores Públicos ou não, e que estão lá, acreditando diariamente que podem fazer do estado de Minas Gerais um lugar melhor. Fui muito feliz nos quase dois anos em que lá trabalhei e compartilho com os amigos essa vitória: Nominalmente, quero agradecer a Tadeu Barreto, André Barrence e Emília Paiva, pela disponibilidade e por permitirem amplo acesso aos dados e às pessoas. À Mônica Bernardi e Adriana Cantarino, agradeço terem me aberto as portas e me acolhido com carinho em sua equipe. À Leiliane e Ana Diniz, agradeço a amizade e o aceite da continuidade do desafio. E a todas as pessoas com quem convivi, nos quase dois anos de Governo, amigos e amigas tão especiais que marcaram minha vida e deixaram saudade, especialmente: Vandinha, Ana Amélia, Rejane, Sabrina, Heliene, Mônica Galupo, Albinha, Gláucia, Dr. Jean, Bruno Coscarelli, a turma da SPGF, da Comunicação e as “Caminhantes da CAMG”.

Obrigada aos membros da banca, que aceitaram compartilhar comigo esse momento de troca: Professor Afonso Henriques, Professora Ana Paula Paes de Paula, Professor Anderson Sant’Anna, Professora Regina Pacheco e Professora Renata Borges.

Finalmente, agradeço a todos os alunos para quem lecionei durante o doutorado, ao CEFET e ao SENAC pelas oportunidades docentes e à Tectran pela oportunidade profissional.

A todos que me apoiaram, torceram e compartilharam essa trajetória, muito obrigada!

“Seja. [...] Você não é aquilo que sua vida é. Você não é o momento que você vive nem o amor perdido. Você é aquilo que ninguém vê. Uma coleção de histórias, estórias, memórias, dores, delícias, pecados, bondades, tragédias e sucessos, sentimentos e pensamentos. Se definir é se limitar. Você é um eterno parênteses em aberto. Enquanto sua eternidade durar.”

(Raíssa Almoedo de Assis).

RESUMO

Esta tese tem por objetivo compreender a experiência dos empreendedores públicos (EP) do governo de Minas Gerais, na perspectiva da gestão do cargo, a partir dos idealizadores do programa e de EPs da segunda geração (2011-2014). Trata-se de uma análise parcial porque avalia apenas os dois primeiros anos do governo Antonio Anastasia/Alberto Pinto Coelho, buscando, contudo, perceber diferenças de atuação e perspectivas em relação à primeira geração (2007-2010). Parte-se da premissa de que a atual experiência não apresentou ruptura em relação à anterior, mas possui algumas características próprias, decorrentes de mudanças políticas e de orientação estratégica do governo. Também é adotada nesta tese a suposição de que parte da percepção do EP sobre sua atuação deve-se à forma como é feita a gestão do cargo e de seus ocupantes. Destarte, trata-se de uma questão de gestão de pessoas no âmbito do setor público, com um viés para o modelo de competências, que baliza a seleção para o cargo, a pactuação de metas e o acompanhamento dos resultados individuais dos empreendedores. A tese está delineada em sete capítulos, iniciando-se pela introdução, em que se explicitam o problema de pesquisa e os objetivos, central e específicos. No segundo, terceiro e quarto capítulos, desenvolvem-se o referencial teórico, com três eixos principais de análise: a formação do RH na construção da Administração Pública brasileira, dando destaque às três reformas administrativas e às tentativas dos governos de formalizar uma política de administração de pessoal; panorama da construção histórica da Gestão de Pessoas no mundo e no Brasil, lançando luz à abordagem de Gestão por Competências, modelo que orienta a seleção e a gestão do empreendedor público; e o empreendedorismo e o empreendedor público. No quinto capítulo, desenvolve-se a metodologia e contempla também a exposição do posicionamento epistemológico da pesquisadora. No sexto capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados; e no sétimo capítulo formulam-se as considerações finais. As conclusões apontam para uma maioria de indivíduos com percepções positivas, aderentes ao discurso oficial do governo, que preconiza uma atuação empreendedora, envolvendo a mobilização de competências específicas. Contudo, nem todos os empreendedores públicos apresentam percepções alinhadas ao discurso oficial e alguns acreditam que o cargo pouco difere de outros cargos públicos, não “empreendendo” e, portanto, não atendendo aos objetivos delineados para sua atuação no governo de Minas Gerais. Muitos relatam sentimento de frustração diante da expectativa com relação à sua função. Somam-se a estes descontentamentos, um elevado índice de insatisfação com os instrumentos de gestão utilizados, principalmente o plano de trabalho. Com relação às especificidades da segunda geração de EPs em relação à primeira geração, os resultados indicam uma mudança no perfil, principalmente a crescente participação de profissionais oriundos do próprio setor público e da academia, em detrimento da seleção daqueles vindos de empresas privadas. Parece haver, portanto, uma combinação ou, no mínimo, convivência entre competências do setor público e do setor privado. Com relação ao desenvolvimento de competências, observou-se que os EPs consideram essa atuação como uma oportunidade de crescimento e aquisição de novos conhecimentos e experiência, além de possibilitar conhecer de perto a máquina pública e atuar com as lideranças técnicas e políticas do governo estadual. De alguma forma, o desenvolvimento de novas competências permite aos profissionais enfrentar desafios gerenciais, de ordem política e institucional no governo e, ao mesmo tempo, se preparar para um eventual retorno ao setor privado.

Palavras-chave: Empreendedor Público. Governo de Minas Gerais. Gestão de Pessoas. Competências. Empreendedorismo

ABSTRACT

This dissertation aims at understanding the experience of public entrepreneurs (PE) within Minas Gerais government, from a manager's perspective, starting from the program creators and the PE's second generation (2011-2014). This is a partial analysis because it assesses only the first two years of Antonio Anastasia/Alberto Pinto Coelho's government, although searching for the differences in action and perspectives compared to the first generation (2007-2010). It is based on the assumption that the current experience has not presented any rupture in relation to the former one, but it owns some individual features, stemming from both the political changes and the government strategic orientation. Also adopted in this dissertation is the assumption that part of the PE's perception of their situation is due to the behavior of both the position management and its occupants. Therefore, issues were arisen on people's competence management within the public sector, displaying a bias toward the competence models, which points to the position occupation selection, the agreement on goals and the follow-up of the entrepreneurs' individual results. This thesis has seven chapters, from the introduction, in which the research problems and its objectives, both central and specific, are clearly explained. In the second, third and fourth chapters, the theoretical referential is described, featuring three main analysis axis: the HR formation in the creation of Brazilian Public Administration; an overview of the historical building of People Management both in the world and in Brazil, under the approach of Management by Competence, a model that guides the selection and the management of the public entrepreneur, and the public entrepreneurship and entrepreneur. Through the fifth chapter, methodology is constructed and the researcher's epistemological position is displayed. In the sixth chapter, the results are presented and analyzed, and, through the seventh chapter, final considerations are formulated. The conclusions point to a majority of individuals having positive perception, adhering to the government's official speech which calls for entrepreneurial actions, involving the mobilization of specific competences. Nevertheless, not all public entrepreneurs present perceptions in line with the official speech, and some of them believe that this position is little different from other public positions, not necessarily of entrepreneurs, and therefore, not furnishing a suitable answer to the fixed objectives for their action within the Minas Gerais Government. Many of them report a feeling of frustration in face of their expectations in relation to their function. Adding to those discontents, a high rate of dissatisfaction at the tools used by the management, mainly the work planning, exists. In relation to the specificities of the PE's second generation, the results indicate a change in the profile, mainly the growing participation of professionals coming from both the very public sector and the academy, at the expenses of those coming from private companies. The results, therefore, show a combination, or, at least, the connivance between both public and private sector skills. In relation to the development of skills, it was seen that the PE's consider this action as an opportunity for growth and acquisition of new knowledge and experience, besides making it possible to get a deeper knowledge of the public machine and act as technical and political leaders at the state government. Somehow the development of new competences allows for professionals to face management challenges, both political and institutional, within the government, while better preparing them for an occasional return to the private sector.

Key words: Public Entrepreneur. Minas Gerais Government. Human Resources Management. Competences. Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.....	71
Figura 1 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e a Organização	80
Quadro 2 – Perfil de competências essenciais e desejáveis do empreendedor público.....	86
Quadro 3 – Perfil de competências essenciais do empreendedor público segunda geração	88
Quadro 4 – Sumário de abordagens para descrever o empreendedorismo.....	95
Quadro 5 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas	98
Quadro 6 – Tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócio e estratégias	99
Quadro 7 – Características dos empreendedores de sucesso.....	100
Quadro 8 – Entrepreneurship and intrapreneurship: similarities and differences	101
Figura 2 – Aspectos do processo de empreender	104
Figura 3 – Estratégia de Desenvolvimento de Minas Gerais no Horizonte 2007-2023	107
Figura 4 – Mapa Estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais	108
Figura 5 – O processo da pré-qualificação	110
Gráfico 1 – Situação funcional dos respondentes.....	140
Gráfico 2 – Sexo dos respondentes	141
Gráfico 3 – Idade dos respondentes.....	141
Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes.....	142
Tabela 1 – Escolaridade dos respondentes <i>versus</i> origem profissional.....	142
Gráfico 5 – Origem profissional dos respondentes	143
Gráfico 6 – Tempo de atuação dos respondentes no cargo de Empreendedor Público.....	144
Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes por cargo	146
Quadro 9 – Distribuição dos cargos de EP conforme legislação vigente.....	146
Gráfico 9 – Percepções sobre a ambientação no cargo de Empreendedor Público (1)	152

Gráfico 10 – Percepções sobre a ambientação no cargo de Empreendedor Público (2)	154
Gráfico 11 – Percepções sobre o exercício no cargo de Empreendedor Público (1).....	156
Gráfico 12 – Percepções sobre o exercício no cargo de empreendedor público (2)	157
Gráfico 13 – Percepções sobre o exercício no cargo de empreendedor público (3)	159
Gráfico 14 – Percepções sobre os resultados do empreendedor público (1).....	162
Gráfico 15 – Percepções sobre os resultados do Empreendedor Público (2)	166
Gráfico 16 – Percepções sobre a atuação do empreendedor público (1).....	169
Gráfico 17 – Percepções sobre a atuação do empreendedor público (2).....	170
Gráfico 18 – Dificuldades percebidas pelo Empreendedor Público para o exercício do cargo	173
Gráfico 19 – Maiores vantagens do cargo de empreendedor público para o governo de Minas Gerais.....	181
Tabela 2 – Fatores que mais motivam o empreendedor público a trabalhar para o governo de MG.....	185
Tabela 3 – Fatores que mais desmotivam o empreendedor público a trabalhar para o governo de MG.....	188
Gráfico 20 – Percepção dos respondentes do que é ser um empreendedor público no governo de Minas	191
Quadro 10 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas	194
Quadro 11 – Características do empreendedor público de segunda geração no governo de Minas Gerais.....	196
Tabela 4 – Idade dos respondentes mesclada	198
Tabela 5 – Última formação dos respondentes mesclada.....	199
Tabela 6 – Tempo de atuação dos respondentes mesclada.....	199

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEI – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação
ARH – Administração de Recursos Humanos
CG – Choque de Gestão
CLAD – Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
COPEP – Comitê para a Pré-qualificação de Empreendedores Públicos
DAD – Cargo de provimento em comissão
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
EP – Empreendedor Público
EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
EpR – Estado para Resultados
FHC – Fernando Henrique Cardoso
GAEC – Gestão Antecipada dos Empregos e das Competências
GP – Gestão de Pessoas
GRH – Gestão de Recursos Humanos
JK – Juscelino Kubitschek
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEDEF – Movimento de Empresas da França
MG – Minas Gerais
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental
PT – Plano de Trabalho
RH – Recursos Humanos
RJU – Regime Jurídico Único
SEDAP – Secretaria da Administração Pública
SEP – Superintendência de Empreendedores Públicos
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Problema de pesquisa e justificativa.....	22
1.2	Objetivos.....	23
2.	A FORMAÇÃO DO RH NA CONSTRUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	24
2.1	Da formação do Estado nacional ao modelo daspiano.....	24
2.2	Do nacional-desenvolvimentismo ao Decreto-Lei 200.....	38
2.3	A reforma administrativa da Nova República.....	46
3	DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	59
3.1	Gestão de Pessoas: suas origens e seus percursos.....	59
3.2	Do modelo de competências às competências dos empreendedores públicos.....	72
4	EMPREENDEDORISMO: DOS CONCEITOS AO CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO.....	92
4.1	Empreendedorismo e características empreendedoras.....	93
4.2	O processo empreendedor.....	103
4.3	O empreendedor público mineiro.....	105
5.	METODOLOGIA.....	116
5.1	Posicionamento epistemológico da pesquisadora.....	116
5.2	Tipo de pesquisa.....	125
5.3	População e amostra.....	127
5.4	Estratégia de coleta dos dados.....	128
5.4.1	Da coleta dos dados documentais.....	129
5.4.2	Da aplicação dos questionários.....	130
5.4.3	Entrevistas com os dirigentes – pesquisa qualitativa.....	131
5.5	Análise dos dados.....	133
5.5.1	Das análises quantitativas.....	133
5.5.2	Das análises qualitativas.....	135
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	139
6.1	Perfil dos empreendedores públicos.....	139

6.2	A percepção dos empreendedores públicos.....	147
6.3	Das correlações existentes.....	198
6.4	A experiência segundo o olhar dos dirigentes.....	203
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	214
	REFERÊNCIAS.....	220
	APÊNDICE I –Galeria de Presidentes do Brasil.....	229
	APÊNDICE II – Pesquisa Empreendedores Públicos.....	231
	APÊNDICE III – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	238
	APÊNDICE IV – Testes Qui-Quadrado de Independência.....	239
	ANEXO I – Decreto Lei n. 200.....	273

1. INTRODUÇÃO

Esta tese tem por objetivo compreender a experiência dos empreendedores públicos (EP) do Governo de Minas Gerais, na perspectiva da gestão do cargo, a partir dos idealizadores do programa e de EPs da segunda geração (2011-2014). Trata-se de uma análise parcial porque avalia apenas os dois primeiros anos do governo Antonio Augusto Anastasia/Alberto Pinto Coelho, buscando, contudo, perceber diferenças de atuação e perspectivas em relação à primeira geração (2007-2010). Parte-se da premissa de que a atual experiência não apresentou ruptura em relação à anterior, mas possui algumas características próprias, decorrentes de mudanças políticas e de orientação estratégica do governo. Também é adotada nesta tese a suposição de que parte da percepção do EP sobre sua atuação deve-se à forma como é feita a gestão do cargo e de seus ocupantes. Destarte, trata-se de uma questão de gestão de pessoas no âmbito do setor público, com um viés para o modelo de competências, que baliza a seleção para o cargo, a pactuação de metas e o acompanhamento dos resultados individuais dos empreendedores.

Percebe-se que o debate acerca do papel das pessoas nas organizações tem se expandido no século XXI, não apenas no meio acadêmico, mas também no universo do *managere* do setor público. Desde o século passado, vem sendo destacado o papel das pessoas como fonte de vantagem competitiva para as organizações. A gestão de competências e do capital humano tem estado em evidência como ferramenta para captar e reter talentos. Do mesmo modo, diversas revisões conceituais têm modificado as nomenclaturas utilizadas, sendo atualmente comuns as expressões *gestão com pessoas*, *gestão para as pessoas*, *gestão de talento humano*, *gente e gestão*, entre outras. Para Longo (2007, p. 24), “as políticas de pessoas se orientam para a gestão do talento e o compromisso dos indivíduos”. Contudo, o autor destaca que no cerne de todo esse arranjo existe uma única questão: “Dispor dos melhores a cada momento e alinhar seus objetivos vitais com os da empresa [...]”.

Na administração pública, o movimento que se observa não é muito diferente. Longo (2007, p. 15) está convicto “da importância do fator humano como chave para explicar os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público”. O autor destaca que, apesar do fato de que nem todo governante priorizou ou prioriza a administração de pessoas, constata-se a compreensão de que esta gestão, quando bem realizada, influencia positivamente

os resultados obtidos pelos governos que a executam. Todavia, nem sempre ela parece simples de ser operacionalizada.

Como destaca Longo (2007, p. 15), o ambiente público traz um desafio adicional à gestão das pessoas: “a ambiguidade das prioridades, seu caráter mutável, a brevidade dos ciclos políticos, a reticência para medir e avaliar, o peso imenso da inércia, as numerosas limitações legais e, principalmente, as restrições intangíveis de natureza cultural”. Em outras palavras, a gestão das pessoas no setor público enfrenta, além dos tradicionais desafios gerenciais, aqueles de ordem política e institucional. Ainda para o autor:

Também no Brasil, os temas relativos aos recursos humanos são, com frequência, os mais resistentes a reformas; aqueles em que são mais habituais as percepções de insatisfação com o logrado. Nada que revele características idiossincráticas dos contextos institucionais brasileiros, mas sim, [...] traços comuns das tentativas de melhorar a gestão pública das pessoas em qualquer lugar e circunstância. Para o bem ou para o mal, o comportamento humano nas organizações é uma variável sobre a qual é difícil influir. Ao mesmo tempo, exercer essa influência constitui uma questão central para a eficácia, eficiência e efetividade das organizações, que se acentua nos serviços públicos e que, portanto, se torna irrenunciável para os inovadores e reformadores da gestão pública (LONGO, 2007, p. 14).

O cargo de empreendedor público (EP), criado pela Lei Delegada 174, de 2007, destina-se a atender aos encargos temporários do Programa Estado para Resultados (EpR), da segunda geração do Choque de Gestão do Governo de Minas Gerais. Extinto em 31/01/2011, o EpR teve sua evolução refletida em um novo órgão constituído pela Lei Delegada 181, de 20/01/2011: o Escritório de Prioridades Estratégicas. A Lei Delegada 182, de 21/01/2011, criou a segunda geração de cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo de empreendedor público, aumentando-os dos iniciais 90 (no EpR) para 120 cargos, criando cinco faixas salariais distintas (inicialmente, apenas duas) e prorrogando a vigência do cargo anterior até 30/04/2011, de modo a possibilitar a transição e a seleção de novos EPs.

Segundo diretrizes da Superintendência de Empreendedores Públicos (SEP)¹, estes profissionais deveriam ser dotados de alta capacidade técnica e/ou gerencial, com conhecimentos específicos na área de atuação demandada, para oferecer apoio efetivo à produção de resultados estratégicos no Governo de Minas Gerais. Segundo o discurso oficial, com vistas a enfatizar os princípios da profissionalização e da meritocracia da Administração Pública Estadual, é realizado um processo de pré-qualificação para provimento desses cargos,

¹ Informações disponíveis em material interno informativo.

por meio da atuação do Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos (COPEP). Esse processo está fundamentado no modelo de competências, tendo sido definidas competências essenciais e esperadas para o cargo de EP que balizam os testes aplicados, a entrevista psicológica realizada e a elaboração do laudo final para submissão ao COPEP (processo este realizado por empresa de consultoria em psicologia organizacional terceirizada). O COPEP também possui como atribuições aprovar o plano de trabalho do empreendedor e avaliar este plano, ao final de um ano, para definir o valor a ser pago da parcela remuneratória variável (proporcional às metas atingidas).

O processo de pré-qualificação busca selecionar para atuar nos projetos prioritários definidos pelo governador profissionais com capacidade para “empreender” na máquina pública. Fillion (1999, p. 19) afirma: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Segundo o autor, o papel de empreendedor é desempenhado pelos sujeitos que aprendem continuamente a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomam decisões moderadamente arriscadas objetivando a inovação. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29), há certo consenso de que o que diferencia os indivíduos empreendedores é um tipo de comportamento específico, que envolve “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso”.

Segundo Feuerschütte e Godoi (2007, p. 1;2), o indivíduo empreendedor é frequentemente chamado a “empreender”, ou seja, desafiar situações complexas utilizando-se de seus atributos que, teoricamente, predisõem ao sucesso e à eficiência. Essa dinâmica, segundo as autoras, “vai ao encontro da noção da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade”. De modo complementar, as autoras destacam: “A definição de um perfil empreendedor, portanto, parece aproximar-se dos conceitos mais difundidos sobre competência humana, genericamente entendida como uma qualidade ou característica típica de algumas pessoas”. Desse modo, “a oportunidade empreendedora[...] é vista como um espaço que desafia e mobiliza o indivíduo na direção de um novo negócio, para o qual articula seus recursos internos e os do próprio contexto”. (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007, p.2). A oportunidade empreendedora pode ser compreendida, portanto, como um espaço em que a competência se manifesta, expressa pela

mobilização dos recursos do próprio sujeito e dos recursos do meio no qual está inserido, objetivando enfrentar um evento crítico (ZARIFIAN, 2008) ou uma situação complexa (LE BOTERF, 2003).

Para Bitencourt (2003), na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, o desenvolvimento de competências exerce importante papel. Dutra (2012, p.28) corrobora essa noção ao afirmar: “Para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega”. As pessoas não podem ser avaliadas, portanto, apenas pelo que fazem, mas também pelo valor que agregam à organização. Para o autor, a agregação de valor é algo que a pessoa entrega de forma efetiva, permanecendo além de sua presença nesta organização. Assim, é esperado, segundo o discurso oficial, que o empreendedor público imprima mudanças significativas nos projetos aos quais está vinculado, “empreendendo” no Governo de Minas Gerais em direção à mudança de políticas públicas e à produção de resultados para a sociedade; enfim, atuando de forma estratégica e diferenciada, melhorando processos e ou introduzindo tecnologias.

O que ocorre, todavia, é que o resultado da atuação do EP tem ligação direta não somente com a estratégia de governo, mas também com as estratégias de gestão de pessoas utilizadas. Nem todos os ocupantes do cargo percebem a natureza diferenciada de sua atuação (como é preconizado pelo discurso oficial do governo). Diversos fatores relacionam-se com esta percepção, como: particularidades da secretaria ou órgão para o qual trabalham, características pessoais e profissionais do gestor imediato, perfil da equipe, natureza do projeto em que está alocado no contexto macro do governo e acompanhamento realizado pelo Escritório e seus instrumentos de gestão.

Diante do exposto e para atender ao objetivo traçado, pretende-se fazer um resgate histórico dos principais momentos que marcaram a formação da administração de recursos humanos (ARH) na construção da máquina pública brasileira. Entende-se que o atual modelo brasileiro de gestão de pessoas (GP) só pode ser compreendido por meio das diversas mudanças pelas quais ela passou no decorrer da história. Considerado um cargo público altamente estratégico pelo governo de Minas Gerais (MG) e contando com toda uma estrutura para a gestão de seus ocupantes, especula-se neste trabalho que a percepção do empreendedor público (EP) sobre sua atuação pode ter relação direta com os mecanismos de gestão de pessoas adotados. Nesta

tese, utiliza-se a terminologia *Gestão de Pessoas* como sinônimo de Administração de Recursos Humanos, preferindo, contudo, por questões ontológicas, o uso da primeira.

Pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas passa a existir a partir do entendimento dos elementos que compõem a dinâmica das relações de trabalho. A história das relações de trabalho no Brasil influencia o atual modelo de GP adotado pelas empresas e, em certa medida, aquele praticado pelo Estado, tendo sido moldadas ao longo da história, numa concepção que perpassa a administração e alcança terreno em outros campos de conhecimento. As relações de trabalho podem ser compreendidas como uma forma particular de relacionamento entre agentes sociais em papéis antagônicos e complementares: de um lado os trabalhadores, “que detêm a força de trabalho capaz de transformar matérias-primas em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso [...]”; do outro lado os empregadores, proprietários dos meios para viabilizar esse processo (FISCHER, 1987; p.19). O Estado, na posição de empregador, em tese, deveria estabelecer uma relação diferenciada com aqueles sujeitos que contrata. Não é bem essa a lógica do cargo de empreendedor público, contudo, que tem a orientação de sua gestão fundamentada nos modelos gerencialistas “importados” das empresas privadas.

Optou-se por assumir como referência neste estudo, para iniciar a discussão sobre a formação do RH na construção da máquina pública brasileira, a transferência da família real portuguesa para o Brasil, porque, segundo Costa (2008, p. 831), “foi a instalação da corte que transformou uma constelação caótica de organismos superpostos em um aparelho de Estado”. Também optou-se por encerrar a análise histórica ao final do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), por considerar-se que o último marco de reforma administrativa no Brasil, com ações voltadas para a gestão das pessoas, deu-se em seu governo – a denominada “Reforma Bresser”. A periodização proposta por Costa (2010, p. 80), que considera “uma perspectiva temporal que privilegie as representações da mudança institucional veiculadas pelas próprias narrativas”, será utilizada para delinear o caminho a ser percorrido no referencial teórico, tendo três principais marcos históricos: o primeiro governo Vargas, a reforma administrativa de 1967 e a reforma dos anos 1990. Nas palavras do autor:

[...] o primeiro governo Vargas representa um marco, não só porque produziu grandes transformações nas estruturas econômicas, sociais e políticas do país, mas também porque realizou o primeiro esforço deliberado, sistemático e continuado de modernização administrativa. O outro marco é de fato a reforma administrativa de 1967, que padronizou estruturas e procedimentos e introduziu os modernos

instrumentos de intervenção. [...] O terceiro marco na história administrativa mais recente é a reforma dos anos 1990. Ela é precedida de uma crise que desmontou e sucateou a máquina administrativa brasileira, criando ensejo para a crítica neoliberal. O que se pode concluir desta análise é que, não obstante os equívocos políticos, conceituais e operacionais e a desastrosa estratégia que adotou, a reforma gerencial começou no governo Collor, quando se tentou introduzir, ainda que de forma intuitiva e vacilante, os princípios da *new public management* (COSTA, 2008, p. 869).

Para compreender a questão da Gestão de Pessoas na administração pública brasileira, é fundamental que, após a revisão de sua formação no contexto da formação do Estado brasileiro, seja revisitada a estruturação da área em um contexto macro, comparando o que ocorria no Brasil e no mundo (predominantemente nas empresas privadas), desde sua concepção até o momento atual, com novos modos estratégicos de GP, a exemplo do modelo de competências – metodologia que baliza a gestão dos empreendedores públicos, a qual, portanto, receberá uma ênfase maior.

Finalmente, são discutidos conceitos sobre empreendedorismo com o objetivo de proporcionar uma adequada compreensão de alguns aspectos relacionados ao fenômeno, que podem lançar luz sobre a experiência dos empreendedores públicos do Governo de Minas Gerais. Adota-se nesta tese o posicionamento de que o nome *empreendedor público* possui uma carga simbólica que, por sua vez, reverte-se em expectativas de uma atuação empreendedora. A criação do cargo de EP assim como a origem do nome também são contemplados no debate.

Para atingir o objetivo proposto, esta tese está delineada em sete capítulos, incluindo esta introdução, em que se explicitam o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos. No segundo, terceiro e quarto capítulos, descrevem-se o referencial teórico, com três eixos principais de análise: a formação do RH na construção da Administração Pública brasileira, dando destaque às três reformas administrativas e às tentativas dos governos de formalizar uma política de administração de pessoal; panorama da construção histórica da Gestão de Pessoas (GP) no mundo e no Brasil, lançando luz à abordagem de Gestão por Competências, modelo que orienta a seleção e a gestão do empreendedor público; e o empreendedorismo e o empreendedor público. No quinto capítulo, desenvolve-se a metodologia, delimitando o tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, a população e os sujeitos de pesquisa, a estratégia de coleta de dados e o modo como os dados coletados foram processados e analisados, contemplando também a exposição do posicionamento

epistemológico da pesquisadora. No sexto capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados; e no sétimo capítulo formulam-se as considerações finais.

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

Esta tese tem como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: Como a segunda geração de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais, os idealizadores do programa e os gestores diretos, percebem a gestão do cargo de empreendedor público?

Partindo da premissa de que a atual experiência não apresentou ruptura em relação à anterior (2007-2010), mas, em termos de estrutura de gestão, sofreu grandes alterações, optou-se por lançar luz no atual programa e destacar as particularidades do ponto de vista dos sujeitos que vivenciam diariamente o cargo: os que o idealizaram, os que o gerenciam e os que o ocupam.

Ora, se o modo de gestão afeta, ao menos em parte, a percepção do funcionário sobre seu cargo e supondo que tal relação pode traçar o destino de tal experiência (o EP), é relevante compreender como os atores envolvidos, em posições/papéis diferentes percebem o mesmo processo. Considerando os discursos governamental e acadêmico que supõem que o empreendedor seja um agente gerador de resultado/ inovação, o que se busca é compreender as percepções dos atores envolvidos e verificar, no caso estudado, se a gestão do empreendedor foi ao encontro da expectativa teórica.

A relevância do tema justifica-se pelo caráter estratégico do cargo dito “inovador”, que busca imprimir uma abordagem gerencialista no modelo de gestão de pessoas do setor público – recrutamento, seleção, alocação, remuneração, acompanhamento e desenvolvimento –, processos usuais das empresas privadas. Segundo Longo (2007, p. 16), “melhorar a gestão de pessoas é visto em nossos dias como um dos desafios principais da gestão pública e, ao mesmo tempo, como o que enfrenta maiores obstáculos e resistências”. Somam-se a estas questões as particularidades apresentadas pelo Estado, como patrimonialismo, clientelismo e universalismo de direito, cujas práticas geram barreiras para a instrumentalização de uma gestão de pessoas apoiada nas melhores ferramentas de administração. A reflexão acerca da

experiência do EP pode ser bastante enriquecedora não somente para outros estados, como também para o próprio governo de Minas Gerais.

Para responder ao problema de pesquisa, foram delineados o objetivo central e os objetivos específicos deste estudo, a seguir expostos.

1.2 Objetivos

O objetivo central delineado para este estudo é: Compreender como a segunda geração de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais, os idealizadores do programa e os gestores diretos percebem a gestão do cargo de empreendedor público.

Para atender ao objetivo central, são delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Recuperar a história da formação da Gestão de Pessoas no setor público no contexto da formação da administração pública brasileira;
- b) Mapear o perfil dos empreendedores públicos da segunda geração, comparando-os com os da primeira;
- c) Comparar as intenções dos idealizadores do programa Empreendedores Públicos e dos gestores com as percepções dos ocupantes do cargo sobre a atuação destes no governo de Minas Gerais; e
- d) Compreender a experiência da segunda geração de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais na perspectiva dos ocupantes do cargo, dos idealizadores do programa e dos gestores diretos.

2. A FORMAÇÃO DO RH NA CONSTRUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Este capítulo pretende traçar uma breve perspectiva histórica da formação da gestão de pessoas no setor público no contexto da estruturação da administração pública brasileira, desde a chegada da família real portuguesa² até o final do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), tendo como orientação as três grandes reformas administrativas do Brasil (COSTA, 2008): o modelo daspiano, criado por Vargas; o Decreto Lei nº 200 e o projeto de administração pública dos militares; e a reforma de 1990, apresentada pelo então ministro Bresser-Pereira, no primeiro mandato de FHC. O que se objetiva ilustrar neste capítulo é que, por mais precária que tenha sido a administração pública brasileira, houve tentativas de estruturação de um RH no contexto do setor público.

Optou-se por encerrar a análise histórica no final do governo FHC porque o último marco de reforma administrativa no Brasil deu-se em seu governo. O que se observa após são movimentos pontuais de tentativas de reforma em alguns estados brasileiros, como é o caso de Minas Gerais, na gestão Aécio Neves/Antonio Augusto Anastasia (2003-2010).

Este estudo não se propõe a destacar a discussão do sindicalismo, já tão debatido nas décadas de 1980 e 1990 pelos acadêmicos da área. Como importante referência em termos do papel do Estado, esse movimento será mencionado, sem, contudo, concentrar em si grande parte da discussão.

2.1 Da formação do Estado nacional ao modelo daspiano

Em 29 de novembro de 1807, partia de Portugal para o Brasil a família real de Bragança, fugindo das tropas de Napoleão. Historiadores estimam que entre 10 mil e 15 mil pessoas

²Segundo Costa (2008, p. 831), é a partir da transferência da família real portuguesa para o Brasil que criou-se as condições para a emergência do espaço público nacional, quanto para a formação da burguesia, favorecendo a independência do país. Nas palavras do autor, “[...] a formação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves e a instalação de sua sede na antiga colônia tornaram irreversível a constituição de um novo Estado nacional”

acompanhavam o rei, sem contar os militares. Faoro (1975, p. 249) aponta que o Rio de Janeiro, em dez anos, deixaria a condição de aldeia de 50 mil habitantes e dobraria de tamanho, tornando-se uma das maiores cidades do mundo.

Foi preciso alocar os portugueses que acompanhavam o rei na fuga para o Brasil. Segundo Faoro (1975, p. 249;250), “tudo se concentrou, no primeiro golpe, em situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro”. O autor destaca que os aristocráticos de alta linhagem, que dispunham de meios próprios de vida em Portugal, não acompanharam o rei em sua viagem, salvo algumas exceções. Assim, “a corte está diante de sua maior tarefa, dentro da fluida realidade americana: criar um Estado e suscitar as bases econômicas da nação”.

Para Holanda (1995, p. 73), após a colonização os portugueses instauraram no Brasil, “uma civilização de raízes rurais”, em que as cidades eram meras dependências das propriedades rústicas. Segundo o autor, esse fato perduraria até a abolição, em 1888, considerada um “marco divisório entre duas épocas”. A política era dominada por fazendeiros escravocratas e seus filhos, que detinham o controle sobre os parlamentos e os ministérios e sustentavam, em seu domínio, a estabilidade das instituições. Segundo Martins (1997), a chegada da corte portuguesa fez consolidar uma administração pública forte e carregada da herança lusitana, não só colonial, mas, sobretudo, proveniente da própria corte portuguesa. Martins (1997) afirma ainda que a administração da colônia brasileira, ao longo de três séculos, reproduziu os vícios da centralização, das regulações embaralhadas e da forte influência da Igreja, oriundos do próprio Estado português.

Institucionalmente, a colônia pautava-se no modelo de gestão baseado na tradição luso-francesa do direito administrativo, em que se sobrevalorizava o caráter jurídico da ação pública. Socialmente, pautava-se no já velho e gasto sistema de privilégios importado de Portugal (FAORO, 1975).

Em termos de aparelho de Estado, o momento histórico em que vivia o Brasil, fruto dos quase trinta anos de administração pombalina (1750-1777), dava lugar à emergência de uma burocracia. Segundo Costa (2008, p. 834), “pouco a pouco, o empirismo paternalista do absolutismo tradicional foi sendo substituído pelo racionalismo típico do despotismo

esclarecido. Essa mudança se expressava principalmente nos métodos e processos de trabalho”. O autor resume assim o período da administração colonial:

A síntese histórica de Caio Prado Júnior, retomada por Arno e Maria José Wehling (1999), aponta como principais características da administração colonial — a centralização, a ausência de diferenciação (de funções), o mimetismo, a profusão e minudência das normas, o formalismo e a morosidade. Essas disfunções decorrem, em grande medida, da transplantação para a colônia das instituições existentes na metrópole e do vazio de autoridade (e de obediência) no imenso território, constituindo um organismo autoritário, complexo, frágil e ineficaz. (COSTA, 2008, p. 834)

Em fevereiro de 1821, dom João VI cede às pressões das tropas portuguesas e retorna a Portugal, evitando com isso uma guerra civil em seu país. Nomeou regente, em 22 de abril de 1821, seu filho primogênito, Pedro, e embarcou para Lisboa, quatro dias depois. Foram muitas as mudanças introduzidas no país por ocasião da instalação da corte portuguesa, as quais, obviamente, impactaram a economia e a vida econômica, social, política e cultural da colônia. Costa (2008) cita as diversas criações e inovações institucionais, jurídicas e administrativas como leis, cidades, indústrias, estradas, edificações, impostos, cadeias, festas e costumes. Para o autor, “o fato é que a transferência da corte e mais tarde a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado nacional, com todo o aparato necessário à afirmação da soberania e ao funcionamento do autogoverno”. (COSTA, 2010, p.87).

Em 1822, dom Pedro I também estava sendo pressionado a retornar a Portugal. Desse modo, o Brasil poderia ser recolonizado pelos portugueses, fato impedido pela presença do regente no país. Segundo Costa (2010, p.87), “os conflitos em matéria fiscal, as propostas em discussão nas cortes para a retomada da condição colonial do Brasil e a exigência do retorno do príncipe a Lisboa colocaram-no em franca oposição aos interesses da metrópole”. Ocorreu, porém que, respondendo negativamente aos chamados, dom Pedro protagonizou um importante marco na história do Brasil, em 9 de janeiro de 1822, conhecido como o “Dia do Fico” e marcado pelas históricas palavras por ele proclamadas: “Se é para o bem de todos e felicidade geral da nação, diga ao povo que fico.”

Faoro (1975, p. 279) destaca que “D. Pedro, ao passar de regente a Defensor Perpétuo do Brasil [...], trata de reorganizar as bases do Estado, com o auxílio do gabinete José Bonifácio”. Ao tomar uma série de medidas que desagradavam a metrópole e ao realizar uma sequência de

atos políticos de peso, dom Pedro abria, cada vez mais, o caminho que culminaria na independência do Brasil, apenas um ano após da partida de dom João VI (COSTA, 2010).

No dia 7 de setembro de 1822, dom Pedro I declarou a independência “[...] e instituiu o governo do Brasil, valendo-se do aparato da regência do Reino Unido que se partia” (COSTA, 2010, p.87). Em dezembro deste mesmo ano, foi declarado imperador do Brasil.

Em termos socioeconômicos para a população, a independência do Brasil nada alterou a realidade: mantinham-se a escravidão e a estrutura agrária e a distribuição de renda não foi modificada. Desse modo, a população mais pobre pouco ou nada se beneficiou. Apenas a elite agrária – que apoiava dom Pedro – favoreceu-se deste ato histórico. Contudo, destacam Abrucio, Pedroti e Pó (2010, p. 29): “A administração pública genuinamente brasileira só pôde nascer com a independência do país”. Faoro (1975, p. 297) sintetiza a atuação final de dom Pedro:

A linha adotada por D. Pedro, que se irradia desde a dissolução da constituinte, desgastara o carisma da independência. As concessões e as transações, timidamente propostas e subitamente revogadas, não afastam o imperador de seu curso: governo para o povo e não pelo povo³. [...] A D. Pedro, diante do país sublevado, só restava o caminho do despotismo ou a abdicação, esta com o aceno do retorno a Portugal, para cingir a coroa usurpada.

Dom Pedro I, após dez anos comandando o Brasil (1822-1831), abdicou do trono em favor de seu filho, Pedro II, então com apenas cinco anos de idade. O imperador “deixou o governo em meio a uma crise de grandes proporções, gerada por problemas financeiros, revoltas regionais, identificação com os interesses portugueses e queda de braço com o Legislativo”. (COSTA, 2010, p. 88). O autor ainda destaca que

Nesse ambiente político, germinava um incipiente movimento republicano, apoiado num vago programa de reformas que tentava conciliar interesses opostos de monarquistas liberais e de escravocratas descontentes com a política abolicionista do Império. O movimento republicano se dividia em dois pólos — o federalismo e o liberalismo. O primeiro era protagonizado pelas lideranças políticas de São Paulo e do Rio Grande do Sul e o segundo representado pelos políticos da cidade do Rio de Janeiro. Os republicanos do Rio de Janeiro defendiam a participação política da população e os gaúchos e paulistas partidários do federalismo pregavam uma maior autonomia regional. As críticas mais comuns recaíam sobre a centralização

³ Durante a regência de D. Pedro, houve uma tentativa de instituir o sistema de acesso aos cargos públicos pela via do concurso. Abrucio *et al.* (2010, p. 31) destacam que “uma lei de 1831 instituiu, pela primeira vez no Brasil, o mecanismo do concurso público, no caso para o ingresso de funcionários no Ministério da Fazenda”. Contudo, diversas alterações nesta lei evidenciaram uma possível dificuldade em cumpri-la.

excessiva do regime monárquico, que restringia a liberdade política e econômica das províncias(COSTA, 2008, p.838-839).

Abrucio *et al.* (2010) destacam que as constantes crises dos gabinetes imperiais geravam certa instabilidade política, o que acabou por fortalecer o movimento republicano e alimentar a tentação de intervenção por parte do Exército. Declara Costa (2010, p. 90): “Pequenos incidentes entre líderes militares e o governo acabaram dando o último estímulo aos oficiais descontentes para que deflagrassem o golpe de 15 de novembro de 1889”. Liderados pelo marechal Deodoro da Fonseca, 600 soldados marcharam contra o quartel-general do Exército, onde se reunia o ministério. Nesta data, encerrando o período denominado “Segundo Reinado” (1840 a 1889), o Marechal Deodoro da Fonseca assinou o manifesto que declarava o Brasil república, pondo fim à regência do imperador dom Pedro II.

Holanda (1995) destaca como marcos desse período a constituição de sociedades anônimas, a fundação do Banco do Brasil, o telégrafo no Rio de Janeiro, o Banco Rural e Hipotecário e a primeira linha de estradas de ferro do país. O autor também cita a ocorrência da primeira grande crise comercial registrada no Brasil imperial, em 1864, precipitada pela Lei Ferraz, de 22 de agosto de 1860. Em termos de estruturação do aparelho de governo, explica o autor:

Na Monarquia, eram ainda os fazendeiros escravocratas e eram filhos de fazendeiros, educados nas profissões liberais, quem monopolizava a política, elegendo-os ou fazendo eleger seus candidatos, dominando os parlamentos, os ministérios, em geral todas as posições de mando, e fundando a estabilidade das instituições nesse incontestado domínio (HOLANDA, 1995, p. 73).

Para Abrucio *et al.* (2010, p. 30; 31), a burocracia estatal presente neste período será fundamental para duas funções: “Na primeira, mais nobre, participará da definição das principais diretrizes do país, seja por meio do exercício de funções especificamente burocráticas, seja por meio do Conselho de Estado, órgão de assessoria do imperador”. Contudo, havia outro papel para esta burocracia: “ela servia para a distribuição de empregos públicos para garantir apoio político e social. Tratava-se do fenômeno da patronagem”. Acrescentam os autores: “No mundo escravocrata, o Estado tinha como uma das tarefas oferecer empregos numa economia pouco dinâmica – o que no dizer de Joaquim Nabuco significava que o ‘serviço público era a vocação de todos’”.⁴

⁴ É importante refletir que a “patronagem” não se extinguiu com o fim da sociedade escravocrata, ao contrário, ela cresce e assume novas “caras” sem, contudo, perder sua essência: a oferta de empregos públicos para garantir o apoio político e social.

Segundo os autores, os funcionários públicos dominavam o Conselho de Estado, nele ingressando devido à sua experiência política, selecionados “segundo certo tipo de mérito, baseado num saber generalista. [...] não era recrutada de acordo com os princípios universalistas⁵ como o concurso público, nem era profissionalizada em termos de carreira” (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 31).

Como destaque do final do Segundo Reinado, vale retornar ao dia 13 de maio de 1888, quando a Princesa Isabel assinou a Lei Áurea, abolindo a escravidão, representando o que Holanda (1995, p. 73) denominou “o marco divisório entre duas épocas”. O período seguinte, denominado “República Velha”, compreendeu o intervalo entre 1889 e 1930, período que teve início com a proclamação do Brasil república, encerrando 77 anos de Monarquia. No dia 18 de novembro de 1889, dom Pedro II e família partiram de volta para Portugal.

A Primeira República, posteriormente chamada “República Velha”, em oposição ao período que teve início com o governo Vargas, denominado “República Nova”, iniciou uma nova fase na história brasileira, que teria um presidente eleito pelo voto, primeiro passo rumo à democracia. Contudo, em termos políticos, de fato, foi um período marcado pelo domínio das elites agrárias mineiras, paulistas e cariocas.

O sistema estadualista e oligárquico que prevaleceu na República Velha, ademais, tornou ainda mais importante o modelo de patronagem no plano subnacional, pela via da política do coronelismo (Leal, 1986), uma vez que era necessário arrebatar mais eleitores para legitimar o processo político – embora as eleições fossem marcadas pelas fraudes (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 33).

Costa (2008) destaca que, em termos socioeconômicos, a proclamação da República pouco alterou as estruturas do país, uma vez que a economia agrícola de exportação – baseada na monocultura e no latifúndio – continuou a ser fonte de riqueza nacional. “O que se acentuou foi a transferência de seu centro dinâmico para a cafeicultura e a consequente mudança no pólo dominante da política brasileira das antigas elites cariocas e nordestinas para os grandes cafeicultores paulistas” (COSTA, 2008, p.839).

⁵ Os princípios universalistas se referem ao universalismo de procedimentos que, Segundo Nunes (2003, p. 33-34) é, muitas vezes, percebido como um modo apropriado de contrabalancear o clientelismo. “O universalismo de procedimentos, baseado nas normas de impersonalismo, direitos iguais perante a lei, e *checks and balances*, poderia refrear e desafiar os favores pessoais”. Assim, benefícios e encargos públicos deveriam ser alocados de acordo com critérios universalísticos, ou seja, com regras e procedimentos iguais para todos.

Para Nunes (2003, p. 48), a República Velha “caracterizou-se como altamente conservadora oligárquica e regionalista [...] Favores pessoais e empreguismo de um lado, e repressão de outro, caracterizaram fortemente as relações políticas neste período de *laissez-faire* repressivo”.

Nunes(2003, p. 5-6) ainda destaca que o clientelismo apresentou-se como traço distintivo da República Velha, “[...] enquanto modo dominante de articulação entre sociedade e sistema político e como forma típica de comportamento político e social, a despeito do formalismo liberal presente na letra da Constituição”. O autor explica que o clientelismo é um conceito originalmente associado às sociedades rurais, em que os camponeses (os clientes) estão em relação de subordinação aos *patrons*⁶, porque não possuem a terra. Essa desigualdade desempenha, assim, um papel chave na manutenção desta relação “e gera uma série de laços pessoais entre eles, que vão desde o simples ‘compadrio’ à proteção e lealdade políticas” (NUNES, 2003, p. 27).

O autor ainda explica que na sociedade brasileira o clientelismo repousa num conjunto de redes personalistas que contemplam inúmeras relações que envolvem toda a sociedade e que contam com os recursos do Estado para operação do sistema; “esses privilégios vão desde a criação de empregos até a distribuição de outros favores como pavimentação de estradas, construção de escolas, nomeação de chefes [...]” (NUNES, 2003, p. 32). Prossegue o autor:

As instituições formais do Estado ficaram altamente impregnadas por este processo de trocas de favores, a tal ponto que poucos procedimentos burocráticos acontecem sem uma “mãozinha”. Portanto, a burocracia apóia a operação do clientelismo e suplementa o sistema partidário. Este sistema de troca não apenas caracteriza uma forma de controle do fluxo de recursos materiais na sociedade, mas também garante a sobrevivência política do “corretor” local. Todo o conjunto de relações característico de uma rede está baseado em contato pessoal e amizade leal (NUNES, 2003, p. 33).

A República Velha, caracterizada pela aliança entre Minas Gerais e São Paulo (apelidada de “política do café-com-leite”, devido aos principais produtos destes estados), durou cerca de quarenta anos. “Aos poucos, foi se tornando disfuncional ao Brasil que se transformava, pela

⁶ O termo abrange o que no Brasil é compreendido nas expressões “coronel”, chefe de máquinas públicas urbanas, pequenos chefes locais ou mesmo líderes que controlam máquinas sindicais. O importante é observar, segundo o autor, que a relação *patron* – cliente define um tipo especial de relação de troca assimétrica (NUNES, 2003, p. 27).

diversificação da economia, pelo primeiro ciclo de industrialização, pela urbanização e pela organização política das camadas urbanas (COSTA, 2008, p.840). Costa (2003, p. 840) destaca que desde a guerra contra o Paraguai (1864-1870) o Exército assumia-se cada vez mais como um ator político importante, “como arena de revoltas ou sujeito de ações determinantes, perseguindo ideais modernizadores ou salvacionistas”.

Ainda segundo Costa (2010, p. 91) a eleição de Júlio Prestes, que era paulista, para suceder outro paulista, Washington Luís, derrotando o gaúcho Getúlio Vargas, “desencadeou o rompimento do pacto com os mineiros (política do café-com-leite) e com as demais oligarquias estaduais, abrindo espaço para mais uma intervenção do Exército — a Revolução de 1930”. Explicam Abrucio *et al.* (2010, p. 34):

A Primeira República foi marcada por um paradoxo no que se refere à modernização do aparato burocrático: ao mesmo tempo que ela enfraqueceu o Estado e reforçou o modelo patrimonial, também foi nesse período que se formaram as duas burocracias profissionais cujas características se aproximavam do projeto de modernização administrativa preconizado pelo Estado varguista. Em particular, os diplomatas, com seu modelo de meritocracia para o serviço civil, paradigma que serviu de inspiração para a criação do Dasp [...]. Mas não se pode esquecer que as Forças Armadas tiveram um papel essencial na pressão política por um Estado nacional mais forte e centralizador, e foi por esse prisma que se erigiu a administração pública moderna dos anos 1930.

Em abril de 1930, apoiados pelos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraíba, a Aliança Liberal – que tinha como candidato o gaúcho Getúlio Vargas – provoca a Revolução de 1930, pondo fim à República Velha.

Em 3 de novembro de 1930, Getúlio Vargas assume a chefia do "Governo Provisório", derrubando todas as oligarquias estaduais, à exceção da mineira e da gaúcha. Nunes (2003, p.47) aponta que Vargas “inaugurou um longo período de *state building*, caracterizado pela intervenção na economia e pela centralização política e administrativa”. Segundo Marcelino (2003), as primeiras propostas de reforma administrativa surgem nesse período, a partir da necessidade de melhorar a capacidade de gestão do Estado e de seu novo papel assumido, de caráter intervencionista.

Martins (1995, p. 43) destaca que a “implementação do Estado Intervencionista da era Vargas, imbuído da tarefa de ser o grande promotor do desenvolvimento nacional, representa a primeira tentativa de implantação de um estado moderno no Brasil [...]” Para o autor, numa

perspectiva de modernização administrativa, esta fase marca a modernização da administração pública “[...] no sentido de que a administração pública deveria se adequar, em termos de racionalidade, à demanda gerada pelo estado empreendedor”. Nesse sentido, esta fase marca o advento de um Estado Administrativo no Brasil, segundo Lima Junior (1998, p. 5),

[...] através de dois mecanismos típicos da administração racional-legal: estatutos normativos e órgãos normativos e fiscalizadores. A abrangência desses estatutos e órgãos incluía áreas temáticas clássicas que, até hoje, se revelam como estruturantes da organização pública: administração de material, financeira e de pessoal.

Costa (2008, p. 841) corrobora esse pensamento ao afirmar que “a Revolução de 1930 representou muito mais do que a tomada do poder por novos grupos oligárquicos, com o enfraquecimento das elites agrárias. Significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial”. Segundo o autor,

[...] o sucesso do *New Deal*, política de intervenção do Estado na economia americana para recuperar sua dinâmica de crescimento, levava a pensar que ela também seria possível e desejável para promover o crescimento das economias periféricas. O Estado nacional poderia liderar o processo de desenvolvimento, estabelecendo barreiras alfandegárias, construindo infra-estruturas, criando subsídios e incentivos e oferecendo crédito. Esse papel supunha não só a capacidade de gerar poupança interna para participar da formação bruta de capital como também um elevado grau de intervenção na economia, em particular, e na vida social em geral. Estavam lançadas as bases do modelo de crescimento e do Estado intervencionista brasileiro (COSTA, 2010, p.93).

Costa (2008) salienta que, embora tenha contribuído para a ampliação e consolidação da burguesia industrial, Vargas adotou uma política dicotômica, mantendo uma face voltada para as oligarquias rurais e outra para as massas urbanas. Nunes (2003, p. 48) corrobora este pensamento ao apontar que, em muitos aspectos, “o movimento de 1930 pode ser considerado uma revolução que nunca existiu”. Isso porque, “na ausência de uma facção burguesa hegemônica, o pós-30 deu lugar no Brasil a um ‘Estado de compromisso’, caracterizado pela tentativa, de parte do governo, de agradar a muitos interesses diferentes e, mesmo, antagônicos”.

Outro aspecto desta política é que “a centralização e a suspensão das franquias constitucionais geraram crescente insatisfação em setores liberais, sobretudo em São Paulo, desencadeando uma série de revoltas, entre as quais a Revolução de 1932” (COSTA, 2008, p. 834).

A Revolução de 1932 ocorreu em São Paulo. Tinha por objetivo derrubar o “governo provisório” de Getúlio Vargas, em resposta à sua tomada de poder em 1930. Uma vez sufocada, contudo, “ensejou a convocação de uma Constituinte e, em seguida, a promulgação da Constituição de 1934 [... que] restabeleceu os direitos e garantias dos cidadãos, restaurou o Poder Legislativo e devolveu a autonomia dos estados” (COSTA, 2008, p.843).

A Constituição de 1934 trouxe um “avanço em prol de uma meritocracia profissionalizada: pela primeira vez em nossa história constitucional, o concurso público foi proposto como regra geral de acesso aos cargos públicos” (ABRUCIO, *et al.*, 2010, p. 38).

Outra iniciativa do governo Vargas apontada por Lima Junior (1998, p. 6) em relação às políticas para os servidores foi “apresentar uma proposta de reorganização administrativa e revisão geral de vencimentos, respeitando-se o critério de igual remuneração para aqueles que exercessem funções e responsabilidades iguais”. Para o autor, ao criar a Comissão Especial do Legislativo e do Executivo (Lei 51, de 14/5/35), “conhecida como ‘Comissão Nabuco’, ela não chegou a recomendar legislação específica, mas seus estudos e sugestões subsidiaram a ação governamental posterior”.

Lima Junior (1998, p. 6) sintetiza os avanços para a administração de pessoal neste período, como continuidade às propostas supracitadas:

A administração de pessoal teve suas normas estabelecidas, primeiro, na Constituição de 1934, que teve vida curta: os arts. 168 e 170, § 2o introduziram o princípio do mérito na organização de pessoal. Seguiu-se, em 1936, com a lei no 184, de 28 de outubro, a efetiva estruturação da área de pessoal: normas básicas, sistema de classificação de cargos e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil.

A nova Constituição enfrentou oposição político-partidária, traduzida na ação organizada do movimento integralista e na ação revolucionária dos comunistas, tendo vida breve e dando ao governo o pretexto de que precisava para promover um golpe de Estado, que se deu em novembro de 1937, instituindo o chamado “Estado Novo” (COSTA, 2008). Para Marcelino (2003), essa data marca o início do primeiro período de reforma administrativa planejada no Brasil.

O Estado Novo foi um regime político estabelecido por Getúlio Vargas, de caráter centralizador e autoritário, que teve início em 1937 e que se prolongou até 1945 (MARCELINO, 2003). Segundo Costa (2008, p. 842), “a centralização passa a constituir um princípio de organização do Estado brasileiro que se aplica de forma sistemática em todos os setores e níveis de estruturação territorial”. Assim, o Estado assumiu papel central na coordenação de decisões econômicas e, para tanto, teve que aparelhar-se.

As velhas estruturas do Estado oligárquico, corroídas pelos vícios do patrimonialismo⁷, já não se prestavam às novas formas de intervenção no domínio econômico, na vida social e no espaço político remanescente. Urgia reformar o Estado, o governo e a administração pública (COSTA, 2008, p. 844).

Abrucio *et al.* (2010, p. 35) destacam que a especificidade do governo Vargas “foi criar, pelo menos numa parte do aparelho estatal, uma estrutura institucional profissional e universalista de meritocracia. [...] valiam mais a instituição e os objetivos do Estado, do que os burocratas e seus laços sociais”. Segundo os autores, reside aí o traço essencial que identifica este período como sendo o “primeiro momento institucionalizado de reforma administrativa da história brasileira”. Isso porque, ao criar esta burocracia, que atuaria na expansão desenvolvimentista do Estado, “tornou-se a **primeira estrutura burocrática weberiana destinada a produzir políticas públicas em larga escala**” [grifos no original] (ABRUCIO, *et al.*, 2010, p. 36).

Para estes autores, a Carta Constitucional de 1937 mantinha a obrigatoriedade imposta aos funcionários públicos de realizar concurso público e “incluiu em seu texto o dispositivo que cria um departamento administrativo vinculado à Presidência da República (art. 67). É por meio da efetivação desse dispositivo que em 1938 cria-se o Dasp” (ABRUCIO, *et al.*, 2010, p. 38). Para Lima Junior (1998, p. 6) “o DASP foi um órgão que teve vida longa e atuação intensa nos anos subseqüente, tendo sido efetivamente organizado em 1938 onde reproduziu-se nos estados como Departamento Administrativo, gozando de poderes excepcionais”.

Vargas promoveu uma série de transformações no aparelho de Estado, desde o golpe de 1937. Nesse período, foram criados inúmeros organismos especializados e empresas estatais mas, de

⁷ “O termo patrimonialismo foi largamente empregado nos estudos sobre o Brasil para caracterizar a apropriação privada dos recursos do Estado, seja pelos políticos ou funcionários públicos, seja por setores privados. Como tal, contrapõe-se a um tipo ideal de sociedade liberal ou moderna na qual o Estado está separado do mercado, em que as burocracias funcionam de acordo com regras universais e o governo expressa os projetos das representações políticas constituídas a partir da sociedade civil” (SORJ, 2000, p. 13).

todas essas medidas, a mais emblemática foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), “o líder incontestado da reforma e, em grande parte, seu executor” (WAHRLICH, 1974, p. 29).

Segundo Abrucio *et al.* (2010, p. 37), o modelo daspiano construído por Vargas teve inspiração em três fontes importantes: o estudo da burocracia em outros países, especialmente daquela adotada nos Estados Unidos da América; “a própria experiência político-administrativa de Getúlio Vargas”; e os trabalhos de “dois dos principais reformadores, Maurício Nabuco, vindo dos quadros diplomáticos, e Luiz Simões Lopes⁸, braço direito do presidente”.

O Dasp foi efetivamente organizado em 1938, com a missão, segundo Costa (2008, p. 845), de “definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União”. Abrucio *et al.* (2010, p. 39) complementam as atribuições do Dasp, citando “a supervisão dos processos de gestão de pessoal, tais como promoções, transferências e medidas disciplinares”.

Marcelino (2003, p. 634) corrobora as afirmações anteriores, destacando que o Dasp tinha ênfase na administração de pessoas e “tentou universalizar o sistema do mérito no Brasil”. Costa (2010, p. 97) cita Marcelino (1987) para explicar:

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano.

Abrucio *et al.* (2010, p. 37) apontam que o Dasp possuía uma dupla face. A primeira, com objetivo modernizador, foi inspirada no modelo burocrático weberiano e “buscava modernizar a gestão pública, com o intuito de criar um Estado eficaz nas suas novas tarefas

⁸ Gaetani (2005 *apud* Abrucio *et al.*, 2010, p. 37) aponta Luiz Simões Lopes como sendo o principal empreendedor da política da reforma daspiana.

desenvolvimentistas”. A segunda revelava uma matriz política problemática, uma vez que tratava-se de um “modelo autoritário e centralizador, principalmente na versão consagrada pelo Estado Novo, cuja proposta modernizadora não alterou profundamente o *status quo* representado pelos interesses agrários”. Pacheco (2010, p. 190) corrobora este pensamento, destacando que a ampliação da máquina do Estado desenvolvimentista, a partir da criação do Dasp, foi acompanhada, desde o início, de “práticas patrimonialistas”.

Assim, além de assumir o papel central de formulação e implementação das políticas administrativas, o Dasp trazia para si também a responsabilidade do controle político exercido pelo executivo federal perante os estados, por meio da atuação dos departamentos administrativos estaduais, os chamados “daspinhos”, peças fundamentais na engrenagem autoritária e centralizadora do Estado Novo (ABRUCIO, *et al.*, 2010, p. 40).

Ora, como conviver com a “modernidade na gestão pública” sem perder o caráter patrimonialista do governo? Ocorreu que o clientelismo herdado da gestão anterior não desapareceu no governo Vargas. Ao contrário, sua permanência “significou que o Presidente da República fez um pacto com as antigas oligarquias para montar seu projeto de modernização” (ABRUCIO, *et al.*, 2010, p. 42). Para proteger o Dasp da estrutura de patronagem vigente e das interferências políticas e mantê-lo segundo os princípios meritocráticos e universalistas, os autores destacam que “o poder político blindou as agências daspianas, instrumento modernizador do Estado, do clientelismo, criando uma situação onde havia ‘ilhas de excelência’ [...] protegidas do jogo político estabelecido com os setores mais atrasados”. Nunes (2003, p. 34) denominou este processo de “insulamento burocrático”.⁹

[...] o insulamento burocrático é o processo de proteção do núcleo técnico do Estado, contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias. Ao núcleo técnico é atribuída a realização de objetivos específicos. O insulamento burocrático significa a redução do escopo da arena em que interesses e demandas populares podem desempenhar um papel. Esta redução da arena é efetivada pela retirada de organizações cruciais do conjunto da burocracia tradicional e do espaço político governado pelo Congresso e pelos partidos políticos, resguardando estas organizações contra tradicionais demandas burocráticas ou redistributivas (NUNES, 2003, p. 34).

⁹ É interessante fazer aqui uma reflexão acerca da atuação do Empreendedor Público no Programa Estado para Resultados (2007-2010) e no órgão que o sucedeu, o Escritório de Prioridades Estratégicas (2011-2014). Não seria essa iniciativa uma tentativa de insulamento burocrático? Em outras palavras, a inovação produzida pelo cargo, de fato, não traz algo inédito, mas inspira-se no que foi feito com o Dasp ao final da década de 1930, ainda que a atuação dos EPs dependa da vontade política das diferentes Secretarias e Órgãos em que estão alocados?

Ensinam Abrucio *et al.* (2010, p. 42): “Ao insular o Dasp e as novas agências voltadas ao desenvolvimento econômico, o Presidente Vargas pôde conduzir seu projeto de modernização administrativa sem mexer com toda a estrutura política e social do país”. Contudo, os autores apontam que, ao mesmo tempo em que este processo trouxe os benefícios mencionados, acarretou também a dificuldade de expansão do modelo meritocrático e universalista para as demais esferas da administração pública, uma vez que encontrava-se isolado.

O resultado do modelo daspiano, desse modo, foi a consagração da modernização administrativa por um tipo de administração paralela. Assim, enquanto uma parte da administração pública brasileira era regida pelos princípios da meritocracia e profissionalismo, insulada das influências do clientelismo e da troca de cargos por favores políticos, outra parcela fora mantida sob a égide do patrimonialismo, sendo cooptada pelos diferentes grupos de interesses e atores que sustentariam politicamente Getúlio Vargas (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 42).

Marcelino (2003) destaca que o impulso reformista que entrou em colapso após a queda do Estado Novo, em 1945, acabou enfraquecendo a atuação do Dasp. Assim, os concursos públicos foram cancelados e os cargos passaram a ser ocupados por indicação política. Para Wahrlich (1984), o favoritismo tinha maior peso que as admissões por mérito no sistema brasileiro de administração de pessoal dos órgãos públicos. Contribuiu para essa situação o ambiente cultural, que prevaleceu na tentativa de modernizar o Estado, adverso e dominado por práticas patrimonialistas largamente enraizadas (COSTA, 2010).

Na década de 1950, o Dasp vai perdendo de importância. Uma das razões para isso foi por ser visto como fruto da ditadura varguista. Sua extinção definitiva, porém, se dá apenas na década de 1980. Até os dias de hoje, a despeito da instituição do concurso público, continua havendo um enorme quantitativo de cargos públicos ocupados sem critérios universalistas: os chamados “cargos de recrutamento amplo”, de livre nomeação e exoneração pelo responsável pela pasta. O cargo de empreendedor público enquadra-se nesta classificação.

Nunes (2003, p. 49-50) utiliza-se de quatro gramáticas políticas para explicar as relações entre Estado e sociedade nos quinze primeiros anos do governo Vargas:

O conjunto de medidas postas em prática por Getúlio deu expressão institucional a um labirinto de tendências aparentemente contraditórias. Primeiro, o **universalismo de procedimentos** foi perseguido pela reforma do serviço público e pelo estabelecimento do sistema de mérito, sob a supervisão do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Segundo, o **insulamento burocrático** foi conseguido com as recém-criadas autarquias, com as atividades do mesmo DASP – em seu papel de órgão consultivo da Presidência e de agência de formulação de

políticas – e mais tarde com a criação de empresas estatais. Terceiro, o **clientelismo** foi exercido através de um intrincado conjunto de relações com grupos municipais e estaduais, baseado numa hierarquia de vínculos e favores que incluíam emprego no governo, participação em conselhos consultivos especiais, além de redes estabelecidas pelos interventores nomeados para substituir todos os governadores – com exceção do de Minas Gerais. Finalmente, as **práticas corporativistas** foram garantidas pelas novas provisões legais, pelo recém-criado Ministério do Trabalho, pela Justiça do Trabalho, pelos institutos de previdência social e mais tarde pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (grifos nossos).

O que se conclui deste período, entre acertos e fracassos, é que o favoritismo ainda tinha maior peso que as admissões por mérito no sistema brasileiro de administração de pessoal do setor público (WAHRLICH, 1984). Contudo, houve uma tentativa de estruturação dos cargos públicos e de sua gestão. Seus reflexos podem ser observados mais adiante. Abrucio *et al.* (2010, p. 44) apontam a inegável contribuição do modelo daspiano para a construção dos alicerces do modelo burocrático brasileiro: “Pela primeira vez na história, a administração pública federal passou por um processo sistemático de organização dos seus principais componentes: orçamento, compras, gestão de pessoal, além de procedimentos gerais”.

2.2 Do nacional-desenvolvimentismo ao Decreto-Lei 200

A queda do governo Vargas, em 29 de outubro de 1945, foi provocada por mais uma intervenção militar na vida política brasileira. José Linhares exerceu a Presidência por convocação das Forças Armadas, como presidente do Supremo Tribunal Federal, por três meses. Nunes (2003, p. 67) destaca que Linhares não apoiava o Dasp, encarando-o e a seus funcionários como “uma criação do governo anterior”. Desse modo, não obedeceu às tentativas do órgão de implantar o universalismo de procedimentos e, segundo o autor, “fez um grande número de nomeações clientelistas. Além disso, aumentou os níveis salariais dos funcionários subalternos do Ministério da Educação e nomeou amigos e parentes para o serviço público”.

Abrucio *et al.* (2010, p. 43) concordam que a queda de Vargas enfraqueceu o Dasp, deixando de exercer o controle sobre os ministérios e a gestão de pessoal;

Os concursos públicos foram cancelados e os controles administrativos perante as atividades dos ministérios, suspensos. Uma parcela enorme de cargos públicos foi ocupada de forma patrimonialista, particularmente por meio da efetivação dos funcionários interinos e extranumerários, admitidos sem concurso público.

Em dezembro de 1945, foram realizadas eleições para a Assembleia Constituinte e para Presidência da República, saindo como vitorioso o general Eurico Gaspar Dutra, que governaria por cinco anos o Brasil (1946 a 1951). Dutra continuou com o esvaziamento do Dasp, contribuindo ainda mais por meio da eliminação das Comissões de Eficiência (NUNES, 2003).

Como destaque do governo Dutra, pode-se apontar a promulgação da quinta Constituição brasileira, em 18 de setembro de 1946, coligando princípios liberais e conservadores. Segundo Costa (2010, p. 98), “a Constituição de 1946 restabeleceu o estado de direito e as garantias individuais, restaurou a divisão de poderes da República, devolveu a autonomia dos estados, ampliou os direitos sociais dos trabalhadores, reorganizou o Judiciário e previu a mudança da capital”. Ou seja, a Constituição de 1946 representou um avanço na democracia e nos direitos individuais dos cidadãos brasileiros.

Esclarece Lima Junior (1998, p. 9):

No período anterior não foram bem-sucedidas as tentativas de se profissionalizar o servidor público e torná-lo imune às relações espúrias com os políticos. Já a fase que se inaugura com a promulgação da Constituição de 1946, embora ela própria tenha contribuído para a não-profissionalização do serviço público, se notabiliza pela preocupação governamental com o desenvolvimento nacional, o que terá seus reflexos específicos na administração pública.

Em 3 de outubro 1950, cinco anos após deixar o governo, Getúlio Vargas foi eleito, pelo voto direto, presidente da República. Como resultado da Constituição de 1946, assumiu a Presidência com poderes limitados para cumprir o que Costa (2008, p. 847) definiu como “um programa francamente nacionalista e reformista, prometendo ampliar os direitos dos trabalhadores e investir na indústria de base e em transportes e energia”. Com base nessas diretrizes, seria preciso aumentar a intervenção do Estado no domínio econômico. No entanto, o autor destaca que esses esforços não se deram sem críticas e fortes oposições.

O segundo governo Vargas retomou a preocupação com o desenvolvimento e a industrialização (NUNES, 2003, p. 100). Quanto ao Dasp, fora reativado, “embora com muito

menos poder que antes”. Ainda segundo o autor, outras tentativas de insulamento burocrático foram realizadas pelo presidente em sua busca para garantir a formulação de políticas essenciais por grupos capacitados de assessoramento.

Abrucio *et al.* (2010, p. 44) apontam que Vargas, em 1951, voltou ao tema da reforma administrativa sem muito sucesso, contudo. “Como contrapeso poder-se-ia citar a aprovação do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis, em 1952, que reforçou o princípio do concurso público como norma geral para a admissão”. Porém, os autores destacam que as tentativas, bem-sucedidas, de burlar este dispositivo foram inúmeras. Sofrendo diversas pressões e enfrentando forte oposição em seu governo, Vargas preferiu a morte à renúncia, suicidando-se em 24 de agosto de 1954.

Com a morte de Vargas, assumiu o governo o vice-presidente João Fernandes Campos Café Filho, que ficou encarregado de completar o mandato até o fim de 1955. Ocorreu, porém, que, governando o Brasil por apenas um ano e três meses, Café Filho foi internado por problemas de saúde, afastando-se da Presidência e deixando-a para o presidente da Câmara dos Deputados, Carlos Coimbra da Luz, o qual foi deposto, via dispositivo militar, após apenas três dias de mandato e considerado impedido de exercer o cargo de presidente da República pelo Congresso Nacional. Assumiu em seu lugar Nereu de Oliveira Ramos, vice-presidente do Senado Federal, que governou por quase três meses, sustentado por deliberação do Senado Federal e da Câmara dos Deputados. (BRASIL, 2011a).

Após esta conturbada transição, Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK) assumiu o governo em 31 de janeiro de 1956. Segundo Costa (2008, p. 848), seu plano de governo “propugnava a industrialização acelerada, apoiada na associação entre capitais nacionais e estrangeiros, com ênfase na indústria de bens duráveis, dando prioridade à indústria automobilística e ao transporte rodoviário”. Seu lema era a realização de “cinquenta anos em cinco” e sua meta, a construção de Brasília, a nova Capital do Brasil.

Abrucio *et al.* (2010, p. 45) entendem que o governo JK serve de modelo para a compreensão dos rumos da administração pública nesta época:

Para o desenvolvimento do Plano de Metas, seu principal projeto, JK adotou uma estratégia dual: tentou realizar uma reforma ampla do serviço público ao mesmo tempo que (sic) criou instituições paralelas e insuladas para desenvolver e coordenar

as atividades do Plano de Metas. A primeira acabou abandonada devido às resistências enfrentadas no Congresso Nacional, enquanto a segunda se mostrou mais eficiente aos objetivos governamentais. Foi a vitória da estratégia chamada de administração paralela.

Como balanço final do governo JK, os autores apontam que esta administração paralela mostrou-se eficaz na implantação de projetos voltados ao desenvolvimento. Em contrapartida, trouxe como resultado a fragmentação de algumas estruturas governamentais, especialmente aquelas em instituições setoriais especializadas, com menos institucionalização que o Dasp, cuja atuação era conflitante com os ministérios. As instituições criadas, com poucas exceções, “não conseguiram consolidar uma cultura meritocrática, gerando descontrole no recrutamento e depois na estabilidade de suas equipes. Além disso, a fragmentação ia de encontro à criação de mecanismos de *accountability*¹⁰ no serviço público” (ABRUCIO *et al.* (2010, p. 46-47).

Nunes (2003) considera que o governo de JK combina o uso em larga escala do insulamento burocrático com a patronagem, com o objetivo de consolidar o crescimento da industrialização no Brasil.

Sincretismo político, uma ideologia instrumental, decisões instrumentais e recursos econômicos adequados foram os quatro fatores principais que tornaram possível a existência de um sistema híbrido no Brasil. Nele, o corporativismo não desapareceu, o insulamento burocrático progrediu, e o universalismo de procedimentos foi enfatizado em certas áreas e agências (NUNES, 2003, p. 102).

Nunes (2003, p. 103) explica que Vargas e JK, ao adotarem uma estratégia nacionalista, garantiram “amplo apoio político para o processo de mudança econômica e industrialização intensiva, desencadeado nos anos 50. Vargas e seus conselheiros econômicos adotaram um programa de nacionalismo pragmático como estratégia básica para o desenvolvimento econômico”. Ainda o autor: “O sincretismo político dos governos Vargas e Kubitschek inclui a habilidade em juntar técnicos com visões antagônicas e fazê-los funcionar a contento sob o guarda-chuva dominante do nacional-desenvolvimentismo” (NUNES, 2003, p. 105). Para

¹⁰*accountability* é a obrigatoriedade de dirigentes públicos prestarem contas de seus atos a um órgão de controle, ao parlamento ou à própria sociedade (CLAD, 2000).

“Pela Constituição de 1934, o Tribunal de Contas da União recebeu, entre outras, as seguintes atribuições: proceder ao acompanhamento da execução orçamentária, registrar previamente as despesas e os contratos, julgar as contas dos responsáveis por bens e dinheiro públicos, assim como apresentar parecer prévio sobre as contas do Presidente da República para posterior encaminhamento à Câmara dos Deputados. Com exceção do parecer prévio sobre as contas presidenciais, todas as demais atribuições do Tribunal foram mantidas pela Carta de 1937. A Constituição de 1946 acresceu um novo encargo às competências da Corte de Contas: julgar a legalidade das concessões de aposentadorias, reformas e pensões.”

(Disponível em http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia)

Pacheco (2010, p. 191), o Estado brasileiro entre as décadas de 1950 e 1970 foi caracterizado “por uma forte presença na construção de infraestrutura para o desenvolvimento, nos moldes do paradigma nacional-desenvolvimentista, por meio da atuação de grandes empresas estatais”. Contudo, a autora destaca que este modelo de Estado apresentaria sinais de esgotamento ao final dos anos 1970.

Em 1961, Jânio Quadros assume a presidência da República, tendo João Goulart como vice-presidente. “Embora caracterizado por grande agitação política, não produziu transformações de largas conseqüências no aparelho de Estado” (COSTA, 2008, p. 849). Com a renúncia de Jânio Quadros, em 25 de agosto de 1961, o vice assume a presidência. Jango se propunha a realizar um programa de esquerda, “orientado para a realização de reformas de base — bancária, fiscal, urbana, agrária, universitária e administrativa. O programa contemplava a extensão do direito de voto aos analfabetos e às patentes”. Todavia, essas medidas enfrentavam forte oposição, especialmente dos setores militares.

Costa(2008, p. 850) sintetiza o resultado:

A agitação política provocada pelas reformas de base, a ebulição dos movimentos populares de esquerda, a mobilização da direita católica, a conspiração nos quartéis e as revoltas dos marinheiros e sargentos do Exército acabaram por provocar mais uma intervenção militar que se deu com o golpe de 1º de abril de 1964

Abrucio *et al.* (2010, p. 47) destacam no final deste período (1946-1964) o enfraquecimento do Dasp, bem como as fragilidades das estratégias de insulamento e de administração paralela. Declaram os autores: “A próxima reforma, a do Decreto-Lei nº 200, procurou aproveitar todos os pontos positivos do modelo daspiano, radicalizando ainda mais sua estrutura descentralizada e flexível. Mas ao final, trará os fantasmas do reformismo varguista-daspiano de volta.”

Em 1º de abril de 1964, os militares assumem o poder, por meio de um golpe, destituindo o presidente João Goulart. O principal instrumento de legitimação simbólica, segundo apontam Abrucio *et al.* (2010, p. 47), “além de um patriotismo difuso e do discurso anticomunista, advinha de uma ideologia antipolítica e tecnoburocrática, a partir da qual o regime se definia como um instrumento ‘modernizador’ do país”. É deste fato que se origina o destaque que a administração pública ganha no período do governo militar. Para Wahrlich (1984) de 1964 até

1978 assistiu-se ao ressurgimento da reforma administrativa como programa formal de governo.

Abrucio *et al.* (2010) destacam que algumas carreiras de Estado foram fortalecidas, com base em princípios da meritocracia. Outro destaque da atuação do militares foi a expansão do próprio Estado brasileiro, principalmente pela via da administração indireta, aumentando como nunca se havia visto, o tamanho e o poder da intervenção do aparelho estatal. Para realizar este movimento, a promulgação do Decreto-Lei 200 (ANEXO I), de 25 de fevereiro de 1967, foi o instrumento fundamental utilizado, sendo considerado por muitos autores (e por esta tese) como **a segunda grande reforma administrativa do século XX**.

O Decreto-Lei 200 dispôs sobre a organização da Administração Federal e estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa (BRASIL, 2011b). Em termos da atuação voltada para administração de pessoal, o que se observava era a referência direta ao Dasp, em seu art. 115:

O Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) é o órgão central do sistema de pessoal, responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do Pessoal Civil da União.

Parágrafo único. Haverá em cada Ministério um órgão de pessoal integrante do sistema de pessoal. (BRASIL, 2011b)

No art. 116, foram apresentadas as competências do Dasp:

Ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) incumbe:

I - Cuidar dos assuntos referentes ao pessoal civil da União, adotando medidas visando ao seu aprimoramento e maior eficiência.

II - Submeter ao Presidente da República os projetos de regulamentos indispensáveis à execução das leis que dispõem sobre a função pública e os servidores civis da União.

III - Zelar pela observância dessas leis e regulamentos, orientando, coordenando e fiscalizando sua execução, e expedir normas gerais obrigatórias para todos os órgãos.

IV - Estudar e propor sistema de classificação e de retribuição para o serviço civil administrando sua aplicação.

V - Recrutar e selecionar candidatos para os órgãos da Administração Direta e autarquias, podendo delegar, sob sua orientação, fiscalização e controle a realização das provas o mais próximo possível das áreas de recrutamento.

VI - Manter estatísticas atualizadas sobre os servidores civis, inclusive os da Administração Indireta.

VII - Zelar pela criteriosa aplicação dos princípios de administração de pessoal com vistas ao tratamento justo dos servidores civis, onde quer que se encontrem.

VIII - Promover medidas visando ao bem-estar social dos servidores civis da União e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho.

IX - Manter articulação com as entidades nacionais e estrangeiras que se dedicam a estudos de administração de pessoal.

X - Orientar, coordenar e superintender as medidas de aplicação imediata (Capítulo II, deste Título). (BRASIL, 2011b)

Quanto à reforma administrativa apresentada no Decreto-Lei, observa-se em seu texto, com relação ao Dasp:

Art. 145. A Administração Federal será objeto de uma reforma de profundidade para ajustá-la às disposições da presente lei e, especialmente, às diretrizes e princípios fundamentais enunciados no Título II, tendo-se como revogadas, por força desta lei, e à medida que sejam expedidos os atos a que se refere o art. 146, parágrafo único, alínea b, as disposições legais que forem com ela colidentes ou incompatíveis.
[...]

Parágrafo único. O Ministro responsável pela Reforma Administrativa contará com a estreita cooperação do Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP).

Art. 152. A finalidade e as atribuições dos órgãos da Administração Direta regularão o estabelecimento das respectivas estruturas e lotações de pessoal.

Art. 153. Para implantação da Reforma Administrativa poderão ser ajustados estudos e trabalhos técnicos a serem realizados por pessoas físicas ou jurídicas, nos termos das normas que se estabelecerem em decreto. (BRASIL, 2011b).

Para Marcelino (2003, p. 644) o Decreto-Lei 200, “introduziu profundas alterações na organização e funcionamento do Estado administrativo legado pela Segunda República”; o “modelo clássico” de administração foi praticamente substituído, contribuindo para a consolidação do modelo de “administração para o desenvolvimento” no Brasil, uma vez que a norma estabeleceu preceitos e definiu diretrizes adequadas de gestão. Essa nova concepção, segundo Costa (2010, p. 105) “viria substituir o modelo clássico de burocratização, baseado nas idéias de Taylor, Fayol e Weber. Adaptado à nova condição política do Brasil, que atravessava uma ditadura militar, ambicionava expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social”. O autor ainda destaca duas mudanças que se relacionavam às pretensões intervencionistas do governo: “a modificação do estatuto do funcionalismo de estatutário para celetista¹¹ e a criação de instituições da administração descentralizada”.

¹¹ As expressões estatutário e celetista referem-se ao regime jurídico das relações de trabalho do Estado com os servidores públicos, que poderiam ser regidos pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (estatutários) ou pela Consolidação da Legislação do Trabalho – CLT (celetistas), esta última comum a todas as relações de emprego. Com a Constituição de 1988 instituiu-se o Regime Jurídico Único (RJU) do servidor público, transformando os empregados celetistas estáveis em funcionários estatutários. A Emenda Constitucional n. 19, promulgada em maio de 1998, criou a figura jurídica do emprego público, que ainda não foi regulamentada. (COSTA, 2010, p. 105)

Warlich (1984; p. 52) identifica no Decreto Lei 200, cinco princípios norteadores da reforma: a) planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle; b) expansão das empresas estatais, de órgãos independentes (fundações) e semi-independentes (autarquias); c) fortalecimento e expansão do sistema de mérito; d) diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos; e e) reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios.

Abrucio *et al.* (2010) sintetizam em três as principais características desta reforma: a) descentralização administrativa; b) controle e coordenação das unidades descentralizadas; e c) a própria estrutura federativa do Estado brasileiro. Para estes autores, nos órgãos descentralizados não prevalecia o modelo estatutário de contratação de pessoal, mas o regime de CLT, com o objetivo, ao menos em tese, de favorecer um recrutamento com os melhores salários e maior flexibilidade de gestão das pessoas.

Quatro foram os problemas básicos do modelo reformista dos militares, apontados por Abrucio *et al.* (2010, p. 52): inicialmente, seu caráter autoritário, que acabou insulando a burocracia federal de qualquer controle público; em segundo lugar, a fragmentação da administração pública, resultante do falho processo de se criar mecanismos de coordenação por meio do Decreto-Lei 200; em terceiro, a tentativa de fortalecimento da administração indireta, ainda na lógica daspiana, que acabou por diminuir o valor atribuído à administração direta; finalmente, a reforma administrativa, mais uma vez, “esquivou-se de entrar nas relações mais profundas entre política e estrutura burocrática, tendo como efeito mais importante a manutenção de um padrão frágil, ineficiente, quando não corrupto, dos serviços públicos na ponta do sistema”.

Outros dois programas de reforma que merecem destaque neste período são os da desburocratização e o da desestatização, elaborados entre 1979 e 1982. O programa de desburocratização, instituído pelo Decreto-Lei 83.740, de 18 de julho de 1979, “visa à simplificação e à racionalização das normas organizacionais, de modo a tornar os órgãos públicos mais dinâmicos e mais ágeis” (WAHRLICH, 1984; p. 53). Já o programa de desestatização “visava ao fortalecimento do sistema livre de empresa” (COSTA, 2008, p. 854) e havia sido concebido para estabelecer limites aos excessos de expansão da administração pública descentralizada, tendência marcante na década anterior, sem, contudo, se configurar na reversão desse processo (WAHRLICH, 1984).

Ao final do governo militar, inicia-se o recente processo de reforma do Estado no Brasil. A crise do regime autoritário, combinada com a queda do modelo nacional-desenvolvimentista gerou um sentimento de que “era preciso atacar os problemas históricos da burocracia brasileira, muitos deles aguçados pelos militares, e encontrar soluções que dessem conta do novo momento, que exigia um *aggiornamento*¹² da gestão pública” (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 53). De modo distinto das reformas anteriores, o princípio da nova reforma administrativa precisaria estar pautado nos princípios da democracia.

Lima Junior (1998, p. 14) resume assim a expansão do Estado observada no período autoritário militar,

[...] foi extremamente acentuada, quer no que se refere ao número de agências criadas, quer no que diz respeito ao número de empresas estatais estabelecidas: no primeiro caso, foram 68 agências, de um total de 120, abrangendo o período 1945-1975. Já no caso das empresas públicas, de um total de 440, abrangendo o período 1939-1983, foram criadas 267 entre 1964 e 1983

2.3 A reforma administrativa da Nova República

Tancredo de Almeida Neves, eleito presidente do Brasil pelo voto indireto de um colégio eleitoral, no dia 15 de janeiro de 1985, não chegou a governar o Brasil. Sua posse, marcada para o dia 15/02/1985, não aconteceu em função de uma doença grave que o acometeu, levando-o ao óbito no dia 21/04 daquele mesmo ano. Seu vice, José Ribamar Ferreira de Araújo Costa, ou José Sarney, assumiu a Presidência, governando o Brasil até 15 de março de 1990. A esse governo civil pós-1985 foi dado o nome de “Nova República”.

A ditadura dos governos anteriores (1964-1985) havia implantado no Estado um modelo organizacional centralizador, amparado por um complexo aparelho burocrático. Costa (2008, p. 855) destaca que a reforma do Estado era uma das principais promessas da Nova República, “que se traduzia em diversas bandeiras de luta que iam muito além do rearranjo administrativo”. Para Marcelino (2003, p. 645), um dos grandes desafios consistia em reverter

¹²*Aggiornamento* significa atualização, renovação, reforma.

o quadro anterior “transformando o aparelho administrativo em ente reduzido, orgânico, eficiente e receptivo às demandas da sociedade”.

Ora, se para realizar mudanças importantes na engrenagem administrativa era necessário uma revisão crítica de todas as experiências anteriores, a missão mais urgente que se apresentava nos meados dos anos 1980 era a instalação de sistemas administrativos capazes de promover o desenvolvimento, fazendo com que o país pudesse dispor de toda a potencialidade de seus recursos. É importante sublinhar, portanto, que o processo de reforma está estreitamente ligado ao contexto político, social e cultural do país, o que significa que não se pode enfatizar somente os aspectos legal e técnico (COSTA, 2010, p. 108).

O projeto de reforma administrativa enfrentaria diversos percalços em seu caminho, entre eles a dificuldade em adotar um regime democrático, a crise econômica pela qual passava o país, as desigualdades sociais e as distorções administrativas da máquina pública (MARCELINO, 2003, p. 655). Ademais, como destaca o autor, “o governo Sarney recebeu uma herança político-institucional de coalizões e alianças amplas e heterogêneas que impossibilitou formar uma base política forte, não conseguindo, dessa forma, um apoio significativo no Congresso Nacional”.

Em setembro de 1986, o já enfraquecido Dasp foi extinto. Em seu lugar, foi criada a Secretaria da Administração Pública (SEDAP), ligada diretamente à presidência.

Lima Junior (1998, p. 15-16) destaca as responsabilidades da SEDAP:

A SEDAP passou a ser o órgão central para a reforma administrativa, com responsabilidades de modernizar e reformar a administração federal, de desburocratizá-la e de cuidar da construção e da administração imobiliária. A Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) permaneceu como órgão vinculado à SEDAP, transformando-se em um instrumento de planejamento administrativo do mais alto nível hierárquico. Igualmente importante foi a criação, na FUNCEP, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com a missão de formar, aperfeiçoar e profissionalizar o servidor público de nível superior.

Abrucio *et al.* (2010, p. 55) advertem: “A mudança não foi capaz de mexer com interesses estabelecidos e as propostas principais não saíram do papel”. Para agravar a já ruim situação dos servidores públicos em função da desorganização do Estado e da fraqueza da política de gestão de Sarney, seus salários sofreram quedas, não havia perspectiva de carreira e os sindicatos estavam extenuados, buscando se reorganizar em meio ao processo de democratização do país.

Para piorar o quadro descrito, não havia um diagnóstico claro da situação do país, em especial da gestão pública. As diretrizes estratégicas do programa da reforma administrativa da Nova República continham três objetivos fundamentais: “racionalização das estruturas administrativas, formulação de uma política de recursos humanos e contenção de gastos públicos (BRASIL, 1986, citado por MARCELINO, 2003, p. 647). Quanto à estrutura, o autor destaca que, devido às estatais, o que se pretendia era “fortalecer e modernizar a administração direta a partir do diagnóstico de que houve uma fuga ou ‘escapismo’ para a chamada administração indireta”.

Abrucio *et al.* (2010, p. 55) destacam que “sabia-se que era preciso combater o descontrole financeiro, democratizar a gestão pública e revalorizar o servidor público”. Contudo, não havia consciência de que o modelo administrativo edificado no período nacional-desenvolvimentista seria incapaz de resolver os dilemas do Brasil.

Mudanças mais profundas, porém, só ocorreram no país com a Constituição de 1988, alterando várias questões referentes à gestão pública. Esclarece Costa (2008, p. 858):

A Constituição de 1988 proclamou uma nova enunciação dos direitos de cidadania, ampliou os mecanismos de inclusão política e participação, estabeleceu larga faixa de intervenção do Estado no domínio econômico, redistribuiu os ingressos públicos entre as esferas de governo, diminuiu o aparato repressivo herdado do regime militar e institucionalizou os instrumentos de política social, dando-lhes substância de direção. Nesse sentido, a promulgação da Carta Magna representou uma verdadeira reforma do Estado.

Para Abrucio *et al.* (2010, p. 57), “o ponto mais diretamente ligado à administração pública relaciona-se à profissionalização meritocrática do serviço civil”. Cita-se o art. 37 da Constituição de 1988:

A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 2011c).

Os autores também destacam a previsão de planos de carreira e a garantia do direito de greve como sendo representativos da “melhoria das condições institucionais da burocracia” abordadas pela Constituição (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 57).

A aplicação de um regime jurídico único (RJU) a todos os servidores públicos, todavia, transformou, de uma hora para outra, empregados celetistas em estatutários, gerando um problema ainda sem solução para a gestão da previdência dos servidores públicos, “pois assegurou aposentadorias com salário integral para todos aqueles que foram incorporados compulsoriamente ao novo regime sem que nunca tivessem contribuído para esse sistema” (COSTA, 2008, p. 859). Parte da legislação da Constituição de 1988 também acabou por gerar o aumento do corporativismo estatal. Abrucio *et al.* (2010, p. 58) apontam os equívocos desse processo, a começar pela “conquista da estabilidade por milhares de funcionários que não haviam prestado concurso público”, passando pela criação de falsas isonômias e legislações que distanciaram a burocracia da população e, finalmente, chegando a “um modelo equivocada da previdência pública, tornando-a inviável do ponto de vista atuarial e injusto pelo primas social.”

Os autores concluem que “pouco a pouco, a opinião pública percebeu que a Constituição de 1988 não tinha resolvido uma série de problemas da administração pública brasileira” (ABRUCIO *et al.*, 2010, p. 57).

A soma de todos estes aspectos descritos com a crise fiscal do Estado culminou em um cenário nada favorável na década de 1990, enfraquecendo o sistema de mérito e fortalecendo a influência política na gestão dos salários por meio de gratificações.

Autores como Costa (2010) entendem que, de fato, o início da reforma administrativa acontece apenas a partir de 1990, quando, em 15 de março, tomou posse Fernando Collor de Mello, representante do primeiro governo civil eleito pelo voto direto.

Para Marcelino (2003), devido à crise em que se encontrava o setor público, neste mesmo dia o governo propôs e implementou uma ampla reforma administrativa, além da reestruturação ministerial. Entre suas ações de propósitos reformadores, Costa (2008, p. 860) destaca a criação de uma nova moeda, o congelamento da poupança popular, a taxaço de haveres financeiros e o redesenho da máquina de governo. Ademais, tendo como objetivo a redução da

intervenção do Estado na vida social, “criou uma série de restrições e regulamentos temporários para que, aos poucos, os cidadãos perdessem a memória inflacionária e pudessem usufruir mais os benefícios decorrentes do exercício das novas liberdades” (COSTA, 2008, p. 860). Explica Martins (1997, p. 9):

O governo Collor herdou os escombros da máquina estatal dilacerada pela prática patrimonialista da Nova República, cuja reconstrução era item programático de governo. A reforma administrativa do governo Collor fechou-se ao debate político, foi formulada mediante um baixo grau de consenso social e implementada de maneira autoritária, inconsequente e combativa (Nunes, 1992). O lema de moralização do serviço público foi rapidamente desmoralizado por evidências de privatização do estado no bojo da maior estrutura patrimonialista da história da república, *o esquema PC*. Não obstante disfuncional, a reforma Collor foi dissociativa, avessa à política, embora o final do governo Collor tenha sido marcado por uma fase de intensa barganha instrumental com segmentos partidários em busca de apoio [grifos no original].

Costa (2010, p. 114-115) sintetiza, nas palavras de Torres (2004, p. 170), os resultados do Governo Collor em termos da administração pública

A rápida passagem de Collor pela presidência provocou, na administração pública, uma desagregação e um estrago cultural e psicológico impressionantes. A administração pública sentiu profundamente os golpes desferidos pelo governo Collor, com os servidores descendo aos degraus mais baixos da auto-estima e valorização social, depois de serem alvos preferenciais em uma campanha política altamente destrutiva e desagregadora.

Ainda em relação aos servidores, Marcelino (2003, p. 655-656) destaca:

As medidas de extinção de órgãos e entidades e de demissão e disponibilidade de servidores provocaram uma atitude de insegurança e inércia dos funcionários públicos acarretando uma certa paralisia da máquina, refletindo negativamente no processo reformista. Por sua vez, os projetos voltados para a formação, aperfeiçoamento e treinamento dos servidores, indispensáveis para o andamento da reforma, não foram implementados.

Abrucio *et al.* (2010, p. 59) destacam que, “como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal, algo que produziu uma lógica do ‘salve-se quem puder’”.

Collor sofreu um processo de *impeachment* no dia 29 de dezembro de 1992. Foi sucedido por seu vice, Itamar Augusto Cautiero Franco, que presidiu o Brasil até 31 de dezembro de 1994. Seu governo adotou uma postura tímida e conservadora com relação à reforma do Estado

e, mesmo, em relação à reforma administrativa. “Para conservar a ampla base de apoio que possibilitou a sua emergência, persistiu na estratégia de ressuscitar ministérios extintos por Collor e restringiu-se a tocar, de forma hesitante, o programa de privatização” (COSTA, 2008, p. 862). Para que ocorresse a reversão da reforma administrativa realizada pelo governo Collor, o governo Itamar precisou agir na reorganização da macroestrutura governamental nos moldes da Nova República, inclusive no que se referia à finalidade de barganha política por escalões de governo (MARTINS, 1997). Ainda segundo este autor

Neste período de redemocratização o patrimonialismo tecnoburocrático deu lugar ao político-corporativo, baseado em alianças político-partidárias perfeitamente encaixadas na prática fisiológica em busca de recursos e influência sobre a administração pública. Por outro lado, uma aliança patrimonialista com a burocracia miúda se deu pela via do corporativismo, num ambiente marcado pela crescente politização do serviço público e, conseqüentemente, pela conquista de privilégios condizentes com a condição de estamento, categoria e classe social, mas não com a racionalidade burocrática das carreiras. As tentativas de modernização da administração pública, notadamente no bojo do plano Collor, foram alheias, senão contra, a política, indistintamente se se tratasse de política fisiológica ou da política decorrente da democracia. Em ambos os casos verifica-se o fenômeno da dissociação entre política e administração pública no ambiente democrático, quer mediante a repelência da política e dos políticos ao desenvolvimento da racionalidade funcional na administração, quer vice-versa (MARTINS, 1997, p. 9).

Abrucio *et al.* (2010, p. 59) apontam que o governo Itamar “chegou a produzir documentos com diagnósticos importantes sobre a situação da administração pública brasileira [...], mas que não teve grande iniciativa reformista.

Em outubro de 1994, foi eleito, em primeiro turno, para presidente da República, o ex ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso. Sua eleição deveu-se, em grande medida, ao sucesso do Plano Real, que fora finalizado por Itamar durante o mandato anterior.

Em novembro de 1995, o presidente apresenta à nação o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), elaborado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sob a liderança de Bresser-Pereira, no qual se desenhava uma nova concepção do Estado e de seu funcionamento, focalizando o exercício do poder que seria de atribuição típica do Estado e estabelecendo as atividades que seriam de sua exclusiva competência (MARCELINO, 2003).

Essa concepção tem por base a distinção entre duas funções primordiais do Estado: a primeira, em nível estratégico, que é a de formular e avaliar diretrizes e políticas públicas, garantindo que sua implementação se dê em benefício de todos os cidadãos; a segunda, em nível executivo, que é a de implementar as políticas formuladas, com observância das diretrizes definidas. Ambas são funções de competência exclusiva do Estado, não podendo, portanto, ser delegadas a entidades que estejam fora do âmbito estatal. As agências executivas se situam na função de caráter executivo (MARCELINO, 2003, p. 649).

Para Pacheco (2010, p. 191), “as propostas visaram fortalecer o núcleo estratégico e desenvolver práticas gerenciais, por meio do estabelecimento de compromissos de resultados em troca de maior flexibilidade administrativa.” Em termos de inovação, Marcelino (2003, p. 650) aponta que o Plano Diretor propôs “a substituição do modelo burocrático weberiano¹³ pelo modelo de administração gerencial”, buscando, assim, maior flexibilidade do Estado.

A administração pública burocrática se caracteriza, segundo Costa (2008, p. 865; 866) “pela profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal”. Já a administração pública gerencial é “orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. Para Pacheco (2010, p. 193), a reforma administrativa propôs como uma das principais mudanças a substituição do lugar de desconfiança na figura do administrador público, por meio do compromisso com os resultados pactuados e a transparência das informações – por meio do contrato de gestão. “Trata-se da mudança sobre *o que controlar*: o controle não será mais exclusivamente sobre *processos*, mas fundamentalmente sobre *resultados*” [grifos originais].

O plano diretor estabeleceu uma proposta abrangente para a macro-estrutura, baseada na distinção de quatro setores do Estado (núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas, produção de bens para o mercado); destacou a forma de propriedade pública não estatal, além da privada e da estatal, e propôs para cada segmento uma forma de administração (burocrática ou gerencial). (PACHECO, 2010, p. 191)

Paes de Paula (2005, p. 38) destaca que, nesse contexto, a administração pública gerencial (ou nova administração pública),

[...] emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado reformado pela sua adequação ao diagnóstico da crise do Estado realizado pela aliança social-liberal

¹³ A Reforma Burocrática “marca a transição para a dominação racional-legal de que nos fala Weber, representando um momento fundamental do processo histórico de racionalização burocrática. Através dela instala-se uma administração profissional, estabelecendo-se instituições e políticas públicas próprias da administração pública burocrática” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 12)

e por seu alinhamento em relação às recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos. Assim, ao ser indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países, viajando para o Reino Unido a fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação desse modelo ao contexto nacional.

O debate sobre a reforma do Estado foi então liderado pelo professor Luis Carlos Bresser-Pereira, “seja na qualidade de *scholar*, seja na qualidade de ministro” (COSTA, 2008, p. 861). Nessa nova perspectiva do Estado, em que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para se tornar seu promotor e regulador, busca-se o fortalecimento das suas funções de regulação e de coordenação, especialmente no nível federal, além da “progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infraestrutura” (COSTA, 2008, p. 863). Em suma, nas palavras do autor, “afirmava-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e das organizações da sociedade civil, deslocando-se a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins)” (COSTA, 2008, p. 866).

Segundo Pacheco (2002, p. 81), para obter os resultados propostos pelo Plano Diretor, era imprescindível atuar sobre o perfil dos trabalhadores da administração federal.

A ênfase nas novas funções do Estado exigia um quadro enxuto e altamente qualificado de funcionários, movidos pelo compromisso com resultados, e não apenas pelo cumprimento de formalidades legais ou obediente e acomodado com a perspectiva de estabilidade e aposentadoria integral. Sabia-se que a agenda de reforma seria longa – tanto em função da rigidez constitucional, que vedava a demissão de servidores e garantia a estabilidade plena, quanto por se tratar de uma profunda mudança cultural.

O próprio Bresser-Pereira (2000, p. 7) analisa os primeiros cinco anos de sua reforma gerencial:

Cinco anos depois de iniciada, a reforma gerencial da administração pública brasileira iniciada em 1995 pode ser hoje considerada um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional. As principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis: a reforma constitucional, que ficaria chamada de “reforma administrativa”, foi aprovada praticamente na forma proposta pelo governo, flexibilizando o regime de estabilidade e terminando com o regime jurídico único; as agências reguladoras foram criadas e dotadas de autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais destinadas a executar no setor público não-estatal atividades sociais e científicas que o Estado deseja financiar mas não quer executar diretamente; foi criado o regime de emprego público como alternativa ao cargo

público quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado; alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminando privilégios e distorções; os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado.

A reforma gerencial teve três dimensões, segundo Bresser-Pereira (2000, p. 14): uma institucional, outra cultural e uma terceira, de gestão. Porém, o autor afirma que

[...] só foi possível aprovar as novas instituições depois de um debate nacional no qual a cultura burocrática até então dominante foi submetida a uma crítica sistemática, ao mesmo tempo que as novas instituições eram defendidas, particularmente a quebra da estabilidade total de que gozavam os servidores na Constituição de 1988 e a idéia de transformar os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado em organizações sociais, ou seja, em organizações públicas não estatais financiadas pelo orçamento do Estado e supervisionadas através de contratos de gestão.

A reforma gerencial procurou criar instituições legais e organizacionais que permitissem que uma burocracia profissional e moderna tivesse condições de gerir o Estado brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 2000). Esta reforma, segundo o autor, não subestimou os elementos de patrimonialismo ou de clientelismo que ainda subsistem em nosso meio. Entretanto, partiu do pressuposto de que

[...] no final do século XX, quando as técnicas de controle gerencial e democrático já foram amplamente desenvolvidas, a melhor forma de combater o clientelismo é ser gerencial; é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, em vez de submetê-lo a um controle burocrático vexatório (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 18).

Em termos da gestão de pessoas, o Plano Diretor assumiu duas atribuições centrais: fortalecer o núcleo estratégico por meio do corpo burocrático permanente e, concomitantemente, introduzir os princípios da administração gerencial (PACHECO, 2002, p.2010). Desse modo, a autora destaca que o Mare passou a realizar concursos públicos anualmente para ingresso nas carreiras típicas do Estado, além de revisar a estrutura de diversas carreiras já existentes, buscando adequação salarial com o setor privado e minimizando as distorções de remuneração percebidas, além de aumentar a “amplitude” de algumas delas (diferença entre a remuneração inicial e final da carreira); também buscou utilizar a remuneração variável por desempenho e investir na capacitação dos servidores Para a autora, “delineou-se um imperativo para a política de recursos humanos [...]: alterar profundamente o perfil da força de trabalho, em direção a um quadro mais qualificado de servidores” (PACHECO, 2002, p. 81),

além de buscar reter seus quadros mais qualificados (PACHCEO, 2002). Manter sob controle as despesas com pessoal foi percebido pela autora como o segundo imperativo pós-1995.

Pacheco (2010, p. 194) também destaca que o Mare apresentou uma proposta polêmica ao vincular o “preceito da estabilidade à avaliação periódica de desempenho do funcionário”, ancorada no princípio de profissionalização dos servidores públicos. O Plano Diretor ainda buscou garantir a ocupação dos cargos de livre nomeação (DAS), com base em algumas regras estabelecidas.

Quanto à estabilidade consagrada na Constituição de 1988, Pacheco (2002, p. 91) destaca que a reforma avaliou que ela deveria ser flexibilizada: “o servidor passaria a ser passível de demissão não apenas nos casos de falta grave, mas também por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal”.

Outra diretriz da reforma foi o investimento em capacitação permanente dos servidores, aumentando o número de treinamentos realizados em decorrência de uma nova visão acerca do papel da capacitação no setor público. Para Pacheco (2002, p. 95), “tradicionalmente, a capacitação era vista como um requisito para promoção na carreira; com a agenda de reforma pós-95, a capacitação passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição”. Esta nova visão, segundo a autora, “permitiu quebrar o imobilismo anterior, em que as pressões corporativas buscavam antes a criação de novas carreiras estruturadas do que a capacitação como atualização permanente”.

Finalmente, a autora conclui:

Este tema — a força de trabalho do setor público — como vários outros objetos das políticas públicas e das reformas em curso no Brasil — traz à tona questões profundas como a natureza do federalismo brasileiro, a relação entre poderes, as desigualdades regionais, as injustiças sociais e os privilégios, a bandeira fácil da isonomia — que por trás da aparência de “tratamento igual a todos” esconde a falta de coragem para avaliar e recompensar os desempenhos diferentes; as dificuldades em entender e aceitar o sentido profundo da meritocracia etc. (PACHECO, 2002, p. 97)

Define o Centro Latinoamericano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD)¹⁴ (1998, p. 13), “*La Reforma Gerencial asegura los mecanismos necesarios para el aumento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la administración pública, además de crear nuevas condiciones que posibilitan una relación más democrática entre el Estado y la sociedad.*”.

As principais características e objetivos deste modelo administrativo seriam: a) profissionalização da alta burocracia como ponto de partida, aliada à flexibilização do regime único de contratação de servidores, inclusive terceirizando atividades auxiliares; b) transparência da administração pública e responsabilização democrática de seus administradores perante a sociedade; c) descentralização da execução de serviços públicos enquanto tarefa essencial; d) desconcentração organizacional para a administração das atividades exclusivas do Estado que permanecem a cargo do Governo Central; e) controle de resultados *a posteriori*, por meio do cumprimento de metas; f) maior autonomia gerencial das agências e de seus gestores, complementadas por novas formas de controle (controle de resultados, de custos, por competência administrada e social); g) distinção de duas formas de unidades administrativas autônomas (a primeira, que compreende as agências que realizam atividades exclusivas de Estado, isto é, descentralização para aumentar a flexibilidade administrativa do aparato estatal, e a segunda, que atua nos serviços sociais e científicos, em que o Estado deve continuar atuando na formulação geral, na regulação e no financiamento de políticas sociais e de desenvolvimentos científico-tecnológico, sendo possível transferência, em parte, para o setor público não estatal, sem privatizar, contudo; h) orientação do fornecimento de serviços para o cidadão-usuário; e i) modificação do papel da burocracia em relação com a democratização do Poder Público, aumentando a responsabilização do servidor público em três aspectos, frente à sociedade, aos políticos e aos representantes formais e informais da sociedade.

Como avaliação final dos efeitos da Reforma em relação aos objetivos traçados, Pacheco (2002, p. 83) cita Bresser-Pereira (2002) para concluir o êxito da transição da administração burocrática para a administração gerencial:

¹⁴ O CLAD foi criado em 1972 com a proposta de instituir uma entidade regional voltada para a modernização das administrações públicas na América Latina. Na década de 1990, por meio de seu Conselho Diretivo, assina o documento “Uma Nova Gestão Pública para a América Latina”, defendendo seu papel de “[...] promover a reforma gerencial do Estado Latinoamericano” como um aspecto fundamental para melhoria da capacidade de gestão do Estado (CLAD; 1998, p. 19).

Sempre disse que a reforma tinha dois objetivos. O principal era o de tornar o aparelho do Estado e a administração pública brasileira mais modernos, transitar de uma administração pública burocrática para uma gerencial, ou, como Pedro Parente preferiu, para uma **gestão empreendedora**. Este objetivo foi alcançado no plano das reformas institucionais e principalmente no plano da mudança de cultura. Hoje a cultura burocrática está em franca retirada, enquanto uma nova **cultura gerencial ou empreendedora**, que concede mais autonomia e mais responsabilidade aos gestores públicos, está em alta. A reforma administrativa, entretanto, afinal não foi ainda bem sucedida em relação a seu segundo objetivo —contribuir para o ajuste fiscal — porque a indefinição de quais sejam as carreiras de Estado impede que se demitam, por excesso de despesas, servidores. Este problema não existe a nível federal, mas é importante no plano estadual e municipal. Os êxitos alcançados pelo governo federal na área fiscal devem-se a outras razões que não a própria reforma administrativa, como, por exemplo, a lei de responsabilidade fiscal. (Bresser Pereira: fevereiro/2002, www.bresserpereira.org.br). [grifos nossos]

Esclarece Garces e Silveira (2002, p. 69): “A introdução da gestão por programas no ambiente atual da administração pública engendra uma tensão entre as práticas existentes e os novos valores e atitudes empreendedoras, características da administração orientada para resultados”.

Os autores sintetizam os desafios de gestão que devem ser enfrentados em direção à “postura empreendedora”:

Novas habilidades gerenciais necessitam ser reforçadas ou desenvolvidas. A gestão por programas demanda gerentes capazes de integrar esforços de pessoas e equipes dentro e fora da organização à qual foi atribuída a condução do programa. Capacidade de negociação, de motivação de equipes próprias ou remotas, comunicação com o público-alvo do programa, conhecimento das técnicas de gestão de projetos e programas são as habilidades essenciais ao sucesso do novo modelo de gestão. [...] Trata-se, portanto, de elevar a capacidade de resposta não apenas de gerentes de programas e gestores públicos, mas do conjunto de servidores, submetidos a um ambiente de crescente complexidade, e promover uma mudança comportamental, com o objetivo de transformar a atitude burocrática em postura empreendedora (GARCES; SILVEIRA, 2002, p. 73-74).

Após a reforma gerencial de 1990, não foram observadas no âmbito federal outras iniciativas de cunho semelhante. Contudo, estados isoladamente buscaram suas iniciativas reformistas, destacando-se, no caso de Minas Gerais, a proposta denominada “Choque de Gestão”, iniciada pelo governador Aécio Neves, em 2003. Não é objetivo desta tese analisar o Choque de Gestão, objeto de tantas outras publicações acadêmicas e institucionais, mas a experiência do empreendedor público, idealizada na segunda geração do Choque de Gestão. Desse modo, o capítulo teórico que trata de empreendedorismo tentará situar o programa dos empreendedores

públicos na estratégia de governo pensada à época, destacando alguns elementos importantes da proposta de reforma da administração pública mineira.

Dando sequência ao debate acerca da formação do RH na administração pública, o próximo capítulo busca aprofundar na história da gestão de pessoas enquanto área funcional das organizações (privadas e públicas), a partir de um panorama histórico nos cenários mundial e brasileiro. Ao final, a ênfase é dada ao modelo de competências, direcionamento da gestão do cargo de empreendedor público.

3 DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Este capítulo trata de dois objetivos desta tese. Primeiro, apresentar uma retrospectiva histórica da gestão de pessoas no mundo e no Brasil, recontando sua trajetória desde a concepção do Departamento de Pessoal até as práticas atualmente compreendidas como estratégicas pelas organizações e seguidas em muitas delas. Muitos momentos que compõem a dinâmica da história do Brasil já foram apresentados no capítulo anterior e a proposta do atual capítulo é lançar luz ao desenvolvimento da Gestão de Pessoas no tempo. Segundo, lançar luz sobre o tema “Competências em Gestão de Pessoas”, modelo que orienta a seleção e a gestão do cargo de empreendedor público. Para tanto, será discutida a formulação do termo, desde McClelland (1973), passando por Boyatzis, Le Boterf (1995), Zarifian (2008), Fleury e Fleury (2001), entre outros, diferenciando competências no âmbito do indivíduo e da organização. Vale destacar que este não é o tema central deste estudo; apenas um construto auxiliar na compreensão da complexa dinâmica do sujeito empreendedor público e o cargo que ocupa. Ainda que não haja um discurso formal de que o modelo de competências baliza a gestão dos EPs, o que se percebe na prática é o uso do modelo para a seleção, alocação, acompanhamento e avaliação.

3.1 Gestão de Pessoas: suas origens e seus percursos

O período do desenvolvimento do capitalismo industrial, tendo como marco a Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra, no século XVIII, trouxe consigo o crescimento da produção e novas configurações das relações de trabalho. Com a intensificação das manufaturas, no século XIX, e o grande contingente de trabalhadores provenientes das populações rurais, inicia-se na Europa uma atividade massificada, com elementos bem marcantes: duração do trabalho atingindo de 12 a 16 horas por dia, emprego de mulheres e crianças na produção industrial e salários muito baixos, por vezes, insuficientes para garantir o sustento da família (DEJOURS, 1991). O trabalho artesão vai sendo, aos poucos, substituído pelas manufaturas, que, por sua vez vão dar origem aos novos conceitos do mundo do

trabalho, baseados nas abordagens tayloristas e fordistas, que dominaram grande parte da estruturação produtiva mundial do século XX. Silva (1974) explica que Frederick Taylor, buscando evitar o desperdício, iniciou esse processo no final do século XIX, com vistas à otimização e controle do trabalho e à aplicação de métodos racionais aos problemas de produção. Henry Ford incorporou os métodos tayloristas de organização do trabalho, fundamentando-se na socialização do ritmo do trabalho e submetendo os trabalhadores à velocidade da correia transportadora.

Nesse contexto, a Administração de Recursos Humanos surge nos Estados Unidos, no final do século XIX, como “departamento de pessoal” que, segundo Fischer (1998, p.100), passou a existir quando “os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção”. Paralelamente, o Brasil, no mesmo período, ainda possuía uma economia sustentada na lavoura (especialmente a cafeicultura) e utilizava-se da mão de obra de grandes contingentes de negros africanos recém-libertos e imigrantes europeus em condições de semiescravidão.

Fleury e Fischer (1992, p. 107) destacam que o final do século XIX assistiu à formação da classe operária brasileira, o “embrião do proletariado urbano industrial”, a partir do crescimento de indústrias em centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro. Contudo, ainda não havia nesta época, como destaca Messeder (1989, p. 52), “qualquer regulamentação das condições de trabalho, e o Estado, seguindo à risca os princípios do liberalismo, recusava-se terminantemente a intervir neste sentido”.

Antunes (1999) descreve o taylorismo e o fordismo como as expressões dominantes do sistema produtivo capitalista e do seu processo de trabalho do século XX, principalmente a partir de sua segunda década, caracterizados pela produção em massa de mercadorias de forma homogeneizada e verticalizada, pela racionalização máxima das operações realizadas pelos trabalhadores, pelo combate ao desperdício, pela redução do tempo de produção e pelo aumento do ritmo de trabalho. Contudo, esse sistema, que parecia atender aos objetivos dos proprietários dos meios de produção, não correspondia às expectativas dos trabalhadores, que vivenciavam um trabalho fragmentado, exaustivo e desprovido de sentido. Como resultado, observava-se uma grande rotatividade de trabalhadores, absenteísmo, boicotes a esse sistema, frequentes acidentes de trabalho e, mesmo, mortes.

Essa permanente tensão entre o modelo de gestão idealizado e o praticado pelas organizações norte-americanas abre espaço para novas abordagens de gestão (pós 1930), marcadas pela influência da Psicologia e dos estudos sobre comportamento humano, especialmente os do grupo de Elton Mayo, dando origem ao que Fischer (1998, p. 101) denominou de “nova fase da história da Administração de Recursos Humanos”. Estes estudos apontaram a existência do fator humano nas organizações, uma variável relacionada ao modo como o sujeito se percebe e às dinâmicas existentes na organização e que influencia os resultados por ele produzidos. O trabalhador começa a ser percebido como uma pessoa na organização, que produziria mais ou menos em função de estímulos e ou recompensas, e não apenas como um apêndice da máquina.

A Psicologia, especialmente por meio dos psicólogos comportamentais, contribuiu especialmente para a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, além de teorias sobre motivação e liderança, a exemplo dos trabalhos de Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland. Contudo, é importante destacar:

Enquanto Taylor preconizava formas rígidas de organização e controle dos processos de trabalho, Mayo busca o ajustamento do trabalhador a essas mesmas formas. E tanto a Escola das Relações Humanas quanto a Psicologia Industrial nada mais são que aperfeiçoamentos na manipulação de indivíduos e grupo, para que nesses ajustes se minimize a emergência de conflitos (FISCHER, 1998, p. 44).

No Brasil, as primeiras décadas do século XX marcaram a expansão do seu parque industrial e a consolidação da posição da burguesia empresarial deste setor (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 107;108). As autoras destacam que a intervenção do Estado era restrita “tanto em termos de ingerência direta nas atividades produtivas, como da regulamentação das relações capital/trabalho”. Até o início dos anos de 1920 as greves eram constantes, decorrentes das péssimas condições de vida dos assalariados. As reivindicações eram, principalmente, relacionadas a salários, jornada de trabalho, descanso semanal, trabalho feminino e infantil, indenizações por acidentes e melhorias das condições de higiene. O único campo de intervenção maciça do Estado era o sindical, por meio de uma forte repressão do movimento grevista. Messeder (1989, p. 54, grifos nossos) define este período (desde o período Colonial até a Revolução de 1930), em termos de gestão da mão de obra, como o que ele denominou de “administração de recursos humanos pré-cartorial, ou seja, **preocupação apenas com a contagem das ‘cabeças’** para garantir o pagamento no final do mês”.

Para Fleury e Fischer (1992), as políticas de gestão dos trabalhadores desenvolvidas logo após este período variaram conforme o tamanho da organização, o setor produtivo ao qual pertencia, o processo de trabalho e as características da atividade e da mão de obra empregada. Havia, portanto, segundo as autoras, uma “gestão de pessoas” mais disciplinadora no trabalho fabril e outra de caráter mais paternalista no setor ferroviário, por exemplo.

A natureza das relações de trabalho neste período, somada aos movimentos dos trabalhadores, que passaram a organizar-se em lutas coletivas, greves e movimentos sindicais, e à ausência de intervenção do Estado, contribuiu para a Revolução de 1930 (que será detalhada no próximo capítulo) e uma nova organização do Estado, que Messeder (1989, p.52) define como “um marco na história das relações de trabalho no Brasil”. A economia, antes agroexportadora, passa a ser de industrialização. E, “com a crise da cafeicultura, grandes contingentes de trabalhadores provenientes do campo passaram a se dirigir para os centros urbanos em busca de emprego no setor de serviços e na indústria” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 109). Messeder (1989) destaca que a mão de obra era abundante e barata e que as empresas ainda pouco se preocupavam com ela. Segundo Fleury e Fischer (1992, p. 109), neste período as indústrias começam a criar sua “‘Secção de Pessoal’, que burocratizava aspectos jurídicos-legais da relação empregatícia”.

Após 1930, o Estado passa a intervir mais diretamente. Com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, desenvolve “dispositivos regulamentadores das condições de trabalho, da organização sindical e Previdência Social” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 109). As autoras destacam que a promulgação da legislação trabalhista traz uma série de “benefícios” aos trabalhadores, que os consideravam muito mais como “dádivas patronais ou do governo do que como direitos conquistados”.

Em 1946, o governo populista de Getúlio Vargas implanta a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), regulamentando, em especial, os três grandes temas envolvidos nas relações trabalhistas: a situação de trabalho, o contrato de trabalho e o salário (ALBUQUERQUE, 1987). Segundo Messeder (1989), para fazer cumprir a legislação recém-criada, as empresas precisaram organizar-se melhor. Começa aí o período de gestão das pessoas nas organizações denominado pelo autor de “burocrático-cartorial”(até 1930 era gestão “pré-cartorial”). Isso significa que a “Secção de Pessoal” passa a cuidar da aplicação das novas leis trabalhistas às situações de trabalho e a orientar a relação dos empregados com

o Estado, que detinha o poder dos sindicatos. O profissional que ocupava esse lugar era responsável, portanto, pelas rotinas trabalhistas, direitos e deveres do trabalhador e, acima de tudo, pela parte disciplinar.

Segundo Fleury e Fischer (1992), investimentos do Estado em setores produtivos básicos marcaram as décadas de 1940 e 1950, compondo, assim, relevantes complexos industriais, a exemplo da Companhia Vale do Rio Doce (década de 1940) e da Petrobras (década de 1950). Essas e outras empresas criadas na época acabavam por utilizar na administração da mão de obra o citado modelo de “secção de pessoal”, fazendo cumprir a legislação trabalhista vigente instituída pela CLT. “Para as demais atividades, as práticas de gestão eram pouco formalizadas, apoiando-se no sistema de relações informais” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 111).

Na década de 1950, o Brasil já havia sofrido consideráveis transformações em seu processo de industrialização e modernizado seu parque industrial, por meio de novas tecnologias e da racionalização do trabalho, com fundamento nas práticas fordistas/tayloristas. Segundo Messeder (1989, p. 53), “o processo de trabalho passou a ser muito mais parcelado e formalizou-se a administração de pessoal com a introdução de padrões impessoais de tratamento dos trabalhadores”. Para atender a este crescente desenvolvimento, característico do governo de Juscelino Kubitschek, e também à ascensão do movimento sindical (reconhecido pela Constituição de 1946), a administração de pessoal precisou se modernizar. Segundo Messeder (1989, p. 55), os empresários brasileiros buscaram adotar o modelo de “*Industrial Relations*, em prática nos Estados Unidos”, iniciando a fase das Relações Industriais no Brasil, e que não prosperou da maneira esperada, provavelmente, pelas diferenças culturais entre o país de origem do modelo (Estados Unidos) e o Brasil (MESSEDER, 1989).

Para Fleury e Fischer (1992, p. 111), todavia, a espinha dorsal do novo modelo de gestão de recursos humanos trazido com as multinacionais era “a criação da área para administração de cargos e salários, estabelecendo as funções, definindo as linhas de carreira, formalizando assim os vários níveis hierárquicos da estrutura de poder das empresas”. As autoras defendem que esse modelo acabou por influenciar a formação de uma cultura própria aos profissionais de RH, pautando a estruturação da área e o advento de práticas e instrumentos de gestão.

O golpe militar de 1964 modificou o contexto político-sindical do país, introduzindo forte repressão política, além de produzir “algumas mudanças na legislação, que vieram a favorecer os interesses do capital e limitar direitos anteriormente conquistados pelos trabalhadores”(MESSEDER, 1989, p. 53). Além disso, o autor aponta que com a criação do FGTS (em 1966) e o fim da lei da estabilidade o patronato poderia cada vez mais reduzir seus custos, demitindo trabalhadores, além de o governo restringir maciçamente, com a nova lei, o direito de greve. Nesse período, manifestações populares eram duramente refreadas e “a repressão à organização sindical independente adquire [...] sua face mais radical” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 113).

Há que se destacar, contudo, que, devido ao modelo econômico da época, à maciça entrada de capital estrangeiro no país e ao chamado “milagre econômico”, as empresas passam a investir mais nas pessoas, observando-se, portanto, a transição do modelo de administração de pessoal do tipo “burocrático-cartorial” para a administração de recursos humanos (MESSEDER, 1989). Muito se desenvolveu em termos de estruturação de cargos e salários e programas de treinamento e desenvolvimento. Porém, como destaca Messeder (1989, p. 55), “foi uma evolução apenas no sentido de que não mais padeceríamos pela incompetência na elaboração de programas de recursos humanos; quanto aos problemas, foram transferidos para a sua operacionalização.”

A questão central do modelo de gestão de pessoas da época é que, pela própria característica da sociedade e do Estado no período, a administração não se preocupava com as pessoas *per si*. Ao contrário, o modelo adotado tendia a “depreciar o fator trabalho” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 112), principalmente em decorrência da oferta de mão de obra, que propiciava a diminuição dos níveis salariais e a utilização da rotatividade como instrumento de gestão. Iniciava-se, contudo, a demanda por mão de obra especializada, mais qualificada, para determinados cargos específicos. Segundo Fleury e Fischer (1992), destaca-se neste período a maior preocupação com a capacitação e o desenvolvimento gerencial.

Os anos de 1970 e 1980, segundo apontam Fleury e Fischer (1998), foram de transformações na sociedade brasileira e na economia, refletindo-se nas políticas públicas, nas ações das empresas e, conseqüentemente, nos padrões de relações de trabalho da época. A inflação e a recessão econômica contribuíram para a deterioração das condições de vida de uma parte relevante da população. A insatisfação dos trabalhadores com suas condições

laborais confundia-se com as reivindicações da sociedade pela abertura política. “O ‘Novo Sindicalismo’ emergente na passagem dos anos 70 e 80 impulsionou a ocupação de espaço político pela classe trabalhadora, [...] mudando também sua própria articulação e a forma de atuação” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 114). Contudo, na década de 1980 o desemprego no Brasil foi crescente e afetou diretamente a capacidade de luta dos trabalhadores (MESSEDER, 1989).

Nos Estados Unidos, “um novo modelo seria introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de Recursos Humanos: seu caráter estratégico”(FISCHER, 1998, p. 105). Albuquerque (1987) enfatiza que algumas empresas brasileiras mais bem estruturadas sofreram influência desta perspectiva. Sua pesquisa revelou que o executivo de recursos humanos estava, de algum modo, envolvido na formulação das estratégias organizacionais na maioria das empresas pesquisadas. Segundo o autor, de modelos padronizados a Gestão de Pessoas passa então a desenvolver formas particulares de administração, estabelecendo uma definição clara entre os papéis a serem desempenhados nas organizações: aqueles que são estratégicos, os táticos e os operacionais. Ocorre também a evolução do papel da área no sentido de voltar sua atenção para o contexto ambiental e para o futuro da empresa (ALBUQUERQUE, 1987). Todavia, a realidade geral não foi bem assim.

As políticas de recursos humanos propriamente ditas raramente conseguiram incorporar as propostas de flexibilização, participação e congêneres permanecendo nos limites mais convencionais da administração de pessoal. Deste modo as inovações geralmente “experimentadas” nos padrões de gestão, tenderam a limitar-se à organização do processo de trabalho, muitas vezes, chegando a conflitar com o conteúdo das diretrizes organizacionais mais amplas (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 114).

Messeder (1989; p.56) também observa que no Brasil pouco mudou para a mão de obra operacional, pois a “cada conquista do trabalhador aumenta o seu grau de responsabilidade e, portanto, de submissão”. Fischer (1987, p. 32) afirma:

Os cuidados com os planos salariais que preconizavam a equidade, a preocupação com aperfeiçoar a mão de obra através de treinamentos, a ênfase em melhorar as condições de trabalho, desde os fatores ambientais até os psicossociais que as determinam, a busca de métodos de racionalização poupadores de esforço físico, são resultados dessa modernização administrativa, objetivamente positivos para todos os elementos envolvidos: o trabalho, o trabalhador, o empresário, o administrador e os padrões de relações do trabalho constituídos nessa relação.

A partir de meados da década de 1980 e início da de 1990, com a abertura econômica e a internacionalização da economia, o país vivencia o advento de novas tecnologias e, principalmente, do crescimento da informática. O novo cenário organizacional não podia mais ser percebido pela perspectiva dos países de forma isolada. Neste universo dito globalizado, enquanto aumentava o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações, cada vez mais era demandada mão de obra qualificada para competir em mercados internacionais (ULRICH, 1998). Nesse contexto, a questão da competitividade passou a estar em alta. Fischer (1998, p. 10) destaca o papel das pessoas para sua concretização, ou seja, um “recurso estratégico”, para atingir-se a vantagem competitiva. Em outras palavras, as pessoas deveriam ser gerenciadas de modo a se tornarem “agentes de competitividade” (FISCHER, 1998, p. 112). Crescia, assim, a atuação da área de Gestão de Pessoas em direção ao seu caráter estratégico.

Dutra (2012, p. 13) corrobora esse pensamento, ao afirmar que as pressões que tiveram início no final dos anos de 1960 e se consolidaram na década de 1980, decorrentes do ambiente em que as organizações se inseriam e das pessoas que nela trabalhavam, contribuíram para a falência dos tradicionais modelos de gestão de pessoas. Globalização, arquiteturas organizacionais, relações comerciais mais complexas e exigência de valor agregado de produtos e serviços levaram as organizações a buscar, segundo o autor, “mais flexibilidade e maior velocidade de resposta na estruturação das concorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente”.

Como parte deste contexto de profissionalização da gestão de pessoas e dos discursos gerenciais que tomaram nova forma neste período, Chanlat (1995, p. 68) aponta a crescente preocupação das empresas com a gestão da carreira como ferramenta de retenção. Ele cita que “a gestão de carreiras torna-se parte dessa estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam na empresa”. Segundo o autor, o modelo tradicional de carreira era, basicamente, masculino, pertencente aos grupos sociais dominantes, estável e de progressão linear vertical e contínua; já no modelo moderno, que se desenha especialmente após 1990, a figura central pode ser um homem ou uma mulher, de diferentes grupos sociais, marcado pela instabilidade e progressão descontínua vertical e horizontal. Chanlat (1995, p. 70) descreveu quatro tipos de carreira: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica, reforçando, porém, que “a cultura e a estrutura social de cada sociedade acabam por modificar as configurações que os tipos e modelos de carreira podem ter de um país a outro”. Em outras

palavras, “não se pode, realmente, falar de carreira, hoje em dia, sem considerar as dinâmicas sociais subjacentes”. (CHANLAT, 1995, p. 20). Reforça o autor:

A sociedade industrial capitalista liberal está, com efeito, fundada sobre as idéias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Dentro deste quadro, fazer carreira torna-se possível, em teoria, para todo mundo; porém na prática, como sabemos, é muitas vezes diferente. A ideologia individual de êxito, a despeito de seus limites, está no centro da ordem social moderna. (CHANLAT, 1995, p. 69).

Atualmente, não só parece existir uma crise da empregabilidade, como também da mão de obra. No final da década de 1990, Chanlat (1996) aponta cinco paradoxos a serem superados pelas organizações e pela sociedade no que se refere à questão da carreira, os quais que são muito pertinentes ainda hoje. Primeiro, o mercado de trabalho demanda cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados – é a estratégia de flexibilização da mão de obra. Segundo, o foco da gestão é essencialmente financeiro. Terceiro, o declínio da ética do trabalho e as contradições da sociedade do consumo rápido *versus* horas de trabalho. Quarto, a crise da educação, colocando à disposição no mercado profissionais cada vez menos qualificados. Quinto, o horizonte profissional cada vez mais curto. Diante do exposto, pode-se pensar no caso brasileiro, em que a carreira pública parece cada vez mais tentadora e o contrato de estabilidade prometido pelo Estado bastante atraente. Contudo, como compreender o desejo da carreira pública sem o benefício da estabilidade, como é o caso do empreendedor público? Esta pergunta será objeto de reflexão mais adiante, tanto no próximo capítulo, teórico, como nas análises dos dados.

Ao tratar a evolução da função de gestão de pessoas nas organizações, Ulrich (2003, p. 281) avalia, na virada do século passado, a crescente importância funcional da área ao afirmar que

[...] os sistemas de recursos humanos dotam as organizações de ferramentas que elas necessitam para garantir que pessoas, processos e práticas sejam comandados de modo a adicionar valor e produzir resultados. Os sistemas de RH precisam ser mantidos e constantemente aprimorados e alterados: será sempre necessário contratar e treinar pessoas; será sempre necessário criar e aprimorar processos; sempre se precisará estabelecer e mudar culturas.

A despeito do caráter funcionalista desta afirmação, ela remete a uma reflexão acerca de novas formas de pensar a gestão das pessoas nas organizações contemporâneas. Segundo Becker; Huselid; Ulrich (2001, p. 18), “vivemos numa época em que o novo paradigma

econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis [...] sobretudo, capital humano”.Barbosa (2005, p. 12) destaca que “a organização do futuro será criada em torno das pessoas, dando-se maior relevância às suas competências”. No século XXI, portanto, percebe-se que a vantagem competitiva decorre dos recursos e das capacidades internas de cada organização, “inclusive da aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida” (BECKER *et. al.* 2001, p. 22).

Declara Sennett (2006, p. 23-24):

Desde a época de Marx, a instabilidade parece ser a única constante do capitalismo. As turbulências dos mercados, a dança apressada dos investidores, a súbita ascensão, o colapso e o movimento das fábricas, a migração em massa de trabalhadores em busca de melhores empregos ou de qualquer emprego: estas imagens da energia do capitalismo permearam o século XIX e foram evocadas no início do século passado em outra frase famosa, desta vez do sociólogo Joseph Schumpeter: ‘destruição criativa’. Hoje, a economia moderna parece cheia apenas dessa energia instável, em decorrência da disseminação global da produção, dos mercados e das finanças e do advento de novas tecnologias. E, no entanto, aqueles que hoje estão empenhados em promover a mudança sustentam que não estamos mergulhados em mais turbulências, e sim vivendo uma nova página da história.

Para Sennett (2006, p. 41; 43), três foram as “novas páginas viradas” ao final do século XX: a) “mudança do poder gerencial para o acionário” nas grandes empresas; b) os investidores, agora dotados de novo poder, “queriam resultados a curto, e não mais a longo prazo”, o que acabou gerando grandes alterações nas estruturas das organizações; e c) o desafio do desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e manufatura – esse avanço tecnológico ainda trouxe consigo implicações sociais, como um novo tipo de centralização nas organizações.

Atualmente, em grande parte das organizações, a área de Gestão de Pessoas ainda é vista como despesa, por não se tratar da atividade fim da empresa, apresentando benefícios, muitas vezes, intangíveis, não sendo percebida como investimento em ativos, razão pela qual, muitas vezes, a decisão gerencial converge para a terceirização do setor. Em seu papel de parceira estratégica, portanto, a GP necessita de um sistema de mensuração que demonstre seu impacto no desempenho da empresa. Assim, “descartar a mentalidade contábil segundo a qual RH é basicamente um centro de custos em que a minimização de custos é o principal objetivo e indicador de sucesso” (BECKER *et al.*; 2001, p. 27). É importante destacar que a nova GP do século XXI não deixa de ter seu papel técnico nas organizações, mas apresenta-se também

como estratégica vinculada à estratégia maior da empresa e aos múltiplos papéis da nova gestão.

Paralelamente a este cenário do século XXI descrito por Sennett (2006), podem-se citar as maiores pressões no ambiente das organizações do século XXI, segundo Ulrich (1998) na virada do século: a) crescente competência internacional, notadamente dos países do oriente; b) crescente complexidade e tamanho das organizações; c) menor crescimento ou declínio de mercados em diferentes setores produtivos; d) maior educação da força de trabalho; e) maior preocupação com a carreira; e f) mudanças no perfil da força de trabalho.

Diante dessas pressões, Ulrich (1998) mapeou os oito grandes desafios competitivos para as organizações do século XXI, que deveriam ser enfrentados pelos líderes, por meio da competitividade advinda da Gestão de Pessoas: a) globalização – as organizações deveriam pensar em termos globais, mas agir em termos locais, aprendendo a lidar com realidades políticas voláteis e com o contrato de autoestabilidade (fruto do talento e esforços individuais); b) cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH – organizações cada vez mais sensíveis ao consumidor, capazes de buscar inovação, tomar decisões rápidas e manter a liderança de preço; c) lucratividade entre custo e crescimento – combinação entre receita aumentada e custos diminuídos, garantindo crescimento, mediante a influência dos consumidores, fomento de competências essenciais e criação de novos produtos; busca por fusões e aquisições, e parcerias entre organização e RH para ações organizacionais de crescimento; d) foco na capacidade – as organizações devem ter suas capacidades redefinidas, a fim de sustentar e integrar as competências individuais, buscando e mantendo o DNA da competitividade e atividades de RH empreendidas no interesse de criar um conjunto de capacidades organizacionais (competências individuais), transformando-se em capacidades organizacionais; e) mudanças de parâmetros – o desafio da competitividade é o mesmo, ou seja, gerentes, funcionários e organizações precisam aprender a mudar mais depressa e mais tranquilamente e organizações que respondem mais rápido que seus concorrentes têm mais chances de vitória; f) tecnologia – afeta o modo e o lugar onde o trabalho é realizado, redefinindo o tempo de trabalho; g) atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual – obtenção e a retenção de talentos são armas no campo de batalha competitivo, em que as empresas mais bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidade, perspectiva e experiências suficientes para conduzir um negócio global; eh) reversão não é transformação –

reversão é *downsizing*, fusões e reestruturações, negócios mais velozes, suaves e aerodinâmicos, ao passo que a transformação é a criação de uma nova e forte identidade organizacional, capaz de promover mudanças para funcionários e consumidores, com durabilidade maior que qualquer produto isolado e extensivo para além de qualquer mercado.

Segundo Ulrich (1998, p. 34), “por muito tempo a expressão profissionais de RH tem sido um paradoxo”. Alguns mitos a impediram de ser uma profissão. Para a Gestão de Pessoas do século XXI, esses mitos precisam ser suplantados e novas realidades emergirem como prática. Explica o autor: “É hora de serem superados. De falar menos e fazer mais. Adicionar valor, não de redigir declarações de valor. Construir organizações competitivas, e não confortáveis. De ser preventivo, e não reativo. É hora de desempenho, e não de pregação” (ULRICH, 1998, p. 34). O Quadro 1 ilustra esses antigos mitos e as novas realidades descritas pelo autor.

(continua)

ANTIGOS MITOS	NOVAS REALIDADES
As pessoas ingressam na área de RH por gostarem de pessoas	Os departamentos de RH não se destinam a fornecer terapia empresarial ou a ser retiros sociais ou de saúde e felicidade. Os profissionais de RH devem criar práticas que tornem os funcionários mais competitivos, e não apenas mais satisfeitos
Qualquer um pode ser da área	As atividades de RH baseiam-se em teoria e pesquisa. Os profissionais de RH precisam dominar tanto a teoria quanto a prática
O RH lida com o lado maleável da empresa e, portanto, não é responsável	O impacto das práticas de RH sobre os resultados empresariais podem e devem ser mensurados. Os profissionais de RH precisam aprender como traduzir seu trabalho em desempenho financeiro
O RH se concentra em custos, que precisam ser controlados	As práticas de RH precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da empresa. Os profissionais de RH precisam adicionar valor, e não reduzir custos.

ANTIGOS MITOS	NOVAS REALIDADES
A missão do RH deve ser a de polícia política e patrulha da saúde e felicidade	Não cabe à função de RH obediência, e sim aos gerentes. As práticas de RH não existem para fazer os funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem. Os profissionais de RH devem ajudar os gerentes a envolver os funcionários e a administrar políticas
O RH está cheio de modismos	As práticas de RH evoluíram com o tempo. Os profissionais de RH precisam encarar seu trabalho corrente como parte da cadeia evolutiva e explicá-lo com menor jargão e mais autoridade
O RH é ocupado por pessoas simpáticas	Às vezes, as práticas de RH devem forçar debates vigorosos. Os profissionais de RH devem ser provocadores e desafiadores e, ao mesmo tempo, encorajadores.
RH é função de RH	O trabalho de RH é tão importante aos gerentes de linha quanto o são as finanças, a estratégia e outros domínios empresariais. Os profissionais de RH devem se unir aos gerentes no desbravamento de questões de RH

Quadro 1 – Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.
Fonte: Ulrich (1998. P. 35)

Segundo Gasalla (2008, p. 21), os profissionais reconhecidos como “talentosos”, que ocupam nas organizações modernas lugares estratégicos e essenciais, almejam “desenvolvimento profissional”, “equilíbrio vital”, “planos individuais de remuneração”, “participar e tomar decisões”, “coerência, integração e responsabilidade social da empresa”, “projeto atraente”, “avaliação além do chefe” e “que exista um clima de confiança”. Ainda segundo o autor, o perfil do trabalhador tradicional, que buscava lealdade e estabilidade na empresa, temia as mudanças, resistia às tecnologias e sonhava com uma vida equilibrada com um plano de carreira a longo prazo – vem sendo substituído por um novo profissional talentoso, que confia em si mesmo, tem seu foco no crescimento pessoal, busca a empregabilidade, admite a mudança como parte da sua evolução e tem na tecnologia sua segunda natureza. Para Dutra (2012, p. 14), “pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor”.

A Gestão de Pessoas tem o grande desafio de captar e reter estes profissionais, atuando como *staff* perante os gerentes de linha. A palavra *competência* surge como questão central neste novo cenário, reforçando a importância do capital humano e intelectual. Para Silva e Mello (2011, p. 167-168), “é nesse mosaico de mutações que emerge a gestão por competências

como estratégia de eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos trabalhadores com as necessidades da gestão organizacional”.

A competência não é um conceito fechado e ainda encontra-se em construção. Diversos autores vêm contribuindo para a esta elaboração e variadas são as abordagens centrais para sua estruturação.

A próxima subseção pretende abordar a evolução histórica do conceito de competência e sua utilização nas empresas atuais, buscando explicitar o modelo que orienta a seleção do empreendedor público e o acompanhamento de seus resultados.

Vale refletir, contudo, que para os trabalhadores operacionais, a realidade da gestão não é tão colorida. Percebe-se que em muito já se evoluiu em relação ao antigo Departamento de Pessoal, responsável somente pela folha de pagamento e pelo controle de absenteísmo. Contudo, muitas empresas em pleno século XXI ainda trabalham com um RH focado em recrutamento e seleção apenas, sem qualquer caráter estratégico e com pouca ou nenhuma ação para a gestão das pessoas no interior da organização. O próprio reconhecimento da área como parceira estratégica é um desafio para muitos executivos.

3.2 Do modelo de competências às competências dos empreendedores públicos

O início do uso do termo *competências* é marcado pelo artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, publicado, em 1973, por David McClelland, que criticava o uso dos testes de inteligência nos processos seletivos para as escolas e organizações nos Estados Unidos. Segundo ele, os estudantes eram rotulados e estigmatizados a partir dos resultados obtidos com o teste, sem, contudo, haver relação direta entre esses instrumentos e a aplicação prática na vida daquelas pessoas. Em outras palavras, os testes pretendiam mensurar determinado fator de inteligência que continha grande nível de abstração e pouca relação direta com os profissionais que estes jovens pretendiam ser.

Ao pesquisar dois grupos de estudantes dos anos de 1940, quinze a dezoito anos depois, McClelland (1973) constatou que aqueles que tiveram as maiores notas nos testes do passado não estavam em profissões diferentes daqueles que haviam tido as piores. Havia, sim, diferença entre as faculdades que haviam cursado. Este fato, contudo, não era determinante do tipo de profissional que haviam se tornado nem da posição social que ocupavam quase vinte anos depois.

Enquanto criticava o uso dos testes de inteligência, McClelland (1973) buscava uma abordagem mais efetiva para os processos seletivos que desse ênfase, de fato, naquilo que era esperado para a tarefa que seria desenvolvida. Segundo o autor, *“The basic problem with many job proficiency measures for validating ability tests is that they depend heavily on the credentials the man brings to the job—the habits, values, accent, interests, etc.—that mean he is acceptable to management and to clients”*(McCLELLAND, 1973, p. 3).

Neste contexto, o conceito de competência foi proposto pela primeira vez.

My goal is to brainstorm a bit on how things might be different, not to present hard evidence that my proposals are better than what has been done to date. How would one test for competence, if I may use that word as a symbol for an alternative approach to traditional intelligence testing?(McCLELLAND, 1973, p. 7)

Segundo o autor, as diferentes habilidades cognitivas e variáveis da personalidade poderiam ser consideradas competências. *“Some of these competencies may be rather traditional cognitive ones involving reading, writing, and calculating skills. Others should involve what traditionally have been called personality variables, although they might better be considered competencies”*(McCLELLAND, 1973, p. 10).

Ao criticar os testes de inteligência e propor a noção de competências, McClelland fundamentou-se em seis princípios básicos:

- 1: *The best testing is criterion sampling.*
- 2: *Tests should be designed to reflect changes in what the individual has learned. It is difficult, if not impossible, to find a human characteristic that cannot be modified by training or experience.*
- 3: *How to improve on the characteristic tested should be made public and explicit.*
- 4: *Tests should assess competencies involved in clusters of life outcomes.*
- 5: *Tests should involve operant as well as respondent behavior.*
- 6: *Tests should sample operant thought patterns to get maximum generalizability to various action outcomes*(McCLELLAND, 1973, p. 3-12).

Apoiados nestes princípios, o autor sustenta a crítica feita aos testes de inteligência de que eles são responsáveis pela ilusão de que uma boa avaliação na escola significa ser mais competente, o que, para ele, não era real.

While the six principles just enumerated for the new testing movement may affect occupational testing, the fact remains that testing has had its greatest impact in the schools and currently is doing the worst damage in that area by falsely leading people to believe that doing well in school means that people are more competent and therefore more likely to do well in life because of some real ability factor (McCLELLAND, 1973, p. 13)

Afirmam Fleury e Fleury (2001, p. 184-185) sobre a proposta de McClelland “Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”. Em outras palavras, o autor iniciou o debate sobre competências nos Estados Unidos, compreendendo-a como característica subjacente ao sujeito e, portanto, determinante de melhores desempenhos. A partir desta concepção, McClelland influenciou diversos administradores e psicólogos e deu origem a inúmeros estudos sobre o tema. Opina Fischer, Dutra, Nakata e Ruas (2008, p. 33) “O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional”.

Durante a década de 1980, Richard Boyatzis reanalisou dados de estudos anteriores sobre competências gerenciais e identificou o que, em sua opinião, seriam características e traços definidores de um desempenho superior. Longo (2007) explica que Boyatzis desenvolveu uma pesquisa com 1.800 dirigentes com o objetivo de identificar competências que diferenciariam os *managers* excelentes daqueles que produziam resultados “aceitáveis” e, estes últimos, daqueles menos bem-sucedidos. Deste estudo surgiu a definição das competências enquanto características subjacentes a um indivíduo com relação direta com uma atuação bem sucedida num trabalho específico. Para Fischer *et al.* (2008), Boyatzis buscou ações e comportamentos práticos esperados, a partir das demandas específicas de determinado cargo nas organizações, porém já demonstrando atenção a questões como a entrega esperada do trabalhador em seu contexto organizacional. Longo (2007, p. 38) corrobora as conclusões de Fischer *et al.*, complementando que Boyatzis, além de destacar o

peso do contexto, sublinhou “a necessidade de definir modelos de competências próprios de cada organização”.

Sant’Anna (2002, p. 34) destaca os estudos de Spencer e Spencer (1993) que, influenciados por McClelland, definem as competências como “aquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação”. Outro autor que introduziu uma importante apreciação à noção de competências foi Mertens (1996), ao apresentar o conceito de “*qualificações-chave*”, segundo Sant’Anna (2002, p. 34),

[...] o qual pode ser compreendido como as competências necessárias ao enfrentamento, pelos trabalhadores, das novas estratégias de produção e organização, calcadas em um processo de crescente indeterminação das tarefas e na crescente individualização, na orientação da vida e do sujeito no mundo do trabalho.

Esclarecem Fleury e Fleury (2001, p. 185): “Os trabalhos destes autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência”. A partir deles, elaboram um conceito próprio de competência que, sob esta perspectiva, pode ser pensado como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”. Para os autores, os melhores desempenhos estariam fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, sendo a competência “o estoque de recursos, que o indivíduo detém”. É importante destacar, contudo, que, embora o foco pareça estar sobre a pessoa, na perspectiva da grande maioria dos autores americanos as competências precisam estar alinhadas às necessidades estabelecidas pelo cargo que o sujeito ocupa na organização e nas posições nela existentes.

Nesta linha de pensamento em que a referência que orienta o conceito de competência reside nas tarefas relacionadas a determinado cargo, a gestão por competências seria apenas um novo rótulo para uma antiga prática organizacional, aquela fundamentada no modelo taylorista-fordista (FLEURY e FLEURY, 2001). Fischer *et al.* (2008) corroboram esta conclusão, apontando que há grandes limitações ao uso do conceito sustentado sobre este modelo organizacional como referência para a construção de instrumentos de gestão, já que a referência para sua implementação continua sendo o cargo.

Dias; Becker; Dutra; Ruas e Ghedine (2008, p.25) destacam que até a metade da década de 1980 o conceito de competências vigente era predominantemente aquele proposto por McClelland e Boyatzis, originário do conceito de qualificação, que compreendia a competência como característica subjacente ao sujeito e, portanto, determinante de melhores desempenhos. Para os autores, neste período a ênfase principal era “a identificação das capacidades necessárias para atuar em certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior”. Paralelamente, na França o debate sobre competências vinha ocorrendo também desde a década de 1970, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 186) “justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica”. Para Zarifian (2008, p. 30), contudo, as ferramentas e abordagens provenientes desta época foram “construídas não em torno da noção de ‘competência’, mas de ‘qualificação do emprego’”.

Conforme Zarifian (2008, p. 21), “foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com alguma insistência, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar por ela”. O estudo pioneiro, segundo este autor, ocorreu com pequenas e médias empresas do setor moveleiro, entre 1985 e 1986, na França, onde viram emergir o que denominaram “‘modelo da competência’, enquanto modelo de gestão de recursos humanos” (ZARIFIAN, 2008, p. 22). Esclarece o autor:

Foi a convergência com as evoluções semelhantes, que ocorriam em outros setores da indústria – como a química – que permitiu, mais do que a situação particular da indústria moveleira, considerar a hipótese da emergência de um “modelo da competência”, que, na época, provinha principalmente de uma transformação nos julgamentos avaliativos das direções e dos responsáveis por essas empresas, mas que já vinha acompanhado de modificações “potenciais” e desejadas nas práticas de GRH (ZARIFIAN, 2008, p. 23).

A despeito dos esforços empreendidos, ainda havia grandes dificuldades de operacionalização do modelo das competências na França, inclusive advindos da própria natureza do trabalho assalariado, fundamentado na lógica do posto de trabalho, e da natureza dos sistemas de classificação e de remuneração. Foi no início da década de 1990, segundo Zarifian (2008), com a assinatura do acordo “A CAP 2000”, na siderurgia francesa, que a lógica dos sistemas de classificação pareceu começar a mudar. Para o autor, “esse acordo prega, formalmente, uma ruptura nítida: passar da lógica do posto de trabalho à lógica da competência. Trata-se então, explicitamente, de uma nova construção da qualificação” (ZARIFIAN, 2008, p. 25).

Zarifian (2008, p. 26) percebeu, mais tarde, que o A CAP 2000 não representou, de fato, uma inovação quanto à definição da competência. Ao contrário, ao ser definida no acordo como um “saber-fazer operacional validado”, parece-lhe, muito mais, que a empresa quis direcionar a associação das competências a requisitos específicos dela própria. Este fato reforça as dificuldades evidentes neste período para romper com o modelo vigente de “administração clássica por posto de trabalho”.

Ainda na década de 1990, na França, o debate acerca das competências avança, e surgem novas ferramentas para a gestão dos recursos humanos, como a Gestão Antecipada dos Empregos e das Competências (GAEC), que se propunha a “gerenciar as mobilidades transversais [... e] prever competências futuras” (ZARIFIAN, 2008, p. 30; 32). O autor ressalta que, a despeito das dificuldades de aplicação prática desta ferramenta, é nesta época que surge o conceito de “competências transversais”, “competências que o assalariado pode transferir de uma categoria de emprego para outra”. Do método como se desenvolveu deste conceito, originou-se a expressão “saber-ser” ou, ainda, “competências sociais”, que buscava nomear o conjunto de qualidades pertencentes a cada indivíduo e passível de mobilização em praticamente todos os empregos que viesse a ocupar (ZARIFIAN, 2008).

O autor resume assim os resultados deste modelo:

De outro lado, como se continuassem a gerenciar empregos, e não competências, a aparição desse ser estranho chamado “saber-ser” fez com que fosse afastado de uma verdadeira análise das competências profissionais e, como consequência, permitiu escancarar a porta para uma perigosa variante: avaliar os assalariados não por suas qualidades profissionais, mas por suas qualidades pessoais, de acordo com critérios estabelecidos pela direção da empresa, assistida por “psicólogos especializados”. Desse modo, podiam-se definir modelos de normalidade (o “bom” saber-ser), e rejeitar as “aberrações”. Essa subtração do “saber-ser” da análise das competências teve efeitos devastadores, totalmente opostos à nobre intenção inicial, que era facilitar as mobilidades (ZARIFIAN, 2008, p. 33).

De forma resumida, pode-se deduzir que o esforço realizado em direção a um modelo de gestão por competências na França em meados na década de 1990, ainda não havia encontrado um caminho definitivo e satisfatório nem um conceito claro que desse a dimensão exata do que se esperava dele. Zarifian (2008, p. 35) destaca que “a lógica competência não conquistou a dimensão de uma verdadeira construção social e, sobretudo, não se percebe claramente o que fundamenta sua necessidade”.

Em 1998, o Movimento de Empresas da França (MEDEF) formulou a seguinte definição de competência:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir(ZARIFIAN, 2008, p. 66).

Este conceitocarrega em si uma proposição de mudança de paradigma: do conceito de competência inicialmente proposto pelos autores americanos e pensado como um conjunto decapacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que justificam um alto desempenho (FLEURY e FLEURY, 2001) para o entendimento de que a competência é de cada indivíduo e se manifesta na prática, ou seja, em condições concretas de utilização na empresa. Em outras palavras, muda o foco do posto de trabalho e, conseqüentemente, da qualificação para o indivíduo e a maneira como ele lida com as diversas situações profissionais a que é exposto no decorrer de sua atividade laboral.

Zarifian (2008, p. 67-68) aponta as três principais limitações desta definição: “1. Não informa nada sobre implicações e mutações do trabalho e de sua organização”, ou seja, ela pode se referir a uma organização taylorista, por exemplo; “2. Implicitamente, esta definição comporta um flanco neo-artesanal”, em outras palavras, desconsidera as condições da produção moderna e das redes de trabalho, considerando o indivíduo isoladamente; “3. [...] a ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa esquece que essas competências apóiam-se em conhecimentos [...] que nutrem sua dinâmica de renovação”.

A avaliação da competência, portanto, deve ir além da avaliação do indivíduo apenas, abarcando também a avaliação do processo que permitiu seu bem-sucedido desenvolvimento.

Como proposta complementar à definição de competência apresentada pelo MEDEF, Zarifian (2008, p. 68) busca uma que englobe diversas formulações e que, portanto, integre todas as dimensões anteriormente mencionadas. A primeira sugere que “a competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Enfatizando na segunda abordagem a dinâmica da aprendizagem, fundamental no procedimento competência, Zarifian (2008, p. 72) apresenta a seguinte definição: “a competência é um entendimento prático de situações que se apóiam conhecimentos adquiridos e os transformam em medida em que aumente a diversidade das situações”.

O autor complementa esta perspectiva com sua terceira proposição: “A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2008, p. 74).

Sant`Anna (2002, p. 37) ressalta que Zarifian, ao analisar a discussão em torno da competência na França, a compreende como resultado de um movimento das empresas francesas para alcançar melhores soluções (em termos de criatividade, qualidade, custos, prazos...) diante do acirramento da concorrência e do advento da globalização. Daí a evolução da concepção da competência como “saberes mobilizados em situação de trabalho”.

Já Le Boterf (1995) “situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187). Dias *et al.* (2008, p. 25) afirmam que para Le Boterf “não se pode ser competente *a priori*”. As competências, portanto, “são sempre contextualizadas” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187). Dutra (2012, p. 30) comenta o entendimento de Le Boterf sobre as competências afirmando que para o autor

[...] a competência não é um estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há **competência em ação**, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (grifos no original),

Para Dias *et al.* (2008, p. 25), as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho na década de 1990 demandaram “a inclusão, em seu contexto, de novos elementos, como a instabilidade, o evento, a flexibilidade, a responsabilidade”. E, ainda, destacam que é nesta fase em que “o foco da competência se movimenta para o momento da ação, para a combinação e a mobilização das capacidades, pois é ali e somente ali que se afirma e se coloca a questão da competência”.

Em resumo, o que se observa na virada do século XX, na perspectiva de Zarifian (2008), é um novo modo de pensar o indivíduo na organização pela via da competência; indivíduo esse capaz de tomar iniciativa e assumir responsabilidades no âmbito de um novo desenho organizacional, mobilizando saberes e privilegiando uma atitude social. Para Fischer *et al.* (2008, p. 33), são os autores franceses que exploram o conceito de competência “associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa”.

No Brasil, a noção de competência emerge dos debates dos autores estrangeiros (especialmente americanos e franceses), aparecendo na literatura desde a década de 1990, associada a verbos diversos, como explicam Fleury e Fleury (2001, p. 187): “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Os autores elaboram sua própria definição de competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 188). O modelo teórico proposto por estes autores pode ser verificado na FIG. 1.

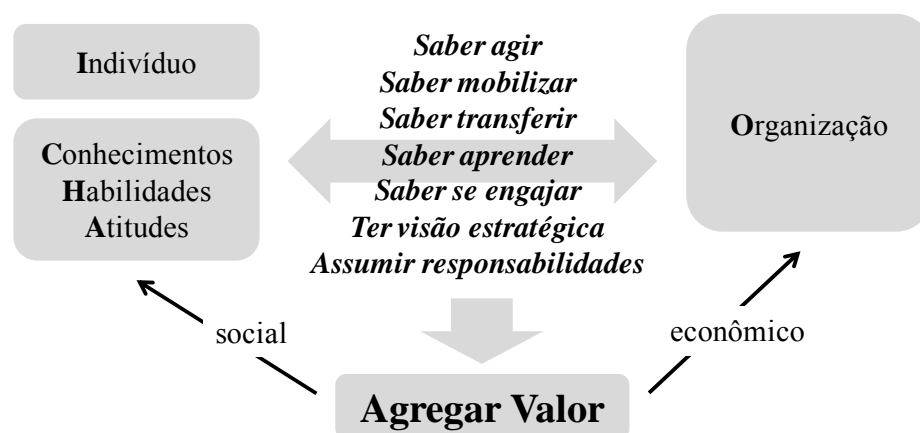


Figura 1 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e a Organização
Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 188

Explica Dutra (2012, p. 24): “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Nesta mesma linha, no início do século XXI, Zarifian (2003, p.139; 143) vai revisar suas três proposições relativas à definição de competências e reformular o conceito: “Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”. Para o autor, a questão da responsabilidade coloca a centralidade da ação no sujeito. Desse modo, ele conclui que “assumir uma responsabilidade, em um dado campo, é assumir um papel na organização e, portanto, atuar [...]. A responsabilidade do ator reposiciona, sem anulá-la, a iniciativa do sujeito”.

Para Barbosa (2003, p. 286), a gestão de competências surge “como uma das tentativas recentes de ajuste, por meio de modelos que reconhecem sua possibilidade de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo que procuram recompensar o esforço dos indivíduos neste processo”.

Brandão e Bahry (2005) ensinam que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho deve gerar um desempenho profissional, que será manifestado pelos comportamentos da pessoa no trabalho e avaliado pelas realizações e resultados que produz. A competência é, portanto, a expressão do desempenho do trabalhador. Por essa razão, alguns autores descrevem sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho, sendo possível, portanto, “classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas)” (BRANDÃO e BAHRY, 2005, p. 180).

Dias *et al.* (2008, p. 25) destacam o início do século XXI como um período em que se intensificam as avaliações de desempenho coletivo e individual, o aumento da valorização de sistemas de mensuração, o uso de indicadores, a exemplo do *Balanced Score Card*, e, portanto, o momento em que “competência” é pensada na perspectiva de sua contribuição econômica e social para a empresa. É a fase da difusão e afirmação do conceito associado de “entrega”, proposto por Dutra (2012), “através do qual se reafirma que pessoas e grupos não são avaliados pelo que fazem, nem tampouco pelo domínio de capacidades, mas sim pelo que entregam”.

Para Bitencourt (2003, p. 19), “o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de

atitude em relação às práticas de trabalho”, sendo necessário, contudo, a compreensão do significado do trabalho e de toda a rede de interações entre as pessoas neste ambiente. Para a autora, as competências se traduzem em práticas observáveis no trabalho que permitem que o conhecimento seja aplicado e disseminado, podendo ser incorporado às práticas organizacionais.

Dutra (2012, p.28) corrobora essa noção e avança ao afirmar: “Para melhor compreender o conceito de competência individual é importante discutir também o conceito de entrega”. A entrega está relacionada ao valor que as pessoas agregam à organização e que seria, portanto, o parâmetro pelo qual elas devem ser avaliadas. Para o autor, a agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, permanecendo além de sua presença nesta organização. “Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias” (DUTRA, 2012, p. 31).

Ao introduzir a noção de “entrega”, Dutra (2012) avança na abordagem dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), inicialmente proposto pelos autores americanos, criticando esse “enfoque pouco instrumental” e passando pela revisão do modelo proposto pelos franceses, que não apresentaram, segundo o autor, alternativas para a revisão do modelo que substituiu a centralidade do cargo, estabelecendo, assim, uma nova forma de pensar a Gestão de Pessoas, que considera a “complexidade” e o “espaço ocupacional”.

Procuramos responder às seguintes questões: Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa, o negócio ou o meio em que se insere? Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega? Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor? Sabíamos que o cargo já não era para nós uma referência (DUTRA, 2012, p. 37).

“Espaço ocupacional” é a expressão utilizada por Dutra (2012) para abarcar o conjunto de atribuições e responsabilidade das pessoas no interior de uma organização que, diferentemente do conceito de cargo, busca expressar a natureza dinâmica deste lugar ocupado, bem como a inter-relação entre o sujeito que o ocupa e o ambiente, ou necessidades da empresa *versus* capacidade da pessoa em atendê-las.

Já a “complexidade”, segundo Dutra (2012, p. 41), não está na situação profissional em si, mas nas exigências sobre a pessoa. O autor compreende que os indivíduos desenvolvem-se à medida que lidam com maiores níveis de complexidade sobre suas atribuições e

responsabilidades. Deste modo, explica: “Ao longo de sua utilização, a complexidade revelou-se um conceito importante para se compreender a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna”.

Ainda segundo Dutra (2012, p. 43), ao lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade, as pessoas se desenvolvem. Há uma relação direta entre o aumento da complexidade do trabalho, a agregação de valor da pessoa à organização e o aumento de seu valor enquanto profissional (inclusive com ganhos remuneratórios). “Infere-se, portanto, que ao se desenvolver, a pessoa vale mais para a organização e para o mercado de trabalho”.

Finalmente, Dutra (2012, p. 53) conclui que

[...] uma pessoa, ao atuar em determinado nível de complexidade, pode transferir-se para outra atividade profissional, mesmo que totalmente diferente da anterior, no mesmo nível de complexidade. Isso porque o que importa no desenvolvimento da pessoa não é o conjunto de conhecimentos e habilidades acumuladas, e sim em que nível de complexidade ela consegue articulá-lo.

Para a autora desta tese, Dutra contribuiu significativamente para a compreensão do modelo de gestão por competências, sendo a linha por ele adotada aquela com que ela melhor se identifica. Compreender os conceitos apresentados pelo autor, portanto, é de fundamental importância para esta tese porque a teoria por ele proposta balizou e baliza, em certa medida, a gestão dos empreendedores públicos.

O modelo apresentado por Dutra (2012, p. 41), serviu como inspiração para o desenho do formulário de perfil para a demanda por EPs e para o auxílio na definição de critérios objetivos para o enquadramento de novos EPs no processo de pré-qualificação. Segundo o autor, o modelo considera diversas dimensões de complexidade a partir da definição de variáveis como o nível de atuação (estratégico, tático ou operacional), nível de estruturação das atividades (de alto nível até baixo nível de padronização, estruturação e rotina) e tratamento da informação (decide/responde, participa da decisão, analisa e recomenda, sistematiza/organiza e coleta).

Longo (2007, p. 38) destaca: “Gerenciar por competências implica dedicar uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano”. Assim, pode-se pensar que, ao propor um cargo que tinha como referência o modelo de competências desde a

seleção, o governo de Minas Gerais “assumiu” os encargos de tal escolha. Ao mesmo tempo em que trata-se de uma moderna ferramenta de gestão de pessoas, o modelo de competências traz consigo algumas exigências adicionais para sua operacionalização. A primeira delas refere-se ao alinhamento das competências esperadas dos sujeitos com aquelas que a organização percebe como essenciais, para que haja uma congruência entre a atuação individual e o alinhamento estratégico.

Prahalad e Hamel(1990, p. 2; 5)denominaram de *Core Competences* as competências essenciais ou competências-chave da organização. Ensinam os autores: “*During the 1980s, top executives were judged on their ability to restructure, declutter, and delay their corporations. In the 1990s, they’ll be judged on their ability to identify, cultivate, and exploit the core competencies that make growth possible*”. Para eles, a organização é como uma árvore, que cresce a partir das raízes, que são suas competências. Desse modo, “*core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruits are end products*”.

Competências essenciais são, portanto, aquelas que respondem a três critérios: a) promovem acesso a mercados diversos; b) oferecem benefícios reais aos consumidores; e c) são difíceis de serem imitadas pela concorrência. (PRAHALAD; HAMEL, 1990, tradução nossa) Definem Fleury e Fleury (2001, p. 188; 189): “Competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Ainda para os autores: “Não obstante, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos”.

Segundo esta abordagem, a organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existe uma ordem de precedência neste processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 190).

Para Longo (2007, p. 39), “as competências aumentam quando são aplicadas e compartilhadas”. Desse modo: “A criação e manutenção de uma vantagem competitiva concebida desta forma depende não só da qualidade da soma dos recursos humanos individuais reunidos pela empresa, mas da própria capacidade desta última para aprender coletivamente”. Esse parece ser o grande desafio do governo de MG.

Quando o cargo de empreendedor público foi criado, em 2007, o governo vivia a segunda geração do Choque de Gestão, considerada pelo discurso oficial como uma reforma da administração pública. Esclarece Bernardi: (2010, p. 40): “Essa reforma teve como principais focos a reestruturação dos órgãos e do quadro de cargos de provimento em comissão da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, por meio de um conjunto de leis delegadas e decretos”.

Ainda segundo a autora,

Só a partir de meados de 2006, mediante estudos diagnósticos e pesquisas para a revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), revelou-se a necessidade de contar com um grupo profissional que se dedicasse exclusivamente à consecução da estratégia de Governo. Não obstante o exitoso modelo de gerenciamento intensivo de projetos e a criação da figura do gerente de projeto, fazia-se necessário mobilizar alguns profissionais para se dedicarem integralmente ao apoio dos projetos e das áreas estratégicas como uma grande foga-tarefa (BERNARDI, 2010, p. 40).

Foram definidas seis competências esperadas para os EPs, sendo três essenciais e três desejáveis, que deveriam ser buscadas nos candidatos ao cargo (Quadro 2).

(continua)

Competência	Definição	Comportamentos observáveis
<i>Competências essenciais</i>		
Orientação para Resultados	Ação direcionada para o alcance dos resultados planejados, buscando superação e estabelecendo patamares mais desafiadores em relação a prazos, produtividade e qualidade.	Fixa objetivos precisos alinhados à estratégia de Governo e define um caminho para si e seus colaboradores. Busca permanentemente qualidade e efetividade em suas ações. Define prioridades. Apresenta comportamento ético em suas decisões. Avalia os custos e benefícios de suas ações
Proatividade	Agir oportunamente sobre a realidade, antecipando alternativas que propiciem o alcance das metas estabelecidas.	Age com rapidez e decisão frente a crises, não aguardando que a situação se resolva por si só. Analisa os problemas de maneira lógica, identifica causas e age com iniciativa e precisão na busca de solução. Cria oportunidades e resolve problemas com autonomia e sem necessidade de consultar a chefia.
Compreensão da dinâmica institucional	Identificar e compreender as relações políticas e sociais intra e interorganizacionais.	Compreende as correntes e relações de poder e de influência da cultura dos grupos dentro das organizações. Identifica os <i>stakeholders</i> , em especial os responsáveis pelas tomadas de decisão. Interpreta adequadamente o impacto de fatores externos no projeto. Constrói e mantém redes formais e informais de contato. Consegue visualizar o resultado final a ser alcançado e a interdependência das diferentes etapas do processo.

Competência	Definição	Comportamentos observáveis
<i>Competências desejáveis</i>		
Gerenciamento de projetos	Aplicar conhecimentos, experiências, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos para corresponder às exigências do projeto.	Determina, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas. Capacidade de planejamento e controle físico, orçamentário e financeiro da execução do projeto. Distribui responsabilidades ente os membros da equipe, definindo os prazos e recursos para a realização das metas. Define critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais. Orientação por programa e por portfólio de projetos.
Inovação	Buscar novas alternativas para solução de problemas e alcance dos resultados.	Quebra paradigmas, formulando soluções originais para os problemas. Promove a introdução de novos processos ou dinâmicas de trabalho. Estimula a equipe a pensar de forma criativa, na busca de soluções inovadoras.
Liderança	Inspirar e guiar as pessoas e grupos, favorecendo a colaboração e o compromisso para o alcance de objetivos compartilhados.	Identifica as competências dos membros da equipe, utilizando-as para o alcance dos resultados. Envolve a equipe num clima de cooperação e consegue adesão de seus membros para o alcance dos resultados. Administra diferenças de opinião e conflitos entre os membros da equipe. Desenvolve na equipe o sentimento de coesão e protagonismo.

Quadro 2 – Perfil de competências essenciais e desejáveis do empreendedor público
Fonte: Bernardi (2010, p. 41-42)

Essas competências¹⁵ estavam alinhadas ao PMDI e, portanto, às *core competencies* do Governo. O desafio inicial era definir a seleção fundamentada neste modelo. Os próximos desafios estavam na pactuação de metas e no acompanhamento dos resultados produzidos pelos EPs, ainda sob a orientação das competências. Tudo isso considerando-se, é claro, as entregas dos EPs, sua agregação de valor para o governo de MG e, finalmente, a complexidade e o espaço ocupacional. Cada órgão ou secretaria em que havia um EP tinha sua particularidade, além dos diferentes níveis de atuação em que os EPs foram alocados e a da própria realidade da máquina pública (desafio adicional para aqueles oriundos do setor privado).

Ainda que essas competências tenham balizado a seleção dos candidatos ao cargo de EP entre 2007 e 2010, a avaliação que Bernardi (2010) faz, ao final deste período, é que este perfil

¹⁵O modelo de seleção por competência no setor público não é exclusivo do Empreendedor Públicos e Silva e Mello (2011) descrevem que em concurso recente da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) foram definidas competências requeridas para determinados cargos, tais como: visão sistêmica, comprometimento, aprendizagem contínua, flexibilidade, liderança e criatividade.

revelou a necessidade de promover alguns ajustes, qualitativos e quantitativos, principalmente em decorrência da diversidade de áreas de atuação e do nível de complexidade e de responsabilidade da atuação dos empreendedores.

O número de seis competências para definir o perfil do empreendedor público, em determinados casos, mostrou-se excessivo. [...] No âmbito das competências desejadas, vale destacar a competência de liderança, requerida apenas para os casos em que o empreendedor público exerceria funções gerenciais ou de coordenação, as quais representam minoria no conjunto dos mencionados profissionais (BERNARDI, 2010, p. 45).

Percebe-se, portanto, que houve dificuldade em fazer a gestão destas pessoas com fundamento no modelo de competências, revelada inicialmente na seleção, especialmente em decorrência das diversas naturezas de atuação. Ainda que a seleção fosse balizada pelas competências descritas para o cargo de empreendedor público, os outros subsistemas de Gestão de Pessoas parecem ter encontrado ainda maior atrito com a metodologia proposta. Bernardi (2010) descreve o uso de um formulário de acompanhamento do gestor imediato e o autoacompanhamento do empreendedor público, que considerava algumas das competências acima descritas e outras. Contudo, cada gestor avaliava o EP que estava sob seu projeto, sendo considerados os mesmos parâmetros para todos, mas avaliados em diferentes atuações (havia EPs como técnicos em equipes e como gestores de equipes, por exemplo), por pessoas distintas, cada uma utilizando-se de seu parâmetro e do conhecimento, ou não, do que seriam as competências.

O que se pode perceber é que o modelo de gestão do empreendedor público “bebeu na fonte” do modelo de competências, sem, contudo, conseguir colocá-lo em prática de fato. Isso porque os instrumentos escolhidos para fazer a gestão do cargo e a aferição dos resultados não se mostraram capazes de medir a entrega real do EP para o governo de Minas Gerais e sua agregação de valor, por meio da mobilização de suas competências. Ademais, a complexidade não era considerada, e todos os profissionais eram tratados sob o mesmo parâmetro avaliativo, ainda que com atribuições de natureza completamente diferentes. Finalmente, ao desconsiderar o espaço ocupacional, o instrumento não foi capaz de mensurar os diferentes desafios enfrentados em cada um dos projetos alocados em secretarias/órgãos distintos e, conseqüentemente, as competências mobilizadas para a obtenção dos resultados.

A segunda geração de empreendedores públicos (2011-2014) pretendeu revisar o modelo de competências supracitado e adequá-lo à realidade aprendida com a experiência anterior. Desse modo, o primeiro exercício realizado pelo núcleo gestor dos EPs foi o de mapear os perfis dos profissionais que atuaram na primeira geração e tentar identificar padrões de comportamento e competências que poderiam ser agrupados para compor novos perfis. Foram definidos três perfis e suas respectivas competências, conforme as características dos EPs em exercício à época: perfil gerencial, perfil de especialista (Quadro 3) e perfil generalista misto (que consistia em combinações entre os dois perfis anteriores).

Competência	Descrição	Perfil
Orientação para resultados	Capacidade de atuar com velocidade e sentido de urgência, quando necessário, para tomar decisões importantes visando atender aos clientes internos e externos e melhorar a organização. É a capacidade de administrar, com qualidade, os processos estabelecidos para que não interfiram na consecução dos resultados esperados.	Gerencial
Consciência organizacional	É a capacidade para compreender e interpretar as relações de poder em sua área de atuação e nas demais, na organização como um todo e nas relações com clientes externos e internos. Implica na capacidade de identificar tanto as pessoas que tomam as decisões como aquelas que podem influenciar sobre as anteriores; deve ser capaz de prever a forma em que os novos acontecimentos ou situações afetarão as pessoas e grupos da organização.	Gerencial e Especialista
Pensamento estratégico	Habilidade para compreender rapidamente as mudanças do entorno, as oportunidades que surgem, as ameaças competitivas, as forças e as fraquezas da organização, na hora de identificar a melhor resposta estratégica. Capacidade para detectar novas oportunidades de negócio, realizar alianças estratégicas, analisar problemas e tomar decisões, posicionando-se e assumindo responsabilidades	Gerencial
Habilidade analítica	Capacidade para entender uma situação, desagregando-a em partes ou identificando suas implicações passo a passo. É a capacidade geral para realizar uma análise lógica, identificar os problemas, reconhecer a informação significativa, buscar e coordenar os dados relevantes. Pode-se incluir a habilidade para analisar, organizar e apresentar dados estatísticos e para estabelecer conexões entre dados numéricos Também inclui o entendimento das sequências temporais e as relações de causa-efeito das ações.	Especialista
Planejamento e organização	Capacidade de determinar, eficazmente, as metas e prioridades de sua tarefa, área ou projeto, definindo as ações, os prazos e os recursos requeridos. Inclui a elaboração de ferramentas para acompanhamento e verificação das informações.	Especialista

Quadro 3 – Perfil de competências essenciais do empreendedor público segunda geração
Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da Superintendência de EPs

Estas novas competências foram descritas no edital de contratação da empresa de consultoria para a realização dos processos seletivos ao cargo de EP e deveriam subsidiar as entrevistas e os testes realizados durante a seleção dos candidatos. Contudo, os demais instrumentos de gestão do EP, como a avaliação inicial e o plano de trabalho, passaram a ter relação direta com entregas específicas (relacionadas a metas de governo), e não com a competência requerida para a execução de determinada ação. Assim, o modelo de gestão por competências parece ter se restringido à seleção, à exceção da inclusão de uma nota de partida no plano de trabalho do empreendedor, na tentativa de refletir a complexidade e, portanto, diferenciar as atuações mais estratégicas daquelas mais táticas e operacionais.¹⁶

Brandão e Bahry (2005, p. 189) apontam que o setor público tem procurado acompanhar o movimento do estímulo a instrumentos de gestão que enfocam a aprendizagem, a adaptação e a inovação, “buscando adotar a gestão por competências como alternativa de gestão flexível e empreendedora que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos”.

Silva e Mello (2011, p. 177-178) argumentam nesta mesma linha e destacam que, mesmo na esfera pública, a gestão por competências tem se tornado ferramenta de gestão de pessoas, “o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade”. As autoras concluem afirmando que o desafio ainda é grande para implementar essas ações, principalmente na tentativa de atrelar pessoas às estratégias organizacionais, mas mostram-se otimistas em relação às ações em curso.

Brandão e Bahry (2005, p. 190) corroboram este pensamento e destacam que, mesmo que diversas empresas públicas e agências reguladoras já adotem pressupostos da gestão por competências (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Agência Nacional de Energia Elétrica), ainda há questões que merecem reflexão e que têm relação direta com o objeto desta tese: “Quais as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança? Em que medida a expressão das

¹⁶ Essa nota de partida funcionou apenas no primeiro ano (2011). Na revisão do modelo de gestão do Empreendedor Público, que ocorreu no segundo semestre de 2012, ela foi retirada do plano e outras variáveis foram consideradas para a diferenciação da complexidade como, por exemplo, a nota do Acordo de Resultados.

competências profissionais por parte dos servidores públicos explica o desempenho organizacional?”

Os autores concluem com uma importante reflexão:

[...] Por possuir um caráter eminentemente dinâmico, uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo. É recomendável, então, que a organização defina não apenas o grau de importância atual de suas competências, mas também estime a sua relevância futura. Isso permitiria agir proativamente, desenvolvendo, no presente, competências que serão importantes no futuro. Finalmente, recomenda-se evitar a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional (BRANDÃO; BAHRY; 2005, p. 190).

As conclusões a que chega Barbosa (2007, p. 67) vão ao encontro do que se percebe no caso do empreendedor público: “mesmo que seja possível buscar uma homogeneidade em torno de categorias ou grupos funcionais específicos, o desenho não necessariamente se reproduz ao conjunto de atividades de uma organização, ficando restrito às particularidades de grupos”.

Uma grande dificuldade percebida para a gestão por competências do empreendedor público reside no fato de que o nome do cargo reflete uma carga simbólica de uma expectativa de atuação “empreendedora”. Como não foram definidas, de fato, quais seriam as competências empreendedoras necessárias para o ocupante (e para justificar a necessidade de um EP, de fato, no projeto), vários tipos de profissionais foram contratados e alocados nas mais diversas atuações. Atendendo apenas à premissa de estar dentro de um projeto, processo ou prioridade estratégica, múltiplas e distintas competências deveriam ser requeridas para que fosse feita a gestão das pessoas neste modelo, para cada atuação. Isso não ocorreu, e a gestão nestes moldes, infere-se, tornou-se inviável.

O empreendedorismo pode ser compreendido como um construto complexo, que abarca diversas linhas de pensamento e distintas compreensões sobre o tema. Do mesmo modo, todo esse debate, associado ao advento do modelo de competências, deu origem à própria competência empreendedorismo que, segundo o Dicionário de competências de Martha Alles (2002, p. 38), pode ser definida como:

Entrepreneurial: Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al

entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

A autora, assim como Dutra (2012), compreende que a competência empreendedorismo pode manifestar-se em diferentes níveis de complexidade. Deste modo, além de definir o conceito de competência, Alles (2002, p. 38) estabelece quatro níveis distintos em que a competência empreendedora pode apresentar-se no indivíduo que a possui – níveis A, B, C, D – sendo o nível A aquele em que a competência encontra-se mais elaborada no indivíduo e o D aquele em que encontra-se em níveis mais primários.

A: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.

D: Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado. (ALLES, 2002, p. 38)

Pensar na gestão de empreendedores públicos no contexto da gestão por competências passa, necessariamente, por compreender os “panos de fundo” do tema “Empreendedorismo” e a evolução do pensamento e das pesquisas nessa área. Nesse sentido, a próxima seção contribui para ampliar o olhar sobre a experiência de Minas Gerais e sobre os conceitos que balizaram a escolha do nome “empreendedor público”.

4 EMPREENDEDORISMO: DOS CONCEITOS AO CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO

Este capítulo tem por objetivo proporcionar uma adequada compreensão de alguns aspectos relacionados ao fenômeno do empreendedorismo que podem lançar luz sobre a experiência dos empreendedores públicos do governo de Minas Gerais. Adota-se neste estudo o posicionamento de que o nome empreendedor público reflete uma carga simbólica que, por sua vez, reverte-se em expectativas de uma atuação empreendedora. Assim, ainda que o tema central da tese não seja o fenômeno no empreendedorismo *per se*, mas o cargo, e sem a pretensão de esgotar o tema, a seção apresenta conceitos e abordagens fundamentais à discussão dos resultados deste estudo.

O debate sobre a noção de empreendedorismo e de o indivíduo empreendedor tem sido sistematicamente observado desde meados do século XX, muito embora esse termo tenha surgido já no século XVII, como destaca Filion (1999, p. 5). Tal debate é evidenciado, segundo o autor, nas “mais de mil publicações [que] surgem anualmente no campo do empreendedorismo, em mais de 50 conferências²⁵ publicações especializadas”. Portanto, esta seção não busca recontar a perspectiva histórica do empreendedorismo, mas identificar as principais vertentes teóricas de análise desse fenômeno e os conceitos utilizados para defini-lo, articulando-os com o cargo de empreendedor público do governo de Minas Gerais.

Primeiramente, analisa-se a evolução de algumas ideias centrais no campo do empreendedorismo, identificando as principais vertentes teóricas desde o surgimento do termo *empreendedor*. Em seguida, apresentam-se as características empreendedoras e uma articulação teórica sobre o intraempreendedorismo e as competências empreendedoras, de modo a situar a discussão sobre tais competências no contexto de organizações públicas. Posteriormente, apresentam-se os principais modelos e processos empreendedores. Finalmente, apresenta-se o cargo de empreendedor público no contexto do governo de Minas Gerais, buscando uma articulação teórica com os conceitos previamente apresentados e, assim, facilitar a compreensão dos resultados expostos posteriormente.

4.1 Empreendedorismo e características empreendedoras

O conhecimento no campo do empreendedorismo é fragmentado e controverso, como destacam Cunningham e Lischeron (1991), ou, mesmo, confuso quanto às definições, como afirmam Fillion (1999) e Hisrich; Peters; Shepherd (2009). Apesar disso, alguns autores já elaboraram um mapa para navegar nas principais definições, conceitos e modelos.

Segundo Dornelas (2008, p. 14), a palavra *empresendedor* tem origem francesa (*entrepreneur*) e quer dizer “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Para o autor, datam do século XVII os primeiros registros de relação entre assumir riscos e empreendedorismo, utilizando-se da terminologia em transações com o governo para o fornecimento de produtos ou a prestação de serviço, em um contexto em que os preços eram prefixados e, portanto, o lucro (ou o prejuízo) era exclusivo do indivíduo empreendedor. Muitos autores consideram o escritor e economista daquele século Richard Cantillon um dos criadores do termo *empresendedorismo*. Para Dornelas (2008, p. 14), ele foi “um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia o capital”.

Na linha histórica, Hisrich *et al.* (2009, p. 27-29) abordam noções de empreendedorismo desde a Idade Média, passando pelo século XVII, até chegar ao século XXI. Ao longo desses séculos, diversas imagens foram relacionadas ao conceito: a figura de comerciante (intermediário ou *entre-prend*, como atesta a origem francesa do termo empreendedor); participante ou administrador de grandes projetos de produção, sem necessariamente envolver riscos; alguém que corre riscos ao estabelecer contratos de fornecer produtos ou serviços; usuário de capital para desenvolver novas tecnologias (ou seja, difere do capitalista); gerente que organiza e opera uma empresa para lucro pessoal; “alguém que desenvolve algo único”.

Desde o século XIX até os dias de hoje, segundo Dornelas (2008, p. 15), os empreendedores são, com frequência, confundidos com os gerentes ou administradores, “sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista”. Para Hisrich *et al.* (2009, p. 29), contudo, há certo consenso de que o que diferencia os indivíduos empreendedores é um tipo de comportamento específico,

que envolve “(1) tomar iniciativa, (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e (3) aceitar o risco ou o fracasso”.

Dentre as várias diferenças em torno da definição do termo *empreendedor*, Filion (1999) explica que isso se deve, essencialmente, às premissas de cada disciplina que a elabora. Destarte, o autor identifica as vertentes teóricas econômica e a comportamentalista como aquelas que mais contribuem para explicar o empreendedorismo e o indivíduo empreendedor. Essa diversidade de perspectivas, para Penrose (2006), evidencia que o empreendedor não é uma entidade homogênea.

Diversos estudos apontam que a vertente econômica foi considerada precursora no uso da terminologia *empreendedor* e a primeira a identificar quem o empreendedor é e o que ele faz. Richard Cantillon (séc. XVII) e Jean-Baptiste Say (séc. XVIII-XIX), segundo Filion (1999), foram os primeiros a demonstrar interesse nessa temática. Também é possível encontrar a noção de empreendedor como empresário em outros autores da economia. Marshall (1882) no séc. XIX, por exemplo, já compreendia que, enquanto na grande empresa o empresário pode permitir-se trabalhar com questões mais estratégicas, na pequena empresa ele está mais próximo do dia a dia, podendo controlar melhor todas as atividades. Dessa forma, cada autor à sua maneira, vai caracterizando e indicando elementos ligados ao empreendedor, considerando as respectivas bases teóricas.

De fato, a noção de empreendedorismo, tal como conhecida atualmente, traz muitos elementos da teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter (1988). O autor caracteriza "empreendimento" como realização de combinações novas e "empresários" como indivíduos cuja função é realizar essas novas combinações, definidas pelo autor como inovação.¹⁷ Filion (1999) destaca que Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação, como também ressaltou sua importância na explicação do desenvolvimento econômico.

¹⁷Segundo Schumpeter (1988), o conceito de inovação - novas combinações - engloba cinco casos: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados e, finalmente, estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Cunningham e Lischeron (1991) elaboraram uma proposta de síntese indicando vertentes e respectivos focos de análise, premissas, comportamentos e habilidades, bem como situações em que as teorias podem ser utilizadas adequadamente. A síntese destes autores (Quadro 4) traz uma contribuição para o debate sobre empreendedorismo, na medida em que evidencia abordagens diferenciadas de pensamento relativas aos traços de personalidades, valores, comportamento inovador, capacidade de gestão, liderança e intraempreendedorismo. O modelo evidencia as premissas, os comportamentos e os contextos específicos para cada uma dessas abordagens, sendo interessante observar que para cada modelo empreendedor (ou escola) há uma abordagem distinta, reforçando que o empreendedorismo não é um conceito unânime.

Modelo Empreendedor (Escolas)	Foco Central ou Propósito	Pressuposto	Habilidades e comportamentos	Situação do negócio
“Grande Figura”	O empreendedor possui intuição, traços e instintos inatos.	Sem essa intuição inata o indivíduo seria como os demais.	Intuição, vigor, energia, perseverança e auto-estima.	Inicial
Características Psicológicas	O empreendedor possui valores, atitudes e necessidades únicas que o impulsionam.	As pessoas agem orientadas pelos seus valores e comportamentos para satisfazer suas necessidades.	Valores pessoais, propensão e aceitação do risco, necessidades de realizações e outras.	Inicial
Clássica	A característica central do comportamento empreendedor é a inovação.	O aspecto crítico do empreendedorismo está no processo de fazer mais do que possuir.	Inovação, criatividade e descoberta.	Inicial e crescimento.
Administrativa	O empreendedor organiza, possui, gerencia empreendimentos econômicos e assume riscos	Empreendedores podem ser desenvolvidos ou treinados em funções técnicas ou gestão.	Planejamento, organização, direção e controle.	Crescimento e maturidade
Liderança	Empreendedores são líderes que têm habilidade de adaptar seu estilo às necessidades das pessoas.	Para atingir seus objetivos, o empreendedor precisa e depende de outras pessoas.	Motivação, direção e liderança.	Crescimento e maturidade.
Intraempreendedorismo	As habilidades do empreendedor são úteis em organizações complexas. Criam unidades autônomas para geração, comercialização e expansão de negócios.	Organizações precisam se adaptar para sobreviver. O empreendedorismo resulta na criação de organizações e na transformação de empreendedores e administradores.	Alerta às oportunidades e maximização de decisões.	Maturidade e mudança.

Quadro 4– Sumário de abordagens para descrever o empreendedorismo

Fonte: Traduzido de Cunningham e Lischeron (1991).

Neste ponto, algumas considerações ajudam a esclarecer a linha conceitual adotada nesta tese. Drucker (1986, p. 27) argumenta que o empreendedor não está “limitado à esfera econômica”, ou seja, não diz respeito apenas às atividades de negócio, mas também às atividades sociais e educacionais, por exemplo. Segundo o autor, um empreendedor na área da saúde ou na esfera social pode utilizar-se das mesmas ferramentas e fazer atividades semelhantes às do empreendedor ligado aos negócios. Contudo, para Drucker (1986), o que está no cerne da caracterização de um empreendedor como tal é a capacidade de inovação. Não se trata, contudo, de um “inventor”, como destacam Hisrich *et al.* (2009).

A perspectiva de Drucker (1986) vai ao encontro do modelo clássico de empreendedorismo, exposto no Quadro 4, em que inovação, criatividade e descoberta estão na essência do comportamento empreendedor. Desse modo, Drucker (1986) deixa claro que nem todo gerente é empreendedor. Segundo Penrose (2006), é importante compreender que a competência empresarial (crescentes esforços, riscos e investimentos na ambição pelo maior lucro) é diferente da competência administrativa (função da qualidade dos serviços empresariais de que a firma dispõe). Fillion (1999) destaca que muitas pessoas têm papel empreendedor mesmo sem terem sido proprietários-gerentes de pequenos negócios.

Outras escolas do pensamento econômico trazem novas perspectivas sobre o que é ser empreendedor e o que é o empreendedorismo. Guzman-Cuevas (1994) propõe uma taxonomia para as teorias econômicas do empreendedorismo, por exemplo: “tradição francesa”, “clássicos”, “marginalistas”, “neoclássicos”, “marxistas”, “tradição austríaco-alemã”, “escola de Chicago”, “institucionalismo” e “escola austríaca moderna”. Da mesma forma, o autor identifica teorias de outras áreas do conhecimento que contribuem para o debate sobre empreendedorismo. Ainda segundo Guzman-Cuevas (1994, p. 5), “Max Weber é, talvez, uma das principais figuras do exame de fatores não-econômicos no empreendedorismo [...]. Depois, McClelland [...] analisou as origens, efeitos e componentes de motivação empresarial na década de 1960”.

Enfim, diante da diversidade conceitual, típica de campos do conhecimento que se encontram em plena evolução, torna-se importante indicar pelo menos algumas definições úteis para prosseguir a construção deste trabalho. Dessa forma, ainda que as abordagens e vertentes

mencionadas anteriormente tragam suas próprias definições sobre o empreendedorismo e sobre o indivíduo empreendedor, o conceito de Fillion (1999, p. 19) inclui elementos que, de algum modo, contribuem para ampliar o entendimento de quem é o indivíduo empreendedor¹⁸:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

Ora, se o termo *negócio* for suprimido desta definição, tal percepção sobre o empreendedor pode ser aplicada à ideia do empreendedor público. O que seriam as “oportunidades de negócio” no setor público? Possíveis respostas indicariam, por exemplo, formular e implementar políticas públicas inovadoras, melhorar significativamente os serviços públicos existentes, inovar as instituições, melhorar as condições de vida dos cidadãos, e assim sucessivamente. Os dados empíricos desta tese irão contribuir para a construção do conceito do que é ser um empreendedor público no governo de Minas Gerais. Contudo, uma das abordagens possíveis para a compreensão da atuação do empreendedor público relaciona-se ao conceito de intraempreendedorismo, que pode ser caracterizado como o fenômeno empreendedor que ocorre dentro das organizações (ver Quadro 4). Contudo, mais uma vez, observa-se que o fenômeno não é homogêneo.

O intraempreendedor, ou empreendedor corporativo, segundo Tidd, Bessant e Pavitt. (2008, p.443) é aquele que desenvolve “uma organização em separado dentro dela mesma, com diferentes estruturas, processos e cultura”, ou seja, um “empreendimento corporativo”. Trata-se de um “empreendimento dentro de uma estrutura empresarial existente”, responsável pela ligação entre ciência e mercado, como corroboram Hisrich *et al.* (2009, p. 30). Tal empreendimento se caracteriza por riscos, incertezas, inexperiência e relevância.

Há muitos trabalhos que buscam definir tipologias e perfis de empreendedores, notadamente a partir de autores das vertentes comportamentalista e sociológica. Smith e Miner (1983), por

¹⁸Torna-se importante salientar que Guimarães e Bernardi (2010) não propõem precisamente um conceito para empreendedor público ou empreendedorismo público. Principalmente, os autores restringem o uso do termo empreendedor público ao cargo, estabelecendo apenas o perfil de competências essenciais e desejáveis **ao cargo**, a partir da revisão de literatura nas vertentes econômica e comportamental.

exemplo, distinguem os empreendedores “artesãos”, mais voltados para a tarefa, dos empreendedores “oportunistas”, aqueles que se identificam mais com a gestão dos empreendimentos. Já Filion (1999) apresenta um compilado das principais características do empreendedor, segundo os comportamentalistas, como pode ser observado no Quadro 5. É interessante pontuar que os dados empíricos, como será visto a seguir, corroboram as características presentes neste quadro. Parece haver, portanto, correspondência entre a percepção do empreendedores públicos e a visão dos comportamentalistas do que seriam características empreendedoras.

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 5 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas
Fonte: Filion (1999, p. 9).

A partir dessas características, Filion (1999) identificou seis tipos de empreendedor: lenhador, sedutor, jogador, *hobbysta*, convertido e missionário. As diferenças entre tais tipos consistem nos sistemas de valores, na intenção de cada empreendedor, no modo de tomada de decisão, na orientação estratégica e no desenvolvimento do processo visionário. Os tipos não são definitivos: um empreendedor pode se situar ou se identificar em mais de um ao longo de sua carreira. Filion (1999) caracteriza sumariamente esses tipos de empreendedor, conforme pode ser percebido no QUADRO 6.

Tipo de Proprietário-Gerente	Razão de Ser da Empresa	Tipo de Estratégia
Lenhador	Sobrevivência-Sucesso	Contínua
Sedutor	Prazer	Radical
Jogador	Lazer	Racional
Hobbysta	Auto-realização	Evolucionária
Convertido	Segurança	Revolucionária
Missionário	Conquista	Progressiva

Quadro 6 – Tipos de proprietários-gerentes de pequenos negócios e estratégias
 Fonte: Filion (1999, p. 16).

Farah *et al.* (2008, p. 6) enumeram as características do empreendedor de sucesso: “capacidade de assumir riscos calculados”; “aproveita oportunidades, tendo iniciativa e força de vontade”; “busca de informações e conhecimento do ramo empresarial”; “planejamento e senso de organização”; “liderança, comprometimento pessoal e otimismo”; “persistência e espírito empreendedor”; e “autoconfiança e independência pessoal”. Dornelas (2008, p. 17) sintetizou as características dos empreendedores de sucesso, como pode ser observado no Quadro 7. Explica o autor: “O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa”

(continua)

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por

São líderes e formadores de equipes	seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (<i>networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem risco calculado	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Quadro 7 – Características dos empreendedores de sucesso

Fonte: Dornelas (2008. p. 17-18)

Sintetizando estas características em cinco “qualidades” do empreendedor, Dornelas *et al.* (2008) definem: 1) conhecimento ou expertise; 2) rede de contatos, principalmente para montar a equipe e captar recursos; 3) energia, que contribui para aguentar o trabalho intenso; 4) comprometimento, para enfrentar as adversidades; 5) e paixão, ou seja, busca pela autorrealização incorporada aos negócios.

É possível notar que características como essas também se apresentam, em grande medida, na literatura que analisa os intraempreendedores. O intraempreendedor possui características específicas, mas que não devem ser analisadas isoladamente do contexto organizacional, segundo Hisrich *et al.* (2009, p. 96). Para os autores, o intraempreendedor “conhece o ambiente, é visionário e flexível, cria opções administrativas, encoraja o trabalho em equipe, estimula a discussão aberta, constrói a coalizão de patrocinadores e é persistente”. Autores como Ahmad, Nasuridin e Zainal. (2012), por exemplo, também se preocupam fortemente com o contexto organizacional e destacam a importância para um resultado positivo no trabalho intraempreendedor de fatores como "apoio da gestão", "disciplina no trabalho", "recompensa e reforço" e "disponibilidade de tempo". Desse modo, parece haver relação direta entre o comportamento intraempreendedor e as formas de gestão. É essa investigação empírica que se busca com alguns elementos de pesquisa desta tese.

Enfim, notam-se algumas particularidades na análise do intraempreendedorismo se comparadas às particularidades do empreendedorismo como fenômeno geral. Ainda que Maier e Pop-Zenovia (2011) identifiquem muitas semelhanças, há diferenças fundamentais entre esses fenômenos, conforme evidenciado no Quadro 8, de Morris e Kuratko(2000) Essas diferenças e semelhanças viabilizam a elaboração conceitual em torno das competências dos empreendedores e intraempreendedores. Para cada elemento do quadro é possível encontrar competências individuais que servem de apoio ou sustentação. Por exemplo, lidar com a ambiguidade, uma semelhança entre os dois fenômenos, pode levar à inclusão desse aspecto no perfil de competências tanto dos empreendedores quanto dos intraempreendedores.

Similarities	Differences
<ul style="list-style-type: none"> • Both involve opportunity recognition and definition. • Both require a unique business concept that takes the form of a product, process, or service. • Both are driven by an individual champion who works with a team to bring the concept to fruition. • Both require that the entrepreneur be able to balance vision with managerial skill, passion with pragmatism, and proactiveness with patience. • Both involve concepts that are most vulnerable in the formative stage, and that require adaptation over time. • Both entail a window of opportunity within which the concept can be successfully capitalized upon. • Both are predicated on value creation and accountability to a customer. • Both entail risk and require risk management strategies. • Both require the entrepreneur to develop creative strategies for leveraging resources. • Both involve significant ambiguity. • Both require harvesting strategies. 	<ul style="list-style-type: none"> • In start-up entrepreneurship, the entrepreneur takes the risk in intrapreneurship and the company takes the risk other than career-related risk. • In start-up the individual entrepreneur owns the concept and business in intrapreneurship; the company typically owns the concept and intellectual rights with the individual entrepreneur having little or no equity in the venture at all. • In a start-up potential rewards for the individual entrepreneur are theoretically unlimited where in intrapreneurship an organizational structure is in place to limit rewards/compensation to the entrepreneur/employee. • In a start-up venture, one strategic gaffe could mean instant failure; in intrapreneurship the organization has more flexibility for management errors. • In a start-up the entrepreneur is subject or more susceptible to outside influences; in intrapreneurship the organization is more insulated from outside forces or influence.

Quadro 8 – Entrepreneurship and intrapreneurship: similarities and differences
 Fonte: Morris e Kuratko (2000) *apud* Maier e Pop-Zenovia (2011, p. 974).

Cabe ressaltar, todavia, que muito do que se fala sobre competências em empreendedorismo e intraempreendedorismo relaciona-se ao imaginário do senso comum, reforçado pelos conceitos veiculados em livros e magazines característicos do pop-management¹⁹, muitas vezes, desprovidos de pesquisas rigorosas para embasar os respectivos conteúdos.

Segundo Feuerschütte e Godoi (2007, p. 1;2) o indivíduo empreendedor é frequentemente chamado a “empreender”, ou seja, desafiar situações complexas, utilizando-se de seus atributos que, teoricamente, predis põem ao sucesso e à eficiência. Essa dinâmica, segundo as autoras “vai ao encontro da noção da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade” De modo complementar, as autoras destacam que “A definição de um perfil empreendedor, portanto, parece aproximar-se dos conceitos mais difundidos sobre competência humana, genericamente entendida como uma qualidade ou característica típica de algumas pessoas”.

A oportunidade empreendedora, categoria do empreendedorismo dimensionada no nível sociológico de análise, é vista como um espaço que desafia e mobiliza o indivíduo na direção de um novo negócio, para o qual articula seus recursos internos e os do próprio contexto. Pode ser compreendida, então, como um espaço para a manifestação da competência, expressa pela mobilização dos recursos pessoais e dos recursos do meio no qual o indivíduo está inserido, com o propósito de enfrentar um evento crítico (ZARIFIAN, 2001) ou uma situação complexa (BOTERF, 2003) (FEUERSCHÜTTE e GODOI, 2007, p.2).

As definições ora expostas, certamente, conduzirão a um processo particular de atuação do empreendedor público, diferentemente do que a literatura apresenta sobre o processo empreendedor, como será observado a seguir.

¹⁹ “Significativamente, a literatura popular de gestão costuma ser usada como referência por gerentes, consultores, estudantes e mesmo pelos professores de administração. Por seu alcance e apelo popular, tal literatura vem desempenhando um papel importante na disseminação de novas idéias e tecnologias gerenciais, além de influenciar, podemos especular, a construção das agendas dos executivos e dos pesquisadores da administração. Adicionalmente, a literatura de pop-management também oferece, aos seus leitores, recursos cognitivos e discursivos para interpretação e racionalização de suas realidades.” (WOOD Jr; PAES DE PAULA, 2006, p. 92)

4.2 O processo empreendedor

A ênfase no processo empreendedor é de particular importância para esta tese. Entendendo processo como “uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo” (BARON; SHANE, 2007, p. 5), o processo empreendedor diz respeito ao modo como ocorre o empreendedorismo. Seguindo a mesma lógica da seção anterior, pode-se afirmar que há diferentes propostas sobre o processo empreendedor, ainda que, invariavelmente, tais propostas estejam vinculadas ao mundo dos negócios.

Baron e Shane (2007) afirmam que o processo empreendedor envolve as seguintes etapas: reconhecer uma oportunidade; decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais; lançar um novo empreendimento; e construir o sucesso e colher recompensas. Dessa maneira, esses autores vinculam a ideia do processo ao desenvolvimento de um negócio empresarial. Também, apresentam o empreendedorismo como um processo dinâmico, em que essas etapas, na prática, não apresentam uma divisão tão precisa.

Farah, Cavalcanti e Marconde (2008) também apresentam um processo de empreendedor caracterizado como visionário, que se inicia com a identificação do real interesse por um setor de negócios, passa pela análise e compreensão do setor, para, em seguida, descobrir uma oportunidade. A partir daí, o empreendedor deve visar um nicho de forma diferenciada, imaginar e definir um contexto organizacional e planejar.

Dornelas; Timmons; Zacharakis; Spinelli (2008, p. 17) adotam o processo empreendedor de Timmons, que coloca em seu cerne a questão da “oportunidade”. Os elementos do modelo de Timmons, segundo Dornelas *et al.* (2008), constituem-se em componentes distintos, em que os principais são relacionados à oportunidade, aos recursos e à equipe, além daqueles relacionados à figura do fundador. Envolve também a elaboração de um plano de negócio, a criatividade e a liderança. Ainda, engloba ambiguidade, incerteza e influência de fatores exógenos e do mercado de capitais. De acordo com o modelo Timmons, esse processo empreendedor possui aspectos controláveis, mas que podem ser “determinados, influenciados e alterados”.

Nessa mesma linha, Hisrich *et al.* (2009, p. 31) dividem o “processo de empreender” em quatro fases distintas: identificação e avaliação de oportunidade; desenvolvimento do plano de negócio; determinação dos recursos necessários; e administração da empresa resultante. Novamente, observa-se a ênfase no “negócio” como resultado do processo empreendedor. A FIG. 2 apresenta este modelo, adaptado por Dornelas (2008, p. 26). O autor destaca que, embora as fases sejam apresentadas de forma sequencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte.

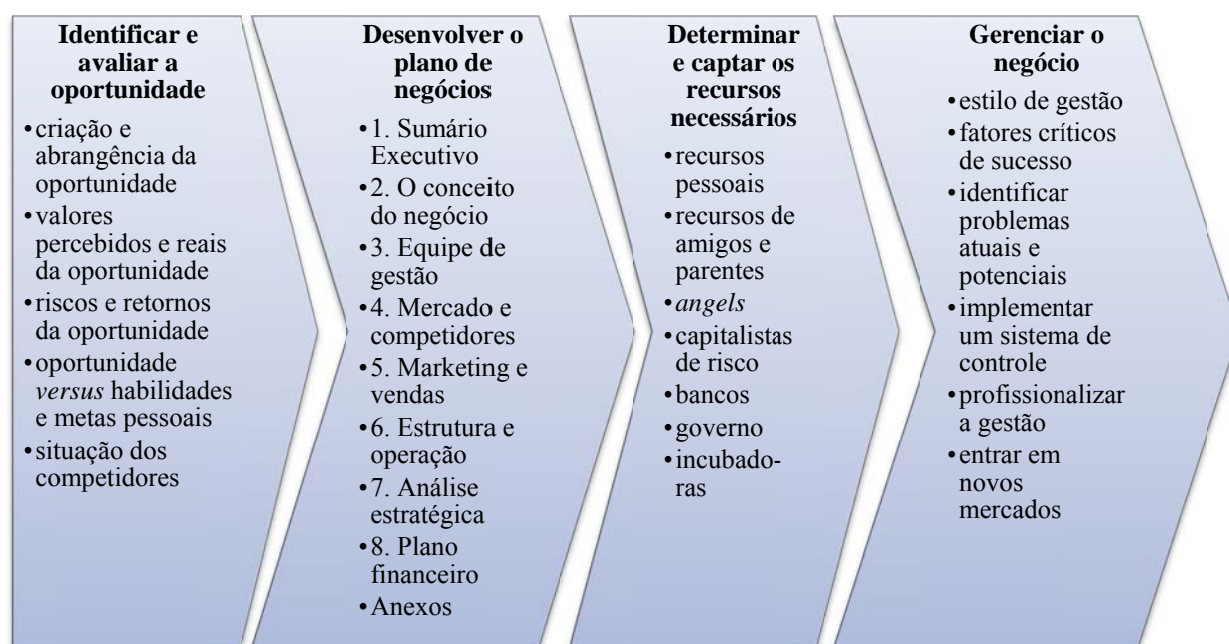


Figura 2 –Aspectos do processo de empreender
Fonte : Dornelas (2008, p. 27).

A partir da breve revisão de alguns autores no campo do empreendedorismo, nota-se que as propostas não podem ser imediatamente transpostas sem críticas ao empreendedorismo público. Componentes como fundador e plano de negócios, por exemplo, evidenciam esse problema. O desafio, portanto, consiste em construir um processo de empreendedorismo público. Quais seriam, desse modo, os componentes desse processo em particular, principalmente, considerando o caso específico da gestão pública no Brasil e em Minas Gerais?

É possível, de forma análoga, compreender que os planos de negócio da esfera privada poderiam, no setor público, ser relacionados à concepção, desenho e planejamento de políticas públicas inovadoras – ou seja, projetos e processos governamentais. A gestão do negócio

também pode ser entendida no contexto público como gestão de políticas públicas. A questão dos recursos está relacionada fortemente a o processo orçamentário. Algumas características do contexto organizacional também são relevantes para a análise do empreendedor público, notadamente no que diz respeito às competências, tema já discutido neste trabalho.

Dado o exposto, a seção seguinte apresenta uma exposição acerca do empreendedorismo público e das características do empreendedor público do governo de Minas Gerais.

4.3 O empreendedor público mineiro

Drucker (1986, p. 245) destaca que “As instituições de serviço público [...] precisam ser tão empreendedoras e inovadoras quanto qualquer negócio.” Contudo, elas enfrentam sérios obstáculos cuja compreensão ajuda a perceber porque a inovação no serviço público tende a surgir, não das instituições existente, mas de novas iniciativas.

Assim, Drucker (1986, p. 247-248) explica que “As forças que obstruem o empreendimento e a inovação numa instituição de serviço público são inerentes a ela, integram-se nela, e são inseparáveis dela.” Três seriam as principais razões, na perspectiva do autor: 1) a lógica da atuação fundamentada em um orçamento a ser recebido e não em uma remuneração por resultado produzido – quanto maior o orçamento obtido, maior o sucesso da organização pública; 2) a abundância de componentes da qual depende uma instituição pública – toda a sociedade é cliente da organização pública, que não pode permitir-se alienar ninguém; 3) a instituição de serviço público existe “para fazer o bem” – “isso significa que ela tende a ver sua missão como moral absoluta e não como econômica e sujeita a um cálculo de custo-benefício.” A meta, portanto, é maximizar, e não otimizar.

Contudo, o autor destaca que, a despeito destas limitações, é possível empreender em instituições públicas, capacitando-as à inovação, por meio de quatro diretrizes básicas: 1) clara definição da missão da organização; 2) explicitação de metas; 3) delimitação de objetivos (econômicos em vez de morais); 4) busca constante de ensejo inovador, enxergando a mudança como oportunidade, não como ameaça. (DRUCKER, 1986).

O governador de Minas Gerais empossado em 2003, Aécio Neves, buscou inovar na gestão pública, formulando um planejamento estratégico para o estado que teria início nesse mesmo ano e metas até 2020. A visão era tornar “Minas o melhor estado para se viver.” Para Porto e Silveira (2010, p. 21; 22), foi utilizada a abordagem do “Duplo Planejamento”, metodologia que contemplava estratégias de curto prazo – para o primeiro ano – e, paralelamente, a construção de estratégias de médio e longo prazo. No caso de MG, respectivamente, o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), 2004-2007 e o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) – fundamentado em cenários exploratórios de Minas Gerais até 2020. Para os autores, citando GUIMARÃES; ALMEIDA (2006) “os dirigentes do governo e representantes da sociedade concordaram sobre a necessidade premente do Choque de Gestão.”

Porto e Silveira (2010, p. 22) explicam: “Da visão de futuro a longo prazo presente no PMDI, se desdobraram 3 opções estratégicas, 10 objetivos prioritários e 31 projetos estruturadores.” Em seguida, foi definida a carteira de projetos estruturadores – GERAES – composta inicialmente por 30 projetos selecionados durante a elaboração da estratégia. Segundo os autores: “Tais projetos foram concebidos como catalisadores do desenvolvimento no estado e abrangeram modernização da gestão pública, infraestrutura, meio ambiente, educação, segurança, saúde, entre outras áreas.”

Finalmente, após a conclusão do planejamento, procedeu-se à sua execução e à gestão da alocação de recursos com base na estratégia do governo. Segundo Porto e Silveira (2010, p. 23) de 2003 a 2006 três foram os grandes esforços adicionais de alinhamento empreendidos:

Das organizações, por meio dos Acordos de Resultados e de iniciativas de implementação de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips) e de parcerias público-privadas; das pessoas, através da avaliação de desempenho, da reestruturação de carreiras e do desenvolvimento de competências; e dos principais sistemas administrativos.

Paralelamente e em conformidade com a estratégia, o governo buscou o ajuste fiscal; “Um trabalho intensivo e focado na gestão da receita, do gasto e do Tesouro assegurou o equilíbrio das contas públicas nesse período.” (PORTO; SILVEIRA, 2010, p. 23).

O processo supradescrito foi denominado Choque de Gestão (CG). Considerado pelo governador reeleito e seus partidários como uma experiência bem-sucedida, forneceu

experiência e aprendizagem para a denominada segunda geração do Choque de Gestão. Seu desafio central como descrevem Porto e Silveira (2010, p. 24), era “a inserção dos destinatários das políticas públicas no cerne do processo de planejamento, daí derivando as ações e metas para os anos seguintes.”

O primeiro passo foi a revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PDMI) que redefiniu a estratégia de desenvolvimento para o Estado de Minas Gerais no período 2007-2023, além da definição de um conjunto de indicadores e metas globais e setoriais para o estado. Conforme ilustrado pela FIG. 3, a estratégia articulou um conjunto de sete grandes estratégias, sendo seis delas setoriais e o último o Estado para Resultados.

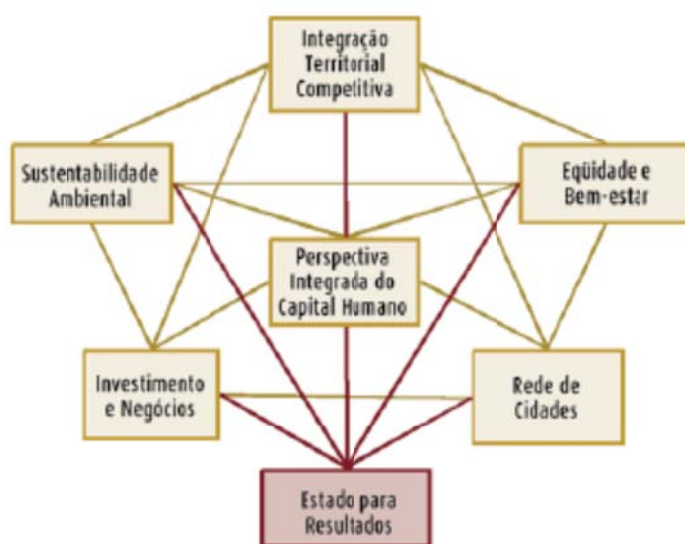


Figura 3 – Estratégia de Desenvolvimento de Minas Gerais no Horizonte 2007-2023
Fonte: MINAS GERAIS, 2007 *apud* Bernardi (2010).

Do “diamante da estratégia” constituiu-se o Mapa Estratégico do Governo, que contemplava as seis estratégias setoriais, na perspectiva de longo prazo, e no eixo Estado para Resultados, as 13 Áreas de Resultados, numa perspectiva de médio e curto prazos (FIG. 4). Das 13 Áreas de Resultados, duas delas – Qualidade e Inovação em Gestão Pública e Qualidade Fiscal – representavam os pilares do Estado para Resultados e permeavam todas as demais 11 áreas, uma vez que representam os principais pressupostos à efetivação do Estado para Resultados. (BERNARDI, 2010).

A partir do mapa, também foram definidas as Áreas de Resultados, os Projetos Estruturadores e Projetos Associados e as Áreas Estratégicas – todas elas áreas de atuação dos ocupantes do cargo de EP, que estava sendo criado em 2007 para atender às demandas de execução da estratégia de governo.



Figura 4 – Mapa Estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais

Fonte: PMDI, 2008 *apud* Bernardi (2010)

Guimarães (2010) relata que em uma visita ao Governo do Chile, organizada por Francisco Gaetani, representantes do governo mineiro foram recebidos pelos diretores da *Dirección de Alta Administración Pública do Ministério de La Hacienda*, onde tiveram a oportunidade e conhecer o modelo de gestão de cargos executivos adotado naquele país. Desta experiência, surgiu a inspiração para a criação do cargo de Empreendedor Público em Minas Gerais. Juntamente com uma equipe de profissionais da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), as características do projeto foram concebidas e o cargo criado por meio da Lei Delegada n. 174 de 26 de janeiro de 2007.

Um dos dirigentes entrevistados, que atuou diretamente na concepção do cargo, explica a origem do nome Empreendedor Público:

Quem criou esse nome, para fazer uma justiça e deixar registrado foi José Luiz Santana. José Luiz Santana, o falecido José Luiz Santana, consultor da Fundação Dom Cabral que trabalhou comigo no primeiro governo. O José Luiz sempre foi... o José Luiz é formado na Odebrecht, o José Luiz é cria do Norberto Odebrecht e toda a teoria da administração da Odebrecht é muito ligada no empreendedorismo, tanto que ele tinha feito um trabalho no BDMG que eu participei com ele chamado Empresariamento. E aí, no primeiro governo, ele veio com esse negócio do empreendedor público. O primeiro slide que eu vi escrito empreendedor público foi do José Luiz. E esse slide ficou lá e aí anos depois que eu recuperei de onde veio essa ideia que eu e o Bernardo tivemos de botar o nome empreendedor público. Mas aí nós dois... tomando cerveja com o Bernardo eu falei “Bernardo, você lembra daqueles slides? Eu acho que nós copiamos o José Luiz e esquecemos de dizer quem é o autor... do José Luiz Santana. Foi a primeira pessoa que pôs no slide e escreveu assim, que eu vi e depois ficou na nossa memória e eu acho essa expressão assim, é muito rica porque ela é quase contraditória. Ela embute quase um paradoxo: como ser empreendedor público? Mas é algo que está sendo exigido pela sociedade e começa a surgir. Eu acho que nesse mundo pós-moderno as coisas precisam misturar. (DIRIGENTE 6)

O cargo foi pensado para ter uma atuação matricial: vinculado ao Programa Estado para Resultados (EpR) enquanto gestor macro (a quem deveria apresentar resultados), mas também subordinado a uma chefia imediata nos órgãos e entidades nos quais estavam em exercício. (BERNARDI, 2010). Também havia a particularidade de que o cargo foi criado com data para extinção: 31 de janeiro de 2011, juntamente com o EpR. Essa proposta, segundo Bernardi (2010, p. 43), vai ao encontro das diretrizes estratégicas da gestão pública mineira em que “o foco deixa de ser a lógica da estrutura organizacional da Administração Pública e passa a ser os resultados constantes da estratégia de Governo a serem entregues à sociedade.” Também é possível refletir que esta orientação atenderia às premissas do empreendedorismo no setor público, descrito por Drucker (1986).

Conforme o discurso oficial, estes profissionais deveriam ser dotados de alta capacidade técnica e/ou gerencial, com conhecimentos específicos na área de atuação demandada, para oferecer apoio efetivo à produção de resultados estratégicos no Governo de Minas Gerais. Nesse sentido: “Com vistas a enfatizar os princípios da profissionalização e da meritocracia na administração pública estadual, foi instituído o processo de pré-qualificação para o cargo de recrutamento amplo de empreendedor público.” (BERNARDI; LOPES, 2010, p. 9).

Cantarino (2010) descreveu o processo de pré-qualificação como sendo constituído de sete fases, conforme ilustrado na FIG. 5.

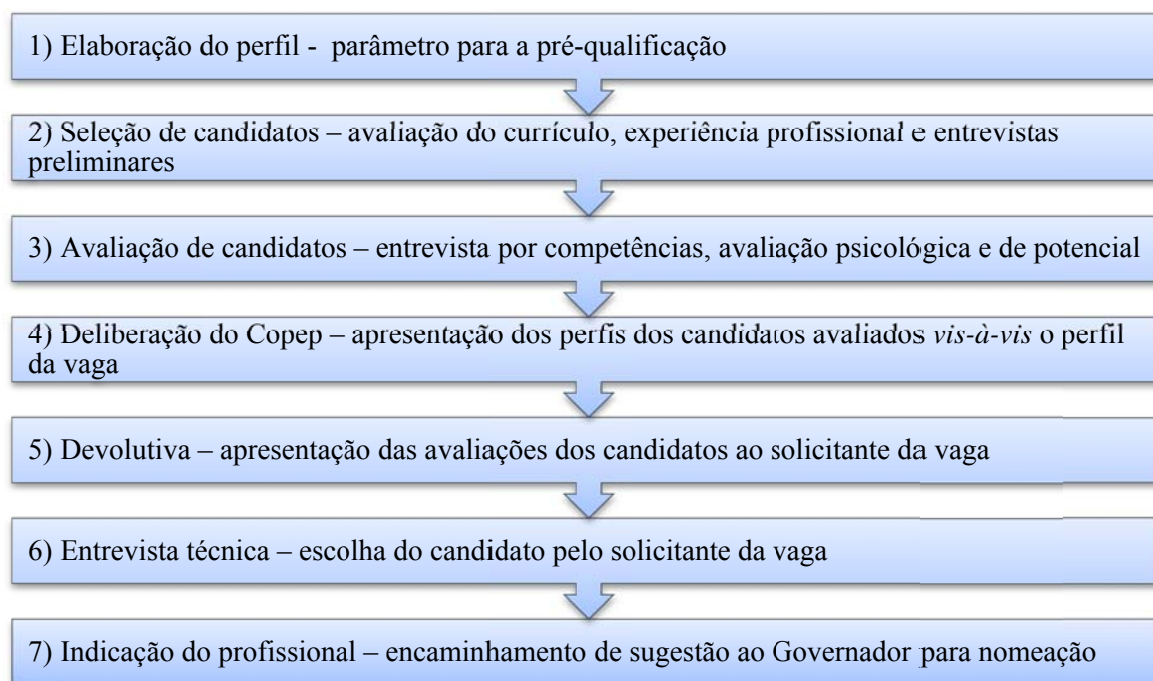


Figura 5 – O processo da pré-qualificação
 Fonte: adaptado de Cantarino (2010)

O provimento desses cargos sempre foi realizado por meio da atuação do Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos – COPEP.

A proposta de realizar um processo de pré-qualificação como requisito para o provimento de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração de empreendedor público foi inspirada no Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), um componente do sistema do servicio civil do Chile. O Sistema de Alta Dirección Pública é uma moderna ferramenta de apoio do Presidente da República para selecionar os profissionais mais idôneos e qualificados para dirigir as instituições públicas, por meio de processos de seleção abertos e transparentes para o provimento de cargos da alta direção pública de exclusiva confiança. Não obstante a inspiração chilena, o processo de pré-qualificação adotado no governo do estado de Minas Gerais é bem mais simplificado e foi adaptado às peculiaridades da administração pública mineira. (BERNARDI; LOPES, 2010, p. 9) (sic)

Ao final de 2010, diversos artigos institucionais já haviam sido publicados sobre a atuação dos EPs no governo de Minas Gerais, foi lançado um livro com o relato da experiência e algumas pesquisas acadêmicas estavam sendo desenvolvidas²⁰. Como resultados na atuação da Primeira Geração em relação ao “empreendedorismo” e à inovação que se buscava, podem ser citadas as conclusões percebidas por Valadares; Emmendoerfer; Borges (2010, p. 51):

²⁰ As decisões de continuidade do cargo com a criação da Segunda Geração de EPs foram objeto de investigação empírica desta tese e serão descritas no capítulo de apresentação dos resultados.

Dentre os principais resultados observou-se que o empreendedor público tem tido um valor estratégico para o alcance da eficiência da administração do estado mineiro, pois assume riscos e trabalha em prol de projetos nos mais diversos setores do estado. Percebeu-se também que o grande trunfo deste cargo, quanto à inovação feita pelo estado, se reside na Gestão de Pessoas. Neste sentido, os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, Sistema de Recompensas e Avaliação de desempenho foram realizados de forma semelhante com os realizados no ramo empresarial. Seguindo a tendência de valorizar as carreiras públicas do alto nível, em Minas Gerais o recrutamento de pessoas foi pautado na meritocracia. A forma de seleção das pessoas passou por laudos técnicos, podendo assim perceber quais eram os melhores indivíduos a serem contratados. Instituiu-se programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas para que os indivíduos alcançassem um alto grau de conhecimento dos programas. A administração pública mineira avaliou as pessoas, por meio da avaliação de desempenho, e, aqueles que não alcançassem resultados esperados, seriam exonerados do cargo. Assim, o cargo de empreendedor público implica em riscos para os indivíduos, mostrando que o cargo não só possui o nome de empreendedor público, mas, tem o objetivo de desenvolver comportamentos empreendedores nos indivíduos.

Extinto em 31 de janeiro de 2011, como previsto na legislação que o criou, o EpR (que era um programa pertencente à Seplag) teve sua evolução refletida em um novo órgão autônomo, subordinado direto ao Governador: o Escritório de Prioridades Estratégicas. Idealizado durante a Agenda de Melhorias (2010) – projeto voltado para a inovação na gestão pública – e instituído pela Lei Delegada 181, de 20 de janeiro de 2011, o Escritório de Prioridades Estratégicas (Escritório) foi criado no segundo governo Anastasia, tendo como principal papel a cooperação com as áreas setoriais para produção de resultados estratégicos. Inicialmente pensado para atuar, principalmente, em quatro áreas definidas pelo então governador: Saúde, Educação, Emprego e Pobreza teve, posteriormente, esta última substituída pela área Defesa Social e incorporada uma quinta: Gestão para a Cidadania. A data definida para sua extinção foi 31 de março de 2015.

No art. 1º da Lei Delegada 181 de 21 de janeiro de 2011, leia-se:

fica criado o Escritório de Prioridades Estratégicas, a que se refere a alínea “d” do inciso I do art.11 da Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011, órgão autônomo diretamente subordinado ao Governador, dotado de autonomia administrativa, orçamentária e financeira, com sede na Capital do Estado (MINAS GERAIS, 2011, p. 21).

O Escritório de Prioridades Estratégicas foi constituído com a seguinte estrutura orgânica:

- Unidades Colegiadas: Conselho Deliberativo e o Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos – COPEP;
- Unidades de Direção Superior: Diretor-Presidente e o Diretor Vice-Presidente;

- Unidades Administrativas: Gabinete, Assessorias Jurídica e de Comunicação Social, Auditoria Setorial;
- Núcleo de Avaliação, Análise e Informação;
- Núcleo de Entregas e de Empreendedores Públicos: Superintendência de Empreendedores Públicos;
- Núcleo de Sistemas e de Gestão: Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.

Como finalidades e competências do Escritório, foi definido: “contribuir para a definição e a execução das prioridades estratégicas do Governo, assumindo papel colaborador junto aos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo” (MINAS GERAIS, 2011b, p. 21), por meio das seguintes ações, previstas na Lei:

- assessorar na tomada de decisões, por meio da consolidação de informações, da elaboração de estudos técnicos e análises conjunturais, setoriais e regionais relevantes para o desenvolvimento econômico e social do Estado;
- apurar e acompanhar, em articulação com os órgãos e entidades governamentais, indicadores relevantes para o monitoramento das políticas públicas estaduais e contribuir para a divulgação de seus resultados;
- cooperar para o alcance do desenvolvimento integrado, com o objetivo de facilitar a transversalidade necessária à implementação de políticas públicas prioritárias;
- colaborar na implementação e consolidação de iniciativas de inovação que gerem aumento da efetividade da ação pública governamental;
- **realizar a alocação e a gestão estratégica dos Empreendedores Públicos com o objetivo de apoiar a consecução das prioridades estratégicas de governo.**

A Lei Delegada 182 de 21 de janeiro de 2011, criou novos cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo de Empreendedor Público e prorrogou a vigência do cargo anterior até 30 de abril de 2011, de modo a possibilitar a transição e a seleção de novos EPs, como se observa a seguir:

Art. 17 Ficam criados os cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo de Empreendedor Público, com a atribuição de apoiar a execução das prioridades estratégicas do Governo por meio da atuação na gestão de Programas Estruturadores ou de Áreas Estratégicas, cujos quantitativos, níveis e valores estão previstos no Anexo VII desta Lei Delegada.

Parágrafo único. A remuneração dos cargos de que trata este artigo é composta de uma parcela mensal fixa, conforme estabelecido no Anexo VII, e uma parcela

variável, paga periodicamente, respeitado o limite de até um vencimento básico por ano, observados critérios definidos em regulamento.

Art.18 Os cargos do grupo a que se refere o caput do art.17 são graduados em cinco níveis, correspondendo a cada nível um valor em EP-unitário e o valor do vencimento específico, nos termos do Anexo VII desta Lei Delegada.

Parágrafo único. Aplica-se, no que couber, o disposto no art.16 da Lei Delegada nº 174, de 2007, para fins da alteração do quantitativo e da distribuição dos cargos a que se refere o caput deste artigo.

Art. 19 Os cargos de Empreendedor Público, a que se refere o art.17 desta Lei Delegada são lotados no Escritório de Prioridades Estratégicas, a que se refere a alínea “d” do inciso I do art. 11 da Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011, e destinam-se ao atendimento de encargos temporários referentes à estratégia de governo, extinguindo-se em 31 de março de 2015.

§ 1º Os cargos a que se refere o caput terão sua identificação e codificação fixadas em decreto.

§ 2º O exercício dos cargos de que trata o art.17 desta Lei Delegada dar-se-á no Escritório de Prioridades Estratégicas e nos órgãos e entidades encarregados de Programa Estruturador ou Área Estratégica.

Art. 20 Os cargos de Empreendedor Público serão providos por profissionais de nível superior de escolaridade, que tenham conhecimentos na área temática específica de atuação e sejam pré-qualificados na forma de regulamento.

Parágrafo único. A pré-qualificação de que trata este artigo não gera direito à nomeação para o cargo de provimento em comissão.

Art. 21 A data estabelecida no art. 21 da Lei Delegada nº 174, de 2007, para a extinção dos cargos de Empreendedor Público II e I a que se referem, respectivamente, os arts. 19 e 20 da referida Lei Delegada, fica prorrogada até 30 de abril de 2011, salvo nos casos em que a vacância ocorrer antes dessa data. (MINAS GERAIS, 2011).

O novo COPEP foi instituído pelo Decreto da pré-qualificação 45.579, de 28 de março de 2011, e é o órgão colegiado deliberativo responsável pelo processo de pré-qualificação para os cargos de Empreendedor Público.

Art. 2º O processo de pré-qualificação de profissionais para provimento dos cargos de Empreendedor Público será precedido da elaboração do perfil de qualificação desejável para o exercício das funções inerentes a cada cargo .

§ 1º O perfil de qualificação considerará a formação acadêmica, o histórico profissional e as habilidades necessárias ao apoio da execução das prioridades estratégicas do Governo, mediante atuação na gestão de programas estruturadores ou de áreas estratégicas .

§ 2º O perfil de qualificação será elaborado pelo Diretor-Presidente do Escritório de Prioridades Estratégicas, ou por quem este indicar, em conjunto com os titulares dos órgãos ou entidades em que se dará o exercício do cargo .

Art. 3º O processo de pré-qualificação dar-se-á com observância da seguinte ordem:

I – encaminhamento de currículo profissional;

II – triagem, pela Superintendência de Empreendedores Públicos, dos profissionais que atendam

aos requisitos definidos no perfil de qualificação;

III – realização de entrevista preliminar pela Superintendência de Empreendedores Públicos, como requisito para subsequente encaminhamento dos profissionais indicados à avaliação psicológica e de potencial;

IV – realização das avaliações de que trata o art. 4º, por profissional com habilitação específica;

v – realização de entrevista pelo Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos - CoPEP, quando se mostrar necessária;

VI – pré-qualificação de um ou mais profissionais pelo COPEP para cada cargo a ser provido;

VII- encaminhamento dos profissionais pré-qualificados para entrevista com os titulares dos órgãos e entidades em que se dará o exercício do cargo, para escolha do candidato; e

VIII - encaminhamento de sugestão pelo CoPEP, ao diretor-Presidente do Escritório de Prioridades Estratégicas, para possível nomeação do profissional pré-qualificado escolhido pelo titular do órgão ou entidade em que se dará o exercício do cargo .

Parágrafo único. O currículo profissional, a que refere o inciso I, poderá ser encaminhado, por qualquer interessado, para fins do processo de pré-qualificação, observada a regulamentação do COPEP.

Art. 4º No processo de pré-qualificação poderão ser empregados os seguintes métodos de avaliação, sem prejuízo de outros que se mostrarem pertinentes:

I – análise de requisitos preliminares, abrangendo conhecimentos específicos e experiência profissional, com verificação dos seguintes itens:

a) formação acadêmica adequada ao perfil do cargo de Empreendedor Público a ser provido; e

b) tempo mínimo de experiência profissional em área afim às funções inerentes ao cargo de Empreendedor Público a ser provido;

II - avaliação psicológica e de potencial que poderá incluir a realização de:

a) testes de personalidade;

b) avaliação comportamental; e

c) entrevista por competência .

§ 1º os métodos de avaliação de que tratam os incisos I e II terão por objetivo, em seu conjunto, verificar a adequação das características e habilidades do profissional indicado ao perfil elaborado na forma do art . 2º .

§ 2º os métodos de recrutamento e seleção referidos nos incisos I e II, bem como as avaliações referidas no inciso II, serão realizados por profissionais idôneos e com habilitação específica.

Art. 5º As avaliações de que trata o inciso II do art. 4º, justificadas por suas metodologias próprias, servirão de parâmetro para juízo técnico a respeito do grau de adequação do profissional indicado aos perfis dos cargos de Empreendedor Público .

Art. 6º A pré-qualificação não confere direito subjetivo à nomeação ou precedência de nomeação em relação a outros profissionais também pré-qualificados.

Art. 7º É facultada a adoção do processo de pré-qualificação regulamentado neste Decreto como requisito para provimento de cargos do Quadro Geral, de provimento em comissão, da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, a que se referem a Lei delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007, e a Lei delegada nº 175, de 26 de janeiro de 2007 .

Art . 8º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação .

Art . 9º fica revogado o decreto nº 44 .490, de 21 de março de 2007 (MINAS GERAIS, 2011, p. 3)

Ao COPEP compete validar os perfis elaborados pelos órgãos/secretarias demandantes de um EP, bem como contribuir para a definição do candidato a Empreendedor Público com maior aderência entre o perfil apresentado e o demandado para a vaga e, finalmente submeter os profissionais pré-qualificados para possível nomeação pelo Governador. Sua constituição foi definida da seguinte forma:

Art . 7º o CoPEP tem a seguinte composição:

I -diretor-Presidente do EPE, que o presidirá; e

II -quatro profissionais, com notória experiência em administração pública ou gestão de pessoas, indicados pelo Governador do Estado .

§ 1º A presidência do CoPEP poderá ser delegada, pelo titular, ao diretor-vice Presidente do EPE .

A partir do exposto, o capítulo seguinte apresenta a proposta metodológica que orientou a pesquisa empírica, as características deste estudo e o posicionamento epistemológico adotado.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos delimitados para orientar a pesquisa: tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios; população e amostra; estratégia de coleta de dados; e modo como os dados coletados foram tratados e analisados. Contempla, também, o posicionamento epistemológico da autora e reflexões acerca das possibilidades de uso das metodologias de pesquisa quantitativa e qualitativa e a viabilidade de uma triangulação que busca complementar os dados e enriquecer as análises.

Em termos epistemológicos, este estudo situa-se no paradigma interpretativista, formado pelo encontro da sociologia da regulação com a abordagem subjetivista do mundo (BURRELL e MORGAN, 1979), que resulta na busca de elementos implícitos, mais do que dos explícitos. Contudo, em termos ontológicos, compreende-se que a adoção de um único paradigma é reducionista e, portanto, trabalha-se também com a perspectiva de Bourdieu que, da fenomenologia (interpretativista), “absorve o rompimento com o senso comum, com as pré-noções, com as doutrinas, com os modos de apreender o mundo” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 29). Para o autor, ele absorve igualmente da fenomenologia “o processo de construção do fato social como objeto (BOURDIEU *et al.*, 1990) e a ideia de que são os agentes sociais que constroem a realidade social, embora sustente que o princípio desta constituição é estrutural (BOURDIEU, 2001:209)”.

Bourdieu adota o estruturalismo como método, mais que como teoria explanatória (ROBBINS, 2002:316). Parte de um construtivismo fenomenológico, que busca na interação entre os agentes (indivíduos e os grupos) e as instituições encontrar uma estrutura historicizada que se impõe sobre os pensamentos e as ações (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 30).

5.1 Posicionamento epistemológico da pesquisadora

A teoria de Berger e Luckman (1985, p.13), apresenta a realidade como “uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser independente da nossa própria volição”. Ao se referirem ao conhecimento, consideraram que trata-se da “certeza de que os

fenômenos são reais e possuem características específicas”. Nesta perspectiva, o conhecimento figura enquanto veículo de acesso e de interpretação da realidade, sendo um mediador entre o sujeito e o real. É justamente por isso que o estudo do conhecimento, suas formas e possibilidades, torna-se essencial para se compreender as múltiplas realidades que emergem em decorrência da partilha de significados entre os sujeitos e no modo como um corpo de conhecimento se estabelece como realidade *sui generis*.

Evidencia-se, nesta ótica, o relativismo inerente à realidade que se apresenta afetada por certa efemeridade. Esta condição decorre, sobretudo, do fato de ser a realidade uma resultante das percepções “comuns”, e não apenas o produto de uma configuração estabelecida e dada por forças alheias ao indivíduo. Isso não significa, evidentemente, afirmar que todos os sujeitos dispõem das mesmas possibilidades para intervir na realidade. Essa não seria mais que uma forma de aniquilar as contradições e diferenças inerentes aos distintos contextos sociais. O cotidiano é visto como um “mundo coerente”, um quadro de referência criado a partir de interpretações humanas, carregadas de sentido e subjetividade. Neste sentido, torna-se possível conceber o indivíduo como “produto” das relações que estabelece e de um corpo dominante de conhecimentos predominantes no meio social.

Pelo exposto, é possível se dar conta de que trata-se de um processo dialético, por meio do qual os sujeitos constroem a realidade e são por ela influenciados. É a partir desta perspectiva que considera-se a possibilidade de visualizar a estruturação dos sujeitos no meio social com base na análise de dimensões espaciais, temporais e sociais. Para Berger e Luckman (1985), a consciência é sempre intencional ou dirigida a objetos, interessando-lhes o caráter intencional comum a toda consciência. Os distintos objetos apresentam-se à consciência como constituintes de diferentes esferas da realidade, e cada sujeito tem consciência do mundo a partir destas múltiplas realidades. Nesse sentido, a linguagem exerce função estruturante na vida em sociedade ao significar os objetos.

Outro aspecto relevante na obra de Berger e Luckman (1985) trata da dimensão espaço-temporal, que delimita os espaços de atuação do sujeito, o aqui e o agora da vida cotidiana. Isso porque, para os autores, a temporalidade é uma propriedade intrínseca da consciência, sendo ordenada no tempo, que é considerado uma imposição. Justamente por ser contínuo é finito. Trata-se de uma estrutura coercitiva capaz de fornecer a historicidade que determina a situação dos sujeitos na vida cotidiana, situando-os no espaço.

A realidade da “vida cotidiana” apresenta-se como um mundo intersubjetivo, partilhado com outros, e resultante de processos de interação e comunicação entre os indivíduos. Apesar de cada sujeito estabelecer suas próprias interpretações, configura-se um mundo comum, partilhado entre eles (BERGER e LUCKMAN, 1985). A estrutura social, elemento essencial da realidade da vida cotidiana, pode ser considerada como o somatório das tipificações e dos recorrentes padrões de interação estabelecidos por seu intermédio. A realidade da vida cotidiana, conforme os autores, torna-se possível por meio de objetivações determinadas pela atribuição de significados. A linguagem é o mais importante sistema de sinais da sociedade humana, mantendo as objetivações comuns da vida cotidiana. A linguagem comum de que dispõe os sujeitos para a objetivação de suas experiências tem seu alicerce na vida cotidiana, sendo utilizada para dotar as experiências de significação. Como acreditam que sua vida forma um todo coerente, os indivíduos criam, individualmente, legitimações para explicar e justificar cada parte de sua vivência, integrando-as em um todo dotado de sentido. Posteriormente, essas legitimações subjetivas são articuladas e partilhadas socialmente, tendo como propósito integrar as diferentes objetivações.

Essa integração visa tornar as instituições subjetivamente plausíveis, tanto para as pessoas que participam dos diferentes processos institucionais quanto para o sujeito, que, ao longo da sua biografia, passa por várias fases na ordem institucional. O conjunto de legitimações forma, por fim, o universo simbólico, que é capaz de integrar todos os setores da ordem institucional em um quadro de referência global.

A totalidade de um mundo pode ser atualizada por meio da linguagem. Ela torna presente objetos que estão ausentes, em termos tanto espaciais, como temporais e sociais. Constitui a ponte entre as diferentes zonas da realidade da vida cotidiana, integrando-as e, mesmo, transcendendo-as (linguagem simbólica). Simbolismo e linguagem são, portanto, essenciais à realidade da vida cotidiana e da captação, pelo senso comum, desta realidade (BERGER e LUCKMAN, 1985).

Os autores também consideram que o caráter de contínua transformação do corpo social do conhecimento é estabilizado pela formação de um universo simbólico capaz de integrar todos os significados num todo dotado de sentido. “O universo simbólico é concebido como a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais” (BERGER e

LUCKMAN, 1985, p.132). Trata-se do último estágio de objetivação da realidade socialmente constituída, embora deixem claro que o universo simbólico é teórico; ou seja, as pessoas comuns vivem nele ingenuamente sem ter a necessidade de acessá-lo como um todo.

O ponto de partida para a compreensão do “social”. Portanto, parece demandar uma ótica que privilegie a visão em dupla direção, na medida em que o indivíduo influencia e é influenciado pelo social. A questão implica questionamentos acerca das bases que estruturam a formação de significados e sentidos, além dos processos pelos quais se constitui a própria realidade. É neste sentido que Berger e Luckman (1985), considerando a realidade como uma construção social, procuraram analisar o “processo” de construção de conhecimento e da vida cotidiana. Para tanto, direcionaram esforços para compreender as objetivações dos processos e os significados subjetivos sobre os quais emerge o mundo intersubjetivo do senso comum.

A ótica que privilegia a interconexão e a indissociabilidade entre o indivíduo e a sociedade também fundamentou os trabalhos de Bourdieu (1989). Neste sentido, com base no conceito de *habitus*, o autor referiu-se à internalização de crenças, valores e práticas norteadoras da ação dos indivíduos nos diversos grupos sociais. Cabe destacar a função relevante desempenhada pelas instituições e demais agentes sociais na reprodução e manutenção das práticas adotadas em determinado contexto. Ao tratar a sociedade, Bourdieu emprega, também, o conceito de “campo”. Assim, propõe, metaforicamente, a comparação do meio social a um espaço em que se estabelecem jogos entre os diversos atores.

Segundo Thiry-Cherques (2006, p. 28), a perspectiva epistemológica de Bourdieu segue a tradição estruturalista de Saussure e de Lévi-Strauss, ao admitir a existência de estruturas objetivas independentes da consciência e da vontade dos agentes, mas constrói uma variante modificada do estruturalismo, buscando tramas lógicas ou problemáticas que evidenciem a presença de uma estrutura subjacente ao social. “Mas deles difere ao sustentar que tais estruturas são produto de uma gênese social dos esquemas de percepção, de pensamento e de ação. Que as estruturas, as representações e as práticas constituem e são constituídas continuamente (BOURDIEU, 1987. P. 147)”. Ainda segundo Bourdieu *et al.* (1990; p. 32) *apud* Thiry-Cherques (2006, p. 29), “a noção de que o sentido das ações mais pessoais e mais transparentes não pertence ao sujeito que as perfaz, senão ao sistema completo de relações nas quais e pelas quais elas se realizam”.

A sua epistemologia funda-se em um racionalismo aplicado. Para ele, o positivismo é característico das ciências exatas. Uma vez que os fatos sociais têm, também, um caráter, a observação será tanto mais produtiva quanto melhor articulada é a reflexão lógica que a antecede e mais sistemática for a teoria que predetermina os dados pertinentes e significantes subjetivos (BOURDIEU *et al.*, 1990:16). Convicção que não o impede de seguir fielmente os métodos estatísticos básicos de levantamento e de análise do social (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 30).

Ainda segundo Thiry-Cherques (2006, p. 30), “a epistemologia de Bourdieu implica, antes de tudo, a “objetivação do sujeito objetivante”, a autoconsciência, o autoposicionamento”. Bourdieu busca colocar-se diante dos modelos existentes e da rigidez de modelos explicativos da vida social. Para o autor, o entendimento de Bourdieu reside na premissa de que “não se pode compreender a ação social a partir do testemunho dos indivíduos, dos sentimentos, das explicações ou reações pessoais do sujeito. Que se deve procurar o que subjaz a esses fenômenos, a essas manifestações”.

Segundo Bourdieu (2005), os símbolos são os instrumentos por excelência de integração social e enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação tornam possível o *consensus* acerca do sentido do mundo social, que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social. Para esse autor, a dinâmica social é regida pelas lutas entre os agentes que procuram manter ou alterar as relações de força e a distribuição das formas de capital específico no interior de um campo. Os campos não são estruturas fixas, mas produto da história, das posições constitutivas e das disposições que privilegiam.

Por campo Bourdieu (1996) define espaços estruturados de posições que podem ser analisados independentemente das características de seus ocupantes. A estrutura do campo se refere às relações de forças (e não somente de significados) entre os agentes, ou as instituições, engajados na luta pela distribuição de capital específico (econômico, simbólico, social, cultural), o qual, acumulado no curso das lutas anteriores, orienta as estratégias ulteriores. O campo é delimitado pelos valores ou formas de capital que lhe dão sustentação. Desse modo, o campo é um lugar de conflito, de poder e do jogo de interesses entre os agentes que dele participam.

A partir dessas lutas por poder e dos conflitos é que se funda o *habitus*, que pode ser entendidos como um sistema de disposições, modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que leva o agente a agir de determinada forma em uma circunstância dada. Essas

disposições não são mecânicas, nem determinísticas; são plásticas, flexíveis e adquiridas pela interiorização das estruturas sociais, sendo portadoras da história individual e coletiva. A posição do agente determina os poderes atuais ou potenciais nos diferentes campos e as probabilidades de acesso aos ganhos específicos que eles ocasionam.

Os conceitos de campo e *habitus* representam uma tentativa de Bourdieu de articular, dialeticamente, os atores sociais e a estrutura social, dois posicionamentos antagônicos: objetividade e subjetividade, buscando demonstrar que não há uma determinação do sujeito sobre a estrutura, e vice-versa. Destarte, **as pessoas não têm o livre-arbítrio para decidir todas as questões que as permeiam, uma vez que existem disposições que foram sedimentadas ao longo do tempo, construídas pelos e sobre os próprios sujeitos e que os influenciam.**

Segundo Thiry-Cherques (2006), Bourdieu deriva o conceito de capital da noção econômica, em que o capital se acumula por operações de investimento, se transmite por herança e se reproduz de acordo com a habilidade do seu detentor em investir. Além do capital econômico, que compreende a riqueza material, o dinheiro, etc., o capital cultural, segundo Thiry-Cherques (2006), abrange conhecimentos, habilidades e informações. Corresponde, de certo modo, a um conjunto de qualificações intelectuais produzidas e transmitidas pelas instituições de ensino e pela família. O capital social pode ser entendido, segundo Bourdieu, como o conjunto de acessos sociais e redes duráveis de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-relacionamento. Relações, ao mesmo tempo, necessárias e eletivas, que implicam obrigações duráveis subjetivamente sentidas (amizade, reconhecimento e respeito), ou institucionalmente garantidas (direitos). Redes essas que são o produto de estratégias de investimento social, consciente ou inconscientemente, orientadas para a instituição de relações sociais diretamente utilizáveis (BOURDIEU, 1992). Pressupõe, portanto, que a rede de relações possibilita ao agente o pertencimento a um grupo, o que exige troca mútua de capital simbólico. O capital simbólico, por sua vez, compreende o conjunto de rituais de reconhecimento social, envolvendo demonstrações de prestígio, honra etc. Na perspectiva de Bourdieu (1996), o capital simbólico é uma síntese dos demais capitais: econômico, cultural e social.

Cabe ressaltar que, como aponta Bourdieu (1996) além de possuir capital, o agente precisa ter este capital reconhecido por seus pares, assim como aceitar os pressupostos cognitivos e valorativos do campo.

O capital simbólico compreende o conjunto de rituais de reconhecimento social, envolvendo demonstrações de prestígio e honra, sendo uma composição dos demais capitais. Na perspectiva de Bourdieu (2005), o poder simbólico atua como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo e, conseqüentemente, o próprio mundo. Os sistemas simbólicos devem a sua força ao fato de as relações que neles se exprimem só se manifestarem neles em forma irreconhecível de relações de sentido. As relações de força objetivas tendem a reproduzir-se nas relações de força simbólicas e nas visões de mundo social que contribuem para garantir a permanência destas.

Bourdieu (2005), ao discutir a ideia de região, ressalta que os critérios de identidade “regional” são objeto de representações mentais, de atos de percepção e de apreciação, de conhecimento e de reconhecimento, em que agentes investem seus interesses e seus pressupostos, e de representações objetivas, em coisas (emblemas, bandeiras, insígnias, etc) ou em atos, estratégias interessadas de manipulação simbólica que têm em vista determinar a representação mental que os outros podem ser destas propriedades e dos portadores.

A posição de um determinado agente no espaço social pode assim ser definida pela posição que ele ocupa nos diferentes campos, quer dizer na distribuição dos poderes que atuam em cada um deles, seja sobretudo o capital econômico – nas suas diferentes espécies –, o capital cultural e o capital social e também o capital simbólico, geralmente chamado prestígio reputação fama, etc, que é a forma percebida e reconhecida como legítima das diferentes espécies de capital. Pode-se assim construir um modelo simplificado do campo social no seu conjunto que permite pensar a posição de cada agente em todos os espaços de jogo possíveis (dando-se por entendido que, se cada campo tem sua lógica própria e a sua hierarquia própria, a hierarquia que se estabelece entre as espécies do capital e a ligação estatística existente entre os diferentes haveres fazem com que o campo econômico tenda a impor a sua estrutura a outros campos) (BOURDIEU, 2005. p.135).

Para o autor, “os princípios estruturantes da visão do mundo radicam nas estruturas objetivas do mundo social [...]” e estão sempre presentes nas consciências em forma de categorias de percepção dessas relações. Deste modo, “as relações de força objetivas tendem a reproduzir-

se nas visões do mundo social, que contribuem para a permanência dessas relações [...]” (BOURDIEU, 2005. p.142).

A teoria mais acentuadamente objetivista tem de integrar não só a representação que os agentes têm do mundo social, mas também, de modo mais preciso, a contribuição que eles dão para a construção da visão desse mundo, por meio do trabalho de representação (em todos os sentidos do termo) que continuamente realizam para impor sua visão do mundo ou a visão da sua própria posição nesse mundo, a visão da sua identidade social.

A percepção do mundo social é produto de uma dupla estruturação social: do lado objetivo, ela está socialmente estruturada porque as autoridades ligadas aos agentes ou as instituições não se oferecem à percepção de maneira independente, mas em combinações de probabilidade muito desigual; do lado subjetivo, ela está estruturada porque os esquemas de percepção e de apreciação susceptíveis de serem utilizados no momento considerado, e sobretudo os que estão sedimentados na linguagem, são produto das lutas simbólicas anteriores e exprimem, de forma mais ou menos transformada, o estado das relações de forças simbólicas (BOURDIEU, 2005. p. 140).

Ainda para Bourdieu (2005, p. 117),

[...] o efeito de conhecimento que o fato da objetivação no discurso exerce não depende apenas do reconhecimento consentido àquele que o detém; ele depende também do grau em que o discurso, que anuncia ao grupo sua identidade, está fundamentado na objetividade do grupo a que ele se dirige, isto é, no reconhecimento e na crença que lhe concedem os membros deste grupo assim como propriedades econômicas ou culturais que eles tem em comum.

Segundo Bourdieu (1996, 2005), além de possuir capital, o agente precisa ter este capital reconhecido por seus pares, assim como aceitar os pressupostos cognitivos e valorativos do campo. Nesta perspectiva teórica, cabe refletir sobre o lugar ocupado pelo empreendedor público no governo de Minas Gerais e o capital que possui.

A teoria de Bourdieu, assim com a de Berger e Luckman (1985), contribuem para a compreensão do que está por trás dos discursos dos EPs e dos dirigentes. Sendo um cargo pensado para ser “estratégico” dentro do governo do estado, inicialmente “apadrinhado” pelo próprio vice-governador (2007-2010), ele foi “vendido” para os órgãos e secretarias como sendo a solução para os diversos problemas de gestão e execução dos projetos prioritários. Do mesmo modo, segundo o discurso oficial, seus ocupantes deveriam ser aquelas pessoas de que o estado não dispunha em seu quadro efetivo, selecionadas especialmente para agregar expertise ao setor público. Ocorre, contudo, que estas pessoas foram inseridas em campos onde já existiam relações ocorrendo e, muitas vezes, o EP enfrentava dificuldade de atuação

porque seu capital não era legitimado pelos pares – seja por resistência destas pessoas, seja por inconformidade com o imaginário de quem já estava lá. Muitas vezes, o próprio desconhecimento do EP das dinâmicas particulares que estruturam o serviço público, o colocavam neste lugar de não reconhecimento do seu capital ou de entraves para atuar no que lhe era demandado. Ademais, logo no início da atuação o novo EP percebe que ele precisa do apoio da equipe que está lá, que detém o conhecimento e a experiência prática para operacionalização dos projetos.

Na perspectiva de Bourdieu (2005), o poder simbólico atua como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo e, conseqüentemente, o próprio mundo. As relações de forças objetivas tendem a reproduzir-se nas relações de força simbólicas e nas visões de mundo social que contribuem para garantir a permanência destas. Nesta linha de pensamento, pode-se pensar no quanto o EP foi empoderado pelo discurso oficial do governo, não só por meio de palavras, mas pela própria forma como o cargo era gerenciado – com reuniões periódicas de equipe, eventos na presença do vice-governador, treinamentos especiais com consultores externos e na Fundação Dom Cabral, entre outras ações.

A partir das teorias destes autores, tendo como sujeitos os empreendedores públicos, origina-se a reflexão do lugar simbólico que o cargo de EP ocupa no imaginário destes ocupantes. Os profissionais, desde a seleção, são direcionados a pensar que ocuparão um cargo especial na estrutura do governo, que atuarão apenas naquilo que é, de fato, prioritário, que seus salários estão entre os mais altos da estrutura do estado e que os resultados do seu trabalho trarão benefícios diretos à sociedade. Ao ser nomeado, ele recebe a “marca” do empreendedor público estampada em um *rollerclips* onde deverá prender seu novo crachá de servidor público e um perfil na rede dos empreendedores, onde deverá manter-se conectado e trocando experiências com outros iguais a ele – porque, teoricamente, a equipe com quem trabalhará não é formada por pessoas iguais a ele.

Para Berger e Luckman (1985) o sujeito é afetado pelas histórias socialmente construídas cujos conteúdos alimentam, por recursos narrativos, ele próprio e também os outros. O conjunto das narrativas, circunscrito em dado período histórico, pode afetar a conduta do indivíduo por meio da linguagem e dos significados produzidos. Deste modo, entende-se nesta tese que o discurso que permeia a atuação do empreendedor carrega uma carga de

expectativas do sujeito e também sobre o sujeito, que têm relação direta com as percepções acerca do cargo e de sua atuação. Ao serem chamadas a “empreender” no governo de Minas Gerais, algumas pessoas podem-se frustrar-se com as reais condições de trabalho ao qual são subordinadas; outras com as pessoas com as quais trabalham – incluindo aí a chefia direta; alguns com as condições do ambiente ou características do setor público – como a velocidade em que as coisas acontecem ou os processos burocráticos envolvidos.

Finalmente, por melhor profissional que o EP seja e por mais características empreendedoras que possua, há uma estrutura maior que o prende e o limita, que é a própria máquina pública. Sua atuação sempre encontrará barreiras estruturais, algumas vezes de recursos, outras legais. Os sujeitos não são completamente livres para intervir na realidade a que são apresentados. Algumas vezes, ele se rende às estruturas e é incorporado a elas. Há alguns que não aguentam e, diante da imobilidade percebida, pedem para sair. Outros poucos conseguem perceber, de fato, que estão fazendo a diferença.

5.2 Tipo de pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa tem um caráter descritivo e exploratório. Descritivo porque, segundo Gil (2006, p.44), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Conforme explica o autor, uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Triviños (1987, p. 110; 111) corrobora esse pensamento e complementa: “O foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, [...]”. Para o autor, podem ser utilizadas análise documental, aplicação de questionário e “a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo”.

Triviños (1987, p. 109) explica: “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema [... onde] aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica”. Para Gil (2006, p. 43), a pesquisa exploratória tem como principal finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Segundo o autor, as pesquisas exploratórias, em geral, envolvem o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso e “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de campo, que visa ao aprofundamento das questões propostas por meio de um estudo de um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus membros (GIL, 2006). Em outras palavras, é importante neste tipo de estudo compreender as relações entre os sujeitos pertencentes ao grupo estudado, diferentemente dos levantamentos, que “procuram ser representativos de um universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística” (GIL, 2006, p. 72). O autor também destaca que os estudos de campo consideram também a observação, e não apenas a interrogação.

A pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa. A etapa quantitativa foi realizada com uma amostra aleatória de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais, em exercício ou exonerados, com atuação no segundo governo Anastasia (a partir de janeiro de 2011), por meio de um questionário (Apêndice II) *on line*. Nos questionários enviados (questões prioritariamente de natureza fechada), havia também espaço para comentários após cada item, além de algumas questões abertas, permitindo aos sujeitos da pesquisa a exposição de suas percepções e opiniões, dando, assim, um caráter também qualitativo ao questionário. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice III) com cinco dirigentes e um ex-dirigente do Escritório de Prioridades Estratégicas.

A principal diferença entre o método de pesquisa quantitativo e o qualitativo reside no fato de o primeiro estabelecer leis e regras universais, formando parâmetros para generalizar as formas de conhecimento, ao passo que o segundo propicia a compreensão do fenômeno em profundidade. É importante ressaltar que a pesquisa qualitativa não se opõe à quantitativa; pelo contrário, elas podem e devem ser complementares (TRIVIÑOS, 1987; GOLDENBERG, 2002). Nesse mesmo sentido, estes autores ainda assinalam que a integração entre a análise quantitativa e a qualitativa permite o cruzamento de informações e conclusões por meio da técnica da triangulação, também proposta por Gonzales-Rey (2005), que visa aumentar ao máximo a compreensão de um fenômeno, sendo que os limites de um método são complementados pelo outro.

Gonzales-Rey (2005) critica o processo por ele denominado “metodologismo”, em que os instrumento e as técnicas assumiram-se como absolutos, libertando-se das representações teóricas ao qual pertencem, produzindo e legitimando informações que não alcançavam a reflexão dos pesquisadores. Como um fim em si mesmas, o autor aponta que a mensuração e a quantificação abdicam dos processos de construção teórica da informação presente nos instrumentos.

Pode-se pensar, portanto, que, diante do objetivo central da pesquisa – descrever a experiência do empreendedor público no governo de Minas Gerais –, a metodologia quantitativa explicita os números e os percentuais. Já a metodologia qualitativa dá voz aos sujeitos e trata da percepção deles sobre sua própria realidade. Assim, a possibilidade promovida pela associação dos métodos pode revelar-se interessante ao se pensar em complementaridade, já que as duas abordagens promovem visões da questão sob diferentes ângulos. Ambas as etapas serão descritas a seguir.

5.3 População e amostra

A população pesquisada compreendeu os empreendedores públicos que atuaram no segundo governo Anastasia (início do cargo em 27 de abril de 2011), em exercício ou exonerados, com mais de 90 dias de atuação no momento da coleta dos dados (janeiro de 2013).

A pesquisa teve caráter censitário. Foram enviados 132 questionários (Apêndice II), a toda a população. Após todo o período definido para a coleta dos dados, foram recebidos apenas 44 retornos, amostra essa utilizada para análise. No sub-capítulo 5.4 a estratégia de coleta dos dados será explicitada em detalhes.

Na pesquisa qualitativa, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas (Apêndice III) com ocupantes de cargos de dirigentes no Escritório de Prioridades Estratégicas, órgão gestor do cargo de empreendedor público. Destes cinco, quatro eram empreendedores públicos na primeira geração. Também foi entrevistado o ex diretor-presidente do Escritório, coordenador do programa Estado para Resultados e um dos idealizadores do cargo de empreendedor público.

Em termos de análise qualitativa, também foram consideradas as respostas abertas presentes nos questionários enviados aos empreendedores públicos. Estas questões possuíam caráter opcional de resposta e nem todos os respondentes se dedicaram a elas ou utilizaram os espaços livres para comentários. Porém, todas as respostas registradas foram utilizadas na presente tese, sem distinção, de modo a buscar apreender ao máximo, elementos da realidade destes sujeitos que o questionário *per si* não era capaz de abarcar.

5.4 Estratégia de coleta dos dados

Inicialmente, é importante explicar que a partir de novembro de 2010, a pesquisadora trabalhou no cargo de empreendedor público do governo de Minas Gerais, três meses no Programa Estado para Resultados e dezenove meses no órgão criado para substituir este programa, o Escritório de Prioridades Estratégicas. Foram 22 meses vivenciando o dia a dia do cargo, coletando materiais e construindo percepções com base na convivência com os sujeitos da pesquisa. Após pedir exoneração, afastou-se do governo para desenvolver a pesquisa empírica. Apesar de este primeiro momento não ter-se configurado como uma das etapas da coleta de dados, foi de fundamental relevância para a construção da visão sobre o governo de Minas Gerais, o papel do Escritório no contexto do governo e atuação dos Empreendedores Públicos.

Os dados da pesquisa foram coletados em três momentos distintos. Inicialmente procedeu-se à análise documental. Foram acessados, durante quatro meses, os materiais produzidos pelo próprio governo (como artigos e livros) e por outros pesquisadores acadêmicos, para construir um arcabouço teórico que falasse do cargo desde sua criação, em 2007. Também foi realizado um pré-teste do questionário, no mês de dezembro de 2012. O segundo momento teve início em janeiro de 2013, com a aplicação do questionário, já ajustado segundo resultados do pré-teste, estruturado com questões abertas e fechadas, para tentar apreender ao máximo as percepções dos ocupantes do cargo. Paralelamente, as entrevistas com os dirigentes do cargo de empreendedor público iam sendo realizadas, finalizando o terceiro e último momento da coleta de dados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Trechos delas serão

utilizados para ilustrar as análises dos questionários, bem como para complementar as percepções.

5.4.1 Da coleta dos dados documentais

Para a coleta e análise dos dados secundários, foram utilizadas fontes documentais. Gil (2006, p. 166) aponta quatro principais vantagens de seu uso: “possibilita o conhecimento do passado; possibilita a investigação dos processos de mudança social e cultural; permite a obtenção de dados com menor custo”; e “favorece a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos”.

Inicialmente, foram acessadas informações disponibilizadas pelo Escritório de Prioridades Estratégicas, como as planilhas de controle de pessoal, contendo datas de entradas e saídas, dados demográficos, informações funcionais e alocação dos empreendedores públicos nas Secretarias de Estado e projetos do governo. Também estavam disponíveis os resultados da Pesquisa de Clima realizada em julho de 2012 no Escritório e todas as avaliações dos Planos de Trabalho dos empreendedores públicos em atuação e exonerados. Além disso, havia publicações internas, artigos de congressos e livros lançados sobre o tema, que foram acessados de modo a contribuir para a construção de um arcabouço teórico.

A partir destes dados, foi criado um panorama histórico capaz de contar a origem do cargo, seus resultados para o governo de Minas Gerais na chamada “primeira geração” – 2007/2010, e de delinear o atual perfil do ocupante. Também se entendeu que os dados documentais e as entrevistas foram suficientes para compreender a experiência da primeira geração, sendo, portanto, definido o foco da pesquisa empírica com os ocupantes do cargo de empreendedor público após abril de 2011, data em que teve início a atuação da “segunda geração” de EPs.

Vale ressaltar que aproximadamente 50% dos empreendedores da “primeira geração” permaneceram no cargo após o final do primeiro exercício (cerca de 43 pessoas), quase todos nos mesmos projetos, tendo sido exonerados e renomeados para atender às conformidades da legislação que regulamenta o cargo e seu exercício. Em outras palavras, muitos dos sujeitos

da pesquisa vivenciaram os dois momentos, e o questionário permitia que eles fizessem comparações caso percebessem a necessidade.

5.4.2 Da aplicação dos questionários

Após o levantamento e a análise dos dados secundários coletados, bem como da vivência prática no cargo, foi possível conhecer o perfil geral do empreendedor público e definir a estratégia para obter os dados necessários.

Inicialmente, foi elaborado um questionário (APÊNDICE II) com perguntas fechadas e abertas, com base nos objetivos do estudo. A principal função do questionário foi mapear o perfil geral do empreendedor público que havia sido contratado após 27 de abril de 2011 e que tivesse exercido o cargo há, pelo menos 90 dias, estando ele em exercício ou exonerado, bem como compreender sua percepção sobre o cargo e sua atuação no governo de Minas Gerais.

Destaca-se que foi realizado na primeira quinzena do mês de dezembro de 2012, pré-teste com 5 sujeitos. Para tal procedimento, a pesquisadora entrou em contato com pessoas de sua confiança, 4 em exercício no governo de Minas Gerais e 1 já exonerado, sendo 3 empreendedores públicos e 2 ocupantes de cargos da estrutura (DAD) com atuação direta junto aos EPs, para que respondessem ao primeiro instrumento elaborado. Todas as considerações foram ouvidas e várias alterações realizadas. Ao final de dezembro de 2012, a versão final do questionário estava pronta. Após o pré-teste, foram eliminadas as questões que poderiam identificar os respondentes, como: prioridade estratégica em que atuavam, secretaria em que estavam alocados e projeto que desenvolviam, outras questões foram inseridas e algumas reformuladas para dar maior clareza.

A coleta dos dados quantitativos foi realizada no mês de janeiro de 2013. Para esta etapa, foi disponibilizado pela Superintendência de Empreendedores Públicos o *mailing* de todos os EPs (em exercício e exonerados) para envio do *link*. Cada empreendedor recebeu um e-mail, no dia 3 de janeiro de 2013, explicando a proposta da pesquisa e solicitando o preenchimento do questionário, com a garantia de anonimato e de utilização para fins acadêmicos. Foi feita a

tentativa de deixar claro no e-mail que não se tratava de uma pesquisa do governo e que a finalidade era a tese de doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais da pesquisadora. Foi dado o prazo de resposta até 31 de janeiro de 2013.

A estratégia de coleta de dados utilizada consistiu em desenvolver o questionário em uma ferramenta *online*, o Google Docs. Assim, os respondentes poderiam acessar o questionário por meio de um link, em qualquer computador conectado à internet, sem a necessidade de salvar e enviar, garantindo maior confidencialidade e acessibilidade. O formulário era visualmente agradável e de fácil compreensão.

Após vencido o prazo inicial de resposta, e com apenas 29 questionários respondidos, a pesquisadora pediu ajuda à diretora vice-presidente do Escritório. Ela enviou e-mail pessoal aos EPs, reforçando a importância da pesquisa e a não vinculação com o governo. Foram dados mais dez dias para os respondentes. Foram obtidos mais 15 questionários, encerrando-se, assim, a coleta de dados com 44 questionários respondidos.

Para o tratamento das informações foram utilizadas a estatística descritiva e o teste de hipótese Qui-Quadrado, que será apresentado adiante.

As questões abertas do questionário relacionavam-se às percepções individuais dos respondentes após cada item “fechado” – eles poderiam comentar aquela questão. Também foram desenvolvidas algumas questões abertas onde os sujeitos poderiam construir seu próprio conceito acerca do item pesquisado, sem que houvessem categorias de respostas estabelecidas *a priori*. A tentativa era de dar voz aos empreendedores, com a liberdade do anonimato do questionário.

5.4.3 Entrevistas com os dirigentes – pesquisa qualitativa

Basicamente, a pesquisa qualitativa se refere a um nível de realidade que não pode ser quantificado, porque pertence a um universo maior de significados (MINAYO, 1999). A pesquisa é resultado de um pensamento somado à ação: indagação e construção da realidade. Ou seja, o objeto é socialmente construído, não está lá aguardando para ser investigado. Ela é

definida a partir da abordagem e da postura do pesquisador, com ênfase no processo. As percepções dos sujeitos e do investigador, portanto, se completam.

Esta metodologia de pesquisa focaliza o modo como indivíduos e grupos de indivíduos veem e entendem o mundo, ou uma parte específica dele, e como constroem significado e conhecimento. Pode ser considerada uma tentativa de aproximação dos métodos de pesquisa às ciências sociais, cuja principal motivação derivou de fenômenos complexos da vida social e que não estão sujeitos à quantificação e análise estatística (MINAYO, 1999). Günter (2006) corrobora essa premissa ao sustentar que uma primeira distinção entre a pesquisa quantitativa da qualitativa refere-se ao fato de que na metodologia qualitativa existe a aceitação de forma explícita de crenças e valores sobre a teoria, a escolha dos tópicos de pesquisa e, ainda, a interpretação dos resultados.

Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa é considerada um conjunto de técnicas interpretativas que tem por objetivo descrever e decodificar as diversas compreensões de um sistema complexo de significados e cuja finalidade é traduzir e expressar os sentidos dos fenômenos do mundo social. Godoi e Balsini (2006, p. 90; 91) reforçam que na pesquisa qualitativa o que se busca é “a compreensão dos agentes, daquilo que os levou a agir como agiram”. E isso só é possível “se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões”.

Na pesquisa qualitativa, foram realizadas 6 entrevistas semiestruturadas (Apêndice III) com ocupantes de cargos de dirigentes no Escritório de Prioridades Estratégicas, órgão gestor do cargo de empreendedor público, sendo: 2 responsáveis pela gestão dos empreendedores públicos na primeira experiência (2007-2010) e que ainda atuam no Escritório, sendo uma delas superintendente do Núcleo gestor do EPs; 2 coordenadores de Núcleo do Escritório (com *status* de sub secretários no governo), sendo um deles o gestor do Núcleo dos EPs e a diretora vice-presidente do Escritório. Destes cinco, quatro eram empreendedores públicos na primeira geração. Também foi entrevistado o ex diretor-presidente do Escritório, coordenador do programa Estado para Resultados e um dos idealizadores do cargo de empreendedor público. Esse *corpus* não objetivou ser representativo de nenhum recorte da amostra anterior. Sua principal função foi complementar (corroborando ou contrapondo) os elementos presentes nos questionários, por meio das falas dos entrevistados, e, principalmente, tentar

compreender a percepção dos dirigentes sobre o que deveria ser o cargo de EP e o que realmente tem sido para o atual governo.

Quatro das entrevistas foram realizadas na Cidade Administrativa, nas salas dos dirigentes, sendo uma delas no mês de novembro de 2012 e as outras três no mês de janeiro de 2013. Uma das entrevistas foi realizada na casa da respondente, também em janeiro de 2013, e a última entrevista em março de 2013, no BDMG. As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados, e depois transcritas na íntegra. Os relatos, muitas vezes, corroboram as percepções dos empreendedores; outras vezes, apontam elementos que eles próprios não avaliam. Essas falas aparecerão nas análises, confrontando ou apoiando dados dos questionários e/ou da pesquisa qualitativa.

5.5 Análise dos dados

Os dados foram analisados em três momentos distintos. Inicialmente, procedeu-se à análise dos dados secundários que fundamentaram empiricamente parte do referencial teórico do estudo e das apresentações dos resultados. Posteriormente, foram analisados os dados quantitativos, utilizado-se a estatística descritiva e o teste de hipótese Qui-Quadrado para Independência das variáveis pesquisadas. Finalmente, os dados qualitativos foram tratados, complementando as análises, que estão descritas nos subitens a seguir.

5.5.1 Das análises quantitativas

Os dados quantitativos deste estudo foram processados e analisados utilizando-se as premissas da estatística descritiva, que, segundo Lima e Magalhães (2002, p. 2), é “um conjunto de técnicas destinadas a descrever e resumir dados, afim de que possamos tirar conclusões a respeito de características de interesse”. Após a aplicação dos questionários, os dados obtidos foram transferidos para planilha *Excel*, o que permitiu gerar tabelas e gráficos comparativos.

Além de utilizar os dados da amostra de respondentes, foram tratadas as informações referentes à população da pesquisa (disponibilizados pela Superintendência de Empreendedores Públicos, em dezembro de 2012). Assim, sempre que possível, são comparadas nas apresentações dos resultados aqueles obtidos com o questionário sobre os dados da população da pesquisa. Quando disponíveis, estes dados também foram comparados com aqueles apresentados no livro “Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais”²¹, que trata da experiência da primeira geração dos ocupantes do cargo.

Posteriormente, os dados foram relacionados entre si, de modo a estabelecer correlações, por meio do teste qui-quadrado. Segundo Levine *et al.* (2005), esse é um teste de hipóteses que visa encontrar um valor de dispersão para variáveis nominais, avaliando a associação entre variáveis qualitativas. Trata-se de um teste não paramétrico, uma vez que não depende dos parâmetros populacionais. Seu princípio básico consiste em comparar proporções por meio das divergências entre as frequências observadas e as esperadas para certo evento. Assim, podem-se buscar evidências de que dois grupos se comportam de forma semelhante se as diferenças entre essas duas frequências forem pequenas. As hipóteses nula e alternativa desse teste, segundo os autores, são as seguintes:

Ho: As duas variáveis categóricas²² são independentes. Ou seja, não existe nenhuma relação entre elas.

H1: As duas variáveis categóricas são dependentes. Ou seja, existe uma relação entre elas.

A estatística do teste é calculada a partir da fórmula:

$$\chi^2 = \sum_{\substack{\text{todas} \\ \text{células}}} \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \quad [2]$$

Em que:

f_o : é a frequência observada de cada cruzamento de categorias na tabela de contingência.

f_e : é a frequência esperada caso a hipótese nula de independência fosse verdadeira.

O nível de significância alfa adotado foi de 0,05 e a premissa f_e igual a 1.

²¹ GUIMARÃES, Tadeu Barreto; BERNARDI, Mônica Moreira Esteves (org). **Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais**: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

²² As variáveis categóricas são aquelas que estão sendo comparadas no momento do teste. No caso desta tese, todas as variáveis foram comparadas entre si, duas a duas.

A frequência esperada é calculada por meio da multiplicação do total da linha pelo total da coluna, dividido pelo tamanho total da amostra. A regra de decisão é rejeitar a hipótese nula no nível de significância alfa se o valor calculado da estatística do teste for maior que o valor crítico da cauda superior, a partir de uma distribuição qui-quadrada com $(L - 1) (C-1)$ graus de liberdade.

Segundo Levine *et al.* (2005), a utilização do teste qui-quadrado ao lidar com tabelas de contingência $L \times C$ requer que todas as frequências esperadas sejam grandes (pelo menos igual a 1). Para os casos em que há violação desta premissa, o autor sugere uma fusão entre categorias, o que deve resultar em frequências esperadas suficientemente grandes.

Assim, foram comparadas, duas a duas, todas as questões do questionário entre si. Todas as variáveis que possuem relação de dependência são apresentadas no APÊNDICE IV, e os resultados mais relevantes encontrados são descritos no próximo capítulo.

5.5.2 *Das análises qualitativas*

É importante compreender que a questão central da pesquisa qualitativa é a ênfase na interpretação do sujeito. A teoria, assim, mostra-se como um pano de fundo e não pode ser vista como algo estático, mas como um sistema aberto, parcial e em constante desenvolvimento, que não é, em si, o resultado final e que pode, inclusive, ser replicado e contraposto. A pesquisa qualitativa possui uma série de particularidades, principalmente porque lida com a subjetividade dos pesquisados e do pesquisador, sendo esta uma de suas grandes contribuições.

É válido ressaltar que, independente do método de pesquisa adotado, a revitalização do aspecto epistemológico é uma necessidade diante da tendência de monopolizar o científico meramente a partir da relação entre os dados coletados com os instrumentos que os produzem (GONZÁLEZ-REY, 2005). Assim, não foi intenção desta etapa da pesquisa fornecer elementos de análise que gerassem novos quadros, tabelas ou gráficos. Também não se

buscou um padrão único de respostas que fosse representativo da população pesquisada. A intenção com as questões abertas do questionário foi verificar até que ponto os dados obtidos nesta etapa qualitativa apoiavam ou refutavam aqueles obtidos pelo instrumento quantitativo, ilustrando-os.

Destarte, foram utilizadas todas as sentenças escritas pelos EPs nos espaços abertos de resposta após cada questão fechada. As questões de natureza estritamente “aberta” foram tratadas nos moldes do método de análise de conteúdo (AC), que, de acordo com Bardin (1988) consiste na organização das informações em torno de três polos cronológicos: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Cada uma destas etapas possui uma série de procedimentos que devem ser adotados, visando tirar dos materiais coletados as informações que responderão ao problema de pesquisa. Segundo Bardin (1988, p.101), os resultados brutos obtidos “são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos”. Desse modo, são utilizadas operações que “permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise”

Para as entrevistas, não foram utilizadas técnicas de análise específicas; apenas utilizou-se dos relatos dos dirigentes para construir a argumentação ao longo da apresentação dos resultados. Por serem relatos muito ricos em detalhes relevantes para a pesquisa, são utilizados, frequentemente, grandes trechos transcritos na íntegra. Ademais, o discurso daqueles que ocupam um lugar de poder no governo tem todo um significado próprio, carregado de símbolos e signos, que compõem a linguagem.

Segundo Brandão (2004), na trilha aberta por Saussure, Bakhtin (ou Voloshinov, 1929) a língua é compreendida enquanto um fato social, cuja existência se fundaria nas necessidades de comunicação. No entanto, este último compreende a língua como algo concreto, fruto da manifestação individual de cada falante e atribui, assim, lugar privilegiado à enunciação enquanto realidade da linguagem e coloca o enunciado como objeto dos estudos da linguagem. Para Bakhtin (ou Voloshinov, 1929), na enunciação se realiza a intersubjetividade humana.

Quanto à linguagem, segundo Brandão (2004), ela é compreendida enquanto interação social, signo dialético, vivo e dinâmico. Assim, a linguagem, enquanto sistema de significação da

realidade é um distanciamento entre a coisa representada e o signo que a representa. Nesse interstício reside o ideológico. Para Bakhtin, a palavra é o signo ideológico por excelência e, deste modo, a linguagem é o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente. O ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos linguísticos, portanto, é o discurso. A linguagem é o lugar de conflito, de confronto ideológico, não podendo ser estudada fora da sociedade, já que os processos que a constituem são histórico-sociais.

A linguagem comum de que dispõem os sujeitos para a objetivação de suas experiências, tem seu alicerce na vida cotidiana, sendo utilizada para dotar as experiências de significação. Como acreditam que sua vida forma um todo coerente, os sujeitos criam, individualmente, legitimações para explicar e justificar cada parte de sua vivência, integrando-as em um todo dotado de sentido. Posteriormente, essas legitimações subjetivas são articuladas e partilhadas socialmente, tendo como propósito integrar as diferentes objetivações (BERGER e LUCKMAN, 1985). Essa integração visa tornar a instituição subjetivamente plausível tanto para as pessoas que participam dos diferentes processos institucionais quanto para o sujeito que, ao longo da sua biografia, passa por várias fases dentro da ordem institucional. O conjunto de legitimações forma, por fim, o universo simbólico, que é capaz de integrar todos os setores da ordem institucional em um quadro de referência global.

A totalidade de um mundo pode ser atualizada por meio da linguagem: ela torna presente objetos que estão ausentes, tanto em termos espaciais como temporais e sociais, e constitui a ponte entre as diferentes zonas da realidade da vida cotidiana, integrando-as e, mesmo, transcendendo-as (linguagem simbólica). Simbolismo e linguagem são, portanto, essenciais à realidade da vida cotidiana e da captação, pelo senso comum, desta realidade (BERGER e LUCKMAN, 1985). O universo simbólico é concebido como a matriz de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais. Trata-se do último estágio de objetivação da realidade socialmente constituída, embora deixem claro que o universo simbólico é teórico; ou seja, as pessoas comuns vivem nele ingenuamente sem ter a necessidade de acessá-lo como um todo (BERGER e LUCKMAN, 1985).

Essa noção é compartilhada por Charlot (2000), ao afirmar que a relação com o saber é oriunda da interação entre o sujeito com o mundo, com ele próprio e com as outras pessoas, permeada por um conjunto de significados a estes atribuídos, em inter-relação com “espaço de atividades” e inscrito no tempo. “O homem só tem um mundo porque tem acesso ao universo

dos significados, ao simbólico; é nesse universo simbólico que se estabelecem as relações entre o sujeito e os outros, entre o sujeito e ele mesmo” (CHARLOT, 2000, p.78). Entretanto, não se pode negar que as palavras são signos poderosos e influenciam a construção do mundo social e o modo como ele é vivido. Assim o discurso, importante constituinte da personalidade dos indivíduos, é a principal componente do comportamento individual. Retomando Voloshinov (1973), o autor afirma que as palavras são o signo ideológico por excelência, sendo imbricadas pelas disputas que vão desembocar nas suas significações.

Os signos linguísticos, imbuídos de significados dados *a priori* até serem (re)significados, buscam determinar papéis a serem seguidos pelos sujeitos no interior da sociedade. Atuam delimitando espaços determinados para serem preenchidos pelas pessoas, de maneira interessada, não possuindo neutralidade possível e sendo alvo de disputas pelos sujeitos e pelas forças sociais. Assim, pode-se dizer que as estratégias discursivas são importantes componentes a serem analisados no campo dos estudos organizacionais e, mais precisamente, nas relações entre os sujeitos nas organizações e aqueles que estão em diferentes organizações.

No capítulo seguinte, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados do estudo, visando responder ao problema central da pesquisa e aos objetivos propostos. Foram utilizados os 44 questionários respondidos, considerados válidos. Os dados quantitativos foram organizados em tabelas e gráficos, que serão expostos a seguir, sendo complementados pelas informações da população pesquisada, disponibilizadas pela Superintendência de Empreendedores Públicos (SEP).

Para comparar os dados obtidos com aqueles referentes à primeira geração de EPs, foram confrontados os resultados alcançados neste estudo com aqueles apresentados no livro “Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais” (CANTARINO, 2010), que trata da experiência da primeira geração dos ocupantes do cargo.

Foram utilizadas todas as respostas obtidas nas questões abertas, ora ilustrativas das análises do questionário, ora tratadas individualmente aos moldes da análise de conteúdo, para facilitar a compreensão. Do mesmo modo, são apresentadas as entrevistas com os seis dirigentes, quatro deles ex-empresendedores públicos da primeira geração, corroborando ou refutando as análises dos resultados percebidos com o questionário e apoiando o fechamento dos resultados.

6.1 Perfil dos empresenedores públicos

Foram considerados para esta pesquisa empírica todos os EPs que entraram em exercício após 27 de abril de 2011, data de início do novo cargo. A primeira geração de EPs deveria ter seu cargo extinto em 31 de janeiro de 2011. Esta data foi prorrogada até 30 de abril de 2011 e, no dia seguinte, todos aqueles profissionais que continuariam ocupando o cargo foram exonerados e imediatamente recontratados. Este processo ocorreu após análise do COPEP, inclusive, com a avaliação do novo enquadramento, caso a caso. Anteriormente, havia apenas

dois tipos de EP (EP I e EP II). No novo modelo, haveria cinco categorias: EP-1, EP-2, EP-3, EP-4 e EP-5. Cerca de 50% dos EPs oriundos da primeira geração permaneceram.

Em dezembro de 2012, quando foi acessado o banco de dados da SEP para envio dos questionários, havia 144 registros de empreendedores. Destes, 53 (37%) já haviam sido exonerados e 91 estavam em exercício (63%). Dentre aqueles que estavam em exercício e também os exonerados, foram considerados apenas os que concluíram ou concluiriam pelo menos 90 dias de trabalho até 31 de janeiro de 2013, data limite para responder ao questionário, fato considerado relevante para que as opiniões fossem melhor fundamentadas, levando-se em conta a própria agenda da equipe da Superintendência de EP para a ambientação do entrante e a pactuação do plano de trabalho. Desse modo, foi considerada a **população de 132 empreendedores públicos**, tendo sido desconsiderados 7 novos EPs nomeados após novembro de 2012, 4 EPs exonerados antes de completar 90 dias e a própria pesquisadora (ex EP, já exonerada do governo de Minas Gerais).

Desta população de 132 EPs, 84 (64%) estavam em exercício e 48 (36%) foram exonerados. A amostra de respondentes foi composta por 34 EPs em exercício e 10 exonerados, como pode ser percebido no GRÁF. 1. A proporção de respondentes em relação à situação funcional não foi exata, mas foi próxima aquela percebida na população.

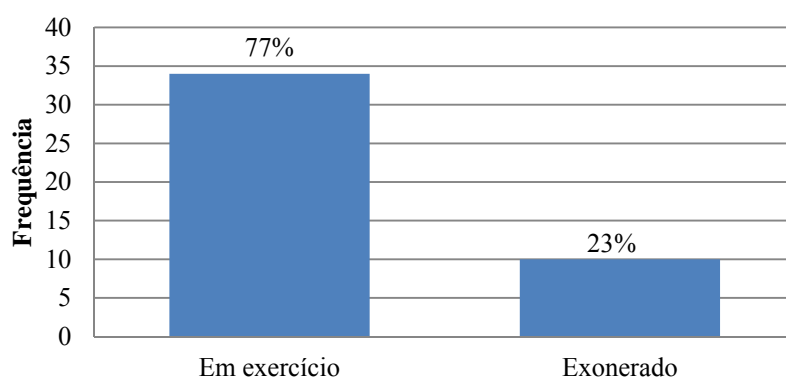


Gráfico 1 – Situação funcional dos respondentes
Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao sexo dos respondentes, observou-se uma frequência de 28 homens para 15 mulheres, como demonstra o GRÁF. 2. Na população, eram 70 homens (53%) e 62 mulheres (47%). Pode-se perceber uma variação semelhante à observada na questão anterior, em que

houve predomínio de homens na amostra de respondentes em uma proporção maior do que aquela verificada na população. Apenas um sujeito não se identificou quanto ao sexo. Cantarino (2010, p. 58) observa que em 2010 ocorreu um equilíbrio entre os EPs, sendo 51% do sexo feminino e 49% masculino.

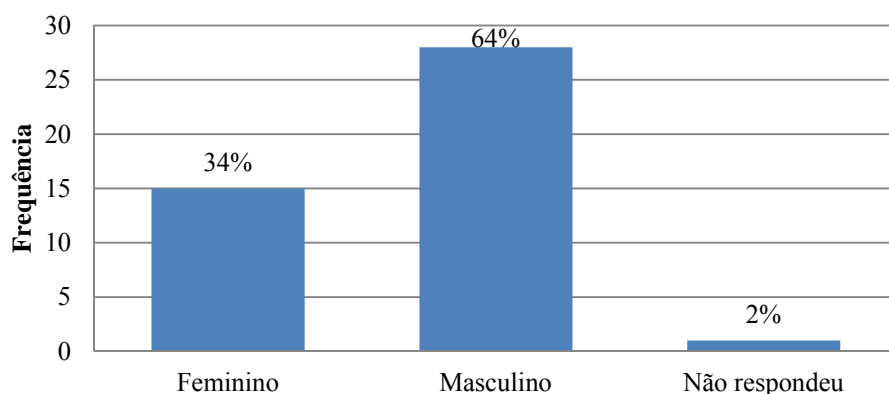


Gráfico 2 – Sexo dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à idade, o GRÁF. 3 revela o predomínio de jovens – 26 respondentes (59%) possuíam até 35 anos. Na população, havia 62 EPs (47%) com idade até 35 anos e outros 70 com idade igual ou maior que 36 anos (53%). Na amostra, houve inversão deste percentual.

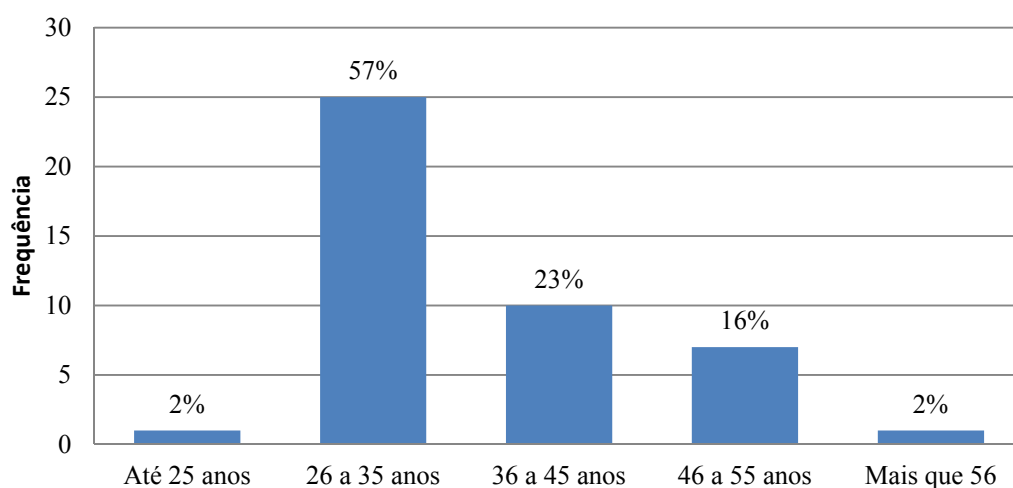


Gráfico 3 – Idade dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

É possível perceber no GRÁF. 4, em relação à escolaridade, que a predominância na amostra foi de 23 respondentes com especialização. Merece destaque o fato de que uma porcentagem maior de EPs possui mestrado ou doutorado, comparada com aqueles que possuem apenas graduação. Também é interessante destacar que neste item a proporção em relação à

população foi mantida, sendo nesta: 23% graduados, 53% pós-graduados, 22% mestres e 2% doutores.

Quando comparado este grupo com aquele descrito por Cantarino (2010, p. 60) observa-se um perfil semelhante quanto à escolaridade dos EPs. A autora mapeou que em 2010 23% dos EPs possuíam somente a graduação, 44% a pós-graduação e 33% o mestrado. Não havia doutores.

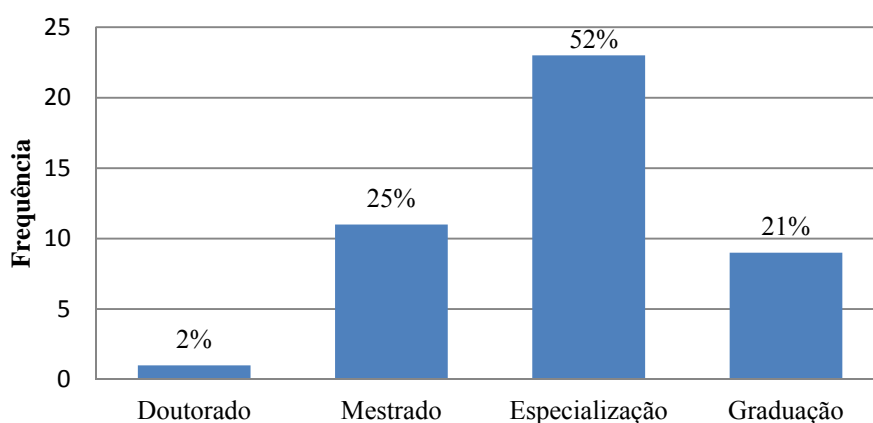


Gráfico 4 – Escolaridade dos respondentes
Fonte: dados da pesquisa

Por meio do teste de correlação, observou-se, proporcionalmente, uma frequência maior de mestres/doutores entre os profissionais oriundos da Academia e do setor público do que entre aqueles de empresas privadas. Em outras palavras, parece haver no processo seletivo uma demanda maior pela qualificação (em termos de formação) entre aqueles que, aparentemente, não têm a experiência prática desejada para ocupar o cargo. A experiência profissional no setor privado parece, em certa medida, justificar uma formação menor do que o mestrado/doutorado, havendo predominância de profissionais com especialização entre os EPs que vêm das empresas, como pode ser percebido na TAB. 1.

Tabela 1 – Escolaridade dos respondentes *versus* origem profissional

Origem profissional	Última formação (mesclada)			Total geral
	Graduação	Especialização	Mestrado/Doutorado	
Academia	1	0	4	5
Empresa privada	2	15	1	18
Setor público	6	8	7	21
Total geral	9	23	12	44

Fonte: dados da pesquisa

Também é possível refletir que a exigência profissional no setor público é tal, que é necessário para os profissionais que lá atuam buscar maiores qualificações – e o processo seletivo para o cargo de EP buscou exatamente aqueles servidores que mais haviam se qualificado e, portanto, se diferenciado dos demais.

Quanto à origem profissional dos respondentes, a maioria provém do próprio setor público – 21 respondentes –, como mostra o GRÁF. 5 Também na população os EPs oriundos do setor público são a maioria (48,5%), seguidos por 47,7% provenientes do setor privado e 3,8% da academia, revelando certo equilíbrio da amostra quando comparada à população.

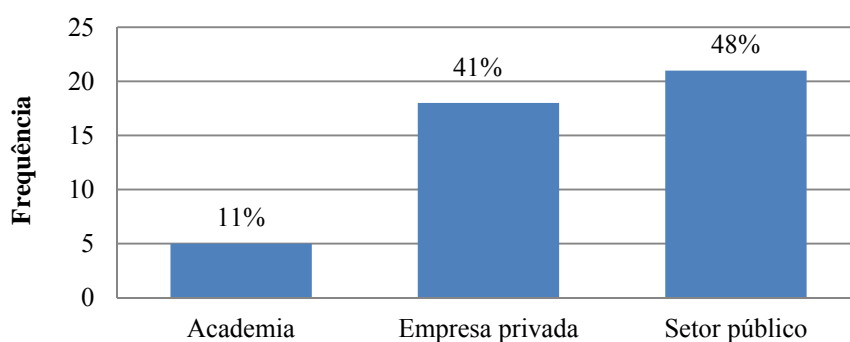


Gráfico 5 – Origem profissional dos respondentes
Fonte: dados da pesquisa

Já na pesquisa de Cantarino (2010, p. 58) a proporção não era tão semelhante a esta, havendo 39% de EPs com origem no setor público contra 61% do setor privado. Esta é uma informação relevante e que merece reflexão, pois demonstra alteração do perfil do EP da segunda geração em relação ao da primeira. Esta característica pode ser compreendida pela fala do(a) Dirigente 1:

As pessoas que trabalham na administração pública, os servidores, nunca foram impedidos de participar do processo. Mas no início da implementação do modelo de gestão dos empreendedores era muito forte a ideia que o cargo de empreendedor tinha um potencial importante de trazer uma expertise que nós não tínhamos na administração pública, então ele tinha muito o viés de agregar pessoas que não estavam aqui. Depois, com o passar do tempo, que a gente foi percebendo que em algumas posições era fundamental um conhecimento prévio da estrutura da administração, enfim, um conhecimento de quem já estava aqui, e aí aos poucos esse foco maior que nós dávamos em trazer pessoas de fora ele foi se neutralizando e a gente começou a analisar a partir do perfil da vaga onde que era melhor buscar essa pessoa, se era fora mesmo ou se aqui dentro essa pessoa contribuiria mais pros resultados que foram demandados que ela entregasse. (DIRIGENTE 1).

A fala do(a) dirigente denota uma visão gerencialista que se reverte em um viés percebido na seleção de pessoal, inicialmente, acreditando-se que não havia no quadro de servidores do estado profissionais capazes de “inovar” nos projetos do governo. A experiência, contudo, demonstrou que muitas vezes o profissional necessário era aquele que já estava inserido no contexto do trabalho e que não era necessário buscar fora do do estado essas pessoas. Ainda que o profissional que venha da iniciativa privada possa contribuir com uma *expertise* específica, nem sempre ele conseguirá compreender a dinâmica institucional existente no governo e se adequar a ela, colocando em prática seus conhecimentos.

Quanto ao tempo de atuação, a predominância de respondentes foi de EPs com até 2 anos de atuação – 32 pessoas –, ou seja, EPs da segunda geração. Vale esclarecer que, ainda que o cargo de EP da segunda geração tenha iniciado em 27/04/2011, foi dada a opção ao respondente de somar todo o tempo em que atuou como EP, desde o Estado para Resultados, e, desse modo, tornar possível a observação de quantos respondentes havia da primeira geração. Destarte, 12 respondentes foram EPs na primeira geração e continuaram no cargo (ainda que no momento da pesquisa já estivessem exonerados). O GRÁF. 6 mostra essa porcentagem.

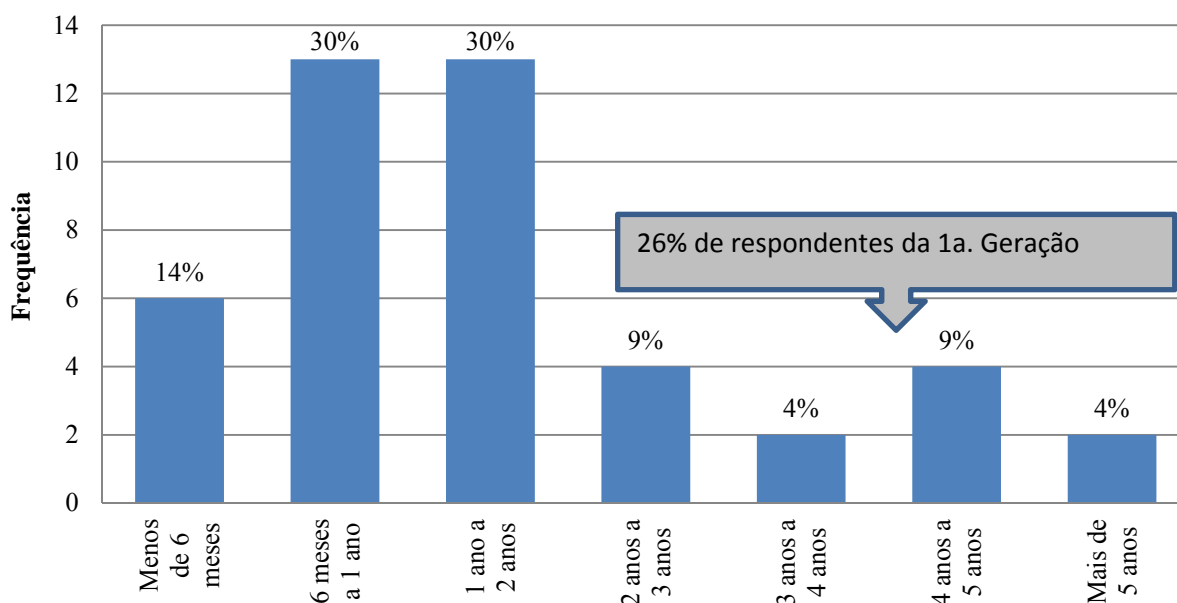


Gráfico 6 – Tempo de atuação dos respondentes no cargo de Empreendedor Público
Fonte: dados da pesquisa

Uma das propostas para o cargo de EP observadas no discurso oficial é que ele tenha a característica de força-tarefa. Ou seja, a pessoa entra para apoiar ações em determinado

projeto e, uma vez concluída a missão para o qual foi designado, ele é desligado ou remanejado. Não é visto com bons olhos pelos dirigentes a longa permanência do EP no cargo, porque pode ser um sinal de acomodação e, portanto, de não-empresendedorismo. Ele deixa de inovar e passa a fazer parte da estrutura do órgão ou secretaria em que atua, suprimindo lacunas internas. Duas falas do(a) D1 corroboram este pensamento:

Eu tenho até um receio de fazer essa análise porque eu acho que a gente vai ter uma pequena minoria que de fato empreende. A maioria está suprimindo uma deficiência, uma carência das nossas estruturas, e muitas vezes uma deficiência, uma carência até de conferir àquela pessoa uma remuneração compatível com o trabalho que ela exerce para você não perder aquele profissional que você precisa, muitas vezes até nesse sentido: olha eu não posso perder fulano, eu não tenho o que oferecer, então um cargo de empreendedor para essa pessoa que seria importante para mim, não posso perder. [...] Perde o caráter totalmente de força tarefa, totalmente. Principalmente quando ele é utilizado para suprir deficiências da estrutura dos órgãos e entidades e não atuar em um projeto que seja de fato estratégico para aquela organização. (DIRIGENTE 1)

Porque as pessoas acabam se... é um movimento natural de acomodação, de entrar na zona de conforto, é um movimento muito natural, então eu acho que a gente tinha que ter forçado isso [referindo-se à saída dos EPs após certo tempo no projeto], porque as pessoas vão se acostumando a ter o cargo de empreendedor público e acostumam-se com as pessoas que estão ocupando o cargo. Tinha que ter um tempo definido. Foram algumas coisas que a gente conversou, mas isso é uma questão difícil de ser implementada. Na hora da negociação eu falo: OK, você vai ter o cargo, mas é o cargo por X tempo, daqui a tanto tempo você não vai ter, estructure-se até lá para que você não fique na mão no seu projeto. (DIRIGENTE 1)

Estas falas, contudo, ensejam duas importantes reflexões: a primeira, relacionada à expectativa do que seria “empreender” na administração pública e que permeia o imaginário dos dirigentes, muitas vezes diferente da expectativa do gestor do EP, por exemplo, um secretário de estado, um secretário adjunto, um superintendente. A prática demonstrou que a existência do EP na estrutura é tão ou mais importante do que a atuação inovadora esperada pelos dirigentes quando conceberam e enquanto gerem o cargo de empreendedor – pelo menos no atual desenho em que se configura segunda geração. A segunda reflexão aponta para um viés mercadológico que desconsidera que a organização se fortalece com o espírito de corpo – e que só é possível com o decorrer do tempo de atuação. Em outras palavras, o caráter de força-tarefa pode ser importante, mas traz uma contrapartida negativa que é a maturidade para o exercício do trabalho, que só é adquirida com o tempo.

Quanto à distribuição dos respondentes por cargo, a predominância foi de EP-2 – 17 pessoas, como pode ser percebido no GRÁF. 7, o que faz sentido, considerando-se esta a faixa que possuía o maior número de cargos disponíveis, como demonstra o Quadro 9. Também

avaliando-se a população (exonerados e em exercício), apurou-se que 13% era de EP-1; 33%, de EP-2; 16%, de EP-3; 27%, de EP-4; e 11%, de EP-5.

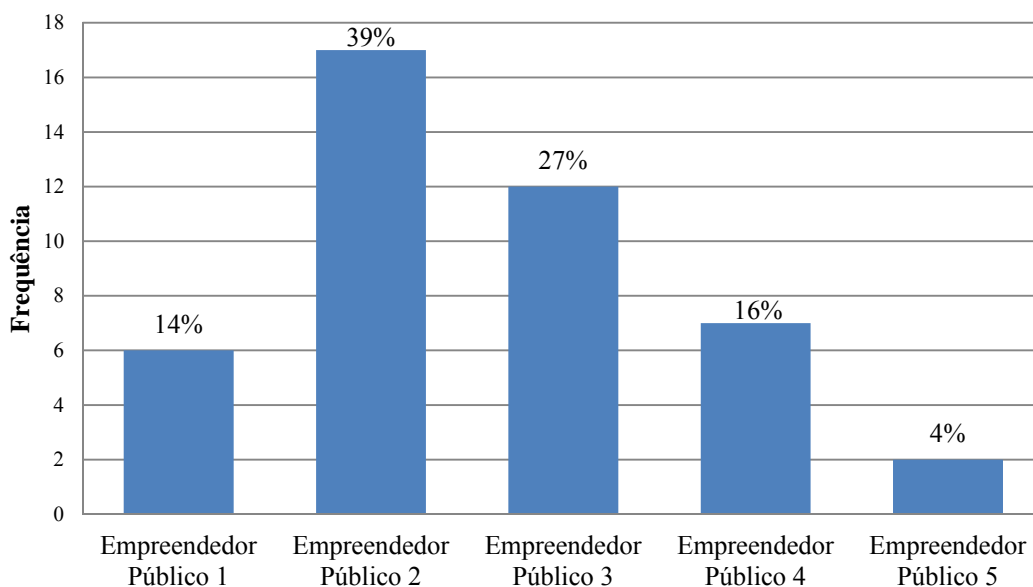


Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes por cargo
Fonte: dados da pesquisa

Cargo	Salário	Limite de cargos	Cargos na população de EPs
EP-1	R\$4.455,00	17	17
EP-2	R\$5.510,00	40	44
EP-3	R\$6.600,00	23	21
EP-4	R\$7.700,00	29	36
EP-5	R\$8.500,00	17	14
Total	R\$ 815.735,00²³	126	132

Quadro 9 – Distribuição dos cargos de EP conforme legislação vigente
Fonte: Superintendência de Empreendedores Públicos

À época da pesquisa de Cantarino (2010, p. 58) havia apenas dois níveis de cargo para o empreendedor público: EP I e EP II, distribuídos com 45 vagas para cada. O antigo EP I possuía salário equivalente ao atual EP-2: R\$5.610,00. Já o EP II era equivalente ao EP-4, com salário de R\$7.700,00. A autora constatou que havia 51% de EP I para 49% de EP II. Segundo os dirigentes entrevistados, a existência de apenas duas faixas salariais foi alvo de crítica no primeiro modelo de gestão dos EPs e que deveria ser sanada no novo modelo. Era preciso que houvesse uma faixa de acesso com remuneração menor do que a do antigo EP I,

²³ Gasto mensal máximo com os salários de EP, considerando-se a ocupação máxima dos cargos

uma faixa intermediária entre as duas existentes e um valor salarial final mais alto, de modo a conseguir atrair profissionais mais seniores ou de áreas com grande valorização no mercado privado – como engenheiros e profissionais de tecnologia da informação – TI.

6.2 A percepção dos empreendedores públicos

Nas questões a seguir, apresentam-se e analisam-se as respostas fechadas organizadas em gráficos. São expostos **todos** os comentários escritos nos espaços abertos do questionário, de modo a enriquecer as análises (o questionário completo pode ser verificado no Apêndice II). As entrevistas com os dirigentes (roteiro no Apêndice III) também são utilizadas de modo a contrapor ou corroborar os resultados, complementando a análise.

Na primeira questão, foi solicitado que o respondente escolhesse a opção que melhor retratasse sua opinião sobre o **processo seletivo** para o cargo de empreendedor público, utilizando-se da escala: Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Concordo parcialmente, Concordo totalmente e N/A quando a afirmativa não se aplicar. Foram dadas as seguintes afirmativas:

- 1.1a) Passei por um processo seletivo criterioso antes de ser contratado(a) para atuar como empreendedor público.
- 1.1b) Recebi, no decorrer do processo seletivo, informações consistentes sobre o cargo e minha possível atuação no governo
- 1.1c) O salário oferecido era compatível com o praticado pelo mercado para minha formação/experiência.
- 1.1d) O processo seletivo me despertou o desejo de ser contratado(a).

O processo seletivo é parte do processo de pré-qualificação, instituído pelo Decreto 45.579, de 28 de março de 2011 e descrito por Cantarino (2010, p. 54) como constituído de sete fases (como já exposto no referencial teórico – vide FIG. 5). O candidato participa presencialmente das segunda e terceira fases do processo de pré-qualificação, que compreendem a seleção propriamente dita, e, eventualmente, pela penúltima fase, na qual pode vir a ser entrevistado pelo demandante da vaga. Desse modo, ele é, em geral, entrevistado por um membro da

Superintendência de EPs, submetido ao Predictive Index (PI²⁴) e encaminhado a uma empresa terceirizada de avaliação psicológica, na qual é entrevistado (entrevista por competências) e passa por um teste psicológico (normalmente, o Zulliger, teste projetivo que ajuda o psicólogo a compreender a estrutura psíquica do indivíduo).

A decisão sobre quais candidatos devem ser pré-qualificados à vaga para serem apresentados ao gestor é de um comitê externo, o Comitê para Pré Qualificação de Empreendedores Públicos (COPEP), o qual, no momento da coleta dos dados, era composto por seis membros: secretário adjunto de planejamento e gestão do governo (SEPLAG), diretora de recursos humanos da empresa Mendes Junior, consultora em gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral, ex-diretor vice-presidente do Escritório, ex-presidente da Fundação João Pinheiro e professor da FACE/UFMG, ex coordenador adjunto do Estado para Resultados e diretor-superintendente do BDMG, cientista político, também ex presidente da Fundação João Pinheiro e professor aposentado da UFMG.²⁵

Ainda que a decisão final de contratação seja do gestor imediato, são apresentados a ele apenas os candidatos aprovados pelo COPEP. Destarte, o processo seletivo é considerado um dos maiores diferenciais do cargo de EP. Isso porque, apesar de não ser um concurso público, institui a seleção nos moldes das empresas privadas para cargos de confiança do governo, que, tradicionalmente, são ocupados por pessoas indicadas ao posto. A fala do(a) D1 reforça esse pensamento:

Eu acho que foi uma quebra de paradigma muito importante no governo, parece até um paradoxo você usar um cargo de confiança, um cargo de provimento em comissão de recrutamento amplo e instituir um processo de seleção baseado em critérios profissionais e meritocráticos, cargo em confiança que tem sempre aquela coisa do QI, do quem indica. Agora, você separou parte desses cargos para um processo de seleção que não é um concurso público, mas é um processo de seleção nos moldes que acontece na iniciativa privada, então acho que isso foi, talvez esse seja, um dos maiores legados que a gente, que essa experiência dos empreendedores, deixa pro governo. Um pouco esse resultado do quanto que a gente pode otimizar os resultados, a produtividade de uma determinada pessoa se nós fizermos primeiro um perfil bem feito e depois um bom processo de seleção. E eu acho que esse foi um aprendizado, um legado que aos poucos a gente tem, a gente conseguiu, já na primeira geração incorporar, na medida em que os secretários, eles pediam muitas

²⁴Segundo Cantarino (2010, p. 55) “O PI foi o instrumento escolhido para avaliar o potencial dos candidatos. Ele se constitui de um inventário que busca identificar as necessidades motivadoras ou impulsos naturais de uma pessoa que resultam em comportamentos do dia a dia. O instrumento oferece, como um dos produtos, um conjunto de gráficos no qual são posicionados quatro fatores determinantes que mensuram essas necessidades – dominância, extroversão, paciência e formalidade – em três situações: como a pessoa é em sua estrutura, a percepção das necessidades de mudanças e como está agindo no momento.”

²⁵ O professor Luis Aureliano Gama de Andrade, faleceu no mês de março de 2013.

vezes pra gente adotar a mesma metodologia do empreendedor na seleção de outros cargos da estrutura que também é um indicativo pra mim, de sucesso dessa experiência. (DIRIGENTE 1)

Assim, o GRÁF. 8 confirma, devido ao alto grau de concordância por parte dos EPs, a percepção de que o processo seletivo é criterioso (1.1a). O Gráfico 8 também aponta bons índices de concordância parcial ou total em relação às outras três afirmativas apresentadas.

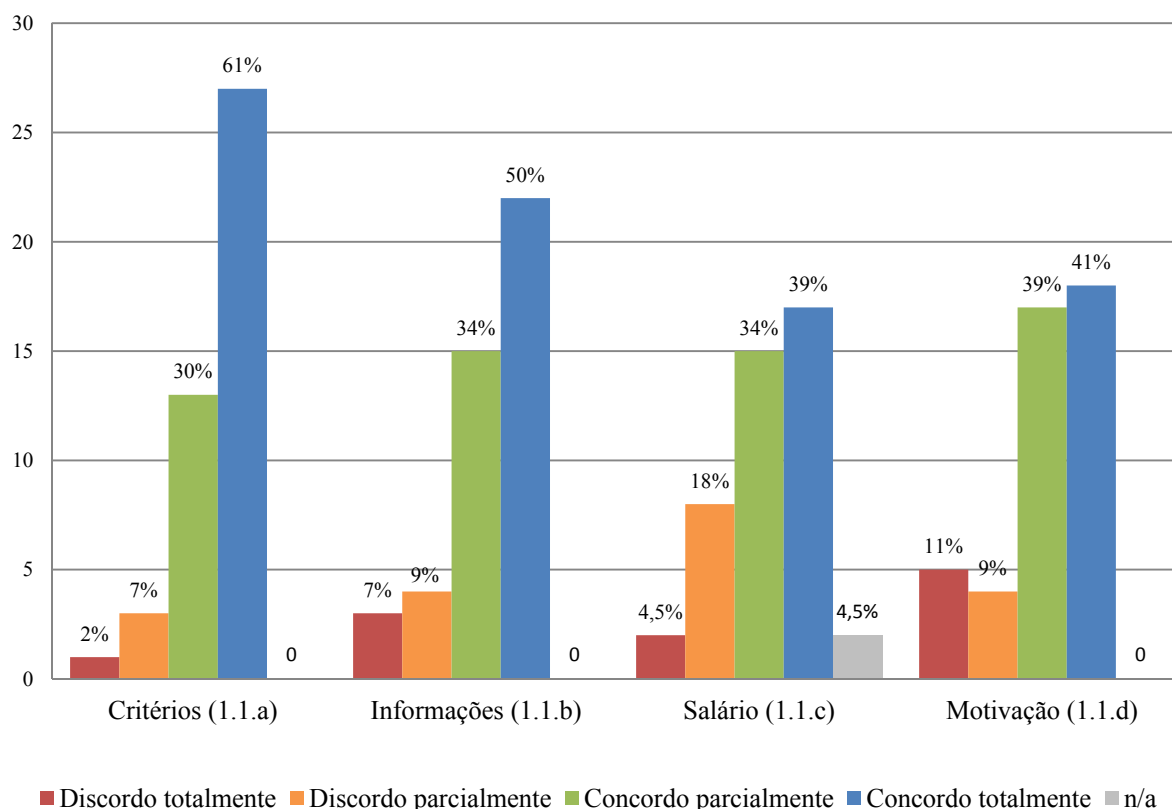


Gráfico 8 – Percepções sobre o processo seletivo para o cargo de empreendedor público

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os comentários apresentados na parte aberta do questionário, quase todos versam sobre críticas e reflexões sobre o processo seletivo do EP, a avaliação realizada pelo Copep e a chegada do novo servidor ao cargo, como observado nas afirmativas:

"Não foram feitos testes no processo seletivo." (Q11)

"Fui para desempenhar uma função específica e, por outro lado, tenho vínculos empregatícios com carreira definida, o que não me levou a pensar em ser contratado." (Q 36)

"Apesar de criterioso, avalio que o processo de entrada nesse cargo de empreendedor restringe, de certa forma, o acesso de pessoas que não possuem qualquer contato com servidores ou dirigentes do governo." (Q 38)

"O processo de qualificação pelo Copep não é claro para o candidato e causa distorções nos níveis salariais entre os empreendedores públicos." (Q 37)

Durante o processo seletivo, o tipo de contratação foi alterado, no entanto, a única informação repassada sobre a nova contratação foram o novo salário. Apenas depois de 1 mês em exercício e sob minha demanda, foram informadas as peculiaridades do tipo de contratação realizado. (Q 03)

No processo seletivo recebi informações muito precisas sobre o cargo de empreendedor que me pareceu uma proposta muito interessante e desafiadora, mas não sobre a minha atuação. Nada foi dito sobre as funções que desempenharia. O interessante é que a forma como o cargo foi passada me deu a impressão, que depois também se confirmou com outros colegas, que a função era maior do que ela realmente era - parecia impossível dar conta daquele trabalho. (Q 07)

O processo seletivo é criterioso considerando-se a realidade do setor público. Mas não tanto se comparado à realidade de grandes empresas do setor privado. Também poucas informações foram divulgadas em relação ao cargo e atuação no Governo. De fato, sugiro que o Plano de Trabalho do Empreendedor Público seja pactuado entre a SEP e o gestor imediato antes de iniciado o processo seletivo, para que os candidatos e o empreendedor selecionado estejam cientes do que é esperado dele. O que também evitaria desvio de função. (Q 10)

O salário oferecido também foi foco de crítica, sendo das quatro variáveis pesquisadas na questão 1 aquela que apresentou maiores índices de discordância (22,5%). Devido, principalmente, à ausência de reajuste ao longo dos anos de atuação e aos critérios utilizados para sua definição no acesso ao Governo, os EPs comentaram:

"O salário era compatível, não sendo mais." (Q 20)

"Houve no decorrer do tempo defasagem salarial em relação ao mercado." (Q 40)

"Como sempre fui servidor público não sei o “meu preço de mercado”." (Q 35)

O salário era bom enquanto salário inicial, mas inferior ao que o mercado paga para pessoas com a minha qualificação e ele não avançou ao longo dos (x) anos em que atuei como empreendedora. Também, ele não tem como critério a formação - observei várias pessoas sendo contratadas com salários igual ou melhores tendo formação inferior. (Q 07)

Nunes (2003) destacou, ao analisar a relação entre Estado e sociedade nos quinze primeiros anos do governo Vargas, que o corporativismo, o insulamento burocrático e o universalismo

de procedimentos que marcaram essa época interagiram com o já conhecido clientelismo, herdado da República Velha. O universalismo de procedimentos, principalmente por meio de tentativas de reforma do serviço público e da implantação de um sistema de mérito, buscou combater um sistema político que beneficiava os grupos locais e estaduais. Uma das críticas focadas na seleção dos EPs é que trata-se de um processo clientelista, como especulam Valadares e Emmendoerfer (2012). Contudo, o que se pode inferir do processo seletivo é que são dados direitos iguais de participação a todas as pessoas inscritas, sendo estas avaliadas por empresas externa ao governo e pré-qualificadas por um comitê misto de profissionais. Os próprios EPs avaliam esse processo como sendo criterioso.

A segunda questão do questionário abordava a percepção do EP sobre a **ambientação/socialização** (primeiros três meses) no cargo de empreendedor público, utilizando a mesma escala da questão 1. Foram apresentadas as seguintes afirmativas:

- 2.1.a) Recebi do Escritório informações consistentes e relevantes para iniciar minhas atividades como Empreendedor Público.
- 2.1.b) Fui bem recebido(a) no Órgão/Secretaria de exercício.
- 2.1.c) Minhas funções estavam claras e eu soube desde o começo o que esperavam de mim.
- 2.1.d) Recebi apoio do Escritório para a execução do meu trabalho.
- 2.1.e) Recebi apoio do Órgão/Secretaria de exercício para a execução do meu trabalho.
- 2.1.f) Tive facilidade em me ambientar à minha equipe de trabalho.
- 2.1.g) Tive facilidade de acesso à minha chefia imediata.
- 2.1.h) Meus conhecimentos técnicos eram compatíveis às demandas do trabalho
- 2.1.i) Minhas características pessoais eram adequadas às demandas do trabalho.
- 2.1.j) As informações que recebi no processo seletivo sobre o cargo e minha atuação se confirmaram na prática.

Dada a grande quantidade de informação, as respostas foram apresentadas em dois gráficos distintos, organizados pela similaridade das respostas. Assim, o GRÁF. 9 apresenta as afirmativas que tiveram, comparativamente, maior grau de discordância total ou parcial por parte dos respondentes. Vale destacar o item 2.1c, que apresentou 48% de discordância, revelando que para quase metade dos EPs as funções e expectativas não estavam claras quando assumiram o trabalho. Soma-se a esta afirmação a 2.1a, com menor índice de concordância total e que revela que o Escritório não forneceu informações consistentes e

relevantes para iniciar as atividades como empreendedor público, na percepção de 27% dos respondentes.

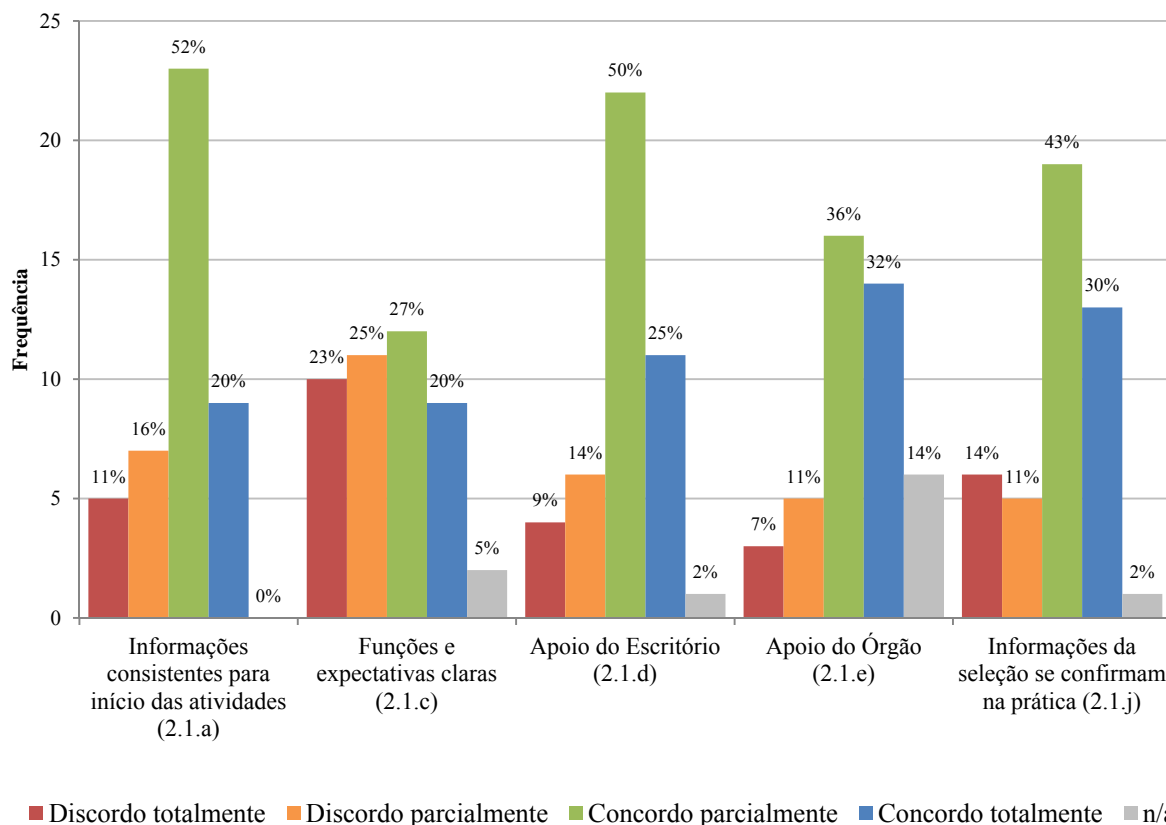


Gráfico 9 – Percepções sobre a ambientação no cargo de Empreendedor Público (1)

Fonte: dados da pesquisa

Ora, se não há um alinhamento consistente do órgão gestor como o novo ocupante do cargo em termos das atividades a serem desempenhadas, fica difícil para este sujeito ter clareza do que deve fazer de fato e da real expectativa sobre ele. Essa é uma premissa básica da gestão de pessoas cuja execução, quando mal sucedida, influencia negativamente as percepções que os profissionais terão no decorrer do exercício de seu trabalho. Alguns comentários presentes no questionário corroboram esse pensamento e outros dados percebidos no GRÁF. 9:

Talvez por ter sido um dos primeiros a serem selecionados para o cargo, tenha tido mais dificuldade em relação a esse aspecto. O fato é que fiquei vários dias sem uma demanda específica, sem clareza sobre o que faria e não houve a preocupação do RH de me apresentar às pessoas. Foi uma terceira pessoa que já trabalhava lá que teve essa preocupação e procurou me explicar com tudo funcionava. Quando as demandas ficaram mais claras tanto as minhas características pessoais quanto as técnicas eram adequadas. As informações sobre o cargo se confirmaram parcialmente: não era tão desafiador quanto parecia inicialmente, havia muita indefinição que, até próximo a minha exoneração ainda permanecia. No início (EPR só no final da gestão as

diretrizes estavam claras) e, posteriormente, (Escritório) as diretrizes ainda não estavam devidamente claras.(Q. 07)

Na verdade, eu já estava alocado no setor em que ia trabalhar, por isso acredito que o escritório não se preocupou em me oferecer uma ambientação. Mas não participei de um processo para conhecimento das atividades do escritório, nem fui apresentado as pessoas de lá. (Q. 16)

"Minha lotação foi o próprio Escritório e não houve um processo seletivo para o Escritório. Só transição do EpR, por isso não houveram informações do processo seletivo neste caso."
(Q. 35)

Em alguns comentários, são percebidos elogios à atuação do Escritório enquanto órgão gestor do EP, mas que misturam-se às críticas, na medida em que parece não haver clareza em todas as contratações sobre as reais atribuições dos futuros ocupantes do cargo, prejudicando a qualidade da informação transmitida.

Descobri nos treinamentos e na prática que meu perfil técnico não se ajustava perfeitamente às expectativas gerenciais do cargo, mas sabiamente o escritório soube aproveitar meu potencial e adaptar minhas tarefas e metas. Também foi necessário tempo para se ajustar à natureza política das relações e especificidades do setor público. (Q. 20)

Embora possa parecer contraditório, as informações que recebi foram claras. Mas, o escritório sabia pouco do que realmente era necessário ser feito. Talvez por ser assunto específico (nome da atividade), o escritório deu mais ênfase à metodologia de trabalho que ao conteúdo do trabalho a ser realizado e isso trouxe dificuldades para o sucesso do que se propunha. (Q. 36)

Fiz a entrevista com a SEP para outro projeto, de modo que tive informações sobre o projeto que iria trabalhar apenas na entrevista com o gestor, mas como o próprio projeto não estava muito bem definido estas informações foram parciais. Tive apoio da equipe do Escritório para definir o projeto junto com o gestor responsável, porém outras demandas surgiram e o projeto ficou parado e agora está tendo de ser redefinido. (Q. 37)

"As informações sobre a atuação nos órgãos em que atuei foram relativamente deficientes, visto que no meu caso havia um desconhecimento (ou distanciamento) do Escritório em relação às atividades e à real situação em cada órgão." (Q. 38)

Contudo, esta não é a percepção dos dirigentes, que acreditam fazer um acompanhamento satisfatório do EP, desde a sua entrada no governo, objetivando alinhar sua atuação com as

prioridades e fortalecer a figura do empreendedor público, com pode ser percebido pela fala do(a) D2.

Por parte do Escritório nós temos feito todo um movimento para fazer um acompanhamento mais de perto do empreendedor público, até para ajudar que ele crie essa identidade e também nos tenha como uma referência forte, para eles não virarem de vez um DAD dentro da estrutura. Então é todo um movimento no sentido de resgatar mesmo, esse... não sei se é um *glamour*, mas aquela essência do empreendedor público. (DIRIGENTE 2)

O GRÁF. 10 agrupa as sentenças com os maiores índices de concordância total nas respostas dos EPs. Observa-se que estas afirmativas estão diretamente relacionadas à capacidade do próprio indivíduo em se adaptar ao novo ambiente, colegas e chefia, e à capacidade em aplicar seus conhecimentos e competências aos desafios e demandas do trabalho.

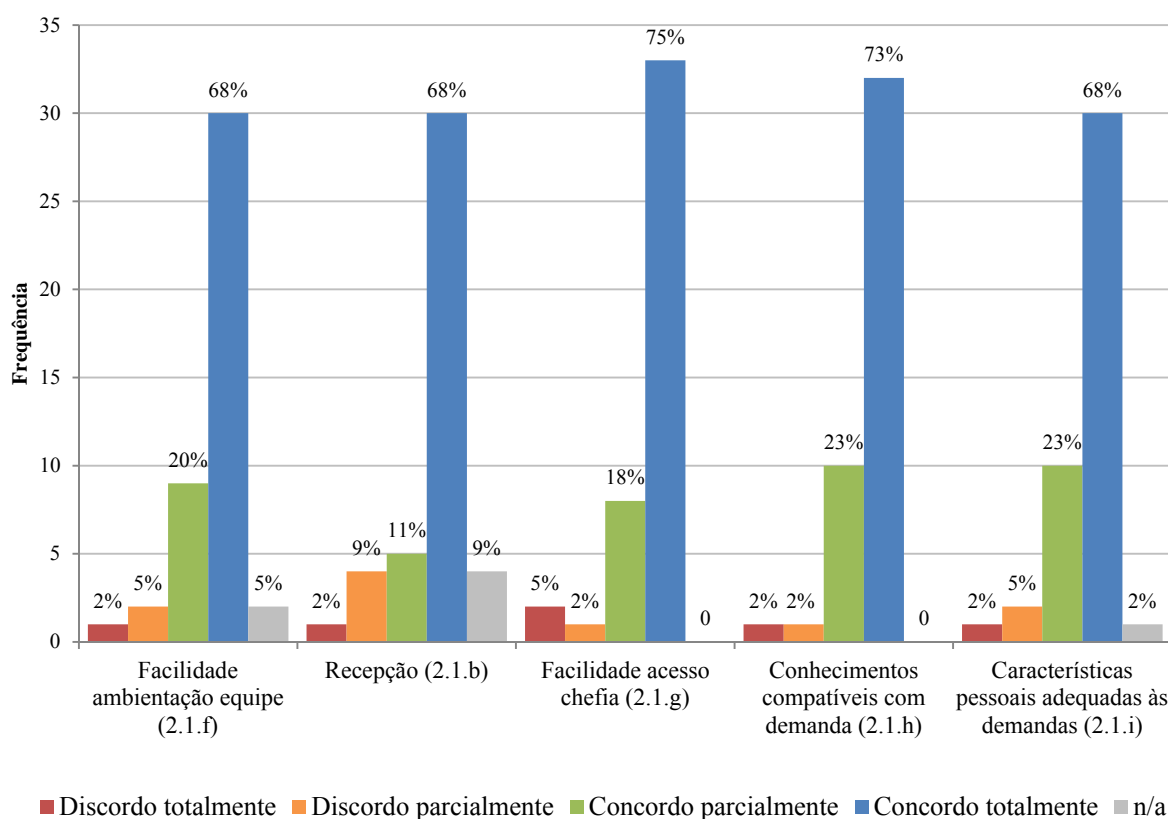


Gráfico 10 – Percepções sobre a ambientação no cargo de Empreendedor Público (2)

Fonte: dados da pesquisa

Contudo, essa percepção não é unânime, e os percentuais de discordância observados podem ser ilustrados pelas falas de alguns respondentes, que destacam as dificuldades enfrentadas: “Encontrei um ambiente muito diferente de minhas experiências anteriores (mais pressão,

pouca informalidade, mais fechado) e, no início, o processo de adaptação foi mais difícil.” (Q. 07)

"Tive alguns problemas junto a chefia imediata na execução do meu trabalho e também situações do Governo que não foram comunicadas e esclarecidas, o que prejudicou diretamente o meu trabalho." (Q. 30)

"Houve dificuldade em adaptar-me com a máquina pública, embora tenha vindo de uma outra instituição pública." (Q. 40)

Na questão 3, foi solicitado aos respondentes que escolhessem a opção que melhor retratasse sua opinião sobre o **exercício** do cargo de empreendedor público, utilizando-se a mesma escala das questões 1 e 2:

3.1 a) Recebo/recebi do Escritório informações consistentes e relevantes para realizar minhas atividades como empreendedor público.

3.1 b) Minha atuação é/era relevante no órgão/secretaria em que atuo/atuava.

3.1 c) Minhas funções são/eram claras e eu soube desde o começo o que esperavam de mim.

3.1 d) Recebo/recebi apoio do Escritório para a execução do meu trabalho.

3.1 e) Recebo/recebi apoio do órgão/secretaria de exercício para a execução do meu trabalho.

3.1 f) Meu trabalho é/era o que me foi apresentado no processo seletivo, ou seja, correspondeu às minhas expectativas.

3.1 g) Tenho/tive facilidade de acesso à minha chefia imediata.

3.1 h) Meus conhecimentos técnicos são/eram compatíveis às demandas do cargo.

3.1 i) Minhas características pessoais são/eram adequadas ao trabalho realizado.

3.1 j) O meu ambiente de trabalho possui/possuía condições físicas e tecnológicas para o exercício das minhas atividades.

3.1 k) O órgão/secretaria em que atuo/atuei disponibiliza/disponibilizou os recursos necessários para o meu trabalho.

3.1 l) Meu potencial de trabalho é/foi explorado e bem direcionado.

Também devido à quantidade de respostas, esta questão foi dividida em três gráficos distintos, para facilitar a visualização e a análise dos resultados. No GRÁF. 11 percebe-se a maior frequência de respostas com discordância total ou parcial e abstenções da resposta (n/a). Vale destacar que aqui se repetem as mesmas sentenças da questão 2, que também tiveram baixo grau de concordância. Este fato leva à reflexão de que a impressão causada nos primeiros três meses do EP no cargo será mantida no decorrer do seu exercício. Ou seja, se as informações

não foram consistentes desde o início, se as expectativas sobre seu trabalho não estavam claras e se houve pouco ou nenhum apoio do Escritório ou do órgão de alocação no início das atividades, dificilmente esta percepção será modificada no decorrer do exercício do EP. O teste de hipótese confirmou essa correlação entre as variáveis presentes na **ambientação** e as equivalentes presentes no **exercício**. Destaca-se e preocupa o item (3.1 c) “Minhas funções são/eram claras e eu soube desde o começo o que esperavam de mim”, com 44% de discordância por parte dos respondentes.

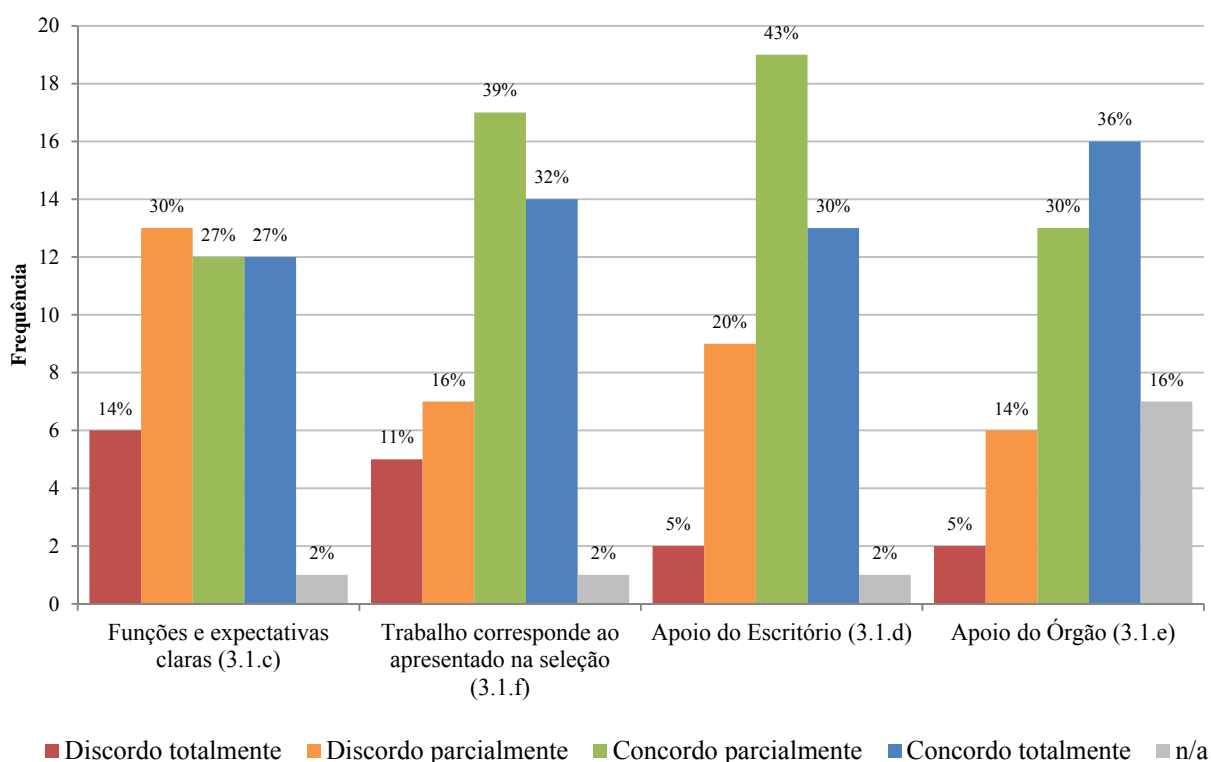


Gráfico 11 – Percepções sobre o exercício no cargo de Empreendedor Público (1)

Fonte: dados da pesquisa

Na tentativa de sanar essa incongruência, que já vinha sendo percebida como alvo de críticas pelo núcleo gestor dos EPs, a SEP propôs uma alteração da forma como as metas eram construídas e pactuadas com o EP, por meio de uma intervenção direta do Escritório, em parceria com a Seplag, conforme explicado pelo(a) dirigente 2:

[...] todos os empreendedores pactuam planos de trabalho e atualmente a pactuação dos planos ela tem se dado muito alinhada com a estratégia de governo, muito. Nós estamos com uma relação muito próxima com a Secretaria de Planejamento e Gestão, então o nosso fórum de pactuação e de avaliação de planos de trabalho tem a presença de uma pessoa da área de gestão estratégica da Seplag e do nosso coordenador do núcleo que acompanha todas as prioridades. Então hoje, esses planos de trabalho estão muito aderentes ao que está planejado, aquilo que realmente está pegando dentro de um projeto, então é ali que a gente pactua com o

empreendedor público. Então é uma participação muito mais ativa do Escritório na pactuação dos planos de trabalho do que foi antes, quer dizer, eu acho que no primeiro modelo nós participávamos sim, mas o gestor e o empreendedor tinham uma... eles que davam um pouco do tom desse plano de trabalho e agora tem uma intervenção muito maior do Escritório com o apoio da Secretaria de Planejamento e Gestão. (DIRIGENTE 2)

Já o GRÁF. 12 agrupa o conjunto oposto de respostas: aquelas com maior grau de concordância total. Também como na questão 2, percebe-se que há maior concordância dos sujeitos com aquelas afirmativas que se referem a variáveis sobre as quais eles têm controle: seus conhecimentos e competências pessoais. Também vale destacar que o cargo de EP exige negociação por parte da secretaria ou órgão que o demanda e aprovação do Escritório da vaga. Assim, em geral, são oferecidas condições de trabalho – ambiente e tecnologia –, de modo a possibilitar sua atuação. Daí o alto grau de concordância (93%) da sentença 3.1 j.

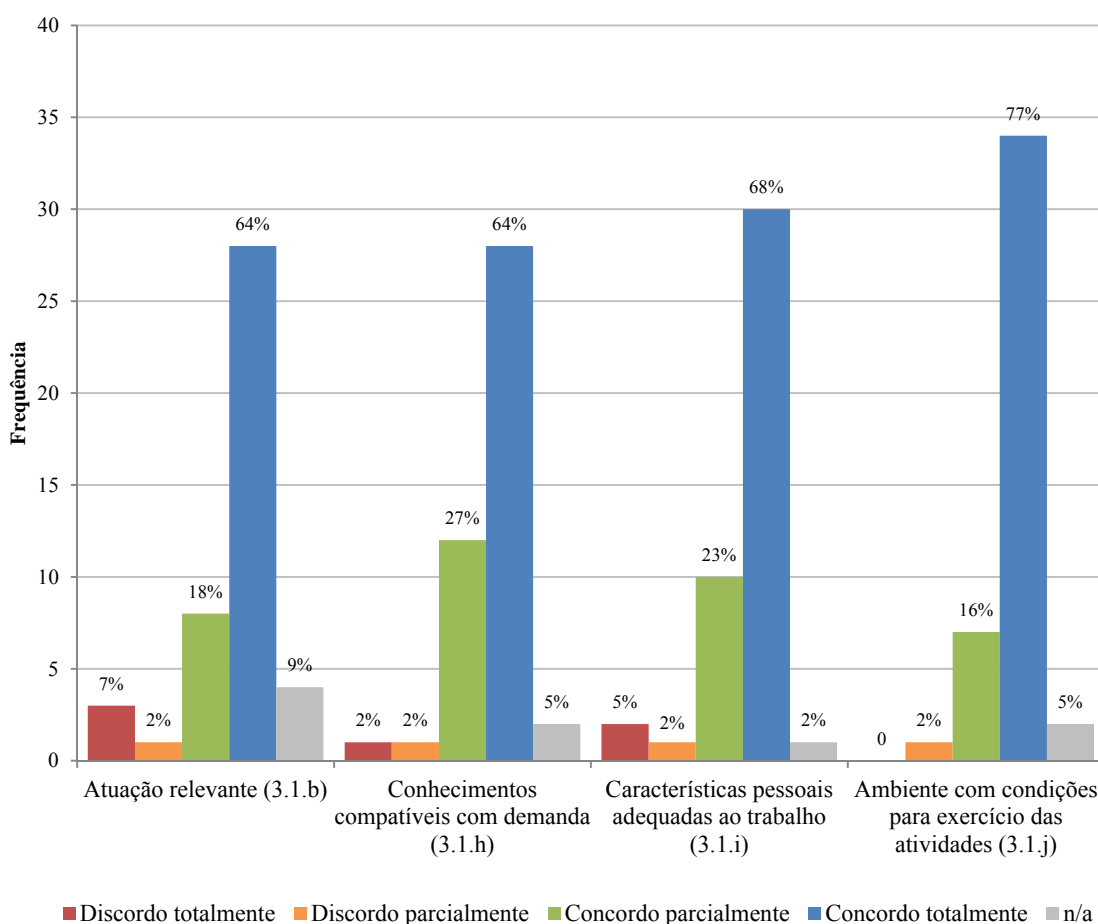


Gráfico 12 – Percepções sobre o exercício no cargo de empreendedor público (2)

Fonte: dados da pesquisa

Ademais, percebe-se a busca pelo sentido do trabalho e o comprometimento com a causa pública, observados em muitos EPs e confirmados pelos 82% de respostas concordando com a

assertiva 3.1 b: “Minha atuação é/era relevante no Órgão/Secretaria em que atuo/atuava”. A explicação do sujeito Q. 07 ilustra essa conclusão: "A atuação junto ao órgão, no meu caso, foi uma orientação mais recente que funcionou bem e as atividades foram relevantes para o órgão. Nessas atividades o Escritório funcionou com apoiador." (Q. 07)

Contudo, vale destacar a crítica feita pelo mesmo sujeito Q. 07 que ilustra a percepção de 9% dos respondentes que não veem como relevante sua atuação como empreendedor público – não porque o trabalho seja menos importante mas, especialmente, mas porque não vão ao encontro do discurso oficial do que deve ser uma “atuação empreendedora” e uma “alocação estratégica”: "No processo seletivo não me foram apresentadas as funções, mas o cargo de empreendedor não correspondeu à expectativa – as ações desenvolvidas, na minha opinião, não careciam de estar atreladas ao cargo de empreendedor" (Q. 07). A fala de um do(a) dirigente 1 corrobora esta percepção:

Eu acho que a gente estagnou e essa estagnação não foi só nossa aqui que gerenciamos diretamente o projeto, mas ela é reflexo da estratégia do governo. A gente não tinha uma carteira pequena de projetos que de fato fossem estratégicos, que nos dessem o foco da alocação estratégica dessas pessoas, isso pra mim foi, é, um ponto fundamental. Se a gente não tem uma carteira estratégica eles podem estar em qualquer lugar, então o ponto forte do empreendedor que é a alocação estratégica para contribuir pro alcance dos resultados, ele acaba se enfraquecendo com isso. E a outra questão é que como ele teve a continuidade, ele ultrapassou os primeiros quatro anos de governo e aí ele entrou em outro governo, as pessoas começaram a ver o cargo de empreendedor público como mais um cargo em comissão e isso também ajudou a enfraquecer muito o modelo, quer dizer, já não é mais uma coisa que tá destinada à estratégia. A essa estratégia, que tem foco para acabar. É uma coisa que já ultrapassou os quatro anos e que tá continuando, então é um cargo em comissão só que ele vai ter um processo de seleção, mas é mais um cargo em comissão. (DIRIGENTE 1)

Tanto a fala do EP-Q. 07 como a do dirigente, vão ao encontro de uma crítica já anteriormente mencionada que se refere à apropriação do nome “empreendedor” para uma expectativa de atuação que, na perspectiva dos diferentes atores envolvidos, significa conceitos distintos. Deste modo, é “vendido” por meio do discurso oficial o que deveria ser a atuação do empreendedor público e os próprios ocupantes do cargo, quando não se percebem atuando segundo esse imaginário, desqualificam seu papel no projeto em que trabalham.

Já o GRÁF. 13 agrupa um conjunto misto de respostas não extremas. As duas sentenças que obtiveram maior grau de concordância referem-se à disponibilidade de recursos pelo órgão de exercício (79%) e à facilidade de acesso à chefia (88%). Essas respostas são bons indicadores

de que o EP encontra certa facilidade de acesso aos recursos necessários e pessoas envolvidas no desempenho de seu trabalho.

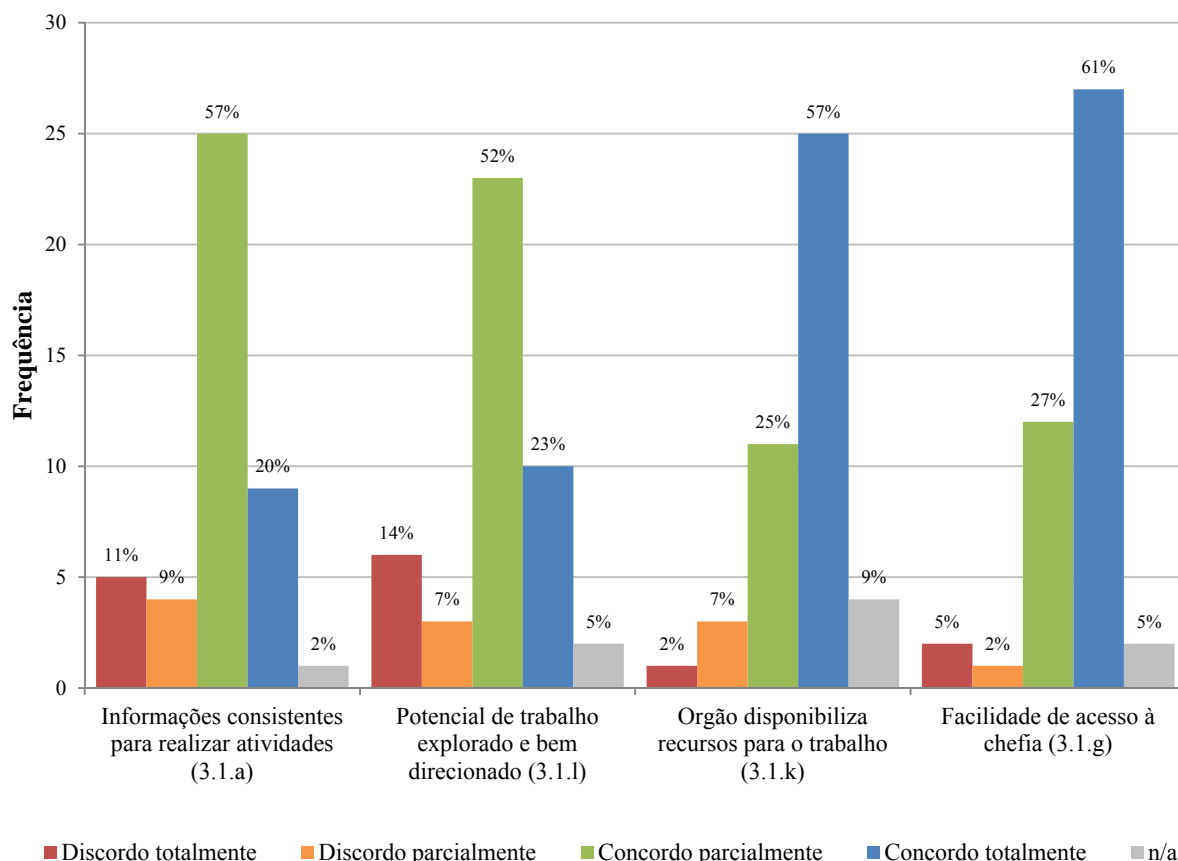


Gráfico 13 – Percepções sobre o exercício no cargo de empreendedor público (3)

Fonte: dados da pesquisa

Já a afirmativa 3.1 l, referente ao bom aproveitamento do potencial de trabalho, obteve não só o maior grau de discordância deste grupo de análise (21%), como também as maiores críticas, como pode ser observado nas falas dos sujeitos: "Quanto ao potencial de trabalho, acho que custaram para percebê-lo. A maioria das minhas ações foram autodirecionadas" (Q. 07).

"Acredito que poderia ser melhor aproveitado no meu ambiente de trabalho, e redirecionado para tarefas mais desafiadoras" (Q. 16).

"Meu conhecimento e prática na área de atuação eram compatíveis com o cargo, porém não pude exercer todo o meu potencial, em função de mudanças estruturais e orçamentárias do órgão de trabalho, bem como a falta de comunicação e coerência do gestor (chefia imediata)" (Q. 30).

"O recurso "informação" é o que mais faltava nos órgãos, pois a informação normalmente é dispersa, pouco estruturada ou sequer inexistente" (Q. 38).

O discurso era que a atividade que me levou ao Escritório era prioritário para o Governador. Todavia, o que o tempo me mostrou é que o projeto não tinha um pai politicamente falando e eu não tinha acesso ao Governador. Então, era algo importante, mas foi se perdendo entre as múltiplas tarefas que o Governo, o Escritório e (nome do órgão) tinham a executar (Q. 36).

Os 23% de concordância total da afirmativa 3.1 l podem ser ilustrados na fala do sujeito Q. 23: "Como dito acima, e mais importante, meu potencial de trabalho foi explorado e bem direcionado" (Q. 23), revelando que existe um grupo maior de EPs que se encontra satisfeito com esta questão do que aqueles que ficaram insatisfeitos.

Dois dirigentes fazem uma reflexão acerca da alocação dos EPs que complementa o sentimento externalizado por estes sobre sua alocação e o exercício no cargo. Ora, se a própria estratégia de governo não está clara, como alinhar a atuação dos cargos estratégicos? E, mais, se são todos os projetos prioritários, e muitos devem ser os EPs para atendê-los, o que, de fato, é prioridade?

Perdeu o caráter de inovação, as remunerações já não o diferenciavam tanto, a estratégia já não era tão clara, o quê que era de fato prioridade, onde que eles tinham que estar e aí isso acabou enfraquecendo um pouco o papel do empreendedor dentro das organizações e do próprio governo. [...] Então isso aí, eu acho que isso aí é uma tristeza, não tem aquela coisa da gente olhar a carteira estratégica e identificar quais são os projetos que de fato são os carros chefes desse governo e alocar essas pessoas aí, não tem mais, primeiro porque a estratégia está muito pulverizada e de fato eu não consigo ver ninguém que tenha clareza de quais são de fato os carros chefes, os projetos que são os carros chefes desse governo. (DIRIGENTE 1)

[...] o ponto fraco dessa geração, pra mim, é o aumento de efetivo, na minha opinião. O efetivo de empreendedores públicos, na minha opinião, leva a uma possibilidade maior de redução na qualidade daquele grupo. É lógico e mais fácil se conseguir dez pessoas super qualificadas do que conseguir mil pessoas super qualificadas, então não por mudanças no processo de pré qualificação ou o que quer que seja, mas simplesmente pelo fato de ter que se buscar mais pessoas, isso para mim é o ponto mais fraco. Em termos de ponto forte, há uma capilaridade maior do grupo, você tem mais pessoas alocadas em vários lugares diferentes, então você tem um potencial de atuação mais amplo. Mas eu insisto que, na minha opinião [...], focar cada vez mais e ter um grupo relativamente pequeno e com foco bem definido e não tão amplo. (DIRIGENTE 4)

O aumento do efetivo da segunda geração, percebido como ponto fraco pelo D4, foi decorrente de uma decisão dos próprios idealizadores do cargo, com aprovação do governador, após a avaliação de que a experiência da primeira geração havia sido bem sucedida e que, portanto, o próximo governo deveria ampliar a experiência, colocando mais cargos à disposição e podendo atender, deste modo, a mais projetos simultaneamente. O que

se observou, contudo, é que a maior disponibilidade de cargos levou a dificuldades maiores de seleção e alocação estratégica de seus ocupantes (ao que parece, muitos destes cargos acabaram sendo negociados para suprir lacunas de pessoal nas estruturas dos órgãos e secretarias, desviando assim de seu propósito inicial e preconizado pelo discurso oficial).

Na questão 4, o EP deveria escolher a opção que melhor retratasse a sua opinião sobre **seus resultados** no cargo de empreendedor público, utilizando a mesma escala das questões 1 a 3:

4.1 a) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu minhas entregas.

4.1 b) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação.

4.1 c) O Escritório compreende/compreendeu a complexidade do meu trabalho.

4.1 d) O Escritório valoriza/valorizou minha atuação como empreendedor público.

4.1 e) Sinto que contribuo/contribui com os resultados do governo de Minas Gerais na área em que atuo/atuei.

4.1 f) Sinto que contribuo/contribui com o órgão/secretaria onde atuo/atuei.

4.1 g) Sinto que meu trabalho impacta/impactou positivamente a sociedade.

4.1 h) Percebo o caráter estratégico da minha atuação como empreendedor público.

4.1 i) As ações por mim realizadas dinamizaram ou desenvolveram produtos, atividades ou serviços da organização e/ou da administração pública.

4.1 j) Vislumbro melhores oportunidades profissionais decorrentes da minha experiência como Empreendedor Público.

Também organizadas em dois gráficos distintos, essas respostas apresentam os mais altos graus de discordância e abstenção de toda a pesquisa, como pode ser percebido no GRÁF. 14. As sentenças que fazem referência às ferramentas de gestão dos EPs, como 4.1a, b, c, d, são as que possuem menor concordância total e maior discordância por parte dos respondentes. Vale destacar os 40% de discordância observados na afirmativa “O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação”. Quanto às diversas respostas n/a obtidas nestas perguntas, pode-se inferir que se tratam de EPs com menos de um ano de atuação e que, portanto, ainda não foram submetidos a nenhum processo avaliativo.

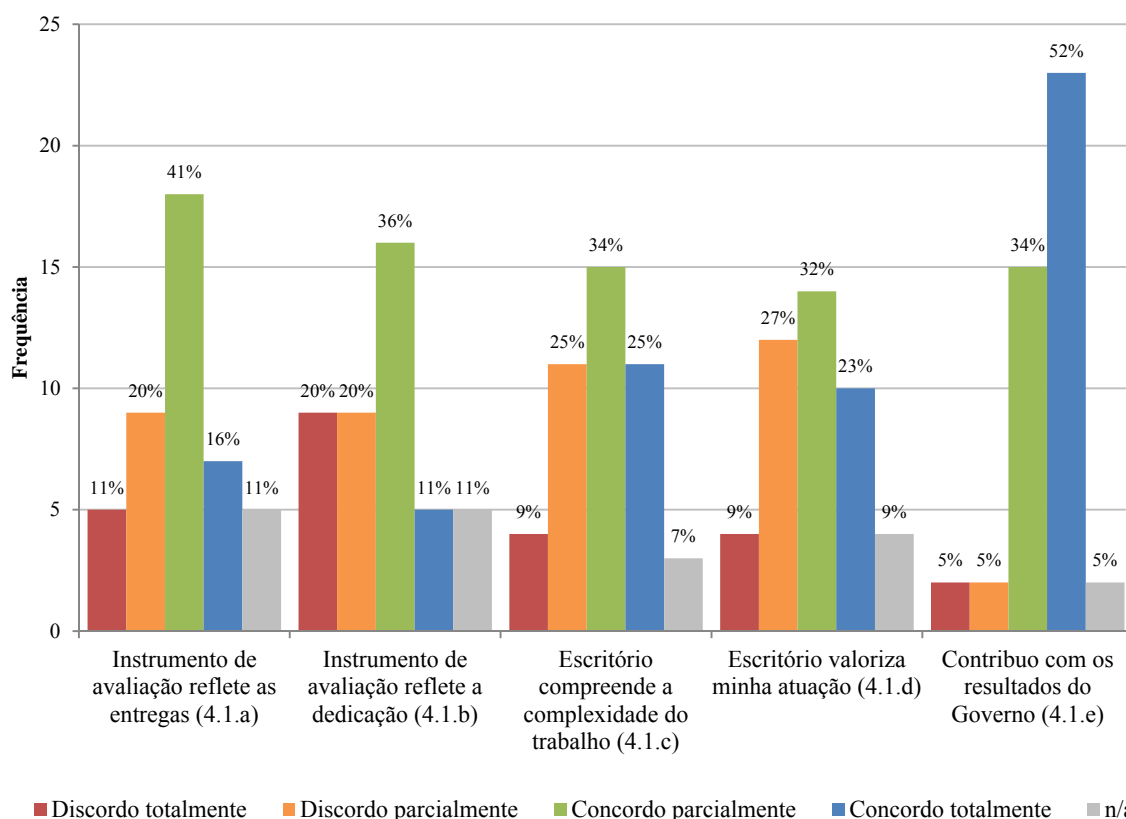


Gráfico 14 – Percepções sobre os resultados do empreendedor público (1)

Fonte: dados da pesquisa

As frases do EPs ajudam a ilustrar o descontentamento refletido no GRAF. 14, bem como sua insatisfação com a forma como são utilizados os instrumentos de avaliação e gestão: “Meu trabalho atual é muito operacional então, os instrumentos tem baixa aderência a esse tipo de atividade.” (Q. 16);

“O empreendedor com perfil técnico é menos valorizado que o empreendedor com perfil gerencial. A atuação do técnico não é totalmente medida em grandes entregas.” (Q. 20);

Como estou atuando no Escritório como Empreendedor Público a poucos meses, ainda é difícil avaliar os resultados. Quanto ao plano de trabalho, o mesmo não tem sido uma diretriz do meu trabalho, estando desatualizado e não sendo um instrumento capaz de refletir a dinamismo e complexidade dos projetos com os quais estou envolvido. (Q. 37)

“O falho feedback da coordenação geral e da coordenação da prioridade, além de ruídos de comunicação entre os atores envolvidos com o Escritório, prejudicaram minha atuação.” (Q. 38)

O instrumento utilizado para aferir a atuação do empreendedor é insuficiente e desmotivante. Principalmente porque é rígido, elaborado quando as ações ainda não estão definidas e não tem a flexibilidade necessária para alterar em junção de mudança de diretriz. Além disso não existe política de feedback – durante todos esses anos em nenhum momento recebi retorno sobre o meu trabalho e desempenho que não fosse a nota comunicada do plano de trabalho. (Q. 07)

O Plano de Trabalho (PT) é o mais importante instrumento de acompanhamento do desempenho e dos resultados do empreendedor público e também a ferramenta que subsidia o pagamento da parcela remuneratória variável, orientando a definição do seu valor. Foi descrito por Bernardi (2010, p. 95) como sendo “a principal ferramenta de alinhamento do empreendedor público aos resultados e metas constantes da estratégia de Governo, proporcionando, ainda, alinhamento entre o EpR e os órgãos ou entidades executores”. Além disso, é por meio do Plano que as principais entregas dos EPs são formalizadas. O novo EP tem 30 dias após o início de seu exercício para apresentar uma primeira proposta à SEP, e esta (no modelo de gestão em vigor no período desta pesquisa) deveria ser aprovada pelo Copep e, assim, pactuada com o EP em até 90 dias. O(a) dirigente 1 explica a proposta inicial do plano de trabalho:

[...] a ideia do plano de trabalho no início era deixar claro o caminho, o norte que a aquela pessoa teria e quanto mais simples fosse o plano de trabalho e mais desafiadoras fossem aquelas metas, quer dizer, elas tinham que ser poucas, mas era aquilo que o empreendedor tinha de mais relevante para fazer e havia uma clareza muito grande quando a gente alocava as pessoas do que era isso. Então era muito fácil fazer o plano de trabalho. A entrega estava clara, a dificuldade era que a gente não tinha um mecanismo de diferenciar os desafios dos projetos que acabavam se refletindo nos desafios dos planos de trabalho dos empreendedores e aí a gente tinha aquela injustiça de quem estava nos projetos mais desafiadores, mais difíceis, ficava com uma nota mais baixa do que quem estava em projetos mais maduros, com menos desafios. E aí a introdução da nota de partida vinha um pouco para isso. Mas nesse cenário em que a gente tinha clareza disso e hoje a gente não tem mais essa clareza porque de fato tem tantos projetos, tem tantos empreendedores em tantos lugares porque hoje a carteira é muito grande, estão todos atendidos os critérios de estarem em projetos, programas, prioridades e processos, então a gente está dentro da estratégia atual, mas sem conseguir fazer essa diferenciação, sem conseguir saber de fato qual a entrega relevante que ele tem a fazer naquela atuação dele. (DIRIGENTE 1)

Ocorre, contudo, que o PT é alvo constante de crítica por parte dos EPs e a insatisfação com o modelo de gestão do cargo o tem como grande responsável. Pela própria fala do(a) D1 (e por outras já anteriormente expostas), é possível perceber que o tamanho da atual carteira de projetos do governo dificulta não só a definição de um bom plano de trabalho como também a mensuração do que é, de fato, relevante. Assim, é fácil perceber porque o EP tem a percepção de que suas entregas, sua dedicação e a complexidade do seu trabalho nem sempre são

percebidas pelo Escritório ou mensuráveis por um instrumento. Por mais que ele trabalhe e se esforce, a pouca clareza da estratégia e, principalmente, a demanda por “empreender” dentro dos projetos do governo, levam os EPs ao sentimento (e às vezes à confirmação prática) de que não têm seu trabalho percebido e ou valorizado pelo Escritório.

A fala do(a) dirigente 5 destaca a dificuldade vivenciada pelo gestor de contribuir no desenho de um plano de trabalho que apóie o EP na execução do seu trabalho e na mensuração de suas entregas:

[...] eu sempre tive muita dificuldade de fazer os planos de ação do [nome do EP] porque não era função típica de empreendedor, então era muito difícil para mim adaptar o instrumento “plano de ação” para uma atividade que não era típica. Então assim... e aí eu sofri um pouco com isso porque eu via o trabalho do meu empreendedor de oito, dez horas por dia, não ser valorizado porque não tinha entregas que representavam o seu trabalho [...]. Eu confesso que eu nunca sentia muita fé no plano de ação, mas porque ele não se adaptava ao meu empreendedor, talvez nos outros empreendedores isso realmente fosse um pouco mais tranquilo. Eu não tenho muito boas experiências com o plano de ação, sempre foi muito sofrido para mim, desenhar o plano de ação era muito sofrido, e avaliar o plano de ação era muito difícil porque, eu falava “Pô, mas o [nome do EP] é ótimo, ele não me desatendeu em nada como é que eu não vou dar 100 para ele”, então eu acho que isso talvez ou se resolve pela mudança de não ter mais empreendedores desse tipo, ou se resolve talvez por mexer no instrumento. (DIRIGENTE 5).

A fala do(a) dirigente 1 explica os esforços do Escritório (nem sempre bem-sucedidos) para tentar resolver as incongruências percebidas pelo modelo do PT:

O plano de trabalho eu acho que ele é onde a gente vê mais mudanças, apesar de inclusive essas mudanças não terem permanecido nessa mudança mais recente, mas a nota de partida, essa coisa da diferenciação dos planos de trabalho porque a gente tinha de fato uma carteira estratégica e dentro dessas carteiras havia uma diferenciação entre os projetos, isso sempre vinha como uma demanda dos próprios empreendedores e a gente não conseguiu resolver isso por mais que a gente pedisse que eles colocassem metas desafiadoras porque o projeto às vezes não era desafiador, então não tinha espaço para propor alguma coisa diferente do que estava no escopo do projeto, então isso era uma reclamação e aí a gente investiu num plano de trabalho pra tentar fazer com que ele refletisse essa diferenciação entre os desafios dos projetos. (DIRIGENTE 1)

Essa nova metodologia proposta pelo Escritório para pactuação e avaliação dos planos de trabalho²⁶, foi descrita pelo(a) dirigente 2:

[...] foi criada uma comissão, que é a Caep – Comissão de Avaliação de Empreendedores Públicos – que é composta exclusivamente por pessoas que estão

²⁶Esta metodologia ainda não estava em vigor no momento da presente pesquisa e, portanto, não é possível analisar seus resultados.

dentro do Estado, então é composta pelo diretor vice-presidente do Escritório, que acompanha tudo que está acontecendo; pelo coordenador do Núcleo de Entregas dos Empreendedores Públicos; por um membro do Copep, que é o presidente do Copep, [...] e por uma representante da Secretaria de Planejamento e Gestão, que atualmente [...] é a diretora dos Gerais. Então ela tem conhecimento de todos os planos de projetos, toda a carteira estratégica, ela sabe aonde que cada projeto está tendo problemas. Então é nessa pactuação e avaliação de planos de trabalho que foram as competências atribuídas à Caep. Hoje nós temos muito menos assimetria informacional do que tínhamos quando essas duas atribuições eram feitas pelo Copep, então hoje a gente tem um acesso muito maior à informação para negociar com o empreendedor público o plano de trabalho que ele propõe, então ele propõe algumas entregas que a gente hoje tem condições de falar com ele “olha essa não é a entrega mais importante que você tem que fazer, o seu projeto hoje o que tá pegando hoje é isso”. Então eu acho que isso trouxe uma riqueza para esses planos de trabalho que têm, inclusive, refletido na própria atuação do empreendedor público. Então, assim, eles sentem também que o peso da responsabilidade deles é maior. Além disso, hoje você pode alterar uma meta, desde que ela não tenha já passado, tendo uma justificativa aceita pela Seplag, só se for aceito pela Seplag, então se mudou alguma coisa do plano de projeto, o empreendedor pactuou essa mudança, ele pode requerer que seja revisto o plano de trabalho. (DIRIGENTE 2)

Uma das propostas do novo plano de trabalho é que ele contemple a nota do Acordo de Resultados referente ao projeto em que o EP está alocado como um determinado percentual de execução, aproximando assim a avaliação dos EPs daquela que já é praticada no estado para os demais servidores: “[...] com a incorporação de nota de acordo de resultados, a retirada da nota de partida, isso aí acaba trazendo o plano de trabalho hoje, e até a proposta que se tinha, acaba tornando ele um instrumento próximo dos nossos instrumentos formais pros demais cargos” (DIRIGENTE 1).

Uma das grandes questões sobre o plano de trabalho (e que a SEP busca resolver com este novo modelo) é que ele é proposto pelo EP e seu gestor, mas precisa ser validado pelo COPEP; ou seja, um comitê externo, que não atua diretamente no projeto ao qual o profissional está vinculado, decide se as metas propostas são ou não relevantes. Para agravar a percepção negativa sobre o PT, ao final de um ano o plano é reapresentado, com o descritivo das metas cumpridas e não cumpridas (e novos produtos que surgiram no decorrer do ano e que não havia como serem previstos nos primeiros 90 dias) e o mesmo comitê delibera sobre a validade daquelas informações e a nota final aferida pelo EP (que servirá de orientação para o pagamento da parcela remuneratória variável). Ora, como fazer a gestão dos resultados tão longe da atuação daqueles que o produzem? Esse afastamento acaba por gerar a percepção de injustiça por parte daqueles que são avaliados, que têm como feedback o sentimento de inadequação do instrumento, além do distanciamento do Escritório, enquanto órgão gestor, dos esforços depreendidos e dos resultados gerados pelo trabalho desempenhado.

Já no GRÁF. 15 podem ser percebidas as afirmações com maior grau de concordância total. Elas referem-se, principalmente, às ações que têm relação direta com o próprio sujeito e as variáveis sobre as quais ele tem controle, como a percepção de que faz um trabalho relevante, que impacta positivamente a sociedade, com caráter estratégico e inovador para o governo e que produz oportunidades para o próprio indivíduo. Esse resultado pode ser ilustrado pela fala dos sujeitos Q. 07 e Q. 36: "O trabalho todos esses anos me amadureceu enquanto profissional, me fez aprender a lidar em ambientes poucos estruturados, políticos e estratégicos e ampliou minha rede de contatos." (Q. 07).

"Conhecer o trabalho do Escritório foi o principal saldo de minha passagem pelo Governo de Minas, já que me dedico ao estudo da Administração Pública." (Q. 36)

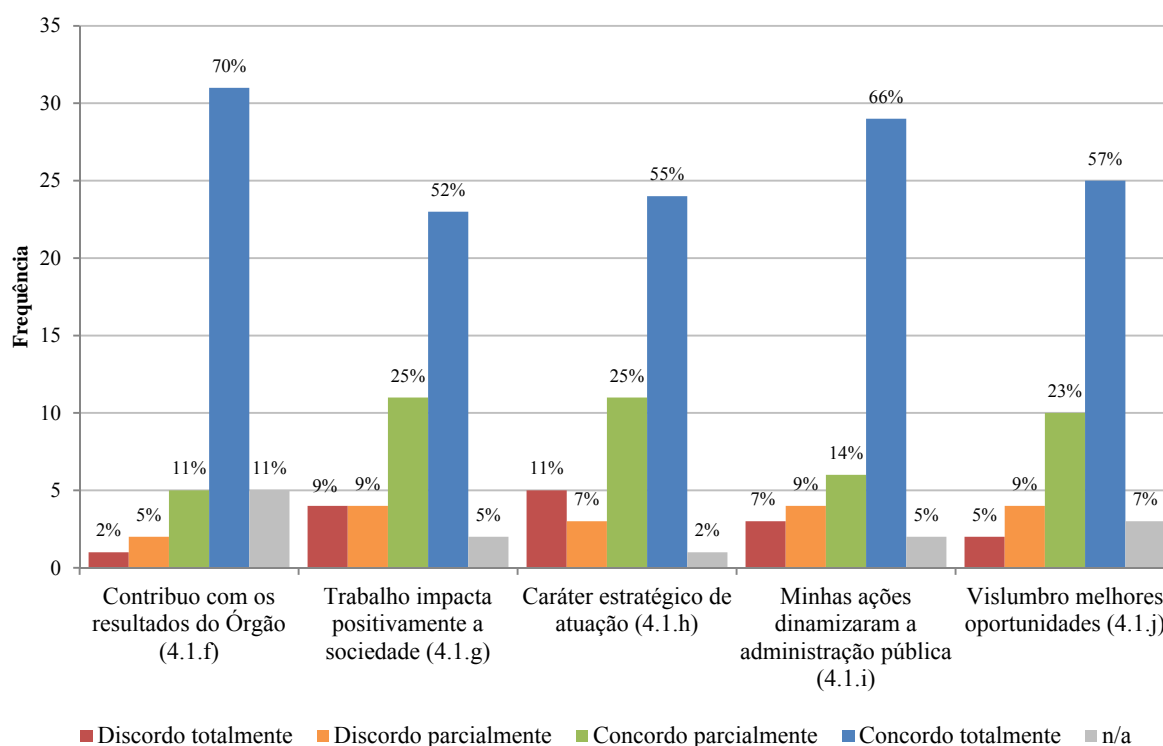


Gráfico 15 – Percepções sobre os resultados do Empreendedor Público (2)

Fonte: dados da pesquisa

Estes pontos de concordância são corroborados pelos dirigentes, que elogiam o perfil destes profissionais e da atuação do EP no governo, como percebido na fala do(a) D2:

É, de ser um agente transformador, de ser uma pessoa que vai olhar um processo com um olhar novo e fazer propostas de mudança e não uma pessoa que entra e some dentro da estrutura. Até agora eu acho que essa é a maior diferença porque em termos de formação, eu acho que de experiência, eu acho que são realmente profissionais diferenciados e isso permanece até hoje, são comprometidos, muito

comprometidos, e aceitam desafios, assim, enormes que eventualmente um servidor público talvez não aceitasse. (DIRIGENTE 2)

Já as críticas registradas relacionam-se às mudanças percebidas de um governo para outro e também ao *status* do EP no mercado de trabalho: "Na secretaria, o serviço era bom no começo e depois o nível geral com o segundo mandato do AAA caiu absurdamente." (Q. 17).

"Ser empreendedor público ainda não tem uma marca positiva no mercado, e acabamos rotulados como funcionários públicos. O mercado não conhece os desafios enfrentados por nós e, portanto, não valoriza nossa atuação." (Q. 40)

As falas do(a) D2 e D1 corroboram essa visão e vão além, ao mencionarem a perda do significado inicial do cargo no contexto do atual governo:

Eu acredito também que houve um pouco de internalização desse cargo, ele hoje... ele já não tem mais aquele *glamour* que tinha no primeiro... na primeira fase desse modelo. Quer dizer, hoje o empreendedor público ele é visto, em alguns casos, como um servidor. O que ainda o diferencia é o salário, isso em alguns casos ainda representa um ponto de tensão no local onde eles estão em exercício. Em alguns casos, não em todos, mas eu diria que essa é a maior diferença que eu vejo: todos eles continuam comprometidos, como sempre, todos eles têm uma clareza dessa relação entre o Escritório de Prioridades Estratégicas e o órgão onde eles se encontram em exercício e como que eles transitam entre esses dois modelos. (DIRIGENTE 2)

Eu acho que hoje se você perguntar pra pessoa se ela puder escolher se ela quer cargos da estrutura ou cargo de empreendedor ela vai preferir os cargos da estrutura. Falar: você quer ter cinco empreendedores ou você quer que eu te dê cinco cargos da estrutura? Eu tenho certeza que eles vão querer os cargos da estrutura. Em 2010 as pessoas viam um valor agregado ali no cargo de empreendedor, mesmo eles não tendo qualquer domínio sobre a alocação, eu estou certa de que eles tinham a clareza da contribuição que essas pessoas deram ao longo desses quatro anos, então eu tenho certeza de que eles gostariam de contar com cargos de empreendedor ali com o processo, com... eu acho que eles achariam que o modelo de gestão valeu a pena. Eu penso que hoje um grande valor para as secretarias, para os órgãos e para as entidades é porque a gente está dando um cargo a mais para eles, mas muitos, eu não tenho a mínima dúvida, que só aceitam isso por uma necessidade inclusive, assim, que não tem como, como trabalhar com a estrutura que têm e deixam isso às vezes muito claro. E deixaram muito claro, falaram: olha, eu trabalho com empreendedor porque eu preciso de cargo porque minha estrutura é enxuta por definição legal, porque se eu pudesse, e eu já ouvi isso, se eu pudesse, eu não teria. Então eu acho que isso é uma perda significativa para o modelo. (DIRIGENTE 1)

Pelas falas apresentadas pode-se pensar que parece ter havido, no decorrer do tempo, um processo de assimilação do cargo de EP como parte da estrutura que acabou por torná-lo semelhante aos demais em termos de atuação. Contudo, a contrapartida negativa é que o profissional não pertence à secretaria ou órgão que atua, mas está subordinado ao Escritório. Isso quer dizer que o gestor que demanda a vaga tem pouca ou nenhuma gestão sobre quem

será o profissional que irá trabalhar para ele e sobre sua macro gestão (metas, acompanhamento de resultados, ações de desenvolvimento, etc.). Ademais, como o salário do EP e seus encargos são pagos pelo Escritório, a situação dos órgãos e secretarias é muito confortável porque dispõem de um profissional que, bem ou mal, lhes atende “de graça”. A fala de um(a) do(a)s dirigentes ilustra bem essas dificuldades:

[...] quando eu tinha um empreendedor eu tinha uma relação muito difícil do que é ser empreendedor e o tipo de função que esse empreendedor exercia então, assim, era muito difícil ter que fazer funções típicas de equipe, mas era empreendedor. Então era cobrado desse empreendedor uma atitude, uma postura que não necessariamente combinava com as atividades que ele tinha que fazer [...]O [nome do EP] fazia funções típicas de NAAI, então ele não tinha que ser empreendedor, porque ele tinha que ser da equipe, então isso era um pouco difícil: adaptar os instrumentos que a gente tem de empreendedor, plano de ação, acompanhamento, valorização das atividades, aquela coisa da nota de partida, falar “poxa, o [nome do EP] fez tão bem tudo que ele tinha que fazer, por quê que a nota dele vale menos? Por que é menos desafiador? Mas foi muito mais bem feito, talvez se eu tivesse dado outro desafio ele faria também. (DIRIGENTE 5)

Os instrumentos de gestão do EP parecem ter, portanto, relação direta com as dificuldades enfrentadas não só pelos ocupantes do cargo, mas por seus gestores diretos.

Na questão 5, foi demandado que o EP escolhesse a opção que melhor retratasse sua opinião sobre a **atuação** no cargo de empreendedor público, utilizando a escala: Nunca, Eventualmente, Com frequência, Sempre, N/A quando a afirmativa não se aplicar:

- 5.1 a) Tenho/tive autonomia para exercer minhas atividades.
- 5.1 b) Sou/fui responsável pela tomada de decisão nos projetos em que atuo/atuei.
- 5.1 c) Tenho/tive abertura para propor novos formatos de trabalho ou atuação.
- 5.1 d) Sou/fui escutado quando tenho/tinha comentários, críticas e ou sugestões.
- 5.1 e) Meu gestor imediato é/era a pessoa mais adequada, tecnicamente, para o cargo que ocupa/ocupava.
- 5.1 f) Minha equipe de trabalho está/estava apta a atender as demandas do trabalho sob nossa responsabilidade.
- 5.1 g) Sinto-me/sentia-me motivado para realizar meu trabalho.

Pelo GRÁF. 16 pode-se inferir que há uma forte percepção por parte dos EPs de que são ou foram pouco responsáveis pela tomada de decisão nos projetos em que atuam ou atuaram (34%). Essa conclusão vai de encontro ao que a literatura define como conceito para empreendedorismo e também confronta o discurso do governo de como deve ser a atuação do

empreendedor público. Do mesmo modo, percebe-se uma insatisfação de 36% dos respondentes em relação ao gestor imediato, não sendo este percebido como aquele que, tecnicamente, estaria mais apto a ocupar o cargo. Um problema pode ser agravado pelo outro, visto que, se o EP não é o tomador de decisão e a pessoa que ocupa este lugar não é a mais adequada para ocupá-lo, tem-se um cenário complicado de atuação, com pouca abertura para “empreender” como é o esperado, pelo discurso oficial.

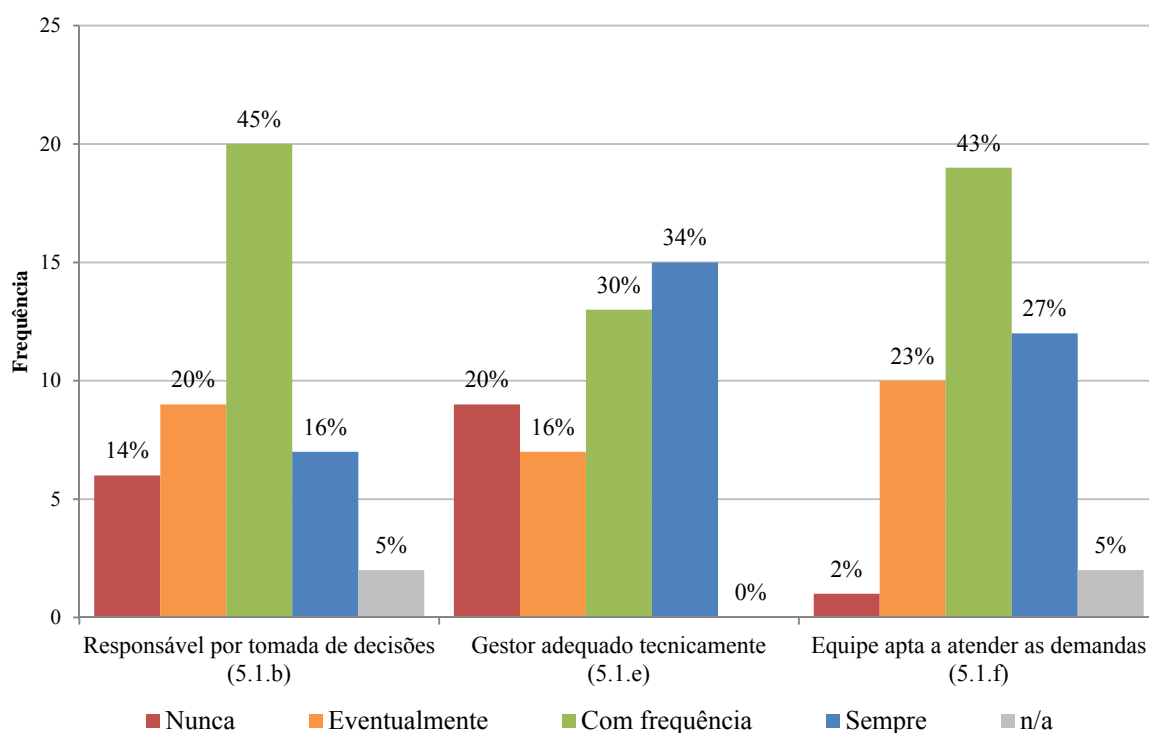


Gráfico 16 – Percepções sobre a atuação do empreendedor público (1)

Fonte: dados da pesquisa

Algumas frases dos EPs ilustram bem os pontos de insatisfação com os gestores imediatos:

“Meu gestor imediato não era tecnicamente a pessoa mais adequada para tomada de decisão e o mesmo não nos ouvia.” (Q. 11);

“A chefia imediata tinha dificuldade em delegar serviços e decisões, mesmo estando assessorada por 3 EP, as respostas acima refletem tal dificuldade.” (Q. 29);

“A hierarquia existente no órgão e uma influência política direta restringia bastante a tomada de decisão nos projetos.” (Q. 38)

O estado tem muitos "gerentes de gestão de assuntos gerenciais estratégicos", ou seja, gente que não entrega nada, mas quer estar presentes para falar e criticar. A vaidade e vontade de mostrar é absurda. Trabalho com dois engenheiros mais velhos que nunca mexeram em um desenho, planta, planilha ou texto. Eu faço isso tudo, e o

trabalho deles as vezes parece ser só criticar o meu. Essa experiência tem sido muito frustrante. (Q. 17)

Essas respostas levam a alguns questionamentos como: será que falta pessoal nas secretarias e órgãos que recebem os EPs? Ou será que ocorre uma interferência política ou falta de vontade política que prejudica a atuação dos EPs?

No GRÁF. 17 pode-se perceber que, a despeito de a autonomia para atuação do EP não ser sempre frequente, grande parte deles percebe que havia ou há espaço para a proposição de novas formas de atuação, bem como de oportunidade para ser ouvido em suas opiniões e comentários.

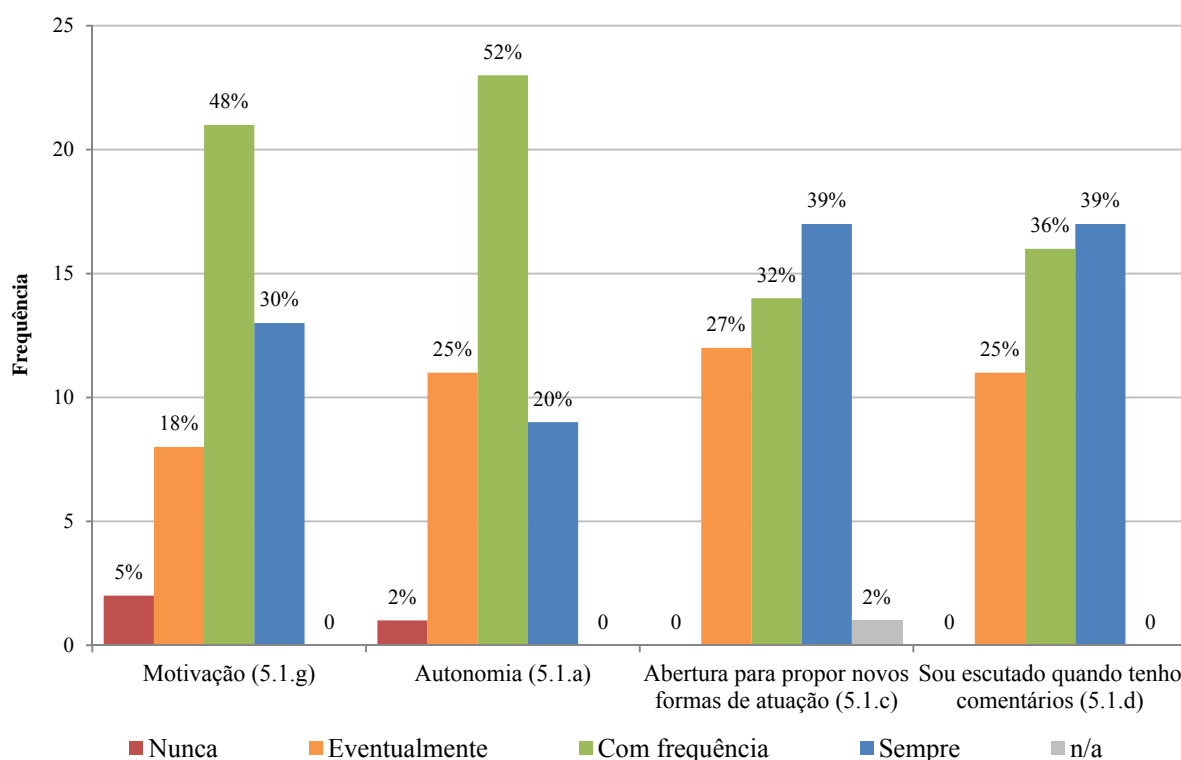


Gráfico 17 – Percepções sobre a atuação do empreendedor público (2)

Fonte: dados da pesquisa

No mesmo gráfico, percebe-se que a motivação para o trabalho, presente em 78% das respostas positivas, pode originar-se de diversas fontes. As frases do sujeito Q. 07 e Q. 37 ilustram algumas delas: “Apesar da baixa autonomia, tinha muita energia para trabalhar e me sentia valorizada no trabalho desenvolvido junto ao órgão fim, mais do que no Escritório.” (Q. 07)

A equipe do Escritório é seu grande diferencial em relação aos outros órgãos do Estado, tanto em termos de competências quanto de motivação e proatividade. Por outro lado, temos muitas vezes que lutar contra o modo de funcionamento da administração pública, o que exige a tal resiliência e, às vezes, é fator de desmotivação. (Q. 37)

Os dirigentes, contudo, nem sempre concordam quanto à atuação estratégica do EP. Enquanto uns apontam o papel do EP como sendo diferenciado dentro da estrutura do governo, destacando sua autonomia e seu relevante papel na implementação de políticas públicas, outro(a) afirma como sua atuação deixou de ser estratégica, estando cada vez mais subordinado à estrutura:

Em alguns casos a presença do empreendedor ela é definidora. Nós temos projetos que foram concebidos e implantados e se encontram em execução com equipes de empreendedores. Isso por um lado é muito bom, mas por outro lado é um pouco complicado porque se deixar de existir os empreendedores fica a pergunta: quem vai dar continuidade ao processo? Mas em muitos casos eu acho que foi definidora sim porque eram pessoas que tinham um... nós tínhamos uma preocupação de alinhá-los à estratégia para eles saberem aonde que eles estavam, porque quem eles estavam, então isso nem sempre a gente percebe nos demais servidores, quer dizer, na grande maioria das vezes eles recebem alguma coisa para fazer e fazem, nem sempre consegue enxergar qual que é a ligação do trabalho que eles fazem com a implementação de uma estratégia, de uma política pública. Em alguns casos, eu acho que os empreendedores ajudaram a conceber algumas políticas. Na secretaria de defesa, de gestão, onde isso pode ser constatado, eu acho que tem um papel que os difere, não que não exista no estado pessoas que agem assim, mas esse grupo, eu acho que em termos de alinhamento, de diretriz, eles são privilegiados em relação aos demais servidores. (DIRIGENTE 2)

[...] a gente ainda tem empreendedores em políticas públicas, mas a gente tem muito empreendedor em gargalos, em carências da estrutura, coisas que precisam ser feitas pras políticas públicas de forma geral, mas não diretamente na ponta na execução das políticas públicas; e a principal questão que eu vejo aí é que eu acho que o empreendedor perdeu a relevância estratégica que ele tinha, por tudo que eu já disse, assim, pelo próprio enfraquecimento da estratégia o posicionamento estratégico deles dentro das organizações, ele também perdeu, não tem a estratégia, também não está tão clara, e ele não tem mais a posição que ele tinha, o acesso ali, aquela coisa do acesso direto ao secretário, ao gabinete, eu acho que de fato essa força foi maior do que o modelo, de tentar trazer o empreendedor como mais um cargo da estrutura. (DIRIGENTE 1)

Por chegar no ambiente que... o ambiente, apesar das mudanças que acontecem de quatro em quatro anos, e isso é um efeito muito nocivo à continuidade dos projetos e à perpetuação de boas ideias, apesar disso, e isso é muito conflitante inclusive, na minha percepção, com as equipes que surgem a partir dos concursos públicos: você coloca pessoas que se propõem a trabalhar ali por vinte anos, trinta anos com uma coisa que eventualmente pode mudar completamente a cada quatro anos, mas a estrutura básica da equipe é de uma equipe que está ali num movimento inercial e a entrada de um empreendedor público ela tem o potencial de quebrar essa inércia e isso é muito legal. Se a orientação da quebra dessa inércia é para um projeto muito bem definido, é para uma coisa que faça sentido para as pessoas, ela chega a contagiar outras pessoas e tirar pessoas de posições de conforto e de um envolvimento eventualmente pífio em algumas coisas para um envolvimento até em

alguma medida apaixonante. Eu cheguei a trabalhar com vários profissionais que estavam no governo há muitos anos mas que em função de projetos super interessantes se motivavam, enfim, esse poder de movimentar o universo, criar alguma... tirar esse movimento inercial, ele é muito bom. (DIRIGENTE 4)

A fala do D2 aponta uma falha na concepção do cargo de EP, que é a substituição destes profissionais por outros pertencentes à estrutura, capazes de dar continuidade aos projetos iniciados. Este ponto de preocupação é exatamente o ponto de crítica de alguns dirigentes – EPs assumindo atribuições da estrutura das secretarias e órgãos em que atuam. Já a fala do D1 corrobora essa crítica e avança nela: além de problemas na concepção do cargo, a própria dificuldade do governo em definir sua estratégia e seus projetos prioritários, direciona os ocupantes do cargo para o que parece mais importante, como “tapar buracos” das estruturas e mantê-las funcionando.

Na questão 6, os sujeitos foram questionados sobre quais são/foram as maiores dificuldades encontradas para exercer o cargo de empreendedor público. Foi dada a opção de marcar todas as alternativas que desejassem dentre estas:

- Burocracia/morosidade da máquina pública
- Ausência de diretrizes claras de atuação
- Planejamento governamental insatisfatório
- Órgãos/Secretarias despreparados para receber o empreendedor público
- Chefia despreparada para orientar o empreendedor público
- Resistência da equipe de trabalho
- Resistência à atuação/intervenção do Escritório
- Resistência política - arranjos partidários
- Demandas de trabalho incompatíveis com a formação/capacitação técnica do Empreendedor Público
- Não enfrento/enfrentei dificuldades

Assim, como exposto no GRÁF. 18, a maior dificuldade, percebida por 68% dos respondentes, foi a ausência de diretrizes claras de atuação. Segue-se a esta a burocracia ou morosidade da máquina pública, com 64% de marcações.

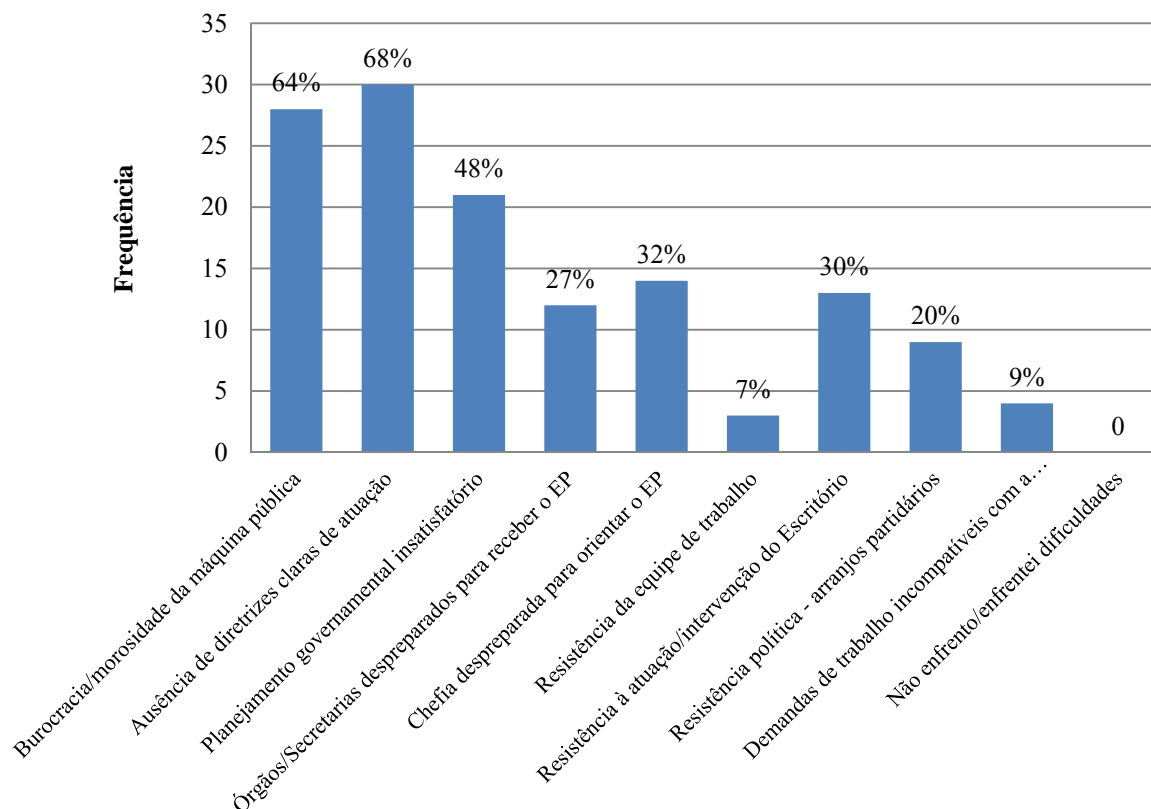


Gráfico 18 – Dificuldades percebidas pelo Empreendedor Público para o exercício do cargo
Fonte: dados da pesquisa

É interessante refletir que esta resposta vai ao encontro das respostas anteriores, que já apontavam para diretrizes de trabalho pouco claras, orientação insuficiente e informações de baixa consistência sobre as atribuições do cargo, desde o processo seletivo. Ainda é interessante observar que não houve marcação da afirmativa “Não enfrento/enfrentei dificuldades”, reforçando que o trabalho do EP possui uma carga de desafio percebida por 100% dos respondentes.

Também é importante refletir criticamente acerca destas respostas, uma vez que na primeira geração de EPs a orientação da alocação destes profissionais estava fundamentada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que definiu a estratégia de desenvolvimento para Minas Gerais no período 2007-2023. O que se observou na primeira geração, portanto, foi a alocação dos EPs, fundamentada na estratégia maior de governo, cujos projetos já estavam definidos pelo PMDI, com metas claras pactuadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão. Na segunda geração, contudo, este plano foi revisado e ainda não havia sido tornado público nos dois primeiros anos. Desse modo, a atuação do EP era constantemente repensada,

assim como as prioridades do governo, atendendo às demandas dos órgãos e secretarias à medida que estas iam surgindo, e não exatamente a partir de um programa claro de diretrizes previamente definidas e pactuadas. Essa mudança na estratégia provoca uma dificuldade tanto na alocação das pessoas quanto para as pessoas no exercício do seu trabalho nas secretarias e órgãos. A fala do(a) dirigente 3 ilustra esse desafio:

[...] uma coisa que eu acho que dificulta muito o trabalho de empreendedorismo é essa falta de uma visão mais estratégica, de saber o quê que é prioridade e o quê que não é, pra onde que a gente está remando, isso me ajudava muito, então hoje eu acho que empreender ficou muito mais difícil. Agora, quem trouxe isso do outro governo, reclamou muito, sentiu muito, perdeu muito. Eu não sei se quem veio depois, quem entrou já nesse segundo modelo consegue ter essa referência, de que um dia foi mais fácil entender o sentido maior do trabalho e isso ajudava muito a desembaraçar muita coisa. Eu acho que uma coisa importantíssima que é uma dificuldade que os empreendedores encontram que foi uma perda também, é o seguinte: quando tinha o Estado para Resultados você tinha um grupo muito forte que tinha uma função de planejamento e execução, de acompanhamento de execução, que era o Estado para Resultado, que era quem organizava os comitês de entrega, os comitês de resultado com o governador, acompanhava os resultados das áreas finalísticas. Esse grupo deixou de existir nesse formato, o Escritório nasceu com um foco muito mais restrito, porém profundo, mas sem ter esse papel direto com o governador, de acompanhar o trabalho, onde estavam os empreendedores em todas as frentes e isso, eu acho que dificultou também o planejamento de uma maneira geral. A função de gestão de projetos, do planejamento, hoje ela apóia muito menos o trabalho dos empreendedores do que antes, eu acho que isso é uma dificuldade. Eu acho que alguns empreendedores encontram, isso é uma outra coisa também que acontecia na época que eu acho que é meio que intrínseca ao cargo, que é o seguinte: a decisão da alocação dos empreendedores em alguns casos ela acontece por uma decisão, ou do governador, ou da nossa discussão com a secretaria de planejamento de que você tem uma falha em algum lugar, de execução e que você precisa trazer uma pessoa para aquele lugar. Em alguns casos a pessoa que está mais próxima ali gerenciando aquele projeto não enxerga que ela precisa daquela pessoa ali, então nesses casos eu acho que existe até uma resistência mais explícita ao trabalho do empreendedor que, aí sim, eu acho que esse empreendedor é o que encontra talvez a maior dificuldade, de gente que diz: olha eu acho que você nem deveria estar aqui. (DIRIGENTE 3).

A fala do(a) D3 explicita uma mudança relevante no formato da gestão do cargo de EP na segunda geração: do Estado para Resultados para o Escritório de Prioridades Estratégicas. O primeiro, enquanto um programa pertencente ao organograma da Seplag, tinha por trás a própria secretaria de planejamento como apoiadora, com sua metodologia própria de acompanhamento de resultados, assistido de perto pelo vice-governador – principal *sponcer* do programa. Na segunda geração o Escritório, constituído como órgão autônomo, desvincilhou-se da SEPLAG, e passou a exercer uma atuação semelhante e quase paralela, perdendo certa legitimidade. Além disso, estrutura do Escritório foi, em grande parte, constituída por EPs. Essa estruturação deu ao órgão certa característica de insulamento burocrático e foi, inclusive, alvo de críticas internas de seus próprios profissionais.

Ademais, o novo vive-governador não era mais um “padrinho” do programa e o atual governador não tinha mais, entre as suas atribuições, o acompanhamento sistemático dos resultados produzidos pelos EPs. O saldo de tudo isso parece ser um afastamento cada vez maior da estratégia macro de governo.

Alguns dirigentes também avaliam criticamente a mudança na própria estratégia do governo, corroborando a percepção dos EPs sobre a ausência de diretrizes claras de atuação e, também, ressaltando a importância do alinhamento da alocação e atuação do EP com a SEPLAG, garantindo um foco maior no que, de fato, é prioritário:

A primeira geração, digamos assim, de empreendedores públicos no governo Aécio e Anastasia ,era uma... o primeiro aspecto em quantidade: era um volume de pessoas muito menor, menos da metade do que hoje existem no governo Anastasia e Alberto Pinto Coelho e a atuação também era muito focada em um volume de projetos bem menor. Então, gerenciar um grupo menor de pessoas em um grupo menor de projetos me parece ser bem mais efetivo, eficaz, do que gerenciar um grupo maior de pessoas com um grupo maior de projetos. Então o principal balanço é um aumento de efetivo de empreendedores públicos e aumento de projetos... uma... “espraçamento” de projetos, de iniciativas, de prioridades, que agrega uma certa falta de foco nessa nova abordagem, não dos empreendedores, mas falta de foco na medida em que se tem mais projetos para atacar. (DIRIGENTE 4)

[...] na alocação dos empreendedores públicos a gente tem feito todo um movimento de também alinhar com a carteira de projetos da Seplag no sentido de verificar: essa é a carteira, aqui tem recurso, então aqui a gente aloca um empreendedor público, que é um recurso caro. O empreendedor público é caro para o Escritório e não tem custo para quem o recebe, então a gente quer que realmente ele esteja onde ele vai fazer efetivamente diferença em termos de implementação da estratégia e isso tem sido garantido com o estreitamento da nossa relação com a Secretaria de Planejamento e Gestão. (DIRIGENTE 2)

Para complementar estas respostas e enriquecer as análises, foi solicitado aos respondentes na questão 7 que citassem os pontos negativos do cargo de EP. Algumas falas vão ao encontro das respostas observadas na questão 6, como o problema da falta de clareza das diretrizes de atuação do EP e sua alocação sem alinhamento com a estratégia:

Alocação política ou distorcida dos ocupantes dos cargos, sendo que eles são alocados em projetos que não estão claros, em áreas nas quais os objetivos da atuação não estão bem definidos ou para substituição de cargos de estrutura. Desvio de atuação para suprir necessidades de estrutura. Monitoramento falho pelo Escritório, perdendo o elo entre EP e Escritório e desconhecendo a característica da atuação. (Q. 3)

Pouca clareza do objeto de trabalho; O EP é vendido como o herói salvador de uma área, o que não é verdade. Isso estigmatiza a figura e desmerece a equipe com quem ele trabalha. Além de poder significar um viés na seleção que pode não focar alguém

que sabe lidar com a equipe já existente nem com o contexto. Em relação a transição EpR e Escritório não há dúvidas que o escopo de trabalho e a finalidade do trabalho só estava clara para o primeiro o que se espelhou nas minhas atribuições nos dois momentos. Para alguns órgãos é visto como um cargo que possibilita contratações externas ou gratificar um servidor que irá exercer funções da máquina e não "empreender". (Q. 35)

A fala de um(a) do(a)s dirigentes corrobora essas opiniões, reforçando que o alinhamento da alocação dos EPs com a estratégia central de governo é fundamental para o direcionamento da atuação e, principalmente, para o fortalecimento da atuação. Ou seja, se o governo não tem estratégias claras, a atuação do EP é diretamente afetada:

Eu acho que do ponto de vista do conjunto do trabalho, de todos os empreendedores juntos, eu acho que houve uma perda muito significativa do ponto de vista do direcionamento do grupo. Eu, quando eu cheguei aqui em 2011, eu tive, a gente teve, muita dificuldade de construir esse grupo porque nós da coordenação a gente não tinha esse direcionamento mais estratégico do governo. A visão de se tornar Minas o melhor estado para se viver no governo anterior era uma coisa que era muito forte, muito presente em todas as esferas. Quando chegou 2011 a impressão que eu tinha era que a gente estava repetindo isso porque a gente conhecia isso de um outro governo, mas não era a mensagem que esse governo estava sustentando ali. Isso enfraqueceu, sabe assim, e não entrou nada no lugar, então eu acho que a gente teve muita dificuldade de dar uma unidade estratégica pro grupo, isso eu acho que foi uma coisa que aconteceu. (DIRIGENTE 3)

Outros pontos negativos do cargo de EP relacionam-se à própria gestão de pessoas que é feita de seus ocupantes (e que é de responsabilidade da SEP), como questões de horário e autonomia, além de questões salariais. Nesse ponto, parece haver uma forte contradição entre o discurso oficial de atuação empreendedora e a prática percebida pelos EPs. É demandado destes profissionais que tenham uma atuação inovadora em relação aos demais servidores, mas eles são geridos pelas mesmas ferramentas burocráticas que o estado utiliza para a gestão dos demais cargos. Ademais, alguns EPs questionam a própria existência de uma gestão de pessoas pelo Escritório, criticando que ela não ocorre.

“Gestão de pessoas ineficiente. Desconfiança com relação ao Escritório nas Secretarias parceiras (visto como órgão regulador e de cobrança). Sensação de eterna desconfiança com relação ao comprometimento do profissional com o trabalho.” (Q. 06).

“Maior cobrança. Menos liberdade de horário. Preconceito sofrido pelos demais servidores Esforço de trabalho tido como obrigação, gerando desta forma falta de reconhecimento.” (Q. 41).

“Defasagem e desvalorização em relação ao mercado de trabalho privado.” (Q. 40).

“Remuneração poderia ser mais adequada, o critério de seleção, por vezes, iguala salarialmente pessoas com experiência e formação diferentes, ao meu ver algumas vezes injustamente.” (Q. 45).

“O completo desconhecimento da maioria dos empreendedores sobre a realidade concreta com a qual trabalham. E pior: a falta de interesse de conhecer essa realidade. Além disso, a gestão de pessoas que não acontece no âmbito do Escritório.” (Q. 46).

“Formato da rotina de trabalho rígido (hora certa de chegar e de sair); Alto nível de pressão e cobrança; Não permitir que o Empreendedor ajuste seu tempo para fazer um doutorado ou mestrado.” (Q. 50)

A fala de um(a) do(a)s dirigentes vai ao encontro de algumas críticas e aponta as dificuldades percebidas, principalmente para a seleção de pessoas, devido à transitoriedade do cargo:

Outra questão é que o próprio fato que o cargo de empreendedor ter início, meio e fim previsto em lei, isso é uma realidade não muito confortável para a maioria das pessoas, você entender que você tem uma atuação limitada até o ano de... , na primeira versão até o ano de 2010 e agora até o ano de 2014 e isso pode ser uma não atratividade à atuação e aí isso pode se tornar uma limitação, principalmente a partir do segundo ano que nós estamos agora. A cada dia que passa, quando você vai contratar alguém, algum empreendedor, o tempo em que ele ficará aqui no governo é cada vez menor e se a ideia é trazer pessoas de fora para contribuir com o governo fica cada vez mais difícil simplesmente porque o tempo passa, sem nenhum outro fator. (DIRIGENTE 4)

Também aparecem entre os respondentes percepções acerca do “mito” sobre o cargo de EP e seus ocupantes, como a atuação dita empreendedora, o *glamour* que envolve o cargo e a repetição do discurso de que são profissionais diferenciados daqueles que existem na estrutura (e por isso, melhor remunerados). Tudo isso gera, muitas vezes, desconfortos com os demais servidores e uma cobrança irreal sobre as entregas esperadas dos empreendedores: “Status do cargo. Muito discurso antes da ação, o que gera antipatia, de modo geral (e não necessariamente da equipe de trabalho), dos que não ocupam o cargo de Empreendedor.” (Q. 28).

Baixa autonomia. Lidar com a linha tênue que separa o trabalho técnico do ambiente político. Frustração quando as ações empreendidas não ganham o vulto ou dinamismo necessário dentro do órgão. É estimulado (pelo Escritório) uma excessiva mais valia do profissional empreendedor em relação ao servidor público que costuma gerar arrogância do primeiro e dificultar o trabalho nas secretarias. Salário mais alto que o do servidor público gera resistência, principalmente, quando o servidor detém a expertise ou desempenha função similar ao do empreendedor ou o empreender necessita de suas coordenadas para realizar seu trabalho. (Q. 07)

Empreendedor Público não existe. O que fazemos não é inovar dentro do Estado ou modificar sua estrutura, apenas ajustes – alguns menores, outros mais significativos – através de um esforço de convencimento e de muita, mas muita paciência. Temos de aproveitar algumas oportunidades que surgem e que abrem espaço para novas ideias, mas conscientes de que grandes mudanças não serão realizadas. É um trabalho de formiguinha, não de empreendedor (no sentido schumpeteriano do termo). (Q. 37)

No início, a atuação diferenciada, a obtenção de resultados acima da média e um certo glamour eram marcas da função de empreendedor. No Escritório, o trabalho foi absorvido por uma estrutura mais rígida, se tornando menos autônomo e caracterizando o Escritório como uma espécie de provedor de equipes para executar ou coordenar projetos em substituição a estruturas que deveriam existir nos órgãos. (Q. 38)

Questões relacionadas às particularidades do serviço público e da adaptação à natureza do trabalho também são percebidas pelos EPs. Tal fato deve-se à característica do cargo, que busca selecionar, prioritariamente, pessoas da iniciativa privada, na maioria das vezes com total desconhecimento (e às vezes até preconceito) sobre a dinâmica do serviço público. Outras vezes, quando seleciona alguém do próprio estado, nem sempre o faz por questões de adequação à demanda por um EP, mas somente como estratégia de retenção e melhor remuneração do servidor já ocupante daquele posto – muitas vezes a atribuição do indivíduo em nada é alterada quando ele torna-se EP. Algumas falas ilustram essa questão: “Dificuldade de entendimento do arranjo institucional do setor público.” (Q. 12).

“Muitas vezes, o cargo de empreendedor serve somente para melhorar o salário de servidores efetivos.” (Q. 13)

A adaptação geral dos empreendedores é complicada. Além disso, acredito que as faixas salariais acabam por trazer pessoas que não se deram tão bem no setor privado, assim, pouco acrescentam ao setor público. Não generalizo, mas falo pelos poucos com quem trabalhei. Acredito que entre bons profissionais também. (Q. 16)

“Conviver com outros empreendedores que vem do setor público, e não do privado, e que estão longe de trazer a dinâmica necessária.” (Q. 17)

“Atuação, muitas vezes, isolada dos outros EPs.” (Q. 32).

“Atua de modo solitário, pelo menos foi a minha experiência.” (Q. 36)

“A falta de liberdade para atuar e ampliar os serviços e resultados como EP. A falta de recurso financeiro para implementar melhorias na CA.” (Q. 39)

As falas do(a)s dirigentes corrobora a percepção dos respondentes:

Uma limitação importante é que existe uma discrepância de atuação... eu quero dizer o seguinte: se você traz uma pessoa para cumprir, para entregar um resultado específico em pouco tempo, ela consegue trabalhar com um alto volume de entrega, com uma dedicação muito específica, etc. Isso para mim choca muito com a realidade daquele servidor que está ali há vinte anos, há bastante tempo, e isso é uma realidade posta, existente e que choca, em certa medida isso pode trazer barreiras, em certa medida isso faz parte do trabalho de uma pessoa que vem para empreender no governo, de encontrar algumas barreiras como essa por exemplo, que é pressuposto, mas que nem todo mundo sabe lidar com isso porque não existe uma disciplina para lidar com resistências desse tipo, enfim, eu acho que é o principal, em termos de equipe, o principal ponto. (DIRIGENTE 4)

[...] eu acho que em algumas secretarias a chegada dos empreendedores é recebida com uma certa resistência, então eu acho que tem um grupo de empreendedores que sente isso. Em outras secretarias eles chegam, são recebidos como os grandes salvadores da pátria, então é uma experiência totalmente diferente. Eu acho que então existe a resistência sim, isso aí é inegável, algumas a gente conseguiu vencer, outras as pessoas têm que lidar com elas até hoje. Existe uma dificuldade, eu acho, muitas vezes de alinhamento de linguagem, entender um pouco as regras, entender o quê que é trabalhar no governo, isso também eu acho que varia de empreendedor para empreendedor: tem empreendedor que encara isso como um desafio e rapidamente consegue superar e tem empreendedor que fica o resto da vida achando que aquilo ali é difícil, que a máquina é muito complicada e tal. (DIRIGENTE 3)

As falas dos dirigentes ilustram que não há uniformidade quanto ao papel e a importância do EP para as secretarias que o recebem. Em algumas, esses indivíduos chegam, de fato, para fazer a diferença, em outras nem tanto. Contudo, a resistência por parte dos demais servidores é uma realidade vivenciada por muitos EPS, em decorrência desta divergência de percepção.

Outro(a) dirigente conclui que um ponto negativo do cargo é a longa permanência de seus ocupantes, causando uma acomodação e, perdendo, assim, a capacidade de inovar e empreender. Pela fala do(a) D1 é possível perceber que muitos EPs acabam se estabelecendo nas equipes em que foram alocados e tornam-se membros destas, criando um espírito de corpo. Contudo, esse movimento não é bem visto pelos gestores do cargo.

Ele hoje tem muito cara de um DAD bem remunerado, com o diferencial de que essa pessoa passou por um processo seletivo, do que de um cara que vem aqui para dar uma contribuição e que depois não vai ficar ali. Eu acho que isso foi uma falha do nosso modelo, a gente tinha que ter forçado a saída das pessoas em um determinado momento, nem que fosse para colocar uma outra pessoa para atuar naquele mesmo projeto. Mas a gente tem pessoas que entraram na primeira geração, no início, e estão até hoje no mesmo projeto, com a mesma atuação. E a gente devia ter um... eu acho que essa renovação é importante pro modelo. (DIRIGENTE 1)

Alguns sujeitos, contudo, destacam não perceber nada de negativo no cargo ou na atuação: "Nenhum relevante." (Q. 20). "Não vejo ponto negativo." (Q. 25). "Não encontrei nenhum ponto negativo que atrapalhasse o desenvolvimento do meu trabalho." (Q. 48)

A questão 8 buscou compreender quais são as maiores vantagens do cargo de empreendedor público para o governo de Minas Gerais, na percepção dos respondentes, que eram livres para marcar todas as alternativas que desejassem, dentre estas:

- Trazer a *expertise* do setor privado para o público
- Profissionais com diretrizes claras de atuação e foco em resultados
- Atuação inovadora
- Profissionais preparados para atuar em contextos adversos
- Agregar conhecimento às equipes que já estão no governo
- Provisão rápida de profissionais, sem a necessidade de concurso público
- Possibilidade de utilizar o cargo para promover/remunerar melhor servidores que já estão no governo
- Não percebo vantagens

O GRÁF. 19 ilustra que 77% dos EPs percebem que agregar conhecimento às equipes que já estão no governo é a maior vantagem do cargo. Com 73% de respostas, a percepção de que os EPs são profissionais preparados para atuar em contextos adversos. Também merece destaque a afirmativa que obteve 64% de respostas e que se refere à atuação inovadora destes profissionais.

É interessante refletir sobre estas respostas porque elas não corroboram, em certa medida, o discurso oficial do governo sobre a atuação do EP. De fato, todos os respondentes percebem vantagens no cargo e a menor taxa de respostas – 41% – refere-se à percepção de que a vantagem do cargo é poder promover ou remunerar servidores que já estão no governo (este não é o discurso do governo). Contudo, parece haver valorização e reconhecimento dos ocupantes e ex-ocupantes do cargo de EP em relação aos servidores que já atuam nos projetos em que os EPs são inseridos. Em outras palavras, para grande parte dos respondentes os empreendedores são importantes para o governo, porque são profissionais experientes e preparados para atuar de forma inovadora em contextos adversos, mas que não trazem sozinhos a solução, e sim, agregam conhecimentos e experiências àqueles que já estavam no governo.

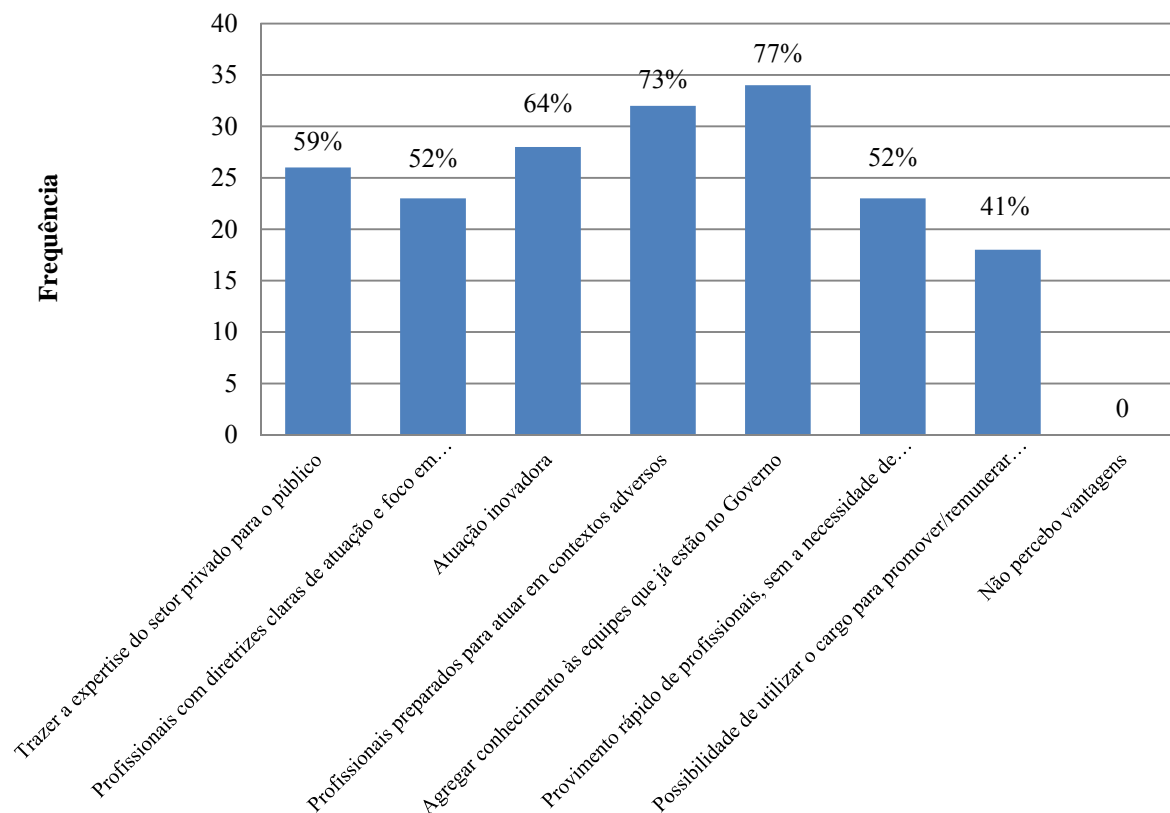


Gráfico 19 – Maiores vantagens do cargo de empreendedor público para o governo de Minas Gerais
Fonte: dados da pesquisa

Foram percebidas duas correlações, por meio do teste de hipótese, entre a variável origem profissional e as respostas deste item. Na primeira, os EPs oriundos de empresas privadas revelaram uma tendência maior do que os outros profissionais a escolher a afirmativa “Trazer a expertise do setor privado para o setor público”. Essa relação é interessante, pois leva à reflexão de que o discurso oficial do governo é corroborado mais fortemente por aqueles aos quais diz respeito diretamente e tende a ser refutado por aqueles que não se sentem contemplados por este discurso. Essa correlação tem ligação direta com respostas anteriormente apresentadas nesta tese como as que EPs afirmam que o cargo não difere de outros da estrutura do estado, sendo apenas um salário maior. Tal conclusão também pode refletir o peso da burocracia.

A segunda correlação vem apoiar este pensamento, revelando que para a maioria dos EPs que já atuavam no setor público a “possibilidade de utilizar o cargo para promover/remunerar melhor servidores que já estão no governo” é uma das vantagens do cargo. É interessante observar que para os egressos da Academia esta afirmativa é, em certa medida, indiferente. Já

para aqueles provenientes de empresas privadas há uma tendência maior a discordar dela. Em outras palavras, foi estatisticamente comprovado que a origem profissional influencia a percepção do EP sobre as maiores vantagens do cargo para o governo de Minas Gerais. Isso pode significar que, cada vez mais, com a mudança da origem profissional destes ocupantes (atualmente há mais EPs do próprio governo do que havia na primeira geração), o significado do cargo vai sendo alterado – indo de encontro ao discurso oficial e contradizendo-o.

Para ilustrar estas respostas, a questão 9 pediu aos respondentes que citassem os pontos positivos do cargo de empreendedor público. Esta foi uma questão “aberta”, em que foi dado aos respondentes um espaço livre para escreverem o que quisessem. Dentre as 29 respostas obtidas, há quatro delas que corroboram o resultado percebido no GRÁF. 19, em relação à importância do EP para agregar conhecimento às equipes que já estão no Governo:

“Possibilidade de utilização estratégica de um cargo, trazendo profissionais com capacitações/expertises não disponíveis na estrutura para colaborarem com o alcance dos resultados priorizados pelo governo.” (Q. 3)

“Visão estratégica. Foco em resultado. Capacidade de simplificar processos. Agente agregador de experiências diversas.” (Q.15)

“A possibilidade de agregar experiência do mercado privado, por meio do empreendedor público, me parece ser um ponto positivo.” (Q. 26)

A flexibilidade (limitada) de contratação e salarial permite trazer pessoas com um perfil mais dinâmico e com melhor formação / experiência do que os processos tradicionais (concurso e indicação). A estrutura de projetos também é ponto positivo, pois pode (mas nem sempre consegue) dar uma melhor direção para a atuação do empreendedor público e foco no resultado. Mas nem sempre os resultados podem ser traduzidos em uma entrega clara e isto gera dificuldades. (Q. 37)

A fala do Q. 37 aponta para os pontos positivos do cargo mas traz consigo uma crítica relacionada a problemas de avaliação: para que as vantagens sejam percebidas, é preciso que haja clareza da natureza do trabalho e das entregas esperadas do EP e de como mensurá-las.

Outros 12 EPs registraram as vantagens e os ganhos pessoais percebidos com a experiência de atuar no cargo, que vão ao encontro de uma variável já anteriormente comentada que é o sentido do trabalho – o crescimento pessoal percebido e, também, o sentimento de entrega de um valor para a sociedade:

“Possibilidade de trabalhar com excelentes profissionais, com equipes focadas e comprometidas. Possibilidade de dar agilidade à morosidade do Estado, imprimindo ritmo de trabalho focado nas entregas e nos resultados.” (Q. 06)

“Desenvolve habilidade de pensar estrategicamente. Desenvolve abertura para inovação (pensar fora da caixa). Favorece a externalidade necessária para pensar o órgão e enxergar alternativa aos problemas. Amplia rede de pessoas e conhecimento.” (Q. 07)

“Compartilhamento de informações relevantes e de conhecimento.” (Q. 09)

“Respeitabilidade, liberdade, oportunidades.” (Q.20)

Conhecer os processos da administração pública e do serviço público. É importante ter esse conhecimento para que possamos olhar de fora, como cidadãos, e criticar e até entender o porquê de algumas situações. Penso que esse é um aprendizado para toda a vida. Ter a chance de participar de processos decisórios importantes, que afetam a vida de muitas pessoas e desmistificar essa "aura" de poder que alguns cargos possuem. Trabalhar em um projeto que realmente valorizamos como cidadãos. (Q. 21)

“Ganho extraordinário de experiência, reconhecimento profissional e possibilidade de atuação que cause impactos diretos nas políticas públicas.” (Q. 32)

“Visibilidade positiva no mercado de trabalho.” (Q. 34)

“Possibilidade de realizar network com os demais empreendedores de outros órgãos. Pelo plano de trabalho há uma tentativa de dar foco as atribuições e entregas. É automaticamente de confiança do gestor da pasta, mesmo que não do seu imediato.” (Q. 35)

“Atuar em questões estratégicas e lidar com o alto escalão do governo.” (Q. 38)

“Remuneração. Acesso as informações estratégicas do Governo” (Q. 41)

“Reconhecimento e enriquecimento profissional cotidianos face ao enfrentamento de desafios vivenciados pelo Estado de Minas Gerais.” (Q. 51)

A fala de um(a) do(a)s dirigentes, EP da primeira geração, vai ao encontro desta mesma percepção dos respondentes:

[...] eu acho que assim, as oportunidades que eu tive depois, aqui no Escritório, tanto como coordenadora do núcleo quanto agora na diretoria do Escritório eu acho que são muito derivadas da oportunidade que eu tive como empreendedora. Eu acho que foi uma experiência que até pelo fato dela ter sido tão consistente com o conceito de empreendedorismo público porque ela me expôs muito, então várias pessoas conheceram o meu trabalho, sabe? Eu acho que foi uma coisa assim, que o cargo de empreendedor propriamente dito, me deu uma visibilidade que me permitiu depois ser chamada para outras coisas, entendeu? (DIRIGENTE 3)

O fato de os EPs serem “profissionais com diretrizes claras de atuação e foco em resultados” ligados às diretrizes estratégicas do governo, além de possuírem maior autonomia e flexibilidade de ação, também é destacado como ponto positivo do cargo, para 13 respondentes. Essas falas vão de encontro com outras críticas e problemas citados anteriormente, levando à reflexão de que a experiência tem significados diferentes para grupos de ocupantes:

“Autonomia e independência relativa no desenvolvimento das suas atribuições; Pessoa agregadora na busca de resultados.” (Q. 12)

“Processo seletivo diferenciado que, quando é seguido a risca, produz resultados.” (Q. 13)

“Não está vinculado a estrutura do órgão em que você trabalha, o que dá alguma isenção de atuação. A mobilidade possível também é muito positiva.” (Q. 16)

“Flexibilidade.” (Q. 17)

“A autonomia para o exercício do cargo, a abertura para atuação com flexibilidade no trabalho, o desafio da possibilidade de uma atuação inovadora.” (Q. 18)

“Autonomia para desempenhar as funções e reconhecimento do Escritório das metas alcançadas.” (Q. 25)

“O caráter estratégico e o potencial de impacto da maioria dos projetos/ações para os quais o Empreendedor é alocado.” (Q. 28)

“Possibilidades de atuação ampliada nos projetos inovadores de governo; Otimizar com criatividade as ações de Governo.” (Q. 30)

“A atuação direta dos EP e as respostas imediatas em vários setores de atuação traz o dinamismo e melhoria dos pontos a ajustar em cada setor.” (Q. 39)

“Atuação independente e estratégica.” (Q. 40)

“A possibilidade de contar, em alguns momentos, com caminhos alternativos para driblar a burocracia imposta pela forte hierarquia da máquina pública.” (Q. 46)

“Participação em projetos estratégicos para o governo. Valorização dos servidores.” (Q. 49)

“Flexibilidade de atuação, de modo a poder participar do ciclo completo de uma política pública, desde o momento de concepção até a avaliação.” (Q. 50)

A dirigente que atuou como EP na primeira geração completa este pensamento, relatando sua experiência:

[...] eu tive o privilégio de ser nomeada para uma vaga que era a essência do quê que é ser empreendedor público: era um projeto novo, que precisava de... tinha uma equipe super pequena, era prioritário, tinha recurso, precisava ser implementado com muita rapidez e precisava lidar com enormes desafios. Era extremamente intersetorial e eu tinha muita autonomia para trabalhar. Eu trabalhei numa secretaria onde o secretário que era o Custódio Matos, secretário de Desenvolvimento Social, me apoiava demais, entendia o quê que era o Estado para Resultados, que estava nascendo naquele momento, me dava autonomia. Eu tinha muito apoio do Estado para Resultados então, foi assim, foi de fato um empreendedorismo público na essência. A turma era pequena, a gente tinha uma, um... era um grupo de fato, a gente se encontrava periodicamente em reuniões promovidas pelo próprio Estado para Resultados, tinha uma pessoa que era a Silvia Espírito Santo que naquele momento fazia a integração do grupo, que era um grupo de apoio mesmo, a gente trocava experiências, era muito legal. (DIRIGENTE 3)

A questão 10 buscou compreender o que mais motiva ou motivou o respondente a trabalhar como EP para o governo de Minas Gerais. Não foram estabelecidas respostas prévias, e esta questão era do tipo “aberta” e não obrigatória, sendo que 29 sujeitos a responderam. Para facilitar a visualização das respostas obtidas, elas foram agrupadas em categorias comuns (aos moldes da técnica de análise de conteúdo – AC) e, posteriormente, apresentadas as frases ilustrativas de cada categoria. Perceberam-se três grandes categorias de respostas: a) natureza do trabalho, com 21 referências; b) resultados/sentidos do trabalho, com 20 referências; e c) retorno pessoal, com 7 referências. Um sujeito apenas registrou que não havia nada específico que o motivava. Estas respostas podem ser verificadas na TAB. 2 Cada uma das 29 respostas poderia ter referências a mais de uma categoria, razão pela qual aparecem mais variáveis no quadro do que o número de respondentes.

(continua)

Tabela 2 – Fatores que mais motivam o empreendedor público a trabalhar para o governo de MG

Trabalho desafiador	3	Natureza do trabalho
Flexibilidade do cargo/ ausência de rotina/ autonomia	3	
O próprio projeto para o qual trabalha	3	
Atuação estratégica	2	
Resultados concretos	2	
Características do Governo de MG	1	
Grandes projetos	1	
Possibilidade de trazer experiências novas	1	
Espaço para colocar em prática ideias inovadoras	1	
Atuação junto às Secretarias	1	
Atuação "na ponta"	1	
Inovação com aplicação	1	
Ambiente de trabalho	1	
SOMA	21	

Resultado impacta/melhora a sociedade/população	8	Resultados/ Sentido do trabalho
Atuação provoca mudanças em políticas públicas	3	
Profissionais comprometidos e competentes – soma de conhecimentos	3	
SOMA	20	
Salário	2	Retorno pessoal
Currículo/ novas oportunidades profissionais	2	
Capacitações	1	
Conhecimento da dinâmica do serviço público	1	
SOMA	7	

Fonte: Dados da pesquisa

A natureza do trabalho pode ser compreendida por aquelas afirmações que se relacionam aos motivos que estão na própria atividade desenvolvida e no projeto ao qual estão vinculados, como: “Trabalho desafiante.” (Q. 13); “A possibilidade de variar de projetos sem ficar preso a estrutura das secretarias.” (Q. 16); “Possibilidade de trazer experiências novas e espaço para colocar em prática ideias inovadoras.” (Q. 32); “O desafio da realização de grandes projetos dentro do Governo.” (Q. 48); “Inovação com possibilidade de aplicação / criação de novas metodologias de trabalhos.” (Q. 49); “O Projeto para o qual fui alocada.” (Q. 28); “O projeto que conduzo.” (Q. 40); “O projeto no qual estou envolvido, pois é de meu interesse e está alinhado com minhas pretensões futuras. Um segundo ponto seria o ambiente de trabalho dinâmico e informal, apesar de nem sempre ser assim.” (Q. 37)

Percebe-se que alguns EPs sentem-se motivados também pelo ambiente de trabalho e com as pessoas com quem estão profissionalmente envolvidos: “O excelente ambiente de planejamento/ empreendedorismo em que o Estado de Minas Gerais está inserido.” (Q. 18); “Grandes projetos, resultados concretos, estrutura e equipe de trabalho, crescimento profissional.” (Q. 20); “Atuar em questões estratégicas e lidar com o alto escalão do governo.” (Q. 38); “A atuação junto à Secretaria, aproveitando a boa vontade e o comprometimento dos bons profissionais que estão "perdidos" nas secretarias. Aliar conhecimentos diferentes para obtenção de resultados.” (Q. 46)

Os **resultados/sentidos do trabalho** são aquelas afirmativas relacionadas ao sentimento de realização proveniente do trabalho realizado, seja pelos resultados que produz para o governo e a sociedade – “Pensar que o meu trabalho estava fazendo sentido para o órgão fim. Pensar que a minha atuação poderia provocar mudança em políticas públicas relevantes.” (Q. 07) –

seja pelas pessoas que envolve – “A possibilidade de conhecer pessoas comprometidas com o trabalho e competentes que trabalhem na perspectiva de agilizar os processos e priorizar as entregas.” (Q. 06).

As entregas geradas para a sociedade, assim como a possibilidade de desenvolvimento de políticas públicas, são recorrentes nas falas dos sujeitos: “Poder desenvolver uma política pública efetiva, séria e com ética, contribuindo para benefícios diretos à sociedade.” (Q. 12); “Poder contribuir diretamente com o desenvolvimento social do estado. O resultado do trabalho tem impacto direto na construção de uma sociedade mais justa.” (Q. 15); “Criar benefício público.” (Q. 17); “Ter a chance de participar ativamente dos processos e projetos cujo objetivo final é beneficiar a população do Estado e interferir positivamente em algumas ações.” (Q. 21); “Tentar fazer a diferença e trazer benefícios a população.” (Q. 22); “Colaborar para a melhoria da sociedade.” (Q. 25); “A possibilidade de contribuir com o desenvolvimento e implementação de políticas, na ponta, atingindo cidadão.” (Q. 26); “Conhecer a máquina do Estado de Minas, conhecer a metodologia de trabalho do Escritório, sentir-me útil com as entregas para a sociedade.” (Q. 36); “Saber que o meu trabalho pode impactar de forma positiva e significativa na vida da população mineira.” (Q. 50); “Atuar profissionalmente visando à realização de resultados estratégicos para o Estado de Minas Gerais.” (Q. 51).

O **retorno pessoal** abarca as afirmativas relacionadas ao próprio sujeito e os resultados que ele percebe para si, pessoais e profissionais. Ao contrário da categoria anterior, que lida com certa motivação por fatores intrínsecos e resultados para um ou outro (seja o governo, seja a sociedade), esta relaciona-se a questões mais objetivas, como salário, currículo e crescimento profissional: “Agregar o título ao currículo.” (Q. 34); “Ausência de rotina. Capacitações. Salário. Perfil das atividades. Autonomia.” (Q. 35); “Os resultados alcançados, a contribuição com o governo e possibilidade ainda que remota de mudar de setor, sabendo que a contribuição poderá ser infinitamente maior com o Governo de Estado. Vislumbro também outras oportunidades fora do governo.” (Q. 39); “O salário.” (Q. 41).

Apenas um sujeito posicionou-se como não percebendo **nenhuma** motivação especial em ser EP: “Sinceramente não faz muita diferença. Empreendedor Público é apenas um salário maior.” (Q. 09).

Os dados indicam que o cargo caracteriza-se como realmente desafiador, tanto em termos profissionais, quanto institucional e social.

Na questão 11 o questionamento era oposto ao da questão anterior. Ao serem convidados a responder sobre o que mais os desmotiva ou desmotivava ao trabalhar como EP para o governo de Minas Gerais, 27 pessoas manifestaram sua percepção. Destas respostas, surgiram três grandes categorias, assim como na questão 10, e uma resposta “Nada”, à parte. ATAB. 3 expõe os elementos que compõem cada um dos grandes grupos: a) Gestão de Pessoas – 14 referências; b) Gestão do Cargo de EP – 8 referências; e c) Questões do Governo – 19 referências. Também aqui foi possível que uma resposta se referisse a mais de uma categoria de análise.

Tabela 3 – Fatores que mais desmotivam o empreendedor público a trabalhar para o governo de MG

Baixa autonomia/ excesso de controle/ inflexibilidade de horário	4	Gestão das Pessoas
Ausência/Má Gestão das Pessoas pelo Escritório	3	
Salário incompatível com a iniciativa privada/categoria	2	
Falta de reconhecimento e ou feedback	2	
Afastamento do mercado sem ganho profissional	1	
Dificuldade em mudar de faixa salarial	1	
Privilégios para alguns	1	
SOMA	14	
Falta de diretrizes claras/ objetivas	3	Gestão do Cargo de EP
Manipulação política do cargo e das entregas	1	
Arrogância do cargo de EP	1	
Dificuldade em identificar a atuação estratégica	1	
Falta de foco	1	
Superficialidade das ações	1	
SOMA	8	
Morosidade e burocracia da máquina pública	7	Questões do Governo
Ingerências políticas/ politicagem	6	
Local de trabalho – Cidade Administrativa	2	
Colegas despreparados/ descompromissados	2	
Desvalorização dos demais servidores	1	
Deficiências de planejamento	1	
SOMA	19	

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria **Gestão de Pessoas** abarca as afirmativas relacionadas à administração das questões de pessoal como *feedback*, reconhecimento e diretrizes de trabalho. Refere-se à atuação do Escritório enquanto órgão gestor e à política de gestão das pessoas que é adotada. “A gestão de pessoas do Escritório que não se preocupa com a satisfação do Empreendedor Público e cuida muito pouco do bem estar desses profissionais.” (Q. 06); “A falta de capacidade gerencial da diretoria do Escritório e decisões extremamente parciais que dão privilégio para algumas pessoas escolhidas – sabe-se lá porque. (Q. 37); “Falta de reconhecimento do trabalho ou feedback.” (Q.22); “Inflexibilidade de horário.” (Q. 41); “A incapacidade do Escritório em lidar com esse profissional que vem do mercado de trabalho ou da academia. Um profissional que tem como principal instrumento de trabalho seu conhecimento e sua criatividade.” (Q. 46).

As questões salariais e de desenvolvimento profissionais também aparecem nesta categoria de respostas: “Salário incompatível com a iniciativa privada.” (Q. 13); “Dificuldade em mudar de grau salarial.” (Q. 16); “Salário desatualizado com minha categoria.” (Q. 20); “Estar fora do mercado de trabalho tradicional e realizando as mesmas atividades já há algum tempo, sem treinamentos e crescimento profissional. Principalmente considerando-se que não tenho nenhuma intenção em continuar trabalhando no serviço público.” (Q. 21);

A categoria **Gestão do Cargo de EP** refere-se a questões mais estratégicas, relacionadas às próprias definições de atuação para o empreendedor público. Não estão contempladas aqui respostas como na categoria anterior – relacionadas ao indivíduo – mas respostas sobre a própria natureza do trabalho do EP e a gestão do cargo no contexto do governo:

Baixa autonomia, excesso de controle e falta de diretriz. Alguma superficialidade das ações. Em alguns momentos percebia que o foco era mais na imagem (formatos, apresentações) que no conteúdo (pouco espaço para amadurecer ideias tornando as ações muitas vezes superficiais). Não identificar, em muitos casos, a atuação estratégica nas diretrizes e nas ações desenvolvidas. (Q. 07)

“Falta de uma diretriz mais clara por parte do Escritório de Prioridades Estratégicas.” (Q. 09); “A falta de objetividade quanto às diretrizes do trabalho de Empreendedor Público.” (Q. 34); “A ênfase acentuada na figura de Empreendedor, o que torna o cargo arrogante. A manipulação do cargo e das entregas de forma política internamente no governo. A desvalorização dos servidores que contribuem 80% para as entregas efetuadas.” (Q. 35); “Não ter liberdade de atuar.” (Q. 39).

A terceira categoria de respostas refere-se às **Questões do Governo**. São apontados fatores que estão no ambiente da máquina pública, como ingerências políticas e a politicagem presente nos cargos públicos, além da burocracia e da morosidade nas ações e tomada de decisões. Também aparecem referências à Cidade Administrativa, sede do governo e local de trabalho da grande maioria dos EPs. “A perspectiva de atuar permanentemente na Cidade Administrativa. Morosidade não somente na burocracia estatal, mas também na tomada de decisão dos dirigentes de alto e médio escalão.” (Q. 38); “Sinto-me bastante motivado. Entretanto, o que mais me desmotiva são as ingerências políticas.” (Q. 12); “A morosidade e burocracia nas tomadas de decisão. Decisões estratégicas travadas por interesses e impactos políticos.” (Q. 15); “Politicagem. Colegas despreparados querendo aparecer. Trabalhar com engenheiros de cabeça branca que não sabem o trabalho e não entregam.” (Q. 17); “Desencontro (de interesses) entre política (privada) e técnica.” (Q. 32); “Morosidade e falta de comprometimento dos funcionários concursados.” (Q. 33); “Burocracia e lentidão da máquina, falta de foco.” (Q. 36); “A morosidade, burocracia e a subserviência da máquina pública a leis e regulamentos completamente desatualizados em relação as possibilidades tecnológicas atuais.” (Q. 40); “Politicagem. Local físico de trabalho – cidade administrativa. Morosidade da máquina pública.” (Q. 49); “Ver ações que poderiam ser realizadas de forma rápidas se arrastarem dentro da burocracia estatal. Ver que questões políticas, muitas vezes, atropelam as questões técnicas.” (Q. 50); “Deficiências no planejamento e na execução de determinados planos, programas e projetos do Estado de Minas Gerais, com reflexos negativos para os resultados almejados pelo Empreendedor Público.” (Q. 51).

Por fim, um único respondente registrou que “Nada” (Q. 25) o desmotivava na atuação como EP para o Governo de Minas Gerais.

Ressalta-se, a partir dos dados, fragilidades tanto na gestão das pessoas quanto na gestão do cargo. Embora a proposta seja inovadora para a administração pública, dimensões relevantes de sua implementação reproduzem erros já considerados na literatura. Em outras palavras, o modelo contém problemas estruturais de gestão, ora decorrentes de problemas na sua implantação, ora decorrentes de dificuldades de operacionalização – dada a natureza diferenciada da máquina pública e que não permite, simplesmente, a importação de um modelo gerencialista, sem críticas e ou revisões e adequações.

A questão 12 perguntava a percepção dos respondentes sobre o que é ser empreendedor público no Governo de Minas Gerais. Também foi uma questão “aberta”, em que havia espaço livre para respostas, não sendo pensadas categorias *a priori*. Para facilitar a compreensão dos dados, as 30 respostas obtidas foram agrupadas em percepções positivas (83% de frequência) e percepções neutras ou negativas (17% de frequência), como exposto no GRÁF. 20.

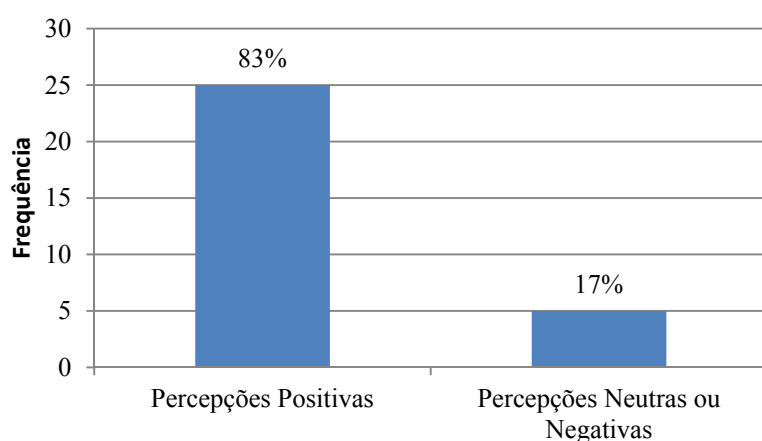


Gráfico 20 – Percepção dos respondentes do que é ser um empreendedor público no governo de Minas
Fonte: dados da pesquisa

Dentre as percepções positivas, podem ser citadas as respostas relacionadas às características pessoais e profissionais dos EPs que têm relação direta com o que a teoria de empreendedorismo preconiza, como inovação, foco em resultados e atuação em contextos adversos. Filion (1999, p. 19) afirma: “O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. Segundo o autor, o papel empreendedor é desempenhado pelos sujeitos que aprendem continuamente a respeito de possíveis oportunidades de negócios e tomam decisões moderadamente arriscadas objetivando a inovação.

Estes elementos podem ser verificados nas falas dos sujeitos, que percebem a natureza empreendedora da sua atuação: “Idealmente são profissionais com capacitações/ expertises específicas, contratados para colaborarem com o alcance dos resultados priorizados pelo governo” (Q. 03);

“É buscar realizar o máximo (de resultados, de entregas) com o mínimo de condições (equipe reduzida, apoio relativo das Secretarias parceiras)” (Q. 06);

“É atuar estrategicamente, junto com as equipes dos órgãos, em políticas públicas de maneira a torná-las efetivas: provocar reflexões, propor alteração de desenhos ou de rumos, agir junto” (Q. 07);

Ser inovador, atuar com focos claros e objetivos em resultados, concentrando esforços e envolvendo a todos para a transformação das realidades que precisam ser transformadas, tornando a vida do maior número de pessoas possível o melhor possível, a partir de uma compreensão prática de é necessário e viável, desde que se tenha visão, missão e valor.” (Q. 32);

“Um trabalhador focado em objetivo com dinamismo, planejamento e eficácia” (Q. 22);

“É ser um profissional capacitado ,dedicado e eficiente,com responsabilidade social” (Q. 25);

“Superar os desafios da Administração por meio de inovação, produzindo resultados com eficiência. Superar as expectativas do cidadão e dos usuários de bens e serviços públicos do Estado de Minas Gerais” (Q. 51).

“É ser um agente catalisador de mudanças” (Q. 40);

“Um consultor que avalia os projetos do próprio Estado” (Q. 41);

“Para mim é lutar contra uma forma de trabalho estabelecida, contra um sistema que insiste em dificultar o trabalho focado em resultados, seja pela morosidade da máquina pública, seja pelas relações interpessoais e forte hierarquia” (Q. 46);

“Responsável por inovações e melhorias, buscando soluções e mitigando riscos para o governo” (Q. 49);

“É ser o ator catalizador das mudanças e das melhorias dentro da máquina pública” (Q. 50).

Como já mencionado, para Hisrich *et al.* (2009, p. 29), há certo consenso de que o que diferencia os indivíduos empreendedores é um tipo de comportamento específico que envolve “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso”. Assim, alguns respondentes corroboram este princípio e ressaltam que o EP é aquele que faz a diferença dentro do Governo por meio da sua atuação: “Resolver problemas e fazer a diferença” (Q. 13);

“É ser um elo importante e consistente na corrente do Governo de Minas, agregando bons valores á equipe de trabalho e buscando alcançar os melhores resultados para o Governo de Minas” (Q. 18);

“Participar de um grupo restrito, que veio para fazer melhor, que veio para contribuir e para deixar sua marca. Fazer a diferença" (Q. 26);

“É ter um cargo cuja expectativa sobre você é grande. É poder começar o trabalho já com um nível de confiança sobre o que você faz e quem você é” (Q. 21).

Alguns EPs também destacam que a interface do cargo com a iniciativa privada, não só pelo modelo de gestão adotado, mas pelo perfil dos profissionais que o compõe, é o grande diferencial percebido: “Profissional agregador de valor com a visão e o perfil de iniciativa privada, com o objetivo de troca de experiência com o setor público” (Q. 15);

“Incrementar a administração pública estadual com novos conhecimentos oriundos da experiência da iniciativa privada, utilizando ferramentas inovadoras, alcançando resultados eficazes, eficientes e efetivos” (Q. 34);

“Trazer dinamismo e eficiência na gestão pública.” (Q. 36);

“Implantar todas as oportunidades de melhoria e toda experiência que carrego em pratica fazendo da CA o verdadeiro modelo de administração publica.” (Q. 39);

“É uma possibilidade de tentar infringir algum dinamismo na inercia estadual, mas também é uma forma de ampliar o salário. É fazer parte de um grupo diferenciado aos olhos dos outros o que pode ser positivo profissionalmente se se souber capitalizar isso.” (Q. 16) (sic).

Outros ressaltam o caráter da oportunidade de poder atuar como EP no governo de Minas Gerais: “Acima de tudo é uma honra e, particularmente, é uma grande oportunidade de crescimento e de desenvolvimento de conhecimentos e experiência profissional inovadora.” (Q. 12);

“Um privilégio e uma grande responsabilidade.” (Q. 20);

“Rica experiência.” (Q. 33);

“Uma oportunidade única de conhecer a máquina pública.” (Q. 48);

Dentre as cinco percepções neutras ou negativas, os EPs fazem referência à frustração com o trabalho e à impressão de que não seria um cargo diferente de qualquer outro cargo público, não fossem o salário melhor e os atores envolvidos na relação: “No meu caso: apenas um salário maior.” (Q. 09);

“Um exercício diário de paciência. Frustração.” (Q. 17);

“Como sou servidora é um cargo de confiança que me possibilita melhorar meu salário e ter acesso a atores estratégicos para as minhas entregas, o que seria mais moroso como servidor efetivo.” (Q. 35);

Trabalho de formiguinha, tentando tirar água de pedra e tendo de lidar com a frustração de ver tantas coisas interessantes e com potencial não irem para frente porque o Estado é avesso à mudança. Por outro lado, esta aversão à mudança é característica do Estado, sua função é manter a ordem e o controle da sociedade, daí a contradição em termos que é o nome "Empreendedor Público" – pois empreender é mudar a estrutura social e econômica. (Q. 37)

“Atualmente não sei, acredito que perdeu a identidade do início.” (Q. 38).

Retomando o quadro exposto por Fillion (1999, p. 9), percebe-se dentre as características apontadas pelos EPs uma grande similaridade com aquelas presentes na teoria dos autores comportamentalistas. Do mesmo modo, parece haver correspondência entre o imaginário da maioria destes sujeitos e a expectativa existente no senso comum do que é ser um empreendedor (Quadro 10). Quase todas as características expostas no quadro abaixo foram citadas, de algum modo, nas respostas dos EPs. Apenas a “agressividade” e “tendência a confiar nas pessoas” não foram mencionadas pelos respondentes.

Características dos Empreendedores		
• Inovação	• Otimismo	• Tolerância à ambiguidade e à incerteza
• Liderança	• Orientação para resultados	• Iniciativa
• Riscos moderados	• Flexibilidade	• Capacidade de aprendizagem
• Independência	• Habilidade para conduzir situações	• Habilidade na utilização de recursos
• Criatividade	• Necessidade de realização	• Sensibilidade a outros
• Energia	• Autoconsciência	• Agressividade
• Tenacidade	• Autoconfiança	• Tendência a confiar nas pessoas
• Originalidade	• Envolvimento a longo prazo	• Dinheiro como medida de desempenho

Quadro 10 – Características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas
Fonte: Fillion (1999, p. 9).

Ressalta-se, contudo, que este entendimento não é unânime. A metáfora da formiguinha parece bem adequada para ilustrar a dimensão do esforço que, muitas vezes, é dedicado pelos EPs e que não se reverte em resultados percebidos, seja por questões inerentes à própria máquina pública, seja por problemas de gestão.

Finalmente, a última questão convidava os EPs a responder que requisitos seriam necessários, na opinião deles, para a atuação de um empreendedor público no governo de Minas Gerais. Também era uma questão “aberta”, com espaço livre para respostas e de natureza não obrigatória, sendo que 29 respostas foram obtidas. Para expor a análise destas respostas em consonância com a teoria, foi utilizado como referência o quadro de Dornelas (2008),

synthesizing these characteristics into five “qualities” of the entrepreneur, organized in Quadro 11, according to Dornelas *et al.* (2008): a) knowledge or expertise; b) network of contacts, primarily to assemble the team and attract resources; c) energy, which helped to endure the intense work; d) commitment, to face adversities; and e) passion, or rather, the search for self-actualization incorporated into business. In addition, a sixth category was created in this thesis to encompass the responses related to **institutional issues** pointed out by the EPs, an aspect relevant when it comes to entrepreneurship in the public sector.

(continua)

I. Conhecimento ou expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais aderentes, em termos comportamentais e técnicos, ao exigido, comprometidos com os resultados a serem alcançados e abertos/ interessados a compreender as especificidades da atuação profissional no setor público (quando estes advêm do setor privado). (Q. 03) • Primeiramente, uma boa bagagem de conhecimento do setor público ou capacidade de compreensão do arranjo institucional público, bem como uma razoável compreensão da relação interpessoal e uma ação sempre estratégica, visando ao alcance dos resultados propostos. (Q. 12) • Experiência prática e potencial para fazer a diferença. (Q. 13) • Sólida experiência no mercado privado. (Q. 15) • Seriedade, comprometimento, conhecimento, experiência. (Q. 20) • Político, disciplinado, conhecimento específico de sua área. (Q. 22) • Ser profissional altamente qualificado e receber a confiança do governo para exercer suas atividades. (Q. 25) • Atualmente, acredito que os empreendedores cuja atuação seja mais generalista possam ser substituídos pelos EPPGs, que melhoraram sua capacitação. Acredito que os empreendedores necessários daqui pra frente serão os especialistas em áreas muito específicas, para trabalharem por tempos menores em determinados projetos. (Q. 21) • Especialista com formação técnica em sua área de atuação e o mínimo de experiência. (Q. 34) • Disponibilidade de tempo, conhecimento das normas estaduais, discricção, conhecimento técnico avançado. (Q. 41) • Liderança; Trabalho em equipe; Espírito inovador. (Q. 48) • Conhecimento do objeto de trabalho, facilidade para comunicação e articulação institucional e inteligência emocional. (Q. 51)
II. Rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Se servidor, se alguém de expressão na sua atuação e possuir bom relacionamento. (Q. 16); • Na teoria: Resiliência, comunicação, capacidade de aprender, transparência e ética. Na prática: Conhecer gente importante no governo, puxar saco e participar (afinal o importante é participar e não entregar). (Q. 17) • Institucional: foco no médio e longo prazo (para que o empreendedor ou as entregas demandadas não sejam mais destrutivas do que construtivas); conhecimento prévio do contexto em que o empreendedor será inserido para definição do seu perfil; disponibilidade de ouvir críticas e para mudança; abertura ao erro construtivo. (Q. 35) • Além do que já foi exigido no processo seletivo investir no profissional. Mostrar as entidades e órgãos que o EP é necessário e faz parte da estratégia do governo de Minas. (Q. 39); • Maior autonomia e clara definição dos objetivos. (Q. 49) • Acredito que o Governo de Minas Gerais não está preparado institucionalmente para receber esse tipo de profissional, pois a burocracia dificulta o trabalho e quando tentamos imprimir ritmo às equipes das secretarias, isso não é bem visto. Além disso, o tipo de profissional necessário ao perfil de Empreendedor é incompatível com as amarras impostas pelo Governo (horário de trabalho rígido e forte hierarquia). (Q. 46)

III. Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Profissional: capacidade técnica, capacidade de adaptação tolerância à frustração. Indivíduo: flexibilidade, sociabilidade, respeito ao outro e energia para trabalhar. (Q. 07) • Capacidade de lidar com pressão, tensão e os desafios cotidianos, com criatividade e compromisso com a transformação, sabendo extrair de cada momento as oportunidades de mudança e o que há de melhor em cada um a nossa volta, entendendo os limites, atendo ao momento e com foco nos resultados. (Q. 32)
IV. Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Se da iniciativa privada, ter muita vontade de aprender coisas novas e se arriscar. (Q. 16); • Muita leitura de ambiente, capacidade de identificar quais batalhas devem ser lutadas, a tal da resiliência (capacidade de tomar porrada e levantar), dentre várias outras. Resumindo: talvez este seja um trabalho que mais exija requisitos do indivíduo. (Q. 26) • Indivíduo: capacidade de transformar, de forma perene, o local onde vai atuar, incluindo equipe (para deixar um legado); visão estratégica; criatividade; capacidade analítica e articuladora; objetividade e foco. (Q. 35) • Vontade de aprender, de se interagir e habilidade para aplicar ferramentas de gestão num ambiente que nem sempre é receptivo. (Q. 36) • Resiliência e jogo de cintura – o que indica que tem algo de errado com a ideia. (Q. 37) • Conhecimento de como funciona a burocracia estatal. Capacidade de se relacionar com todo tipo de gente. Capacidade de resistir a frustrações e ingerências técnicas e políticas. (Q. 38) • Maturidade para compreender a situação atual e dela tirar as ações e resultados transformadores da realidade no serviço público. (Q. 40) • Experiência, articulação, flexibilidade e, sobretudo, resiliência. (Q. 50)
V. Pai xão	<ul style="list-style-type: none"> • Que o Empreendedor Público possua a motivação, o foco e a competência institucional adequadas. (Q. 17)

Quadro 11 – Características do empreendedor público de segunda geração no governo de Minas Gerais
Fonte: dados da pesquisa.

Exigências institucionais:

Do ponto de vista institucional: planejamento de governo, atribuindo/ selecionando de modo claro quais são as prioridades; estabelecimento dessas prioridades no início de governo, para que haja tempo de execução e, com isso, a alocação seja mais estratégica; resultados claros a serem alcançados, com etapas estruturadas para sua realização (ainda que o empreendedor seja o agente contratado para fazer isso); clareza dos recursos humanos disponíveis para realização desses objetivos e quais os recursos são necessários; gestores comprometidos com a gestão do empreendedor, sendo acessíveis e preocupados com os resultados alcançados por eles; "blindagem" do cargo para, pelo menos, atenuação de sua utilização política; desmistificar a ideia de que o empreendedor é a panaceia para todos os problemas do estado. (Q. 03)

É preciso considerar que esse profissional que foca em resultados busca também uma flexibilidade de horários que permita que o trabalho seja realizado em qualquer local. O foco deve ser em resultados e não em horas trabalhadas. (Q. 06)

“Institucional – diretriz, objetivos claros, gestão e suporte ao trabalho do empreendedor. Governo: bancar a estrutura criada: ser o suporte político das ações empreendedoras nos órgãos.” (Q. 07)

“Respaldo diário e MUITO FORTE da autoridade máxima do Governo para não deixar descambar um modelo tecnocrático, de difícil sustentação em meio ao contexto político brasileiro.” (Q. 26)

“Desburocratizar os processos internos. Diminuir a resistências dos concursados para com os empreendedores (pré conceito).” (Q. 33)

Institucional: foco no médio e longo prazo (para que o empreendedor ou as entregas demandadas não sejam mais destrutivas do que construtivas); conhecimento prévio do contexto em que o empreendedor será inserido para definição do seu perfil; disponibilidade de ouvir críticas e para mudança; abertura ao erro construtivo. (Q. 35)

“Além do que já foi exigido no processo seletivo investir no profissional. Mostrar as entidades e órgãos que o EP é necessário e faz parte da estratégia do governo de Minas.” (Q. 39)

“Maior autonomia e clara definição dos objetivos.” (Q. 49)

Acredito que o Governo de Minas Gerais não está preparado institucionalmente para receber esse tipo de profissional, pois a burocracia dificulta o trabalho e quando tentamos imprimir ritmo às equipes das secretarias, isso não é bem visto. Além disso, o tipo de profissional necessário ao perfil de Empreendedor é incompatível com as amarras impostas pelo Governo (horário de trabalho rígido e forte hierarquia. (Q. 46)

É interessante perceber que as questões institucionais apresentadas apontam para elementos do ambiente que devem existir para favorecer a atuação empreendedora como, por exemplo, autonomia, flexibilidade, planejamento e diretrizes claras.

Percebe-se, ao final da análise, que existe por parte da grande maioria dos EPs muito comprometimento com o trabalho, motivação com a causa pública e sentimento de valorização do lugar que ocupa no governo de Minas Gerais. Contudo, essa não é a realidade de todos. Há também no grupo pessoas que se encontram desmotivadas, que não veem sentido no trabalho que realizam e que recebem pouco ou nenhum respaldo por parte do Escritório de Prioridades Estratégicas, enquanto órgão gestor do cargo, para a atuação “empreendedora” que lhes é demandada.

Ademais, problemas referentes a burocracia, morosidade do setor público, entraves políticos, falta de clareza da estratégia de governo, entre outros relacionados à natureza do serviço

público, são recorrentes nas respostas dos EPs, aparecendo como grandes fatores dificultadores do trabalho e, principalmente, limitadores da capacidade de empreender.

Desse modo, para tentar compreender as correlações entre as respostas apresentadas nesta seção, o próximo item aborda os resultados dos testes de hipótese realizados .

6.3 Das correlações existentes

Como já descrito na metodologia, foi utilizado o teste de hipótese Qui-Quadrado para testar as relações entre as variáveis, comparando-as duas a duas. Assim, segundo os parâmetros do teste de independência, serão apresentados nesta subseção alguns dos resultados que atenderam à H1: As duas variáveis categóricas são dependentes (ou seja, existe uma relação entre elas). Isso porque foram encontradas 540 relações de dependência entre as variáveis pesquisadas. Nem todas, contudo, mostram-se relevantes para as conclusões desta pesquisa.

As tabelas das relações do teste, bem como a planilha completa com as 540 variáveis com relação de dependência encontradas, podem ser verificadas no Apêndice IV.

Os parâmetros utilizados foram alfa igual a 0,05 e premissa *fe* igual a 1 (todas as frequências esperadas pelo menos iguais a 1). Quando isso não ocorreu, o teste foi realizado após a fusão de duas ou mais linhas (ou colunas) com baixa frequência. Assim, foram agrupadas a variável idade (TAB. 4), formação (TAB. 5) e tempo de atuação (TAB.6).

Tabela 4 – Idade dos respondentes mesclada

Idade (mesclada)		
Respostas	Quantidade	Percentual
Até 35 anos	26	59,09%
36 a 45 anos	10	22,73%
Mais que 46 anos	8	18,18%
Total Geral	44	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 5 – Última formação dos respondentes mesclada

Última formação (mesclada)		
Respostas	Quantidade	Percentual
1. Graduação	9	20,45%
2. Especialização	23	52,27%
3. Mestrado/Doutorado	12	27,27%
Total Geral	44	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 6 – Tempo de atuação dos respondentes mesclada

Tempo atuação como EP(mesclada)		
Respostas	Quantidade	Percentual
Menos de 6 meses	6	13,64%
6 meses a 1 ano	13	29,55%
1 ano a 2 anos	13	29,55%
2 anos a 3 anos	4	9,09%
Mais de 3 anos	8	18,18%
Total Geral	44	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Inicialmente, a correlação que se buscou foi aquela que relacionou a variável *origem profissional* com todas as demais variáveis. Imaginava-se que EPs oriundos de empresas privadas teriam percepções diferentes daqueles egressos da Academia ou pertencentes ao setor público. Foi interessante observar que apenas cinco relações foram percebidas, conforme será exposto:

A primeira relação foi entre *origem profissional* e a percepção de que o candidato recebeu, no decorrer do processo seletivo, informações consistentes sobre o cargo e atuação no governo. Para os EPs oriundos do setor público, encontrou-se tendência maior à concordância total, seguido daqueles provenientes do setor privado e, por fim, da academia, em que não se verificou nenhuma concordância total com a afirmativa. Este dado leva à inferência de que quanto mais conhecimento prévio por parte do candidato, maior sua tendência a sentir-se satisfeito com as informações recebidas.

A segunda correlação percebida foi entre *origem profissional* e a percepção do respondente de que recebeu apoio do Escritório para a execução do trabalho no exercício do cargo de EP. Os profissionais oriundos do setor privado revelaram tendência maior à discordância parcial do que aqueles provenientes do setor público, que apresentaram maior grau de concordância total

do que a frequência esperada. Pode-se inferir, assim como no item anterior, que o conhecimento prévio facilitou uma percepção mais positiva por parte dos servidores que já atuavam no setor público anteriormente.

A terceira e a quarta correlação com a variável *origem profissional*, já mencionadas anteriormente nesta tese, aparecem na questão referente às maiores vantagens do cargo de empreendedor público para o governo de Minas Gerais. Na terceira, os EPs oriundos de empresas privadas tiveram uma tendência maior do que os outros profissionais a escolher a afirmativa “Trazer a *expertise* do setor privado para o setor público”. Essa relação é interessante, pois leva à reflexão de que o discurso oficial do governo é corroborado mais fortemente por aqueles aos quais diz respeito e tende a ser refutado por aqueles que não sentem-se contemplados por este discurso. A quarta correlação vem apoiar este pensamento, revelando que para a maioria dos EPs que já atuavam no setor público. “Remunerar melhor os atuais servidores” é uma das vantagens do cargo. É interessante observar que para os egressos da Academia esta afirmativa é, em certa medida, indiferente. Já para aqueles provenientes de empresas privadas há uma tendência maior a discordar dela.

A quinta e última correlação observada para a variável *origem profissional* refere-se à formação. Observou-se, proporcionalmente, frequência maior de mestres/doutores entre os profissionais oriundos da Academia e do setor público do que entre aqueles de empresas privadas. Em outras palavras, parece haver uma demanda maior pela qualificação (em termos de formação) entre aqueles que, “teoricamente”, não têm a *expertise* desejada para ocupar o cargo. A experiência profissional no setor privado parece, em certa medida, justificar uma formação menor do que o mestrado/doutorado, havendo predominância de profissionais com especialização entre os EPs que vêm das empresas.

A próxima correlação que se buscou foi entre a *situação funcionou* – exonerado ou em exercício – e as demais variáveis. Foi interessante perceber que houve apenas duas relações percebidas, contrariando um pensamento inicial de que após sair do governo e analisando o trabalho de fora as percepções poderiam apresentar maiores discrepâncias.

No primeiro caso, verificou-se concordância total dos exonerados em relação à afirmativa “Meus conhecimentos técnicos são/eram compatíveis às demandas do cargo”. Para os EPs em exercício, houve uma tendência maior à concordância parcial do que o esperado. É

interessante refletir que os respondentes que não atuam mais no cargo não atribuem a esta variável o fator determinante para a não continuidade no governo. Já no segundo caso, o “planejamento governamental insatisfatório” é atribuído mais fortemente pelos exonerados enquanto dificuldade percebida para exercer o cargo de EP do que por aqueles que estão em exercício. Esta correlação parece complementar a anterior.

Buscou-se também possíveis relações entre *tempo de atuação* e as demais variáveis. Foram encontradas três correlações. A primeira refere-se à percepção dos EPs de que receberam no período da ambientação no cargo apoio do órgão de exercício. Os respondentes com até 1 ano de atuação apresentaram opiniões divididas entre a concordância parcial e total. Já os que possuíam de 1 a 2 anos tenderam à concordância parcialmente mais do que os EPs mais antigos (mais de 3 anos), que tenderam à concordância total com esta afirmativa. Há portanto uma relação direta entre os diferentes momentos do programa EP e a qualidade do apoio recebido (neste caso, EpR *versus* Escritório).

A segunda relação encontrada para a variável *tempo de atuação* foi com a afirmativa “O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação”. Foi percebida uma incidência maior de discordância total por parte dos EPs que têm entre 1 e 2 anos de atuação, seguido daqueles que atuam há mais de 3 anos. Aqueles que possuem de 6 meses a 1 ano, que, portanto, ainda não foram avaliados, tenderam a uma maior concordância com esta afirmativa. O plano de trabalho é um instrumento que aparece como alvo de crítica em outras questões já expostas nesta tese e que, por se tratar de um instrumento de avaliação por metas e resultados, aparece alinhado ao discurso do governo, mas nem sempre operacionalizável na prática do trabalho do EP.

A terceira e última correlação percebida faz relação à *atuação inovadora do EP* como vantagem do cargo. Os mais jovens de atuação – menos de 6 meses – tendem a não percebê-la como vantagem, enquanto que os mais antigos mais de 3 anos, apontam a atuação inovadora mais fortemente. Este fato pode estar relacionado ao fato de que no governo anterior o número de cargos de EPs era mais restrito e os projetos aos quais estavam relacionados tinham alinhamento direto com o PMDI e seus Projetos Estruturadores. Atualmente, são mais cargos à disposição dos órgãos e secretarias e, nem sempre, a atuação é inovadora de fato, como já criticado anteriormente nesta tese, atuando apenas como outro servidor da estrutura, com um salário maior.

Ao testar as correlações possíveis entre a formação e as demais variáveis, foram encontradas quatro relações de dependência. As três primeiras referem-se aos resultados do trabalho, mais especificamente às afirmativas 4.1.e “sinto que contribuo com os resultados do governo na área que atuo/atuei” e 4.1.g “Sinto que meu trabalho impacta/impactou positivamente a sociedade” e 4.1.j “Vislumbro melhores oportunidades profissionais decorrentes da minha experiência como Empreendedor Público”: os EPs apenas com graduação tenderam a concordar totalmente, os com especialização dividiram-se entre a concordância total e parcial, predominando ainda a total, e os mestres/doutores tenderam a concordar parcialmente com uma frequência maior. Em outras palavras, as estatísticas revelaram que quanto maior a escolaridade mais crítico é o respondente em relação aos resultados do seu trabalho e à sua atuação.

Finalmente, a última das correlações percebidas com a variável *escolaridade* foi com a afirmativa referente à atuação no cargo de empreendedor público “Sinto-me/sentia-me motivado para realizar meu trabalho”. Assim como nas três correlações anteriores, houve a percepção de que EPs com graduação tenderam a escolher a resposta “Sempre” no questionário com uma incidência maior do que EPs mestres/doutores. Novamente, a *escolaridade* parece determinar a percepção dos respondentes em algumas questões em que seu senso crítico faz diferença.

Para a variável *sexo*, foi percebida apenas uma correlação, com a afirmativa referente à questão do processo seletivo: “O salário oferecido era compatível com o praticado pelo mercado para minha formação/experiência”. Todas as respondentes concordaram com esta afirmativa, parcial ou totalmente. Já entre os homens houve um movimento de discordância parcial maior que a frequência esperada para este grupo. Assim, os dados parecem apontar para o fato de que as mulheres sentiram-se mais atraídas pelos salários oferecidos do que os homens.

Para a variável *cargo*, foram encontradas sete correlações, sendo três relevantes para a análise. A primeira, relacionada ao tempo de atuação. Foi percebido que o respondentes com mais tempo de atuação (mais de 3 anos) são aqueles ocupantes do cargo de EP-4. Tal fato deve-se ao quantitativo de pessoas provenientes do EpR, já com este salário e também a algumas promoções de pessoal mais antigo, com foco em retenção e valorização destes

profissionais. A maior frequência de respondentes com menos de 1 ano está entre os ocupantes do cargo de EP-3, o que leva a pensar que o salário de R\$6.600,00 pode ter sido utilizado recentemente como um atrativo para captar profissionais mais qualificados e experientes.

Outro fator diretamente relacionado a este é a correlação da distribuição dos cargos por idade dos EPs. Os EP-4 são, predominantemente, maiores de 46 anos. Para esta faixa etária não se observa nenhum EP-1. Já para os cargos de EP-2 e EP-3 há um equilíbrio da amostra em relação aos padrões estatísticos, revelando um predomínio de jovens até 35 anos para ambos os cargos, idade também predominante na amostra.

Os EP-2, mesmo sendo a maioria da amostra, também foram aqueles que, proporcionalmente, perceberam maior dificuldade com a resistência das equipes em que foram inseridos nos órgãos e secretarias. Pelo teste de hipótese, percebe-se uma correlação direta entre este cargo e a percepção da dificuldade vivenciada, o que não foi percebido por nenhum EP-1, por exemplo, e por pouquíssimos EP-3 e EP-4.

Além da análise das correlações e, já caminhando para o encerramento desta tese, é importante também compreender a percepção dos gestores em relação à avaliação da primeira geração, a decisão de continuidade do programa dos EPs, a avaliação da primeira metade da segunda geração e como vêem o futuro do cargo. Assim, a próxima seção busca atender a esses objetivos.

6.4 A experiência segundo o olhar dos dirigentes

O roteiro utilizado para as entrevistas com os dirigentes pode ser verificado no Apêndice III. As entrevistas foram semi-estruturadas, ou seja, tinham algumas questões essenciais que deveriam ser abordadas, mas variou para cada entrevistado conforme o rumo que tomava a conversa. Elas duraram entre 30 e 45 minutos cada e foram todas gravadas e transcritas na íntegra. Esta seção é construída com trechos de relatos retirados das transcrições visando preservar, ao máximo, as falas e opiniões dos entrevistados.

Inicialmente, os dirigentes foram convidados a fazer um balanço dos resultados do programa dos EPs na primeira geração. Dentre os seis entrevistados, 3 atuavam no núcleo gestor do EpR, um era EP na Seplag e duas ainda não atuavam no programa (mas uma delas foi empreendedora na primeira metade do governo anterior). Assim, alguns participaram mais diretamente que outros deste momento e avaliam seus resultados:

O balanço da primeira geração dos empreendedores, acho que a gente pode dizer que ele é um sucesso. Pela própria avaliação de quem contou com o trabalho dessas pessoas, porque pra mim é essa avaliação é que faz a diferença, quem teve o empreendedor gosta da ideia, acha que é uma proposta interessante, quer ter de novo. Os empreendedores então inclusive no livro, eu acho que a gente fez um pouco essa avaliação, mais qualitativa com eles e pra mim o sucesso do programa vem muito da opinião do gestor imediato dessas pessoas e da contribuição que eles estão dando nos diversos projetos do governo. (DIRIGENTE 1)

Bom, eu vejo o primeiro período dos empreendedores públicos como um período inicial, assim, de grandes desafios. Havia todo um desconhecimento do papel do empreendedor público: pra quê que ele veio, pra que passar por um processo de seleção para um cargo que em princípio não precisaria disso. E foram conquistas ao logo do tempo, primeiro no sentido de entender o papel do empreendedor, segundo no sentido das pessoas terem uma receptividade maior a essas pessoas, que em alguns casos não foi grande – eram pessoas que eram bem qualificadas, tinham um salário mais alto do que a média, tinham contato com um nível estratégico do estado que a maioria não tinha – então ele era visto como uma pessoa, em alguns casos, cheia de si. Isso foi passando ao longo do tempo, eu acho que muito como mérito até dos próprios empreendedores e do seu jeito de ser, mas também na medida em que eles foram apresentando resultados concretos, daquilo que vieram a... quer dizer, os motivos pelos quais eles foram pro Estado. Então eu acho que isso, os resultados que eles alcançaram, é que garantiu que ao final desse período, que foi todo um processo de construção do que era um empreendedor, para eles mesmos e para o Estado, é que a gente chegou nesse modelo consolidado ao final desse primeiro período e que viabilizou a continuidade no segundo mandato de governo. Eu acho que esse foi... esses foram os resultados alcançados mesmo, eu acho que o estado reconheceu as capacidades e as entregas realizadas por essas pessoas. (DIRIGENTE 2)

[...] foram dois anos de muito trabalho, mas de uma equipe inteira muito comprometida sabe, uma equipe enxuta mas totalmente afim de fazer a diferença, todo mundo com uma visão muito clara de onde aquele governo queria chegar e qual que era o nosso papel naquela construção, então foi um momento muito positivo, que eu acho assim é bem... acho que a conspiração de todos os elementos: você tinha a visão, aquela visão, aquele direcionamento estratégico daquele governo, você tinha o Estado para Resultados comandando a coisa mais do dia a dia nosso de resultado, tinha o GERAES trabalhando com a gente no acompanhamento e nas coisas internas de planejamento e dando um apoio até metodológico. Para mim foi importante isso na época. E depois tinha uma secretaria que tinha aquilo ali como seu principal projeto estruturador e que falou: olha, isso aqui vai acontecer aqui dentro e nós todos vamos fazer essa secretaria girar pra que esse programa de fato aconteça e dê esse resultado. Então foi uma conjunção de fatores muito felizes que eu acho que era difícil até de repetir, eu acho que assim... não é nem de repetir, eu acho até que em outros lugares, na mesma época, nem todo mundo teve essa sorte, eu tenho essa consciência. (DIRIGENTE 3)

O balanço para mim é positivo. Porque? Se a gente pensar que alguns projetos complexos foram implementados por empreendedores públicos em estruturas frágeis – eu dou exemplo do Poupança Jovem, do Plug Minas, o trabalho dos empreendedores na Defesa Social... no Travessia, do Meio Ambiente, até 2010, na saúde, no transporte, o papel dos empreendedores públicos para sustentar o Programa Estado para Resultados. O Estado para Resultados foi bancado por empreendedores públicos, toda a dinâmica de comitês. Para mim ela foi muito bem sucedida a primeira experiência, ou seja, nós conseguimos – qual o objetivo? – nós conseguimos colocar profissionais competentes em posições estratégicas e monitorar e desenvolver esses profissionais, isso é fato. Tanto é fato que outros indicadores de resultados: quantos desses empreendedores foram promovidos, se tornaram subsecretários, secretários de estado, então essa foi uma experiência de sucesso tanto nos resultados dos projetos quanto nos resultados como provimento e desenvolvimento de recursos humanos talentosos para uma organização, eles foram retidos e ainda passaram a assumir mais responsabilidade. (DIRIGENTE 6)

Para os dirigentes, a avaliação é unânime de que o programa dos EPs no período 2007-2010 foi um sucesso. Tal afirmação é validada, na percepção deles, pelos retornos positivos obtidos das pessoas que trabalharam com um EP (principalmente de seus gestores), pelo material institucional produzido com a experiência e, principalmente, pela quantidade de ex empreendedores que foram convidados a assumir postos importantes na estrutura do governo decorrente de sua atuação no programa.

Sendo reconhecida como uma experiência exitosa, os dirigentes foram perguntados sobre o que sabiam da decisão de continuidade do programa dos EPs no segundo governo Anastasia. Dentre os seis entrevistados, apenas 3 atuavam no núcleo gestor do EpR e, portanto, participaram mais diretamente desta transição e avaliam a decisão:

A decisão pela continuidade, eu diria que obviamente a continuidade do governo é um ponto a favor dessa continuidade da gestão dos empreendedores. O governador sempre foi um grande patrocinador, então como ele se reelegeu naturalmente permaneceu a experiência dos empreendedores e até foi ampliada, o número de cargos foi ampliado. Mas eu acho que mesmo que não fosse esse governo essa não seria uma hipótese descartada, eu acho que nós teríamos chance sim da permanência do empreendedor mesmo que um partido de oposição tivesse ganhado as eleições. Eu acho que é uma ideia que ganhou uma relevância dentro do governo, ganhou uma relevância no próprio cenário nacional, quem conhece a experiência em outros estados, no governo federal tem uma admiração por essa experiência, até no cenário internacional em alguma medida com Francisco Longo que também sempre foi um patrocinador dessa experiência, que sempre teve até uma certa admiração aqui por esse trabalho que a gente fez nesse primeiro governo 2007 a 2010. (DIRIGENTE 1)

Olha, teve todo um movimento de fazer um levantamento de como que foi essa experiência dentro da Agenda de Melhorias, que era uma proposição de governo que independente de quem fosse suceder o governador Anastasia, que existiria um diagnóstico com algumas proposições. E no âmbito desse diagnóstico, essas proposições, elas se deram no sentido de aprimoramento do modelo, mas de constatação também do sucesso que foi o modelo. Eu não tenho conhecimento de alguma negociação, eu acho que foi uma decorrência mesmo, o reconhecimento por

parte de todos, inclusive do governador, de que a experiência tinha sido bem sucedida. Eu não acho que teve que ter negociações exaustivas para garantir, eu acho que foi uma decorrência natural. (DIRIGENTE 2)

[...] nós intencionalmente pensamos a experiência, porque essa era uma parte importante da Agenda de Melhorias. Nós tínhamos na Agenda de Melhorias uma discussão estratégica, uma discussão de processos e uma discussão de gestão de pessoas, tanto que chamamos três organizações para nos ajudar: Macroplan, McKinsey, Fundação Dom Cabral e o Francisco Longo também. Então, já uma visão de já continuar, mas com... avaliar se tínhamos que continuar e se continuarmos, fazendo algumas melhorias. Então a continuidade foi pensada, foi refletida. E a gente tentou ampliar, mas acabou a segunda geração, ela acabou repetindo, quer dizer... a ideia durante a discussão da Agenda de Melhorias era criar empreendedores públicos diferentes, empreendedores públicos para cargos de linha, empreendedores públicos para projetos que diferenciasse os cargos de empreendedores, mas essa mudança não foi implementada, eu acho que essa foi talvez uma das mudanças que a gente não conseguiu... pensou, mas não conseguiu implementar. (DIRIGENTE 6)

Na primeira....só recapitulando a primeira geração, a atuação dos empreendedores ela era... ela era preferencialmente, em projetos estruturadores: tanto na gestão dos projetos quanto na atuação da equipe técnica dos projetos. Mesmo assim a minha percepção é que existiam alguns que não estavam alocados em projetos tanto como gerentes ou técnicos no governo anterior. No atual governo, ainda hoje, a diretriz de alocação de empreendedores em projetos, (hoje existem projetos e processos, o que antes eram só projetos estruturadores hoje são programas estruturadores com projetos estratégicos e processos estratégicos), mas existe ainda uma predisposição na alocação de empreendedores públicos em programas e projetos e processos, contudo o volume, eu reitero, o volume de projetos e processos é muito amplo e isso torna a alocação, mesmo que cem por cento efetiva, enquanto projetos e processos, talvez não seja tão eficaz dado o volume de trabalho que se espera com essa amplitude dos programas estratégicos. (DIRIGENTE 4)

Avaliando as respostas dos dirigentes, percebe-se que a decisão de continuidade foi algo natural, reforçada pela Agenda de Melhorias – trabalho originado por um grupo de consultores contratados para contribuir com a definição da estratégia de governo para os próximos anos. Não houve ruptura com o trabalho que estava sendo desempenhado e quase 50% dos EPs permaneceram. Dos outros 50%, alguns foram convidados a assumir cargos da estrutura, outros voltaram para a iniciativa privada antes do fim do governo e alguns poucos foram exonerados por que seus projetos chegaram ao fim ou porque não atendiam mais as expectativas. Na decisão de continuidade, foram propostas algumas alterações de formato do programa, dentre elas o aumento do número de cargos de 90 para 120 e a redefinição da alocação dos EPs.

Convidados a analisar a atuação da primeira metade da segunda geração de empreendedores públicos (2011-2013), os dirigentes são mais críticos em suas colocações, alguns se revelando

um pouco decepcionados com o rumo em que o programa foi tomando, principalmente em relação ao processo de apropriação do cargo pela estrutura:

Eu acho... eu esperava mais. Eu esperava que nós tivéssemos um processo de evolução contínua e eu acho que isso não aconteceu. Eu acho que a gente estagnou e essa estagnação não foi só nossa aqui que gerenciamos diretamente o projeto, mas ela é reflexo da estratégia do governo, a gente não tinha uma carteira pequena de projetos que de fato fossem estratégicos, que nos dessem o foco da alocação estratégica dessas pessoas, isso pra mim foi, é, um ponto fundamental. Se a gente não tem uma carteira estratégica eles podem estar em qualquer lugar, então o ponto forte do empreendedor que é a alocação estratégica para contribuir pro alcance dos resultados ele acaba se enfraquecendo com isso. E a outra questão é que como ele teve a continuidade, ele ultrapassou os primeiros quatro anos de governo e aí ele entrou em outro governo, as pessoas começaram a ver o cargo de empreendedor público como mais um cargo em comissão e isso também ajudou a enfraquecer muito o modelo, quer dizer, já não é mais uma coisa que tá destinada à estratégia, a essa estratégia que tem foco para acabar. É uma coisa que já ultrapassou os quatro anos e que tá continuando, então é um cargo em comissão só que ele vai ter um processo de seleção, mas é mais um cargo em comissão (DIRIGENTE 1).

Bom, eu acho que a coisa que mais diferencia é porque no primeiro momento essa questão das pessoas não saberem o que era o empreendedor público e do próprio empreendedor público também não ter ainda consolidado uma identidade houve todo um trabalho junto a eles para que eles se reconhecessem como empreendedores públicos e que entendessem esse papel. Então nós fizemos várias reuniões de desenvolvimento, isso criou um vínculo muito forte entre eles que até hoje existe para aqueles empreendedores da primeira geração. Hoje eu não percebo isso, eu percebo que os empreendedores estão muito mais autônomos na sua relação, a gente tem feito todo um trabalho e movimento pra que eles atuem em rede, para que eles busquem essa identidade enquanto grupo, mas eu ainda não percebo isso nesse novo grupo. Eu acredito também que houve um pouco de internalização desse cargo, ele hoje... ele já não tem mais aquele *glamour* que tinha no primeiro... na primeira fase desse modelo, quer dizer, hoje o empreendedor público ele é visto, em alguns casos, como um servidor. O que ainda o diferencia é o salário [...] (DIRIGENTE 2)

[...] a sensação que eu tenho é que naquela época os empreendedores estavam trabalhando todos em funções mais gerenciais do que o grupo que a gente conseguiu montar a partir de 2011. Então aí é uma outra coisa que eu acho que foi uma diferença: hoje em 2011/2012 o grupo, primeiro que se dobrou o número de empreendedores. Claro que é difícil você manter todos fazendo uma coisa tão estratégica, mas também até pela própria gestão, como o Estado começou a coordenar os projetos e tal, a gente tem muito mais empreendedores em áreas de apoio do que em áreas de gestão mesmo [...] Você tem muito poucos, que é gerente de fato, não lá nomeado na estrutura, mas que é gerente de fato, que toma decisão, arca com as consequências, ordena despesas, é supervisor de termo de parcerias, tem toda a responsabilidade legal, administrativa e jurídica que eu tinha e a maioria dos meus colegas tinha na época. Isso eu acho que foi uma coisa que também é diferente eu acho que são duas perdas. Agora, duas coisas que eu acho que foram mais legais e que estão cada vez mais legais, eu acho que assim, o aprendizado que a gente teve com relação a gestão do grupo eu acho que cresceu demais, visivelmente naquele momento era assim, o cargo construindo com a gente olhando. Então o Estado para Resultados bateu muito a cabeça, então eu acho que houve uma evolução nesse segundo modelo em termos do que deve ser um plano de trabalho, como você tem que trabalhar esse grupo, como você motiva as pessoas a darem resultado, toda a parte de fortalecimento do grupo de empreendedores eu acho que isso profissionalizou enormemente nesse segundo modelo. [...] na segunda geração eu

acho que tem, e isso é fato agora, eu acho para o ano de 2013 de uma forma muito forte, um direcionamento muito... um planejamento muito mais claro do que é que você quer com esse grupo e como você atinge isso, acho que isso é importante. (DIRIGENTE 3)

O ponto fraco dessa geração para mim é o aumento de efetivo, na minha opinião. O efetivo de empreendedores públicos, na minha opinião, leva a uma possibilidade maior de redução na qualidade daquele grupo. É lógico e mais fácil se conseguir dez pessoas super qualificadas do que conseguir mil pessoas super qualificadas, então não por mudanças no processo de pré qualificação ou o que quer que seja, mas simplesmente pelo fato de ter que se buscar mais pessoas, isso para mim é o ponto mais fraco. Em termos de ponto forte, há uma capilaridade maior do grupo, você tem mais pessoas alocadas em vários lugares diferentes, então você tem um potencial de atuação mais amplo. Mas eu insisto que, na minha opinião... sufocar cada vez mais e ter um grupo relativamente pequeno e com foco bem definido e não tão amplo. (DIRIGENTE 4)

[...] eu preciso dizer que se não fossem os empreendedores, a gente não faria o que a gente tem feito na defesa social, não só no processo de orçamento... [inaudível] do sistema prisional mas também nas estatísticas que a gente trabalhou pouco tempo atrás e agora também vai entrar integração. Então assim, a possibilidade de eu lançar mão de uma pessoa do CRISP, que é um cara mega qualificado, super especializado, de que eu não tenho no estado alguém parecido e com uma visão crítica do estado, não dá para fazer se não fosse com ele ou com alguém com o mesmo perfil dele. No caso da educação idem, o PEP, o Reinventando eles não aconteceriam se não fossem os empreendedores, os empreendedores lotados nas prioridades aqui no Escritório e lá na secretaria. [...] Não daria para a gente fazer o que tem sido feito nas prioridades sem os empreendedores, definitivamente não teria. (DIRIGENTE 5)

É...eu acho que a segunda gestão ficou distante, um pouco, ficou mais distante da questão da estratégia. Então a ausência dos empreendedores nos comitês de resultado, a ausência dos comitês de resultados, a presença do vice-governador, de vários secretários, isso mudou. É, então assim, eu vejo o comprometimento do conjunto de empreendedores com o próprio grupo. Eu não vejo, né, quer dizer eu não via, as reuniões dos empreendedores. O programa de desenvolvimento feito com a fundação Dom Cabral, em relação àqueles encontros, é... a minha percepção, eu não sei se isso resultou, porque uma ideia da primeira geração de ter trazido a Silvia Espírito Santo, por exemplo, como eu coordeno um pouquinho do sentido de equipe, porque é muito difícil formar uma equipe de empreendedores públicos, sem uma visão conjunta, mas pelo menos dá um sentido, um espírito de corpo para aquele conjunto, para eles saberem que eles são pares, que eles são...quem pode ajudar o outro. Houve tentativas sofisticadas de criar uma rede, usar a Fundação Dom Cabral muito mais estruturada do que a Silvia que era uma consultora, a própria unidade de empreendedores cresceu em termos de qualificação, com a chegada de você e de outras pessoas, a Emília também desenvolveu, uma empreendedora de muito sucesso, mas a minha visão é que ela não impactou tanto a administração quanto a primeira vez. Ah... e o grupo de empreendedores não teve o espírito da primeira geração. É... então eu vejo, a minha percepção é, quando olho, o impacto da segunda geração foi menor que primeira vez. (DIRIGENTE 6)

As falas dos dirigentes corroboram outras percepções dos EPs, já expostas nesta tese: a dificuldade e atuar em um cargo estratégico quando a própria estratégia de governo não é clara; a utilização do cargo para “tapar buracos” da estrutura das secretarias, sem vinculação estratégica; dificuldade de gestão e de formação de espírito de grupo decorrentes do aumento

do quantitativo de cargos. Como saldo final, observa-se a diminuição da importância do cargo, a seleção de pessoas com perfil cada vez menos aderentes ao discurso oficial do “empreendedorismo” e, finalmente, um impacto menor destas pessoas (ainda que relevante) nos resultados do governo. É o “trabalho de formiguinha”: as pessoas percebem que trabalham muito, o trabalho é necessário e importante, mas o resultado de seus esforços é pequeno no contexto do governo e, principalmente, da sociedade.

Assim, ao serem questionados sobre que contribuições o programa dos empreendedores traz para o Governo de Minas Gerais, os dirigentes responderam:

As vezes eu fico pensando que a experiência dos empreendedores tinha que ser igual aquele CD dos Tribalistas sabe? [...] Ele pode nascer diferente, mas às vezes eu fico pensando que ele podia ter acabado na primeira gestão, acho que a gente ia acabar muito bem na primeira gestão. E aí talvez incorporar essa metodologia pra os próprios cargos da estrutura. Mas eu fico triste, assim, porque eu acho que a gente perdeu nessa continuidade, se a gente tivesse feito igual o CD dos Tribalistas teria sido bom. Você reúne aquelas pessoas, naquele momento, para fazer um excelente trabalho e depois se tiver continuidade é mais uma banda de rock, não tem aquele... eu acho que essa continuidade, com essa estratégia de governo, ela acabou enfraquecendo o modelo, enfraquecendo o papel do empreendedor. (DIRIGENTE 1)

Olha eu não tenho dúvidas, assim, que nesses 08 anos, que vão se encerrar ao final desse governo de empreendedorismo público no governo de Minas, que todas as pessoas que tiveram oportunidade de ter algum contato com um empreendedor foram tocadas de alguma forma. Eu acho que isso é um fato, uma coisa que eu percebo: todas as pessoas que eu conheço e que sabem o quê que é um empreendedor e que já viram um empreendedor, tiveram algum contato com um empreendedor e que têm uma opinião sobre o quê que é, entende qual que é a proposta, sabe que aquela pessoa está ali para trazer uma experiência diferente, ainda que a pessoa se sinta ameaçada ou ache que o empreendedor ganha mais do que ela e não deveria, o conhecimento de que, olha, essa pessoa veio de fora para fazer diferente eu acho que não tem dúvida, todo mundo... mesmo que a pessoa seja contra, fala: pô não está gostando do jeito que eu faço e tal. Mas todo mundo sabe que o grupo veio para fazer a diferença e acho que as pessoas de fato fazem. Eu acho que é um grupo que é muito, muito diferente e ele tem esse impacto de mostrar, de deixar esse legado mesmo. Acho que para as pessoas que conviveram, de que é possível trabalhar nessa estrutura tão complexa como um governo, cheio de amarras, numa forma direcionada para resultados e entregar de fato, eu acho isso é uma coisa que... esse legado eu acho que fica. Pode não ser tão universal porque o grupo é pequeno e tem gente que não teve a oportunidade de saber que isso existe, mas eu acho que as pessoas que tiveram contato com esse grupo entenderam que o grupo veio para fazer diferente, com um grupo mais arrojado, mais comprometido com resultado, mais disposto a desafiar as dificuldades, mais inovador, eu acho que isso fica sabe, que as pessoas não estão aqui a passeio, todo mundo está aqui para fazer a diferença, isso é eu acho que é uma coisa muito forte do grupo independente se a pessoa é gerente ou se ela está ali numa estrutura de apoio. E aí eu acho que do ponto de vista, eu acho, das pessoas que tiveram a oportunidade de ter empreendedores trabalhando para eles, e aí eu acho que a experiência é mais transformadora ainda, as pessoas, eu acho, que vão ficar e foram tocadas por essa experiência de ter um empreendedor trabalhando para ele ali, eu acho que a experiência é extremamente positiva. Todo mundo acha que esse grupo contribui,

que ele gera resultado, que eu não posso mais viver sem, que isso aqui agora é uma coisa... o sarrafo subiu. Eu acho que os empreendedores, por onde eles passaram, eles levantaram o sarrafo da qualidade, do compromisso, da entrega, isso eu acho que a gente pode falar isso de uma forma bem extensiva para o grupo. (DIRIGENTE 3)

A grande oportunidade que se tem, na minha opinião, com a utilização dos empreendedores e com uma gestão bem efetiva deles é uma alocação, independente de secretarias, independente de barreiras, de muros, de feudos, etc. é uma alocação de recurso que vise um resultado expressivo para a população, um resultado de um projeto estruturador, um resultado de alguma coisa que transcende as fronteiras de uma única secretaria, o que eu quero dizer: tem muitos projetos que acontecem dentro de uma única secretaria, mas aqueles que precisam de várias secretarias para acontecer, em geral têm uma dificuldade muito grande e aí a alocação de um empreendedor responsável por fazer aquilo acontecer, independe de qual secretaria ele está alocado, é um grande ganho. Isso para mim é um grande ganho desse modelo de empreendedor, só que esses projetos têm que ser escolhidos muito a dedo, sob pena de você onerar o estado com recursos, com a contratação de pessoas e essas pessoas não podem ser mal alocadas, elas têm que ser muito bem alocadas porque não é um custo inexpressivo... (DIRIGENTE 4)

[...] tem uma coisa que eu percebi em algumas viagens e alguns seminários fora daqui falando de choque de gestão, e até internacional – eu fui para Colômbia há pouco. Toda vez que eu falo do empreendedor e começo sempre falando pela corajosa decisão do governador de abrir mão da sua prerrogativa de nomeação de pastas e cargos, todas as pessoas ficam muito encantadas com isso. ... tanto pela força do técnico quanto pela possibilidade de você lançar mão sabe, quando eu conto que tem um processo de seleção baseado em princípios de RH, que eu nunca tinha visto falar de PI, que eu conheci aqui, então assim, eu acho que a gente poderia, claro que isso gasta tempo e recurso da agência, assim, mas eu acho que essa é uma experiência que a gente realmente poderia apresentar um pouco melhor para a gestão pública brasileira. Eu acho que especialmente se essa tentativa aqui com a Seplag funcionar, eu acredito muito nisso sendo um modelo para outros estados, isso é uma coisa que eu acho que a gente não tem potencializado isso ou talvez seja desconhecimento meu, mas eu não vejo isso potencializado. Outra coisa que acho: eu espero muito que a gente consiga criar um modelo de transição dessa estrutura dos empreendedores, provavelmente para a Seplag, que garanta com que o modelo seja valorizado na medida do que ele precisa ser, para que ele continue independente do novo governo, então assim, eu quero crer muito que a gente consiga fazer uma estratégia de transição suficientemente robusta para que ela não se perca. (DIRIGENTE 5)

[...] gostaria de olhar talvez a experiência, ela separada pra ver também se não aconteceu com ela o que acontece com todas as organização que elas se ocupam, com seus processos e com as suas questões internas, e com as melhorias que precisam ser feitas nos processos. E aí a história da burocracia do Weber vai tomando conta e esquece o original, quer dizer, aquele empreendedorismo original, “porque surgiu aquele negócio?”, “qual quê é o sonho que está”, porque isso aconteceu com o estado como um todo, quer dizer, acho que o estado de Minas se achou muito bom e foi melhorando processos e foi se tornando... seus processos foram se tornando mais complexos, como se complexidade e detalhamento, pra você ver, um conjunto de indicadores, eu tinha cento e poucos indicadores, a última vez que me falaram que tem seiscentos e tantos indicadores, então... e é impressionante, agente ouviu de pessoas que passaram por esses programas que não pôde fazer isso o (...) nos falou sobre isso, Francisco Longo, e mesmo assim as organizações caminham para isso. Quando elas atingem o sucesso elas perdem um pouco a autocrítica e a visão original, e... e aí chegam a ver de uma forma geral que afetou os

empreendedores. Então assim, os processos dos comitês ficaram mais burocráticos a descentralização da unidade central de projetos das unidades setoriais acabou criando muita gente fazendo a mesma coisa e... então a gestão de projeto na unidade central, no GERAES, nas AGEIS, o Escritório pouco entrava na prioridade, agente acabou criando uma estrutura mais complexa e que... numa época inclusive, que as receitas diminuíram, quer dizer, se fosse uma empresa privada o caminho para um downsizing rapidinho estava ali. Ou ia entrar um CEO para fazer um downsizing urgente, mas como é pública não dá para fazer um downsizing é impossível. (DIRIGENTE 6)

Apesar de os dirigentes reconhecerem as relevantes contribuições dos EPs para o governo de Minas Gerais, alguns ressaltam que elas estavam mais claras na primeira geração. Ainda assim, a reflexão que faz o(a) D3 é que os EPs, em alguma medida, fizeram diferença pelos locais em que passaram. Para o(a) D5, o próprio modelo de gestão do cargo já é relevante para a administração pública. As críticas vão ao encontro das mesmas questões pontuadas anteriormente: problemas na estratégia de governo, apropriação do cargo pela estrutura, crescimento do efetivo e da estrutura de governo como um todo.

Finalmente, convidados a refletir sobre a continuidade do programa no próximo governo, os dirigentes opinaram:

Eu não sei, por exemplo, se o governo acabasse hoje se a gente veria o que aconteceu ao final de 2010, que é ver da carteira de empreendedores a gente fazer ali subsecretários, secretários adjuntos, presidente de fundação, não sei se a gente veria isso. Subsecretários, acho que não. E aí isso para mim de fato explícita essa perda. Não acho que é na carteira de empreendedores hoje que eles procurariam essas pessoas. [...] Eu acho que as pessoas que estão hoje elas não conseguem fazer ver a contribuição, a diferença que elas estão fazendo. [...] Não só por elas, pelo contexto, por tudo. Hoje eu acho que você não diferencia tanto o empreendedor como diferenciava no primeiro trabalho do empreendedor, então isso eu acho que acaba que prejudica muito ali essa coisa da manutenção. Melhor que eu acho agora, de fato, é que acabe. É, e renasça de uma outra forma. [...] Com outro nome... [...] E é bom também enquanto as coisas podem deixar saudade porque é sinal de que elas foram boas. [...] Então eu, se eu puder opinar, em dois mil e ...final de 2014, eu voto pela extinção. E aí quem sabe um dia, se as pessoas tiverem saudade, ele consiga voltar, mas num outro patamar, não com a continuidade que a gente está vivendo agora. (DIRIGENTE 1)

Em relação à continuidade, aí é bola de cristal mesmo. Acho que vai depender muito de quem assumir, mas hoje dentro do estado há um reconhecimento de que um processo bem feito de alocação garante sucesso na implementação de qualquer coisa, então hoje a gente tem duas grandes vitórias, do meu ponto de vista, que é a alocação estratégica dos EPPGGs²⁷ que entram no estágio obrigatório, que já estão utilizando um dos instrumentos que nós utilizamos aqui no processo de pré qualificação dos empreendedores públicos e que tem dado resultados muito bons, relatados não só pelos EPPGGs, quanto pelos tutores que os recebem no estágio e

²⁷Especialista em Política Pública e Gestão Governamental. Cargo do aluno egresso da Escola de Governo – Fundação João Pinheiro.

também agora no processo de construção, de organização das equipes das AGEIs²⁸, que são estruturas da Secretaria de Planejamento e Gestão que funcionam dentro de cada secretaria. Então a gente está fazendo todo um mapeamento, em parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão do perfil dessas pessoas pra gente entender e tentar, não só através de políticas de desenvolvimento, tentar suprir alguma lacuna que eventualmente exista no perfil da pessoa, mas também no sentido de nas movimentações naturais você já fazer uma alocação já bem adequada, bem aderente ao perfil, para garantir que até as movimentações dentro da AGEI diminuam um pouco, no sentido que você vai colocar pessoas certas no lugar certo. Então eu vejo isso como uma vitória, um filhotinho do projeto, dois filhotinhos do projeto dos empreendedores públicos e, no meu ponto de vista, traduz um reconhecimento do Estado de que esse modelo dá certo e que ele pode ser replicado. (DIRIGENTE 2)

[...] eu acho que as coisas criam ondas, eu acho que talvez depois de 08 anos precisa de uma mudança mais radical, uma injeção de ânimo talvez sabe? Pra que a gente consiga dar um outro salto, eu não sei essas coisas assim, como que elas funcionam, mas eu acho que elas são em ondas mesmo, então acho que assim, hoje a gente tem a sensação de que as coisas são menos estratégicas, que são mais pulverizadas, que as pessoas estão em funções menos relevantes, mas eu acho que a gente não pode perder de perspectiva o todo e tudo que isso significou ao longo desses 08 anos. Então talvez assim, eu acho que seja o momento de pensar em coisas bastante arrojadas para conseguir fazer, agora com esse grupo não dá porque a gente agora está trabalhando para executar o que a gente tem que executar até 2014, mas, na hipótese do próximo governo acreditar nesse modelo e querer continuar eu acho que tem espaço para arrojar, eu acho assim, diminuir o grupo, trabalhar com coisas mais focadas, ser mais criterioso na distribuição dos cargos, a gente tem, eu acho que, já a experiência hoje para bancar mais “nãos”, eu acho que a gente tem autoridade para falar “olha aqui não vai ter”, ter formas melhores de... formas de garantir por exemplo que os empreendedores de fato trabalhem como força tarefa e não sejam incorporados depois na rotina dos projetos, quer dizer, eu acho que tem muito o que avançar, eu acho que vale a pena. (DIRIGENTE 3).

Então, recapitulando o que eu te respondi a pouco, sobre a questão do movimento inercial, um ponto importante desse modelo é que ele seja de fato um modelo de uma intervenção que entra, cumpre o seu papel e sai, sob pena de replicar a lógica dos servidores que entram e ficam aqui para sempre e que precisam de alguma coisa que quebre a inércia. Então, nós como empreendedores, como um agente, uma força tarefa para cumprir um papel específico e para quebrar essa inércia e nós não podemos nos transformar nesse ser inercial. Portanto, esse não é o modelo e talvez o erro seja tentar fazer com que isso se torne perene, na minha opinião, isso não deve ser feito. Aconteceu em um governo, houve uma ampliação do modelo nos anos seguintes, mas é preciso entender que isso é uma ação de intervenção transitória e pelo menos nesse contexto, nessa formação, é preciso se encerrar, como de certa forma, o Estado para Resultados se encerrou e o choque de gestão se encerrou e a gestão para cidadania se encerra e que outra coisa venha. Mas após sofrer uma metamorfose, o que quer que seja, mas esse é o principal... esse é um importante benefício, porque se há uma preocupação acima de um nível com a manutenção do emprego isso serve como, eventualmente, como um freio das ações que devem ser bem enérgicas e enfim, transformadoras. (DIRIGENTE 4)

E por causa disso assim, a conexão que eu acho do que eu falei primeiro de valorizar nacionalmente a estratégia e garantir a transição para a Seplag é que quanto mais eu acho que essa estratégia seja consolidada, como por exemplo o choque de gestão, nenhum governador novo que entrar aqui vai acabar com o acordo de resultados, eu acho, eu acho, eu não entendo de política, mas assim, eu acho que ninguém vai

²⁸Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

conseguir dar esse passo atrás, talvez se a gente conseguir um reconhecimento da estratégia empreendedor público, ela seja mais difícil de ser matada em outro governo de um outro político, de um outro partido político. O meu chefe Rômulo, ex-chefe meu Rômulo lá de Brasília, falava assim “política que nasce grande e que tem muita publicidade é difícil de você matar ela, mesmo que ela seja ruim”. Então empreendedores é bom, então eu acho que se a gente, e aí é desafio do escritório, é desafio do escritório sabe, eu estou desenhando um negócio assim, eu estou desenhando... a minha tentativa é desenhar uma unidade de monitoramento e avaliação para criar uma unidade na Seplag para que o conhecimento que a gente falou, de acordo de resultados não se perca como tem se perdido, quem sabe a gente não consegue criar uma unidade dentro do RH da Seplag para transitar ou se o escritório for remodelado em outro ponto ele pode continuar absorvendo isso, mas a gente não tem essas garantias. Então eu acho que é isso, eu acho que é consolidar a marca e o trabalho e garantir a transição, eu acho que é o mais importante para esse processo, é isso. (DIRIGENTE 5)

Nós fizemos uma experiência inovadora que só foi possível com a decisão do poder do momento, que isso foi uma... o governador se dispôs a abrir mão de uma prerrogativa para introduzir uma inovação, e o Chico reconheceu isso, quer dizer, isso é muito legal, apesar dele achar que essa experiência ela depende do CEO do momento. Mas eu acho que, eu estou convencido, que o maior problema da administração pública, ela quer algo muito estável, para durar, para ser sustentável e, é... nesse mundo isso é impossível. O mundo está mudando demais, então ao invés de trazer, de construir algo mais temporário e mais transparente e respeitar o perfil daquele CEO do momento, há uma contradição entre criar um estado ideal, Weber de novo na cabeça de todo mundo, um estado ideal, com burocracia definida, com suas funcionalidades definidas, concursos públicos, carreiras bem estruturadas de décadas e o mundo mudou, ninguém quer mais isso, pelo menos grande parte da população não quer isso, e grande parte dos talentos não querem isso e... ao contrário de pensar, que é mais difícil, dá mais trabalho, estruturas temporárias que respeitam o princípio da impessoalidade, que respeita o princípio do mérito, mas que seja um pouco adaptado a cada quatro anos – porque depende da liderança que foi eleita por aquela sociedade. Isso é mais difícil, porque tem um padrão igual Weber pensou no século XIX, é século XIX mesmo? ...E ainda está na cabeça das pessoas do setor público, isso é o que eu vejo, essa é a dificuldade, eu espero não ter te desanimado, eu tô achando que eu fui crítico com essa experiência dos empreendedores da segunda geração. (DIRIGENTE 6)

Pelas frases, é possível perceber que todos os dirigentes concordam que, para que haja continuidade, é preciso que o programa seja revisto e modificado. Alguns são mais céticos e acreditam que, com a atual configuração, deveria haver a extinção, ficando como registro de uma experiência de sucesso. Contudo, é geral a percepção de que vários ensinamentos provenientes da experiência bem como metodologias desenvolvidas devem ser incorporadas pelo governo (especialmente pela SEPLAG) para agregar à gestão dos cargos da estrutura o modelo de seleção para cargos de recrutamento amplo e os formatos de acompanhamento dos resultados do governo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo central desta tese – Compreender como a segunda geração de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais, os idealizadores do programa e os gestores diretos percebem a gestão do cargo de empreendedor público –, pôde-se observar que a maioria dos indivíduos apresenta percepções positivas aderentes ao discurso oficial do governo que preconiza uma atuação empreendedora, envolvendo a mobilização de competências específicas. Essas percepções também vão ao encontro de autores comportamentalistas da teoria de empreendedorismo, os quais destacam características esperadas para os empreendedores muito alinhadas com o imaginário dos EPs sobre o que significa ser um empreendedor público. Ademais, as respostas corroboram a compreensão de Dutra (2012) quanto à principal contribuição das pessoas que mobilizam seus conhecimentos, habilidades e atitudes na organização, focados na entrega e na obtenção de resultados diferenciados. Dutra (2012, p. 24) explica: “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Diante do objetivo de recuperar a história da formação da Gestão de Pessoas no setor público no contexto da formação da administração pública brasileira, percebeu-se que a herança da formação do Estado, que vem desde a colonização portuguesa, refletiu-se em políticas de gestão de pessoas no Brasil, considerando desde o processo de alocar servidores públicos (que passam a necessitar de um concurso público para ingresso apenas na década de 1980), até as ações de retenção (como a questão da estabilidade).

Marcelino (2003, p. 653) destaca:

Finalmente, como agregados das situações anteriores, havia e ainda há problemas no serviço público federal, como: a grande distância entre o que se discute e o que se faz; o visível equívoco ao se investir em facilidades “de” e “para” treinamento na presunção de resolver problemas de recrutamento e seleção de pessoal; a descaracterização dos concursos classificatórios que acabam por escalonar todos ao longo do tempo; o desvirtuamento dos processos de enquadramento, que na maior parte dos casos servem como instrumentos de legitimação de situações, insustentáveis funcionalmente; a inflexibilidade gerada pelos quadros de lotação, que descaracteriza o processo de planejamento e controle de recursos humanos; o uso muito frequente da expansão da estrutura administrativa para resolver problemas de melhoria salarial; a orientação das medidas de reforma, como se o Poder

Executivo fosse toda a administração pública; a paridade salarial entre os poderes e, nestes, entre posições e funções não necessariamente análogas.

O modelo de gestão do empreendedor público tentou sanar algumas dessas dificuldades, revelando-se adequado em alguns quesitos, mas apenas parcialmente em outros. A seleção, por exemplo, é vista como criteriosa e seus instrumentos já estão sendo utilizados pelo governo para auxiliar na alocação de servidores, como os EPPGs e os profissionais das AGEIs. A ambientação deixa a desejar em alguns momentos, principalmente pela dificuldade do Escritório enquanto órgão gestor do EP em compreender a real demanda de trabalho deste profissional e pela dificuldade em auxiliar diretamente na socialização deste profissional em sua nova atividade – desafios gerados pelas próprias secretarias/órgãos que demandam o EP. Os instrumentos de gestão utilizados para mensurar as entregas e os resultados dos EPs aparecem como maior alvo de crítica, sendo percebido por grande parte dos ocupantes como inadequados. Ademais, a forma de gestão burocrática das pessoas, como exigência de horário, vai de encontro ao discurso da atuação empreendedora, aparecendo como alvo de crítica para alguns profissionais.

Comparativamente, Valadares *et al.* (2010, p. 51) chegaram às seguintes conclusões ao final da primeira geração de EPs:

Conclui-se que o cargo de empreendedor público se constitui como uma inovação na gestão pública brasileira, pois, alinhado à modernização da administração pública da América Latina, avançou na forma de administrar as pessoas que trabalhavam na nova gestão pública. Mostra-se que em termos de Gestão de Pessoas, o Estado de Minas Gerais deu um salto de suma importância para o alcance da eficiência.

Muito ainda há para compreender acerca da gestão de pessoas na administração pública e o caso do empreendedor público mineiro pode contribuir para essas reflexões. Segundo Longo (2007, p. 16), por mais importantes que sejam as mudanças legais as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica não são suficientes para alterar significativamente o funcionamento das organizações públicas. Para o autor, “a verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas”. Assim, ao compreender que o investimento nas pessoas que atuam na máquina pública é um processo de resultados no médio e no longo prazo, nem sempre com visibilidade para a sociedade, muitos governantes optaram no decorrer da história por não fazê-lo.

Longo (2007, p. 24) bem resume essa ambiguidade:

Em geral, a tensão entre a visão de médio e de longo prazo exigida pelas políticas de recursos humanos e a lógica reativa e a curto prazo com que são adotadas habitualmente as decisões nos turbulentos ambientes empresariais de nossos dias é uma fonte de dificuldades para aqueles que querem situar as pessoas no centro do cenário. Por sua vez, explica porque essa nova preeminência das pessoas não é tanto uma característica comum, generalizável às empresas atuais, e sim um traço diferenciador daqueles projetos empresariais com autêntica vocação de sustentabilidade. Só quando se busca o sucesso a longo prazo é que se está disposto a avaliar adequadamente investimentos que, como ocorre com frequência com os de capital humano, oferecem um retorno consideravelmente demorado no tempo (LONGO, 2007, p. 24).

O modelo de gestão do cargo de EP ofereceu desafios adicionais, percebidos e apontados por Bernardi e Lopes (2010, p. 28) ao final da primeira experiência dos EPs, os quais vão ao encontro daqueles percebidos na segunda geração:

Enfim, realizar a gestão estratégica de pessoas na Administração Pública, tem se revelado um grande desafio, seja pela sua natureza essencialmente artesanal ou pela diversidade de perfis dos ocupantes dos cargos de empreendedor público e dos gestores imediatos desses profissionais. Contribuem, ainda, para aumentar esse desafio a estrutura matricial de gestão do empreendedor público, bem como o complexo mosaico das culturas dos órgãos e entidades da Administração Pública mineira. O pioneirismo dessa experiência tem como objetivo primordial gerir os empreendedores públicos a partir das necessidades da estratégia de Governo, a fim de que atuem com responsabilidade, zelo, profissionalismo e ética com vistas a potencializar os resultados de Governo.

Em relação ao objetivo de mapear o perfil dos empreendedores públicos da segunda geração, comparando-os com os da primeira, pode-se afirmar que os resultados encontrados neste estudo indicam uma mudança no perfil dos profissionais da segunda geração de EPs em relação à primeira geração. Diferenças importantes quanto a sexo, idade e formação foram observadas. Além disso, constata-se uma renovação no quadro de profissionais que atuam no cargo de EP. Mas talvez o mais marcante seja a crescente participação de profissionais oriundos do próprio setor público e da academia em detrimento da seleção daqueles vindos de empresas privadas. Os resultados indicam, portanto, uma combinação ou, no mínimo, convivência entre competências do setor público e do setor privado.

Diante do objetivo de comparar as intenções dos idealizadores do programa Empreendedores Públicos e dos gestores com as percepções dos ocupantes do cargo sobre a atuação destes no governo de Minas Gerais, pode-se perceber que nesta segunda geração a maioria dos EPs ainda reproduz o discurso oficial e que sua percepção vai ao encontro daquela difundida pela gestão. Contudo, muitos criticam duramente esse discurso e a forma como é feita a gestão das

pessoas e do cargo, gerando grandes divergências entre o que foi proposto e o que é percebido pelo ocupante. Ademais, os próprios dirigentes (idealizadores e gestores) fazem suas críticas, principalmente comparando o que foi proposto na concepção do cargo – mais alinhado com a primeira experiência – e o que tem sido observado na segunda geração. Eles mesmos percebem que a intenção inicial e os objetivos para o EP no governo não foram perpetuados da maneira mais satisfatória.

A despeito da inovação produzida e dos resultados percebidos, o modelo gerencialista escolhido para a gestão das pessoas não se mostrou completamente adequado, tendo sido o maior alvo de crítica por parte dos EPs neste estudo. Os instrumentos burocráticos, assim como as ferramentas de controle, vão de encontro à expectativa da atuação “empreendedora”, gerando certa insatisfação e sentimento de desvalorização por parte dos EPs. Pode-se concluir que o desafio de fazer gestão de pessoas na administração pública estendeu-se ao cargo de empreendedor público, ainda que desde o início ele tenha surgido com uma proposta diferente – mas acabou sendo internalizado pelo governo e vem sendo percebido por muitas pessoas como apenas mais um cargo da estrutura.

Bresser-Pereira (2000, p. 18) explica:

[...] no final do século XX, quando as técnicas de controle gerencial e democrático já foram amplamente desenvolvidas, a melhor forma de combater o clientelismo é ser gerencial; é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, em vez de submetê-lo a um controle burocrático vexatório.

O modelo de gestão do empreendedor público tenta ir na direção apontada por Bresser-Pereira, necessitando, contudo, ainda de ajustes para atender às diversas demandas de seus ocupantes. A própria diversidade de perfis e características dos profissionais ocupantes do cargo de EP revela-se como um desafio adicional a essa gestão.

Ao tentar compreender a experiência da segunda geração de empreendedores públicos do governo de Minas Gerais na perspectiva dos ocupantes do cargo, dos idealizadores do programa e dos gestores diretos, observou-se com relação ao desenvolvimento de competências que os EPs consideram essa atuação uma oportunidade de crescimento e de aquisição de novos conhecimentos e experiência. Além disso, a atuação no cargo permite conhecer de perto a máquina pública e atuar com as lideranças técnicas e políticas do governo

estadual. De alguma forma, o desenvolvimento de novas competências permite aos profissionais enfrentar desafios gerenciais, de ordem política e institucional, no governo e, ao mesmo tempo, preparar-se para um eventual retorno ao setor privado.

Para Bitencourt (2003), na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, o desenvolvimento de competências exerce importante papel. Dutra (2012, p. 28) corrobora essa noção e completa que as pessoas não podem ser avaliadas apenas pelo que fazem, mas também pelo valor que agregam à organização. Para o autor, a agregação de valor é algo que a pessoa entrega de forma efetiva, permanecendo além de sua presença nesta organização. Assim, é esperado, segundo o discurso oficial, que o empreendedor público imprima mudanças significativas nos projetos aos quais está vinculado, “empreendendo” no governo de Minas Gerais em direção à mudança de políticas públicas e à produção de resultados para a sociedade; enfim, atuando de forma estratégica e diferenciada, melhorando processos e ou introduzindo tecnologias.

Contudo, como já exposto, nem todos os EPs apresentam percepções alinhadas ao discurso oficial do governo. Alguns acreditam que o cargo pouco difere de outros cargos públicos, não “empreendendo” e, portanto, não atendendo aos objetivos delineados para sua atuação no governo de Minas Gerais. Muitos relatam sentimento de frustração diante de toda a expectativa com relação à sua função. É importante refletir sobre este resultado, porque ele pode referir-se a projetos ou atuações específicas em que estas pessoas estão alocadas, os quais, de fato, estão desalinhados com aquilo que o programa dos EPs propõe para seus ocupantes e para o órgão que recebe o profissional. É sempre importante destacar que um cargo que existe para atender às prioridades estratégicas do governo deve estar, de fato, orientado para a estratégia. Quanto mais clara e bem desenhada for esta estratégia de governo, melhor será essa alocação e a gestão de seus ocupantes.

Os dirigentes corroboram essa opinião e acreditam que a mudança de orientação da estratégia de governo e a própria indefinição das prioridades que ocorreram no segundo governo Anastasia prejudicaram a alocação e atuação dos EPs, alterando o direcionamento do modelo em relação ao que havia sido construído na primeira geração. Vale reforçar que um cargo criado para ser estratégico não pode estar desvinculado da estratégia macro de governo. Se esta estratégia é fraca e dispersa, a alocação dos profissionais deixa de fazer sentido e a relevância de seu trabalho perde dimensão.

Finalmente, a metáfora da “formiguinha tentando tirar água de pedra” mostra-se adequada para refletir a natureza do trabalho do EP. É fato que a maioria é de pessoas comprometidas, que trabalham muito, dedicados à causa pública. Porém realizam um trabalho quase artesanal, às vezes muito pequeno no universo do governo como um todo, mas não menos importante. É um esforço diário de paciência, de resiliência e de determinação.

Sem a pretensão de esgotar o tema, sugere-se ao final de 2014 a realização de uma nova pesquisa com os EPs, para verificar se houve mudança de percepção, dentre outros elementos não pesquisados neste estudo. Por se tratar de uma pesquisa acadêmica realizada ao final da primeira metade do atual Governo Anastasia, este estudo tem a limitação de oferecer uma visão parcial sobre o fenômeno pesquisado.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. **A formação da burocracia brasileira**: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In *Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 392 p.

AHMAD, N. H; NASURDIN, A. M; ZAINAL, S. R. M. Nurturing Intrapreneurship to Enhance Job Performance: The Role of Pro-Intrapreneurship Organizational Architecture. **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises**, 2012, pp. 1-9.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987 (teste de livre-docente).

ALLES, Martha. **Dirección estratégica de recursos humanos**. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Editorial Granica, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999. 264 p.

BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **R.Adm.** São Paulo, v. 38, n. 4; out/dez-2003. P. 285-297

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. In: **RAE** Edição Especial Minas Gerais, v. 45, 2005.

BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social – experiências setoriais no Brasil. **O & S**. v.14. n. 43, out/dez-2007. P. 57-70

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 443 p.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGER, P. L. e LUCKMAN, T. **A Construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNARDI, M. O processo de concepção do cargo de empreendedor público. In GUIMARÃES, T. B.; BERNARDI, M. M. E. (org). **Empreendedores Públicos no governo de Minas Gerais**: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 33-47.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOURDIEU, P. **A Economia das Trocas Simbólicas**. 3 ed. São Paulo: Perspectivas, 1992.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: sobre a teoria de ação. Campinas, SP: Papyrus, 1996

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, Pierre, CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. A profissão de sociólogo, preliminares epistemológicas. Petrópolis: Vozes, 1990. *Apud* THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan/Fev 2006.

BOURDIEU, Pierre. *Meditações pascalianas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. *Apud* THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan/Fev 2006.

BOYATZIS, Richard. **The competent manager**: a model of effective performance. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 56 (2): 179-194; abr-jun/2005.

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. Campinas, SP: Ed. Da Unicamp, 2004.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. Informações históricas, Galeria dos Presidentes. Disponível em <https://www2.gestao.presidencia.serpro.gov.br/info_historicas> Acesso em 20/04/2011a.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. Portal da Legislação, Decretos. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm> Acesso em 24/04/2011. 2011b.

BRASIL. Presidência da República Federativa do Brasil. Portal da Legislação, Constituição. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em 24/04/2011. 2011c

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, A reforma gerencial do Estado de 1995. In **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Jul./Ago. 2000; 34(4):7-26.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Burocracia pública na construção do Brasil**. São Paulo, 2008. ms.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma da gestão pública**. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br>> Acesso em 24/04/2011.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.

CANTARINO, A. Eixo da pré-qualificação. In GUIMARÃES, T. B.; BERNARDI, M. M. E. (org). **Empreendedores Públicos no governo de Minas Gerais**: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. p. 49-74.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade I In: **RAE**, v. 35, nº6, p. 67-75. São Paulo, 1995

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade II In: **RAE**, v. 36, nº1, p. 13-20. São Paulo, 1996.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: ArtesMédicas Sul, 2000.

CLAD. **La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana**. Buenos Aires: Eudeba, 2000.

CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. **Una Nueva Gestión Pública para América Latina**. Disponível em <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>> Acesso em 20/01/2013.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. In: **RAP – Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, set/out. 2008, 42 (5): 829-874.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado Brasileiro**. Crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 256 p.

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. Jan, 1991

DEJOURS, Christopher. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 4. ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1991. 163 p.

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Sousa; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. Revisando a noção de competência na produção científica e administração: avanços e limites. In DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986. 378 p.

DORNELAS, J. C. A; TIMMONS, J. A; ZACHARAKIS, A; SPINELLI, S. **Planos de Negócio que dão Certo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 194 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder**. V.1. São Paulo: Globo, 1975.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder**. V.2. São Paulo: Globo, 1989.

FARAH, E; CAVALCANTI, M; MARCONDE, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 251 p.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. **Anais**. EnANPAD, 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, V. 34, n. 2, abr-jun/1999. P. 5-28.

FISCHER, André Luiz. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998 (tese de doutorado).

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Sousa; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto; Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FISCHER, Rosa Maria. **“Pondo os pingos nos is” sobre relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Processos e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, ano/vol. 5, número Especial, p. 183-196. Curitiba: ANPAD, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Lemos; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão – uma história das questões atuais. In: Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – **EnANPAD**. Canela, 1992.

GAETANI, Francisco. Public Management constitutional reforms in modern Brazil (1930-1998). 2005. Tese (Doutorado) – University of London. *Apud* ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas**. In Burocracia e Política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 392 p.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **RSP**. Revista do Serviço Público, ano 53, n. 4, out-nov/2002. P. 53-77

GASALLA, José Maria. Tendências na gestão dos chamados “recursos humanos”. In **DOM** – a revista da Fundação Dom Cabral; ano II, n. 5, mar-jun/08; p. 19-25.

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica**. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. mai./jun. 1995.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- GONZALEZ-REY, F. **Subjetividade, Complexidade e Pesquisa em Psicologia**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- GUIMARÃES, T. B; BERNARDI, M. M. (orgs.) **Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. 320 p.
- GÜNTER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** *Psicologia Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 22, n. 2, p.201 – 210. mai/ago. 2006
- GUZMAN-CUEVAS, J. Towards a taxonomy of entrepreneurial theories. **International Small Business Journal**. v. 12, n. 4, p. 77-82, jul./set., 1994.
- HISRICH, R. D; PETERS, M. P; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. Ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1995. 220 p.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE BOTERF, Guy. De La compétence – essai sur un attracteur étrange. In **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995. *Apud* FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, ano/vol. 5, número Especial, p. 183-196. Curitiba: ANPAD, 2001.
- LEVINE, D.M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações usando microsoft excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, abr./jun. 1998. P. 5-32
- LIMA, A.C.P.; MAGALHÃES, M.N. **Noções de probabilidade e estatística**. São Paulo: USP, 2002.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade**. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007. 246 p.

MAIER, V; POP-ZENOVIA, C. Entrepreneurship versus Intrapreneurship. **Review of International Comparative Management**. Volume 12, Issue 5, December, 2011. pp. 971-976.

MARCELINO Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. In **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Maio/Jun. 2003, 37 (3): 641-659.

MARCELINO Gileno Fernandes. A ética do patrimonialismo e a modernização da Administração Pública Brasileira. In MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P., Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. *Apud* COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado Brasileiro**. Crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 256 p.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. Coleção Os Economistas, vol. 1, Livro Quarto. São Paulo: Abril Cultural, 1982. p. 211-264.

MARTINS, Humberto Falcão. **A Modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a Modernização da Administração Pública Brasileira. In MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 328 p.

McCLELLAND, David. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, jan/1993. p. 1-14

McGREGOR, Douglas. **Uma análise Apreensiva da Avaliação de Desempenho**. (1957). In VROOM, Victor H. Gestão de Pessoas, não de Pessoal. Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MERTENS, L. **Competencia Laboral**: sistemas, surgimiento y modelos. Genebra: OIT, 1996. *Apud* SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002, 366 f. Tese. (Doutorado e Administração). Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

MESSEDER, J. E. C. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 23(4) 49-61, ago/out 1989.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 182 de 21 de janeiro de 2011. Diário do Executivo e Legislativo. Caderno 1. 21 de Janeiro de 2011, p. 2

MINAS GERAIS. Competências do Escritório de Prioridades Estratégicas. Diário do Executivo e Legislativo. Caderno 1. 21 de Janeiro de 2011, p. 21. 2011b

MINAYO, M.C.S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C.S. *et al* (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999. p. 9-29

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1. n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: <http://www.sied.com.br/sys/prof_arquivos/Pesquisa%20Qualitativa.pdf>

NUNES, Edson. **A Gramática Política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 146 p.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **RSP**. Revista do Serviço Público. Ano 53, N. 4, out-dez/2002.

PACHECO, Regina Silvia. **A agenda da nova gestão pública**. In LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (org.) Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. P. 183-218.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, V. 45; N°1; jan-mar / 2005. P.

PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Unicamp, 2006, 398p.

PORTO, Cláudio Américo de Figueiredo; SILVEIRA, José Paulo. O planejamento e a gestão estratégica e sua função em Minas Gerais. In GUIMARÃES, T. B.; PORDEUS, I. A.; CAMPOS, E. S. A. (org) **Estado para Resultados**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2010. P. 13-32.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-june, 1990. P. 1-15

ROBBINS, Derek. Sociology and philosophy in the work of Pierre Bourdieu, 1965-75. *Journal of Classical Sociology*, London, v. 2, n. 3, p. 299-328, 2002. *Apud* THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan/Fev 2006.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002, 366 f. Tese. (Doutorado e Administração). Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Col. Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SENNETT, Richard. **A Cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006. 189p.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974. 237 p.

SILVA, Francielle Molon da Silva; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público – RSP**. Brasília, 62 (2): 167-183; abr-jun/2011.

SMITH, N. R.; MINER, J. B. **Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation**: implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*. Vol. 4. i25-34tl, 1983. P. 325-340.

SORJ, Bernardo. **A Nova Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000. 166 p.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993. *Apud* SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002, 366 f. Tese. (Doutorado e Administração). Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2008.

THIRY-CHERQUES, H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, Jan/Fev 2006.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. Estado, democracia e administração pública no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004. *Apud* COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do Estado Brasileiro**. Crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 256 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. Inovando para Obter Os Melhores Resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Uma nova ordem para recursos humanos**. In: Ulrich, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2003.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; BORGES, A. R. O empreendedor público: uma inovação da Administração pública mineira. **Anais** do IV Congresso UFV de Administração e Contabilidade: Viçosa/MG, 2010.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com Base no Empreendedor Público em um Estado-Membro do Brasil. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 5, Set./Out. 2012. p. 723-743.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. **Anais** do EnANPAD, 2012.

VOLOSHINOV, M. **Marxism and the philosophy of language**. London: Seminar Press, 1973.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. **Revista de Administração Pública**, v. 8, p. 27-75, 1974.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. *Revista de Administração Pública*, v. 18, n. 4, p. 72-87, 1984.

WEHLING, Arno; WEHLING, Maria José. Formação do Brasil Colonial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. *Apud* COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. In: **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, set/out. 2008, 42 (5): 829-874.

WOOD JR, Thomaz; PAES DE PAULA, Ana Paula. A mídia especializada e a cultura do *management*. **O&S** - v.13, n.38; Jul-Set/ 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios e atuais propostas. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE I –Galeria de Presidentes do Brasil

Dilma Vania Rousseff
1º.01.2011



Itamar Franco
02.10.1992 a 1º.01.1995



Tancredo Neves



Luiz Inácio Lula da Silva
1º.01.2007 a 1º.01.2011
1º.01.2003 a 1º.01.2007



Fernando Collor
15.03.1990 a 02.10.1992



João Figueiredo
15.03.1979 a 15.03.1985



Fernando Henrique Cardoso
1º.01.1999 a 1º.01.2003
1º.01.1995 a 1º.01.1999



José Sarney
15.03.1985 a 15.03.1990



Ernesto Geisel
15.03.1974 a 15.03.1979



Emílio G. Medici
30.10.1969 a 15.03.1974



Costa e Silva
15.03.1967 a 31.08.1969



Ranieri Mazzilli
25.08.1961 a 08.09.1961



Márcio Mello
31.08.1969 a 30.10.1969



Castello Branco
15.04.1964 a 15.03.1967



Jânio Quadros
31.01.1961 a 25.08.1961



Augusto Rademaker
31.08.1969 a 30.10.1969



Ranieri Mazzilli
02.04.1964 a 15.04.1964



Juscelino Kubitschek
31.01.1956 a 31.01.1961



Aurélio Lyra
31.08.1969 a 30.10.1969



João Goulart
24.01.1963 a 31.03.1964
08.09.1961 a 24.01.1963



Nereu Ramos
11.11.1955 a 31.01.1956



Carlos Luz
08.11.1955 a 11.11.1955



José Linhares
29.10.1945 a 31.01.1946



Isaiás de Noronha
24.10.1930 a 03.11.1930



Café Filho
24.08.1954 a 11.11.1955



Getúlio Vargas
10.11.1937 a 29.10.1945
20.07.1934 a 10.11.1937
03.11.1930 a 20.07.1934



Menna Barreto
24.10.1930 a 03.11.1930



Getúlio Vargas
31.01.1951 a 24.08.1954



Júlio Prestes



Augusto Fragoso
24.10.1930 a 03.11.1930



Gaspar Dutra
31.01.1946 a 31.01.1951



Washington Luís
15.11.1926 a 24.10.1930



Arthur Bernardes
15.11.1922 a 15.11.1926



Hermes Fonseca
15.11.1910 a 15.11.1914



Campos Salles
15.11.1898 a 15.11.1902



Epitácio Pessoa
28.07.1919 a 15.11.1922



Nilo Peçanha
14.06.1909 a 15.11.1910



Prudente de Moraes
15.11.1894 a 15.11.1898



Delfim Moreira
15.11.1918 a 28.07.1919



Affonso Penna
15.11.1906 a 14.06.1909



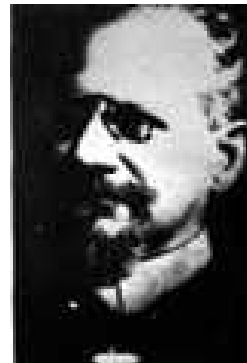
Floriano Peixoto
23.11.1891 a 15.11.1894



Wenceslau Braz
15.11.1914 a 15.11.1918



Rodrigues Alves
15.11.1902 a 15.11.1906



Deodoro da Fonseca
15.11.1889 a 25.02.1891
25.02.1891 a 23.11.1891



APÊNDICE II – Pesquisa Empreendedores Públicos

Este questionário é parte da pesquisa empírica da tese de doutorado em Administração de Carolina Riente, que tem como objetivo descrever a experiência do Empreendedor Público no Governo de Minas Gerais.

É muito importante poder contar com suas respostas. Esta é uma pesquisa do CEPEAD/FACE/UFMG, sob orientação do Professor Ivan Beck, e não está vinculada ao Governo de Minas.

Você não será identificado e suas respostas serão tratadas de modo a preservar a confidencialidade e o anonimato.

Caso você tenha sido Empreendedor Público do Estado Para Resultados – EpR e do Escritório de Prioridades Estratégicas também, responda as perguntas fechadas levando em conta apenas a experiência do Escritório. Caso considere necessário comparar as duas experiências, utilize os espaços abertos.

I. Situação funcional

Em exercício

Exonerado

II. Sexo

Masculino

Feminino

III. Idade

Até 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

Mais de 56 anos

IV. Última formação (assinalar a titulação máxima)

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

V. Origem Profissional (último emprego antes de ser Empreendedor Público)

Setor Público

Empresa Privada

Academia

VI. Tempo de atuação como Empreendedor Público

Menos de 6 meses

6 meses a 1 ano

1 ano a 2 anos

2 anos a 3 anos

3 anos a 4 anos

4 anos a 5 anos

Mais de 5 anos

VII. Cargo (se atuou em mais de 1, especificar o último)

Empreendedor Público 1

Empreendedor Público 2

Empreendedor Público 3

Empreendedor Público 4

Empreendedor Público 5

1.1) Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor retrata a sua opinião sobre o PROCESSO SELETIVO para o cargo de Empreendedor Público:

(Utilize a escala: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Concordo parcialmente; Concordo totalmente; n/a quando a afirmativa não se aplicar à você)

- a) Passei por um processo seletivo criterioso antes de ser contratado(a) para atuar como Empreendedor Público.
- b) Recebi, no decorrer do processo seletivo, informações consistentes sobre o cargo e minha possível atuação no Governo
- c) O salário oferecido era compatível com o praticado pelo mercado para minha formação/experiência.
- d) O processo seletivo me despertou o desejo de ser contratado(a).

1.2) Explique ou justifique as respostas que desejar.

2.1) Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor retrata a sua opinião sobre a AMBIENTAÇÃO/SOCIALIZAÇÃO (PRIMEIROS 3 MESES) no cargo de Empreendedor Público:

(Utilize a escala: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Concordo parcialmente; Concordo totalmente; n/a quando a afirmativa não se aplicar à você)

- a) Recebi do Escritório informações consistentes e relevantes para iniciar minhas atividades como Empreendedor Público.
- b) Fui bem recebido(a) no Órgão/Secretaria de exercício.
- c) Minhas funções estavam claras e eu soube desde o começo o que esperavam de mim.
- d) Recebi apoio do Escritório para a execução do meu trabalho.
- e) Recebi apoio do Órgão/Secretaria de exercício para a execução do meu trabalho.
- f) Tive facilidade em me ambientar à minha equipe de trabalho.
- g) Tive facilidade de acesso à minha chefia imediata.
- h) Meus conhecimentos técnicos eram compatíveis às demandas do trabalho
- i) Minhas características pessoais eram adequadas às demandas do trabalho.
- j) As informações que recebi no processo seletivo sobre o cargo e minha atuação se confirmaram na prática.

2.2) Explique ou justifique as respostas que desejar.

3.1) Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor retrata a sua opinião sobre o EXERCÍCIO do cargo de Empreendedor Público:

(Utilize a escala: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Concordo parcialmente; Concordo totalmente; n/a quando a afirmativa não se aplicar à você)

- a) Recebo/recebi do Escritório informações consistentes e relevantes para realizar minhas atividades como Empreendedor Público.
- b) Minha atuação é/era relevante no Órgão/Secretaria em que atuo/atuava.
- c) Minhas funções são/eram claras e eu soube desde o começo o que esperavam de mim.
- d) Recebo/recebi apoio do Escritório para a execução do meu trabalho.
- e) Recebo/recebi apoio do Órgão/Secretaria de exercício para a execução do meu trabalho.
- f) Meu trabalho é/era o que me foi apresentado no processo seletivo, ou seja, correspondeu às minhas expectativas.
- g) Tenho/tive facilidade de acesso à minha chefia imediata.
- h) Meus conhecimentos técnicos são/eram compatíveis às demandas do cargo.
- i) Minhas características pessoais são/eram adequadas ao trabalho realizado.
- j) O meu ambiente de trabalho possui/possuía condições físicas e tecnológicas para o exercício das minhas atividades.
- k) O Órgão/Secretaria em que atuo/atuei disponibiliza/disponibilizou os recursos necessários para o meu trabalho.
- l) Meu potencial de trabalho é/foi explorado e bem direcionado.

3.2) Explique ou justifique as respostas que desejar.

4.1) Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor retrata a sua opinião sobre SEUS RESULTADOS no cargo de Empreendedor Público:

(Utilize a escala: Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Concordo parcialmente; Concordo totalmente; n/a quando a afirmativa não se aplicar à você)

- a) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu minhas entregas.
- b) O instrumento utilizado para avaliar minha atuação (plano de trabalho) reflete/refletiu meu esforço e dedicação.

- c) O Escritório compreende/compreendeu a complexidade do meu trabalho.
- d) O Escritório valoriza/valorizou minha atuação como Empreendedor Público.
- e) Sinto que contribuo/contribui com os resultados do Governo de Minas na área em que atuo/atuei.
- f) Sinto que contribuo/contribui com o Órgão/Secretaria onde atuo/atuei.
- g) Sinto que meu trabalho impacta/impactou positivamente a sociedade.
- h) Percebo o caráter estratégico da minha atuação como Empreendedor Público.
- i) As ações por mim realizadas dinamizaram ou desenvolveram produtos, atividades ou serviços da organização e/ou da administração pública.
- j) Vislumbro melhores oportunidades profissionais decorrentes da minha experiência como Empreendedor Público.

4.2) Explique ou justifique as respostas que desejar.

5.1) Para cada afirmativa abaixo, escolha a opção que melhor retrata a sua opinião sobre a ATUAÇÃO no cargo de Empreendedor Público:

(Utilize a escala: Nunca; Eventualmente; Com frequência; Sempre; n/a quando a afirmativa não se aplicar à você)

- a) Tenho/tive autonomia para exercer minhas atividades.
- b) Sou/fui responsável pela tomada de decisão nos projetos em que atuo/atuei.
- c) Tenho/tive abertura para propor novos formatos de trabalho ou atuação.
- d) Sou/fui escutado quando tenho/tinha comentários, críticas e ou sugestões.
- e) Meu gestor imediato é/era a pessoa mais adequada, tecnicamente, para o cargo que ocupa/ocupava.
- f) Minha equipe de trabalho está/estava apta a atender as demandas do trabalho sob nossa responsabilidade.
- g) Sinto-me/sentia-me motivado para realizar meu trabalho.

5.2) Explique ou justifique as respostas que desejar.

6) Quais são/foram as maiores dificuldades encontradas para exercer o cargo de Empreendedor Público? (marque todas as alternativas que desejar)

- Burocracia/morosidade da máquina pública

- Ausência de diretrizes claras de atuação
- Planejamento governamental insatisfatório
- Órgãos/Secretarias despreparados para receber o Empreendedor Público
- Chefia despreparada para orientar o Empreendedor Público
- Resistência da equipe de trabalho
- Resistência à atuação/intervenção do Escritório
- Resistência política - arranjos partidários
- Demandas de trabalho incompatíveis com a formação/capacitação técnica do Empreendedor Público
- Não enfrento/enfrentei dificuldades

7) Cite os pontos negativos do cargo de Empreendedor Público (Sinta-se livre para elencar quantos desejarbem como comparar a experiência no EpR e Escritório, caso a tenha vivenciado)

8) Quais são as maiores vantagens do cargo de Empreendedor Público para o Governo de Minas? (marque todas as alternativas que desejar)

- Trazer a expertise do setor privado para o público
- Profissionais com diretrizes claras de atuação e foco em resultados
- Atuação inovadora
- Profissionais preparados para atuar em contextos adversos
- Agregar conhecimento às equipes que já estão no Governo
- Provimento rápido de profissionais, sem a necessidade de concurso público
- Possibilidade de utilizar o cargo para promover/remunerar melhor servidores que já estão no Governo
- Não percebo vantagens

9) Cite os pontos positivos do cargo de Empreendedor Público (Sinta-se livre para elencar quantos desejar)

10) O que mais te motiva a trabalhar como Empreendedor Público para o Governo de Minas? (se já não é mais Empreendedor Público, cite o que mais te motivava quando ocupava o cargo)

11) O que mais te desmotiva ao trabalhar como Empreendedor Público para o Governo de Minas? (se já não é mais Empreendedor Público, cite o que mais te desmotivou enquanto ocupava o cargo)

12) O que é, na sua percepção, ser Empreendedor Público no Governo de Minas?

13) Que requisitos são necessários, na sua opinião, para a atuação de um Empreendedor Público no Governo de Minas? (requisitos profissionais - do indivíduo, e institucionais - do próprio Governo)

APÊNDICE III – Roteiro de entrevista semi-estruturada

Questões para orientar as entrevistas com os dirigentes:

- 1) Faça um balanço da primeira experiência dos Empreendedores Públicos (2007-2010) e de como e por quê foi a decisão de dar continuidade ao programa (se foi algo natural ou se precisou de negociação, se foi confirmado pela Agenda de Melhorias ou decidido a partir daí, etc.).
- 2) Qual era a expectativa do Governo com a 2ª. Geração de Empreendedores Públicos (continuidade, inovação...)?
- 3) Quais foram as principais críticas feitas ao programa dos EPs e que deveriam ser sanadas na 2ª geração?
- 4) Qual o balanço desta “primeira metade” do novo programa? (pontos fortes, fracos, mudanças de rumo, dificuldades e desafios enfrentados, contribuições para o Governo de Minas...)
- 5) Você acredita que a adoção dos EPs de fato faz diferença em relação à máquina burocrática já existente, ou seja, os EPs fazem diferença na implementação de políticas públicas? O Escritório avalia isso? De que modo?

APÊNDICE IV – Testes Qui-Quadrado de Independência

ID .1	Rótulo.1	ID.2	Rótulo.2	Teste Premissa fe	Valor-p	Conclusão
2	Situação funcional	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (3,4)	0,038434	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
2	Situação funcional	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (0,0)	0,037806	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
3	Sexo	11	Seleção: salário (1.1.c)	Atendida (2,4)	0,049787	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,6)	0,006885	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (4,7)	0,048844	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (4,5)	0,001999	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (2,2)	0,042603	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	Atendida (2,2)	0,003286	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
4	Idade	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,2)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
5	Última formação	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (4,7)	0,002780	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
5	Última formação	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (4,11)	0,036138	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
5	Última formação	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (2,3)	0,011726	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
5	Última formação	71	Última formação (mesclada)	Atendida (1,1)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
6	Origem profissional	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (2,7)	0,044413	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
6	Origem profissional	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (3,8)	0,044699	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
6	Origem profissional	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (0,0)	0,013036	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
6	Origem profissional	68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	Atendida (0,0)	0,001274	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
6	Origem profissional	71	Última formação (mesclada)	Atendida (0,0)	0,002229	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
7	Tempo atuação	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (2,4)	0,043317	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
7	Tempo atuação	72	Tempo atuação (mesclada)	Atendida (5,16)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (4,14)	0,008139	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

8	Cargo	33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	Atendida (5,16)	0,024718	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (4,13)	0,025645	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (4,16)	0,011801	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,2)	0,030924	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	70	Idade (mesclada)	Atendida (1,2)	0,043183	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
8	Cargo	72	Tempo atuação (mesclada)	Atendida (4,18)	0,038871	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	12	Seleção: motivação (1.1.d)	Atendida (4,13)	0,023843	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	14	Ambientação: recepção (2.1.b)	Atendida (4,9)	0,035794	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (3,6)	0,039207	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	Atendida (5,9)	0,015581	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (4,7)	0,014379	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (4,7)	0,036065	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (5,9)	0,042663	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (5,8)	0,029257	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	Atendida (4,7)	0,014557	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (3,7)	0,009945	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (2,4)	0,009776	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
9	Seleção: critérios (1.1.a)	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,4)	0,007262	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (3,12)	0,006412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (3,9)	0,025381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (3,10)	0,002775	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	Atendida (5,12)	0,007214	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (5,11)	0,040147	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

10	Seleção: informações (1.1.b)	23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	Atendida (5,17)	0,011412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (3,8)	0,039191	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (2,7)	0,001578	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (3,8)	0,016923	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (1,3)	0,006960	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
10	Seleção: informações (1.1.b)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,3)	0,032907	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
11	Seleção: salário (1.1.c)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (4,9)	0,008300	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
11	Seleção: salário (1.1.c)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (4,7)	0,033996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
11	Seleção: salário (1.1.c)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (3,6)	0,027036	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
11	Seleção: salário (1.1.c)	59	Dificuldades: resistência atuação escritório (6.g)	Atendida (2,4)	0,010118	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
12	Seleção: motivação (1.1.d)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,13)	0,023843	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
12	Seleção: motivação (1.1.d)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (4,19)	0,028484	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
12	Seleção: motivação (1.1.d)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,007277	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (3,12)	0,006412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,001165	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (3,10)	0,013624	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (4,19)	0,014996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	Atendida (4,15)	0,000058	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (2,6)	0,004086	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (3,13)	0,028128	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (3,8)	0,034628	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (0,0)	0,038220	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,043815	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
14	Ambientação: recepção (2.1.b)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,9)	0,035794	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
14	Ambientação: recepção (2.1.b)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (1,1)	0,021464	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (3,6)	0,039207	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (3,9)	0,025381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (1,2)	0,001165	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (2,5)	0,002152	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (3,4)	0,015040	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (2,3)	0,000036	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (2,3)	0,000002	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (2,4)	0,010092	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (2,3)	0,006175	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (4,6)	0,024539	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (1,2)	0,029937	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (1,2)	0,045537	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (4,11)	0,009781	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (1,2)	0,003823	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,2)	0,045413	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (1,2)	0,041349	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	11	Seleção: salário (1.1.c)	Atendida (4,9)	0,008300	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (3,10)	0,013624	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (5,17)	0,010796	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (4,8)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (4,12)	0,044790	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (4,13)	0,003739	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (5,19)	0,002154	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (1,1)	0,018364	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (1,1)	0,011723	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,5)	0,022381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (3,10)	0,002775	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (4,19)	0,014996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (2,5)	0,002152	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	Atendida (5,13)	0,010217	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	Atendida (5,18)	0,011328	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,15)	0,039926	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (4,16)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (4,14)	0,005782	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (5,12)	0,013725	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	Atendida (6,22)	0,048954	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (3,9)	0,032314	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (4,16)	0,048479	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (0,0)	0,025404	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,3)	0,012006	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (5,9)	0,015581	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (5,12)	0,007214	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (5,13)	0,010217	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (5,8)	0,003657	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,7)	0,014379	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	18	Ambientação: facilidade ambientação equipe (2.1.f)	Atendida (4,6)	0,003657	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (4,11)	0,031361	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (4,6)	0,000002	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (5,7)	0,012030	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.i)	Atendida (5,14)	0,049366	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (3,5)	0,001271	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (3,4)	0,023338	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (2,3)	0,003076	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (2,3)	0,032647	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (3,4)	0,015040	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (5,6)	0,042638	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (2,2)	0,018998	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (4,8)	0,039655	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (5,6)	0,000381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (3,7)	0,047784	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (2,2)	0,022072	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (2,2)	0,029727	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (5,11)	0,040147	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (5,6)	0,042638	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (6,12)	0,002364	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (6,8)	0,000122	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (5,12)	0,034930	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (3,4)	0,035015	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	Atendida (3,4)	0,017481	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (2,3)	0,000036	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (5,17)	0,036735	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (6,25)	0,002250	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (6,23)	0,012436	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (3,9)	0,034558	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (5,17)	0,011412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (4,15)	0,000058	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (5,18)	0,011328	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (5,18)	0,018573	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (4,11)	0,029525	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (6,12)	0,002364	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (6,23)	0,023808	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (6,12)	0,000801	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (5,18)	0,038516	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (6,17)	0,013555	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (4,9)	0,019690	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (3,8)	0,038913	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (2,4)	0,021128	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (1,1)	0,011313	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (2,3)	0,000002	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (2,2)	0,018998	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (4,13)	0,003965	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (4,5)	0,021467	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (4,12)	0,043159	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (4,17)	0,041829	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (4,7)	0,019949	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (2,2)	0,028767	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (1,1)	0,014874	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	70	Idade (mesclada)	Atendida (1,1)	0,042764	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,7)	0,036065	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	11	Seleção: salário (1.1.c)	Atendida (4,7)	0,033996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (4,8)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (4,11)	0,029605	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (3,4)	0,023932	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (2,3)	0,009488	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (2,3)	0,008913	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,3)	0,000585	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	11	Seleção: salário (1.1.c)	Atendida (3,6)	0,027036	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (2,4)	0,010092	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (4,11)	0,031361	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	Atendida (5,18)	0,018573	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (6,23)	0,023808	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (4,14)	0,007681	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (4,6)	0,039369	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	Atendida (6,23)	0,038142	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (4,8)	0,012481	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (4,22)	0,024632	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (3,5)	0,029797	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (1,2)	0,013135	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (1,2)	0,017432	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,2)	0,011073	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (1,2)	0,040735	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	Atendida (1,2)	0,037414	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (3,8)	0,039191	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (2,3)	0,006175	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (4,14)	0,005782	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (4,8)	0,039655	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (6,25)	0,002250	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,13)	0,003965	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (4,14)	0,007681	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (5,11)	0,030629	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (5,10)	0,010404	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (5,10)	0,045722	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	Atendida (4,9)	0,027342	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (3,8)	0,039112	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (5,15)	0,049779	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (3,7)	0,024956	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (4,20)	0,047024	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (3,4)	0,021503	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (1,1)	0,007707	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (1,1)	0,001763	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (1,1)	0,015824	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (1,1)	0,042670	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (5,9)	0,042663	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (5,8)	0,000002	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (5,11)	0,030629	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (6,9)	0,000660	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (4,6)	0,020317	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (4,7)	0,010822	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (4,6)	0,011349	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (3,5)	0,006343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (3,5)	0,014543	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (3,5)	0,048204	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (5,8)	0,029257	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (4,6)	0,024539	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (5,7)	0,012030	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (5,6)	0,000381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,5)	0,021467	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (5,10)	0,010404	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (6,9)	0,000660	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (3,4)	0,016827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (5,12)	0,013725	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (5,6)	0,000122	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (6,12)	0,000801	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (4,6)	0,039369	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (5,10)	0,045722	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (6,13)	0,018834	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (4,6)	0,041845	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (3,4)	0,025347	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (3,4)	0,035015	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (3,4)	0,000261	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (3,4)	0,014234	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (3,4)	0,016827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (4,7)	0,014557	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (4,9)	0,027342	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	Atendida (5,11)	0,000280	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (6,22)	0,048954	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (6,23)	0,038142	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	32	Exercício: ambiente com condições para exercício das atividades (3.1.j)	Atendida (5,11)	0,000280	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	37	Resultados: Eseritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (5,15)	0,045239	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (5,19)	0,043937	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (5,14)	0,049366	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (5,17)	0,005068	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,12)	0,036765	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (5,14)	0,006500	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (3,6)	0,031684	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (5,19)	0,041369	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (4,8)	0,014923	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (3,7)	0,006662	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (2,5)	0,001515	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (0,0)	0,015094	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,029937	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (3,7)	0,047784	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (5,18)	0,038516	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,17)	0,041829	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (5,27)	0,000326	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (2,8)	0,011524	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (2,7)	0,001578	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,045537	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (5,27)	0,000326	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (2,7)	0,046937	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (2,8)	0,008894	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (2,10)	0,031518	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,015594	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	72	Tempo atuação (mesclada)	Atendida (4,20)	0,046314	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (3,7)	0,009945	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (4,12)	0,044790	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (3,8)	0,039112	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	33	Exercício: órgão disponibiliza recursos para o trabalho (3.1.k)	Atendida (5,15)	0,045239	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (2,7)	0,046937	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (4,15)	0,001005	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (3,9)	0,044323	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (2,7)	0,021297	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	53	Dificuldades: não encontro dificuldades (6.j)	Atendida (0,0)	0,032736	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (2,4)	0,009776	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (4,13)	0,003739	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (5,12)	0,034930	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	22	Ambientação: informações da seleção se confirmam na prática (2.1.j)	Atendida (3,9)	0,034558	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (4,11)	0,029605	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	35	Resultados: instrumento de avaliação reflete as entregas (4.1.a)	Atendida (2,8)	0,011524	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (2,8)	0,008894	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (4,15)	0,001005	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (4,14)	0,044080	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (0,0)	0,033033	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,8)	0,047280	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (4,7)	0,019949	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (4,8)	0,012481	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (5,12)	0,000412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (6,15)	0,005425	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (4,7)	0,012324	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (4,8)	0,000295	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (3,6)	0,000166	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	71	Última formação (mesclada)	Atendida (3,6)	0,002780	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (5,13)	0,037987	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (2,3)	0,009409	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (2,3)	0,025837	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (5,12)	0,000412	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	Atendida (5,13)	0,037987	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (6,19)	0,001431	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (4,12)	0,030645	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,2)	0,007502	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	71	Última formação (mesclada)	Atendida (3,10)	0,036138	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (6,19)	0,001431	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (6,18)	0,008663	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (5,19)	0,017399	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,1)	0,001079	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (2,4)	0,003852	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (1,1)	0,030693	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (1,1)	0,043967	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (4,11)	0,009781	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (6,17)	0,013555	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (6,15)	0,005425	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	42	Resultados: carácter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (6,18)	0,008663	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (6,18)	0,028877	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,2)	0,013968	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (2,5)	0,003371	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (1,2)	0,005685	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	Atendida (1,2)	0,029741	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (5,15)	0,049779	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (6,13)	0,018834	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (5,14)	0,006500	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (6,18)	0,028877	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (4,11)	0,008827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,2)	0,036909	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (1,2)	0,032340	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	Atendida (1,2)	0,027966	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	71	Última formação (mesclada)	Atendida (3,9)	0,032604	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (3,8)	0,016923	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (2,6)	0,004086	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (3,9)	0,032314	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	23	Exercício: informações consistentes para realizar atividades (3.1.a)	Atendida (4,11)	0,029525	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (2,2)	0,028767	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (3,7)	0,024956	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (4,6)	0,020317	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (3,6)	0,031684	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	39	Resultados: contribuiu com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (4,7)	0,012324	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (2,2)	0,010727	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

45	Atuação: autonomia (5.1.a)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (1,1)	0,000482	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (1,1)	0,049576	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (3,4)	0,034967	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (2,3)	0,001723	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (1,1)	0,027515	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (1,1)	0,008027	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	Atendida (1,1)	0,027841	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
45	Atuação: autonomia (5.1.a)	70	Idade (mesclada)	Atendida (1,1)	0,027236	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (3,13)	0,028128	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (5,19)	0,002154	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (4,16)	0,018385	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (3,5)	0,001271	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (4,7)	0,010822	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.i)	Atendida (5,19)	0,041369	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (3,9)	0,044323	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (4,11)	0,008827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (2,3)	0,005580	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (2,4)	0,020841	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,2)	0,008176	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (1,2)	0,018448	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	70	Idade (mesclada)	Atendida (1,2)	0,013354	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (3,4)	0,023338	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (4,9)	0,019690	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (3,4)	0,023932	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (4,6)	0,011349	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (2,2)	0,010727	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (2,3)	0,005580	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (1,1)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (2,3)	0,048276	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (1,1)	0,035119	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (1,3)	0,006960	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (1,1)	0,018364	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (2,3)	0,003076	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (3,8)	0,038913	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (2,3)	0,009488	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (3,5)	0,006343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,000482	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	47	Atuação: abertura para propor novos formas de atuação (5.1.c)	Atendida (1,1)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (0,0)	0,008587	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (0,0)	0,029558	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (0,0)	0,000777	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	Atendida (0,0)	0,035326	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (2,2)	0,022072	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (3,15)	0,030707	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (3,5)	0,014543	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (2,10)	0,031518	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.e)	Atendida (2,7)	0,021297	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,049576	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (0,0)	0,008587	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (2,3)	0,026268	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,005374	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	53	Dificuldades: não encontro dificuldades (6.j)	Atendida (0,0)	0,027087	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (0,0)	0,009109	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (0,0)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (3,8)	0,034628	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (3,5)	0,029797	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (3,4)	0,021503	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (4,8)	0,014923	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (3,4)	0,034967	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (2,3)	0,026268	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (2,3)	0,024530	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (2,3)	0,018143	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	70	Idade (mesclada)	Atendida (2,3)	0,041160	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (4,6)	0,041845	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (3,7)	0,006662	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (4,8)	0,000295	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (4,12)	0,030645	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	42	Resultados: caráter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (5,19)	0,017399	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (2,3)	0,001723	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

51	Atuação: motivação (5.1.g)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (2,4)	0,020841	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (2,3)	0,048276	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (1,2)	0,005374	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (1,2)	0,004542	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (1,2)	0,001548	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	Atendida (1,2)	0,004337	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	Atendida (1,2)	0,020320	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	70	Idade (mesclada)	Atendida (1,2)	0,023996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
51	Atuação: motivação (5.1.g)	71	Última formação (mesclada)	Atendida (1,2)	0,032606	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (0,0)	0,025404	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (3,4)	0,025347	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (3,6)	0,000166	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	Atendida (2,3)	0,009409	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (1,2)	0,007502	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	42	Resultados: caráter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (1,1)	0,001079	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (1,2)	0,013968	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (1,2)	0,036909	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (1,2)	0,008176	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,004542	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (0,0)	0,023343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
52	Dificuldades: burocracia (6.a)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (0,0)	0,023343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (0,0)	0,038220	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	14	Ambientação: recepção (2.1.b)	Atendida (1,1)	0,021464	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,003823	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (1,1)	0,014874	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (1,1)	0,007707	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	37	Resultados: Escritório compreende a complexidade do trabalho (4.1.c)	Atendida (0,0)	0,032736	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (0,0)	0,027087	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (0,0)	0,015927	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
53	Dificuldades: não enfrente dificuldades (6.j)	63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	Atendida (0,0)	0,006159	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	12	Seleção: motivação (1.1.d)	Atendida (0,0)	0,007277	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	13	Ambientação: informações consistentes para início das atividades (2.1.a)	Atendida (0,0)	0,043815	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (0,0)	0,015594	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,027515	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	60	Dificuldades: resistência política (6.h)	Atendida (0,0)	0,023743	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (0,0)	0,010849	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (0,0)	0,010849	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	19	Ambientação: facilidade acesso chefia (2.1.g)	Atendida (2,3)	0,032647	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (3,4)	0,035015	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (1,2)	0,013135	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	47	Atuação: abertura para propor novas formas de atuação (5.1.c)	Atendida (1,1)	0,035119	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (0,0)	0,029558	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (0,0)	0,009109	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (2,3)	0,024530	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	Atendida (0,0)	0,004215	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	Atendida (0,0)	0,013197	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (1,2)	0,017432	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (1,1)	0,001763	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (2,5)	0,001515	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	42	Resultados: caráter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (2,4)	0,003852	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (2,5)	0,003371	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,008027	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (0,0)	0,000777	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	49	Atuação: gestor adequado tecnicamente (5.1.e)	Atendida (0,0)	0,000000	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (2,3)	0,018143	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,001548	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (0,0)	0,015927	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
56	Dificuldades: órgãos despreparados (6.d)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (0,0)	0,004215	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	10	Seleção: informações (1.1.b)	Atendida (1,3)	0,032907	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,045413	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (1,3)	0,012006	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (2,4)	0,021128	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (1,2)	0,011073	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (1,1)	0,015824	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	30	Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)	Atendida (3,4)	0,016827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (3,4)	0,035015	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
58	Dificuldades: resistência da equipe (6.f)	48	Atuação: sou escutado quando tenho comentários (5.1.d)	Atendida (0,0)	0,035326	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
59	Dificuldades: resistência atuação escritório (6.g)	11	Seleção: salário (1.1.c)	Atendida (2,4)	0,010118	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
60	Dificuldades: resistência política (6.h)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,023743	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	15	Ambientação: funções e expectativas claras (2.1.c)	Atendida (1,2)	0,041349	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (1,2)	0,040735	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	40	Resultados: contribuo com os resultados do Órgão (4.1.f)	Atendida (2,3)	0,025837	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (0,0)	0,023343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,010849	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
62	Vantagens: expertise setor privado (8.a)	55	Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)	Atendida (0,0)	0,013197	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	20	Ambientação: conhecimentos compatíveis com demanda (2.1.h)	Atendida (2,2)	0,029727	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	28	Exercício: trabalho corresponde ao apresentado na seleção (3.1.f)	Atendida (1,1)	0,042670	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	29	Exercício: facilidade de acesso à chefia (3.1.g)	Atendida (3,5)	0,048204	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (3,4)	0,000261	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	34	Exercício: potencial de trabalho explorado e bem direcionado (3.1.l)	Atendida (0,0)	0,015094	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
63	Vantagens: diretrizes claras / foco resultados (8.b)	53	Dificuldades: não enfrento dificuldades (6.j)	Atendida (0,0)	0,006159	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (1,1)	0,011723	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	24	Exercício: atuação relevante (3.1.b)	Atendida (1,1)	0,011313	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (2,3)	0,008913	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (3,4)	0,014234	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	42	Resultados: caráter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (1,1)	0,030693	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (1,2)	0,018448	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	52	Dificuldades: burocracia (6.a)	Atendida (0,0)	0,023343	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	54	Dificuldades: ausência diretrizes claras (6.b)	Atendida (0,0)	0,010849	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	Atendida (0,0)	0,012446	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	70	Idade (mesclada)	Atendida (0,0)	0,033891	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	72	Tempo atuação (mesclada)	Atendida (0,0)	0,042409	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	31	Exercício: características pessoais adequadas ao trabalho (3.1.i)	Atendida (3,4)	0,016827	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (0,0)	0,033033	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	42	Resultados: caráter estratégico de atuação (4.1.h)	Atendida (1,1)	0,043967	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (1,2)	0,005685	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (1,2)	0,032340	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
65	Vantagens: preparação para atuação em contextos diversos (8.d)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (0,0)	0,012446	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	27	Exercício: apoio do Órgão (3.1.e)	Atendida (1,2)	0,037414	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,027841	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,004337	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	Atendida (0,0)	0,004561	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	21	Ambientação: características pessoais adequadas às demandas (2.1.i)	Atendida (3,4)	0,017481	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (1,2)	0,027966	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,020320	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
67	Vantagens: provimento rápido de profissionais (8.f)	66	Vantagens: agregar conhecimento (8.e)	Atendida (0,0)	0,004561	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	43	Resultados: minhas ações dinamizaram a administração pública (4.1.i)	Atendida (1,2)	0,029741	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	70	Idade (mesclada)	Atendida (0,0)	0,001666	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	9	Seleção: critérios (1.1.a)	Atendida (2,4)	0,007262	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	16	Ambientação: apoio do Escritório (2.1.d)	Atendida (2,5)	0,022381	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	25	Exercício: funções e expectativas claras (3.1.c)	Atendida (1,1)	0,042764	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	26	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)	Atendida (2,3)	0,000585	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	38	Resultados: Escritório valoriza minha atuação (4.1.d)	Atendida (2,8)	0,047280	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	45	Atuação: autonomia (5.1.a)	Atendida (1,1)	0,027236	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	46	Atuação: responsável por tomada de decisões (5.1.b)	Atendida (1,2)	0,013354	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

70	Idade (mesclada)	50	Atuação: equipe apta a atender as demandas (5.1.f)	Atendida (2,3)	0,041160	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,023996	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (0,0)	0,033891	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
70	Idade (mesclada)	68	Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)	Atendida (0,0)	0,001666	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
71	Última formação (mesclada)	39	Resultados: contribuo com os resultados do Governo (4.1.e)	Atendida (3,6)	0,002780	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
71	Última formação (mesclada)	41	Resultados: trabalho impacta positivamente a sociedade (4.1.g)	Atendida (3,10)	0,036138	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
71	Última formação (mesclada)	44	Resultados: vislumbro melhores oportunidades (4.1.j)	Atendida (3,9)	0,032604	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
71	Última formação (mesclada)	51	Atuação: motivação (5.1.g)	Atendida (1,2)	0,032606	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
72	Tempo atuação (mesclada)	17	Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)	Atendida (4,18)	0,042386	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
72	Tempo atuação (mesclada)	36	Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)	Atendida (4,20)	0,046314	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes
72	Tempo atuação (mesclada)	64	Vantagens: atuação inovadora (8.c)	Atendida (0,0)	0,042409	Rejeita Ho. Variáveis são dependentes

Variável 1: **Origem profissional**
 Variável 2: **Seleção: informações (1.1.b)**

Frequências Observadas

Origem profissional	Seleção: informações (1.1.b)		
	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
Academia	3	0	3
Empresa privada	7	8	15
Setor público	5	14	19
Total geral	15	22	37

Frequências Esperadas

Origem profissional	Seleção: informações (1.1.b)		
	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
Academia	1,22	1,78	3,00
Empresa privada	6,08	8,92	15,00
Setor público	7,70	11,30	19,00
Total geral	15,00	22,00	37,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	2
Graus de liberdade	2

Resultados

Valor crítico	5,9915
Estatística do teste	6,2284
Valor-p	0,0444

Premissa: A premissa da frequência esperada foi atendida com 2 categoria(s) e 7 observação(ões) eliminadas.
 Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Origem profissional**
 Variável 2: **Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)**

Frequências Observadas

Origem profissional	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)			Total geral
	2.Discordo parcialmente	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	
Empresa privada	7	6	3	16
Setor público	2	10	9	21
Total geral	9	16	12	37

Frequências Esperadas

Origem profissional	Exercício: apoio do Escritório (3.1.d)			Total geral
	2.Discordo parcialmente	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	
Empresa privada	3,89	6,92	5,19	16,00
Setor público	5,11	9,08	6,81	21,00
Total geral	9,00	16,00	12,00	37,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	2
Número de colunas	3
Graus de liberdade	2

Resultados

Valor crítico	5,9915
Estatística do teste	6,2156
Valor-p	0,0447

Premissa: A premissa da frequência esperada foi atendida com 3 categoria(s) e 8 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Origem profissional**
 Variável 2: **Vantagens: expertise setor privado (8.a)**

Frequências Observadas

Origem profissional	Vantagens: expertise setor privado (8.a)		Total geral
	Não	Sim	
Academia	4	1	5
Empresa privada	3	15	18
Setor público	11	10	21
Total geral	18	26	44

Frequências Esperadas

Origem profissional	Vantagens: expertise setor privado (8.a)		Total geral
	Não	Sim	
Academia	2,05	2,95	5,00
Empresa privada	7,36	10,64	18,00
Setor público	8,59	12,41	21,00
Total geral	18,00	26,00	44,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	2
Graus de liberdade	2

Resultados

Valor crítico	5,9915
Estatística do teste	8,6800
Valor-p	0,0130

Premissa: A premissa da frequência esperada foi atendida com 0 categoria(s) e 0 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Origem profissional**
 Variável 2: **Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)**

Freqüências Observadas

Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)

Origem profissional	Não	Sim	Total geral
Academia	3	2	5
Empresa privada	17	1	18
Setor público	8	13	21
Total geral	28	16	44

Freqüências Esperadas

Vantagens: remunerar melhor os atuais servidores (8.g)

Origem profissional	Não	Sim	Total geral
Academia	3,18	1,82	5,00
Empresa privada	11,45	6,55	18,00
Setor público	13,36	7,64	21,00
Total geral	28,00	16,00	44,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	2
Graus de liberdade	2

Resultados

Valor crítico	5,9915
Estatística do teste	13,3316
Valor-p	0,0013

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 0 categoria(s) e 0 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Origem profissional**
 Variável 2: **Última formação (mesclada)**

Freqüências Observadas

Última formação (mesclada)

Origem profissional	1.Graduação	2.Especialização	3.Mestrado/Doutorado	Total geral
Academia	1	0	4	5
Empresa privada	2	15	1	18
Setor público	6	8	7	21
Total geral	9	23	12	44

Freqüências Esperadas

Última formação (mesclada)

Origem profissional	1.Graduação	2.Especialização	3.Mestrado/Doutorado	Total geral
Academia	1,02	2,61	1,36	5,00
Empresa privada	3,68	9,41	4,91	18,00
Setor público	4,30	10,98	5,73	21,00
Total geral	9,00	23,00	12,00	44,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	3
Graus de liberdade	4

Resultados

Valor crítico	9,4877
Estatística do teste	16,6810
Valor-p	0,0022

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 0 categoria(s) e 0 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Situação funcional**
 Variável 2: **Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)**

Freqüências Observadas

Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)			
Situação funcional	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
Em exercício	12	20	32
Exonerado	0	8	8
Total geral	12	28	40

Freqüências Esperadas

Exercício: conhecimentos compatíveis com demanda (3.1.h)			
Situação funcional	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
Em exercício	9,60	22,40	32,00
Exonerado	2,40	5,60	8,00
Total geral	12,00	28,00	40,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	2
Número de colunas	2
Graus de liberdade	1

Resultados

Valor crítico	3,8415
Estatística do teste	4,2857
Valor-p	0,0384

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 3 categoria(s) e 4 observação(ões) eliminadas.
Conclusão: Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.

Variável 1: **Situação funcional**
 Variável 2: **Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)**

Freqüências Observadas

Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)			
Situação funcional	Não	Sim	Total geral
Em exercício	28	6	34
Exonerado	5	5	10
Total geral	33	11	44

Freqüências Esperadas

Dificuldades: planejamento insatisfatório (6.c)			
Situação funcional	Não	Sim	Total geral
Em exercício	25,50	8,50	34,00
Exonerado	7,50	2,50	10,00
Total geral	33,00	11,00	44,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	2
Número de colunas	2
Graus de liberdade	1

Resultados

Valor crítico	3,8415
Estatística do teste	4,3137
Valor-p	0,0378

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 0 categoria(s) e 0 observação(ões) eliminadas.
Conclusão: Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.

Variável 1: **Tempo atuação (mesclada)**
 Variável 2: **Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)**

Frequências Observadas

Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)			
Tempo atuação (mesclada)	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
1 ano a 2 anos	7	1	8
6 meses a 1 ano	4	5	9
Mais de 3 anos	1	6	7
Menos de 6 meses	1	1	2
Total geral	13	13	26

Frequências Esperadas

Ambientação: apoio do Órgão (2.1.e)			
Tempo atuação (mesclada)	3.Concordo parcialmente	4.Concordo totalmente	Total geral
1 ano a 2 anos	4,00	4,00	8,00
6 meses a 1 ano	4,50	4,50	9,00
Mais de 3 anos	3,50	3,50	7,00
Menos de 6 meses	1,00	1,00	2,00
Total geral	13,00	13,00	26,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	4
Número de colunas	2
Graus de liberdade	3

Resultados

Valor crítico	7,8147
Estatística do teste	8,1825
Valor-p	0,0424

Premissa: A premissa da frequência esperada foi atendida com 4 categoria(s) e 18 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Tempo atuação (mesclada)**
 Variável 2: **Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)**

Frequências Observadas

Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)				
Tempo atuação (mesclada)	1.Discordo totalmente	2.Discordo parcialmente	3.Concordo parcialmente	Total geral
1 ano a 2 anos	5	2	3	10
6 meses a 1 ano	2	0	7	9
Mais de 3 anos	1	4	3	8
Total geral	8	6	13	27

Frequências Esperadas

Resultados: instrumento de avaliação reflete a dedicação (4.1.b)				
Tempo atuação (mesclada)	1.Discordo totalmente	2.Discordo parcialmente	3.Concordo parcialmente	Total geral
1 ano a 2 anos	2,96	2,22	4,81	10,00
6 meses a 1 ano	2,67	2,00	4,33	9,00
Mais de 3 anos	2,37	1,78	3,85	8,00
Total geral	8,00	6,00	13,00	27,00

Dados

Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	3
Graus de liberdade	4

Resultados

Valor crítico	9,4877
Estatística do teste	9,6728
Valor-p	0,0463

Premissa: A premissa da frequência esperada foi atendida com 4 categoria(s) e 20 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**

Variável 1: **Tempo atuação (mesclada)**
 Variável 2: **Vantagens: atuação inovadora (8.c)**

Freqüências Observadas

Tempo atuação (mesclada)	Vantagens: atuação inovadora (8.c)		Total geral
	Não	Sim	
1 ano a 2 anos	3	10	13
2 anos a 3 anos	2	2	4
6 meses a 1 ano	7	6	13
Mais de 3 anos	1	7	8
Menos de 6 meses	5	1	6
Total geral	18	26	44

Freqüências Esperadas

Tempo atuação (mesclada)	Vantagens: atuação inovadora (8.c)		Total geral
	Não	Sim	
1 ano a 2 anos	5,32	7,68	13,00
2 anos a 3 anos	1,64	2,36	4,00
6 meses a 1 ano	5,32	7,68	13,00
Mais de 3 anos	3,27	4,73	8,00
Menos de 6 meses	2,45	3,55	6,00
Total geral	18,00	26,00	44,00

Dados

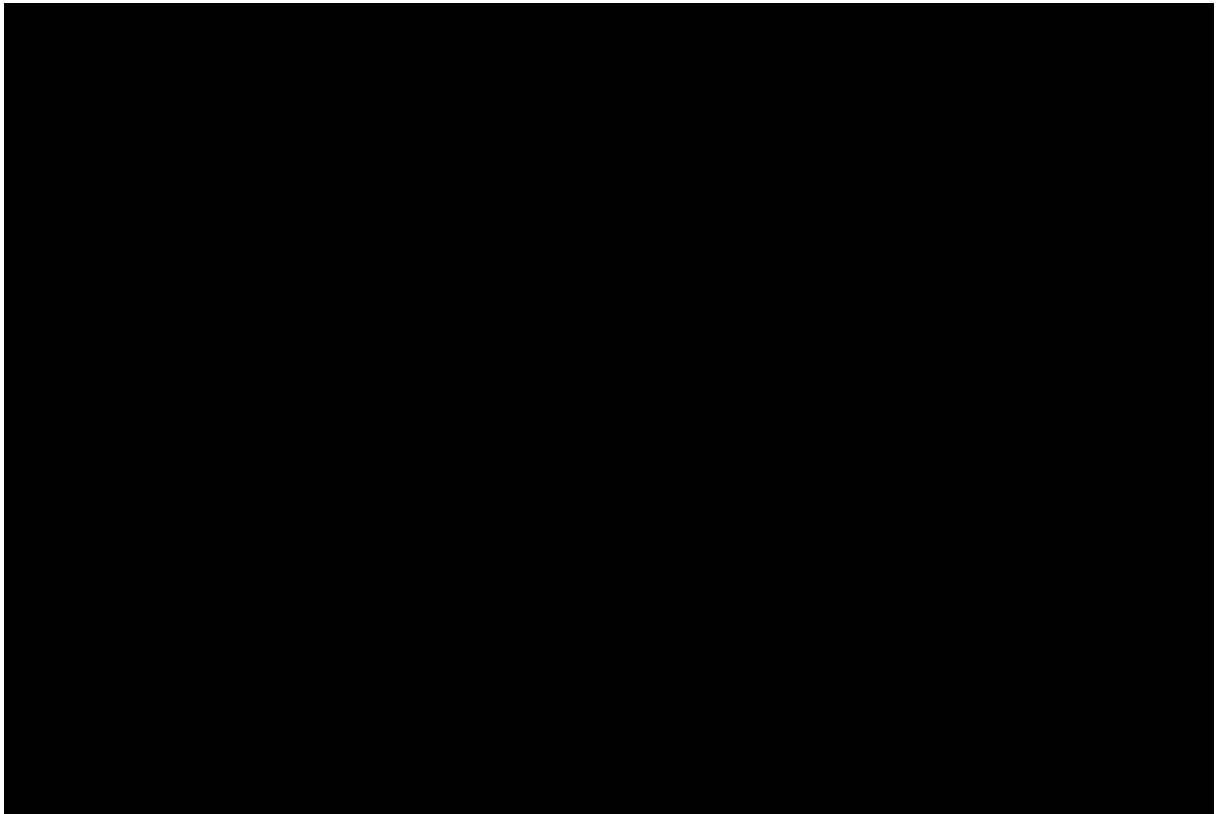
Nível de significância	0,05
Número de linhas	5
Número de colunas	2
Graus de liberdade	4

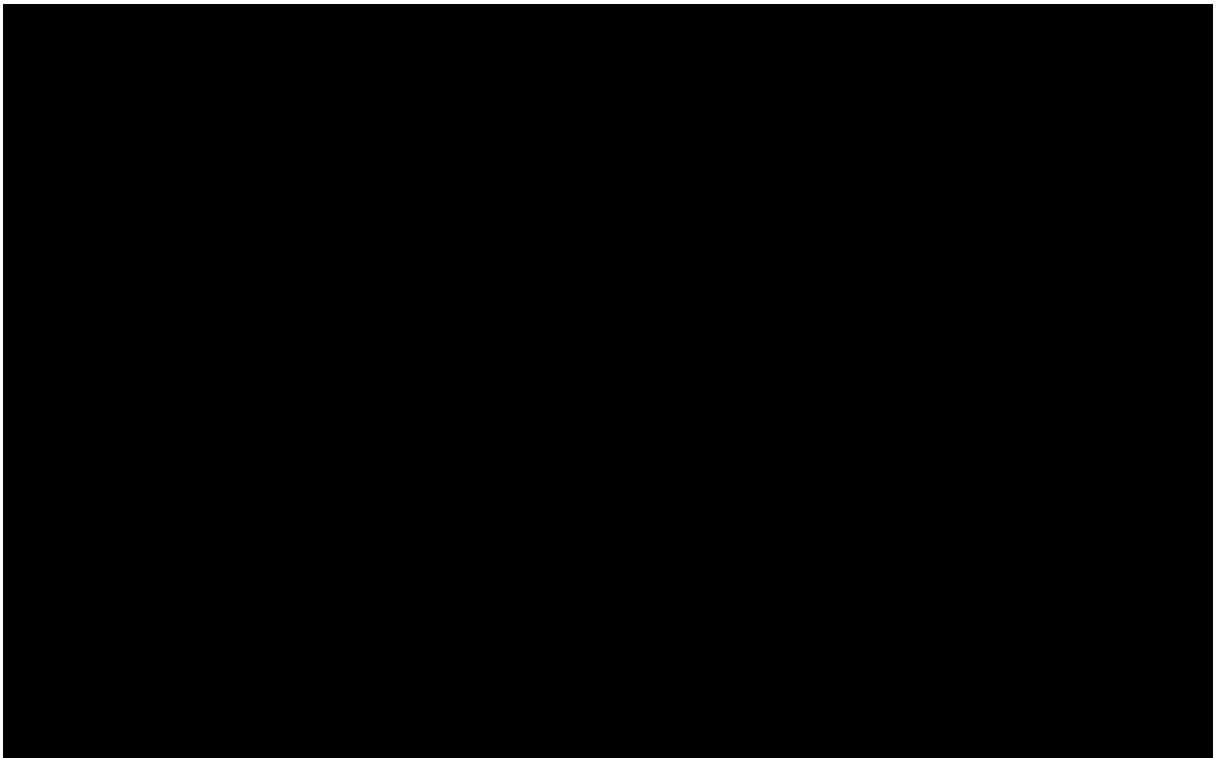
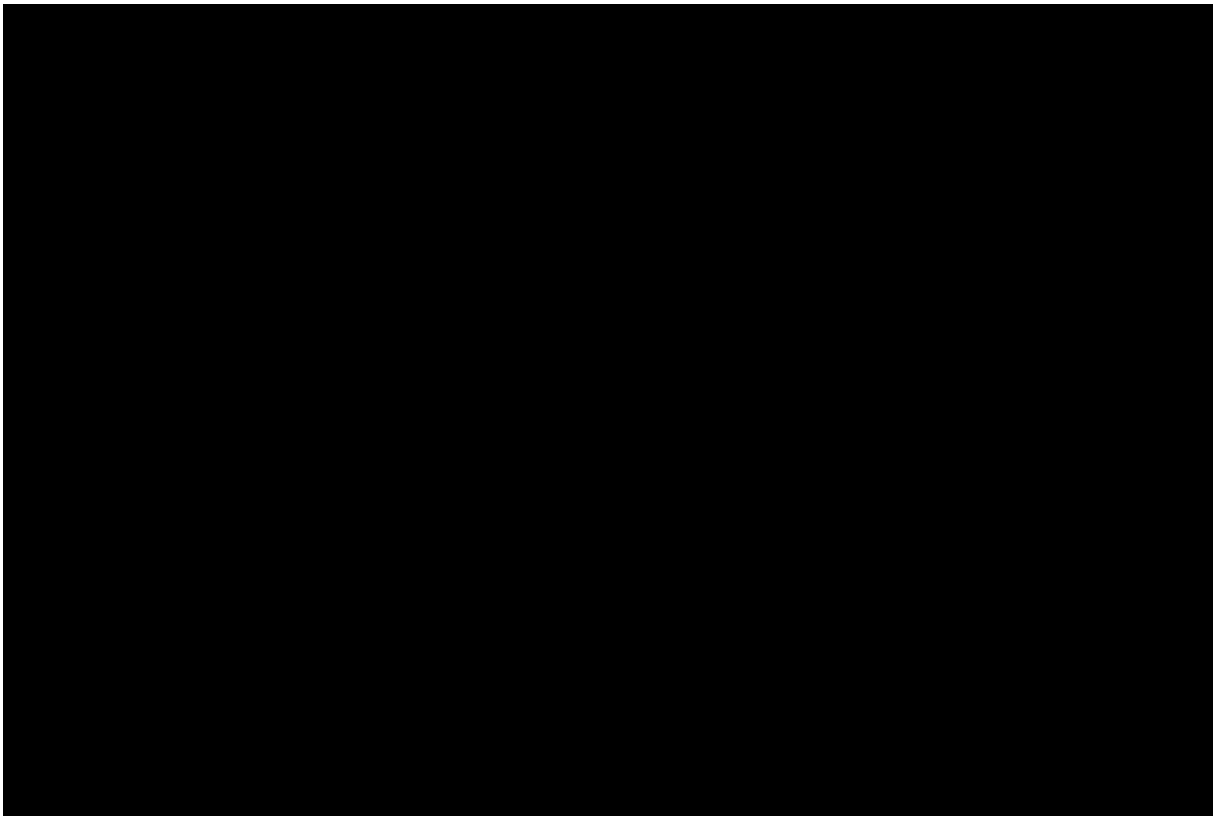
Resultados

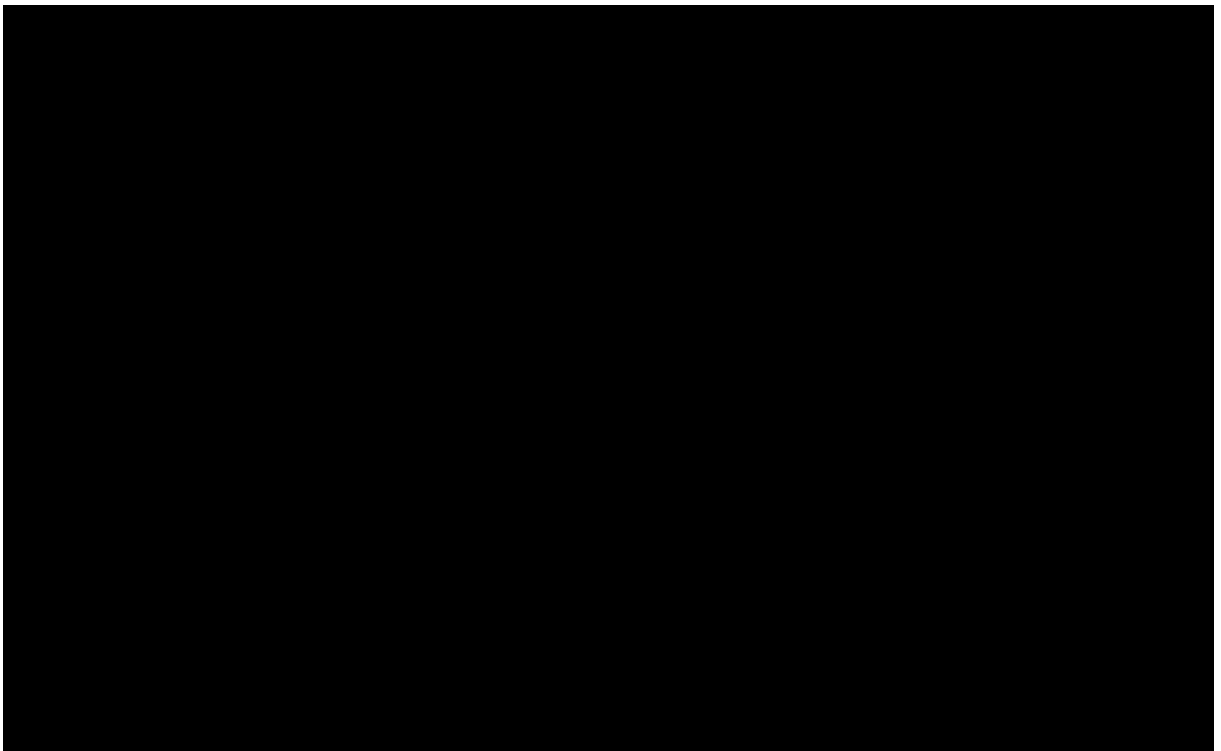
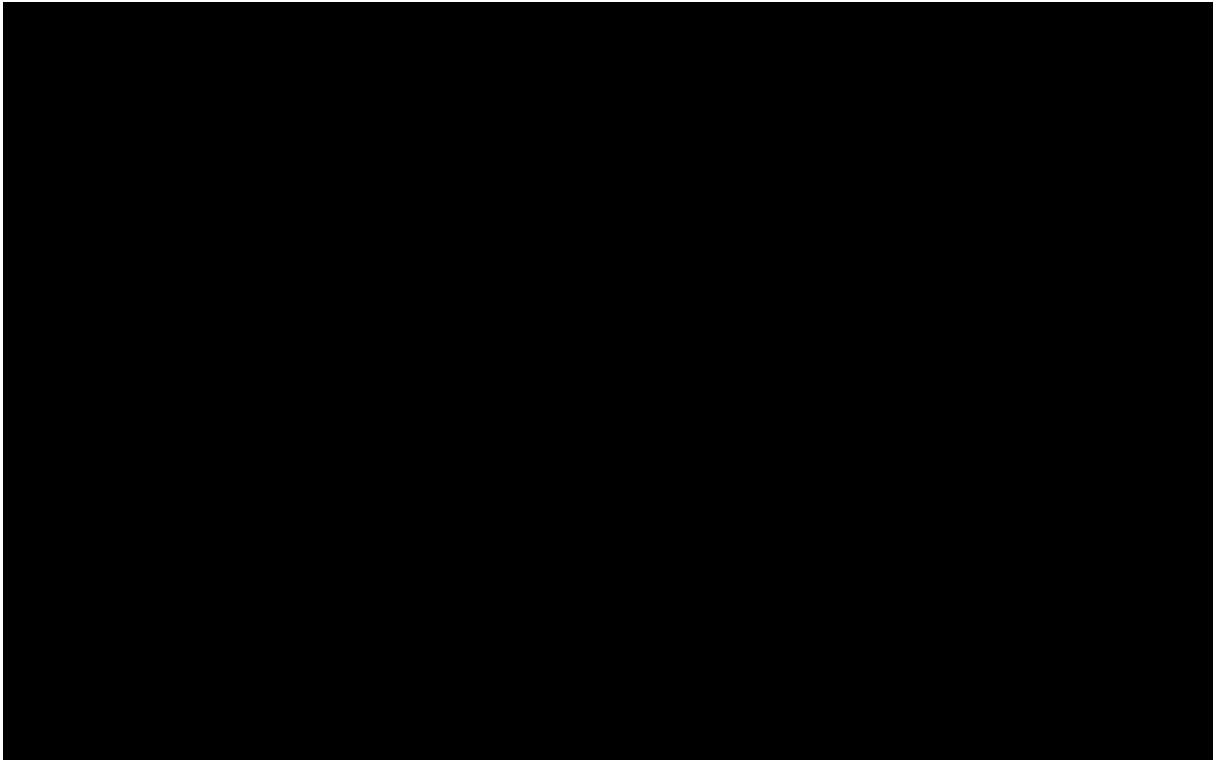
Valor crítico	9,4877
Estatística do teste	9,8851
Valor-p	0,0424

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 0 categoria(s) e 0 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**







Variável 1: **Cargo**
 Variável 2: **Tempo atuação (mesclada)**

Freqüências Observadas

Cargo	Tempo atuação (mesclada)			Total geral
	1 ano a 2 anos	6 meses a 1 ano	Mais de 3 anos	
Empreendedor Público 2	6	5	3	14
Empreendedor Público 3	3	5	0	8
Empreendedor Público 4	2	0	4	6
Total geral	11	10	7	28

Freqüências Esperadas

Cargo	Tempo atuação (mesclada)			Total geral
	1 ano a 2 anos	6 meses a 1 ano	Mais de 3 anos	
Empreendedor Público 2	5,50	5,00	3,50	14,00
Empreendedor Público 3	3,14	2,86	2,00	8,00
Empreendedor Público 4	2,36	2,14	1,50	6,00
Total geral	11,00	10,00	7,00	28,00

Dados

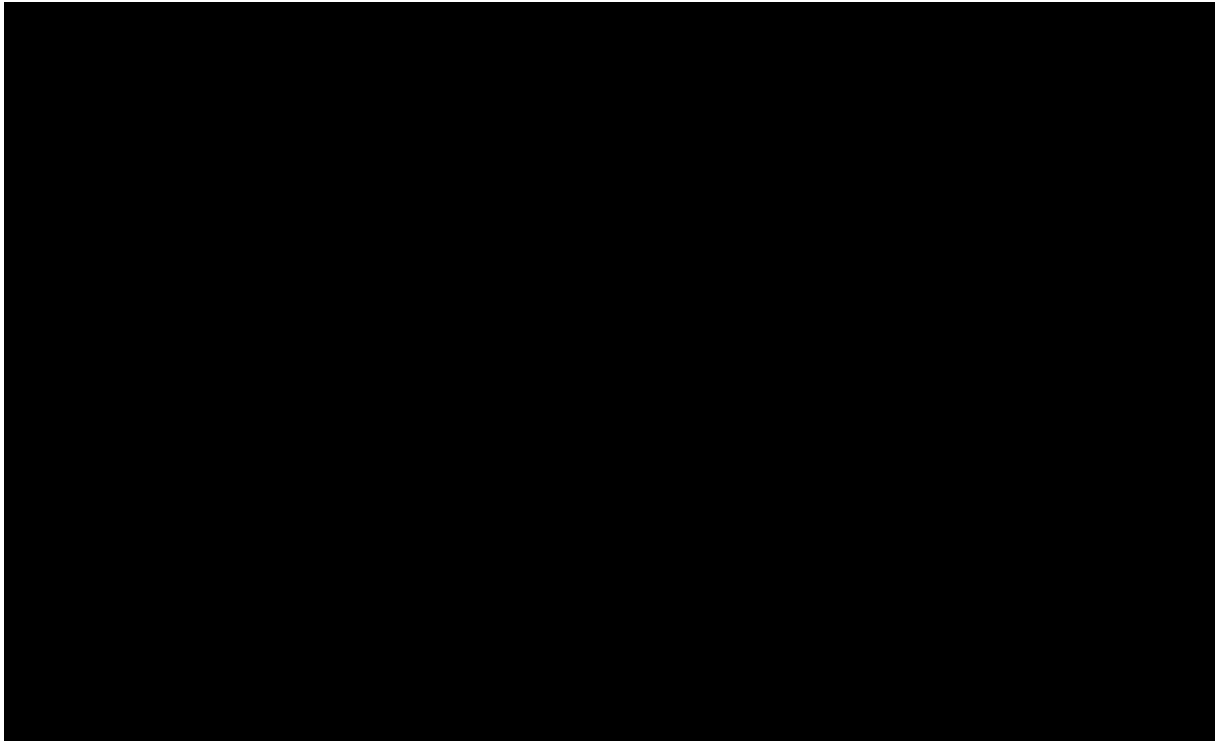
Nível de significância	0,05
Número de linhas	3
Número de colunas	3
Graus de liberdade	4

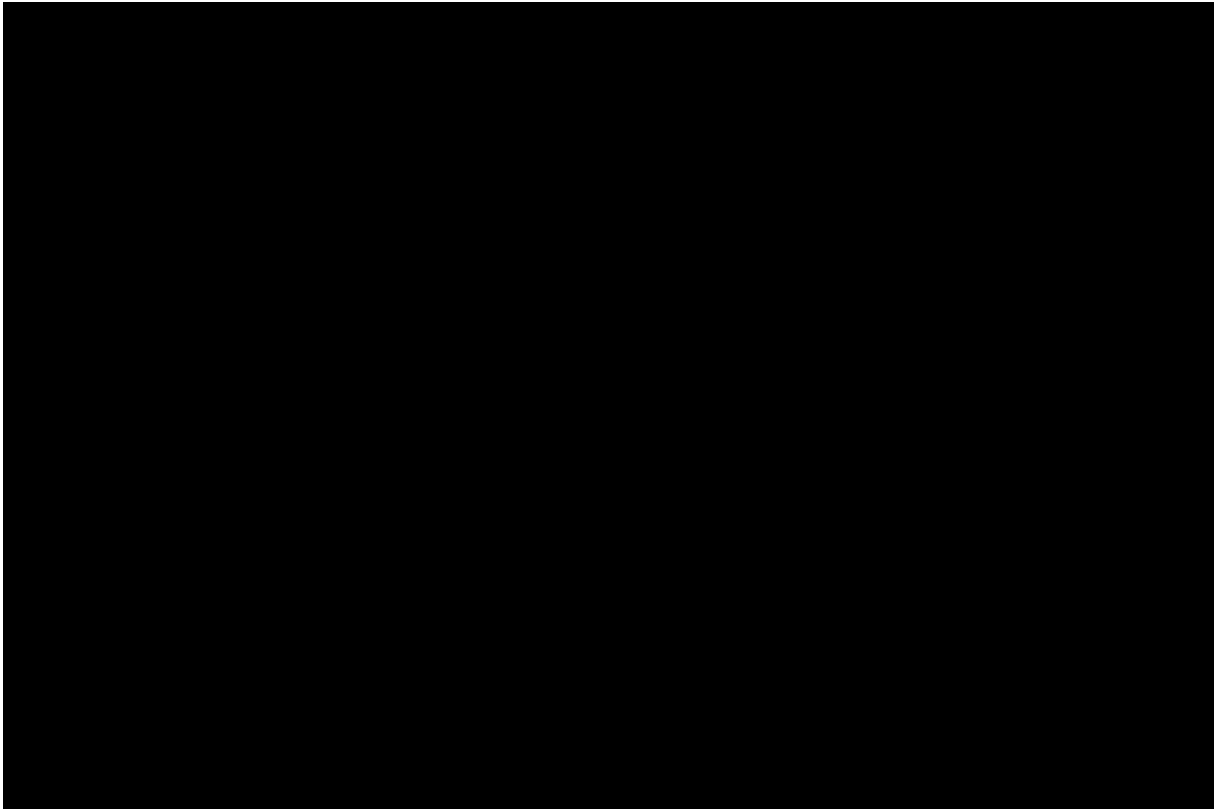
Resultados

Valor crítico	9,4877
Estatística do teste	10,0942
Valor-p	0,0389

Premissa: A premissa da freqüência esperada foi atendida com 4 categoria(s) e 18 observação(ões) eliminadas.

Conclusão: **Rejeita Ho. Variáveis são dependentes.**





ANEXO I – Decreto Lei n. 200

Reforma administrativa apresentada no Decreto-Lei no. 200 (BRASIL, 2011b).

Art. 145. A Administração Federal será objeto de uma reforma de profundidade para ajustá-la às disposições da presente lei e, especialmente, às diretrizes e princípios fundamentais enunciados no Título II, tendo-se como revogadas, por força desta lei, e à medida que sejam expedidos os atos a que se refere o art. 146, parágrafo único, alínea b, as disposições legais que forem com ela colidentes ou incompatíveis.

Parágrafo único. A aplicação da presente lei deverá objetivar, prioritariamente, a execução ordenada dos serviços da Administração Federal, segundo os princípios nela enunciados e com apoio na instrumentação básica adotada, não devendo haver solução de continuidade.

Art. 146. A Reforma Administrativa, iniciada com esta lei, será realizada por etapas, à medida que se forem ultimando as providências necessárias à sua execução.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, o Poder Executivo: (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)

a) promoverá o levantamento das leis, decretos e atos regulamentares que disponham sobre a estruturação, funcionamento e competência dos órgãos da Administração Federal, com o propósito de ajustá-los às disposições desta Lei;

b) obedecidas as diretrizes, princípios fundamentais e demais disposições da presente lei expedirá progressivamente os atos de reorganização, reestruturação, lotação, definição de competência, revisão de funcionamento e outros necessários à efetiva implantação da reforma. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)

c) proporá ao Congresso Nacional as medidas complementares de natureza legislativa que se fizerem necessárias. (Revogado pelo Decreto-Lei nº 900, de 1968)

Art. 147. A orientação, coordenação e supervisão das providências de que trata este Título ficarão a cargo do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, podendo, entretanto, ser atribuídas a um Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, caso em que a este caberão os assuntos de organização administrativa.

Art. 148. Para atender às despesas decorrentes de execução da Reforma Administrativa, fica autorizada a abertura pelo Ministério da Fazenda do crédito especial de NCr\$20.000.000,00 (vinte milhões de cruzeiros novos), com vigência nos exercícios de 1967 a 1968.

§ 1º Os recursos do crédito aberto neste artigo incorporar-se-ão ao "Fundo de Reforma Administrativa", que poderá receber doações e contribuições destinadas ao aprimoramento da Administração Federal.

§ 2º O Fundo de Reforma Administrativa, cuja utilização será disciplinada em regulamento, será administrado por um órgão temporário de implantação da Reforma Administrativa, que funcionará junto ao Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 149. Na implantação da reforma programada, inicialmente, a organização dos novos Ministérios e bem assim, prioritariamente, a instalação dos Órgãos Centrais, a começar pelos de planejamento, coordenação e de controle financeiro (art. 22, item I) e pelos órgãos centrais dos sistemas (art. 31).

Art. 150. Até que os quadros de funcionários sejam ajustados à Reforma Administrativa, o pessoal que os integra, sem prejuízo de sua situação funcional para os efeitos legais, continuará a servir nos órgãos em que estiver lotado, podendo passar a ter exercício, mediante requisição, nos órgãos resultantes de desdobramento ou criados em virtude da presente lei.

Art. 151. O Ministro responsável pela Reforma Administrativa terá, também, as seguintes missões:

I - Orientar e coordenar os estudos de que trata o Título XI, Capítulo I (Normas Gerais). (Revogado pela Lei nº 5.843, de 1972)

II - Orientar e coordenar a revisão das lotações das unidades administrativas.

III - Orientar e coordenar as providências concernentes ao pessoal ocioso.

IV - Superintender os estudos que devem ser realizados para constituição, em bases definitivas, do Assessoramento Superior da Administração Civil.

Parágrafo único. O Ministro responsável pela Reforma Administrativa contará com a estreita cooperação do Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP). (Revogado pela Lei nº 5.843, de 1972)

Art. 152. A finalidade e as atribuições dos órgãos da Administração Direta regularão o estabelecimento das respectivas estruturas e lotações de pessoal.

Art. 153. Para implantação da Reforma Administrativa poderão ser ajustados estudos e trabalhos técnicos a serem realizados por pessoas físicas ou jurídicas, nos termos das normas que se estabelecerem em decreto.

Art. 154. Os decretos e regulamentos expedidos para execução da presente lei disporão sobre a subordinação e vinculação de órgãos e entidades aos diversos Ministérios, em harmonia com a área de competência destes, disciplinando a transferência de repartições e órgãos.