

### Nathália Oliveira Martins

Bacharel em Administração  
Fundação João Pinheiro  
[nmartins16@hotmail.com](mailto:nmartins16@hotmail.com)

### Kamila Pagel de Oliveira

Doutorada em Administração  
pela Universidade Federal de  
Minas Gerais  
[kamila.oliveira@fip.mg.gov.br](mailto:kamila.oliveira@fip.mg.gov.br)

#### Dados para contato

Kamila Pagel de Oliveira  
Fundação João Pinheiro, Escola de  
Governo Prof. Paulo Neves de  
Carvalho.  
Rua Alameda das Acácias, nº 70  
São Luiz  
31275-150 - Belo Horizonte, MG –  
Brasil  
[www.eg.fip.mg.gov.br](http://www.eg.fip.mg.gov.br)

Recebido em: 09/03/2017  
Aprovado em: 21/11/2017

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34559>

## INFLUÊNCIA DA ORIGEM PROFISSIONAL NO DESEMPENHO DE CARGOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

*THE INFLUENCE OF PROFESSIONAL ORIGIN IN THE PERFORMANCE  
OF STRATEGIC PUBLIC POSITIONS*

*LA INFLUENCIA DEL ORIGEN PROFESIONAL EN EL RENDIMIENTO DE  
CARGOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS*

### RESUMO

Este estudo analisa a relação entre a origem profissional dos ocupantes do cargo de Empreendedor Público do Estado de Minas Gerais e o desempenho destes no cargo. Trata-se de um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com empreendedores e seus gestores para caracterizar e distinguir estes profissionais; e pesquisa documental com análise dos instrumentos de avaliação de desempenho dos empreendedores públicos, segregados por origem. Concluiu-se que existem vantagens e desvantagens atribuídas ao perfil e à atuação do empreendedor público pela sua origem profissional, que são analisadas em cada caso, não havendo uma origem profissional determinantemente mais vantajosa.

**Palavras-chave:** Origem profissional. Desempenho. Empreendedor Público.

### ABSTRACT

This study analyses the relationship between the professional origin and performance of the Public Entrepreneurs in the State of Minas Gerais. This is a case study explored through interviews with the entrepreneurs and their managers to characterize and distinguish these professionals; and documentary research, through an analysis of the performance evaluation tools of the public entrepreneurs segregated by origin. The study concluded that there are advantages and disadvantages attributed to the profile and performance of the public entrepreneur given by their professional background, which are analyzed in each case, without determining a professional origin more advantageous for public posts.

**Keywords:** Professional Origin. Performance. Public Entrepreneurs.

### RESUMEN

Este estudio analiza la relación entre el origen profesional de los ocupantes del cargo de Emprendedor Público del Estado de Minas Gerais y el desempeño de éstos en el cargo. Se trata de un estudio de caso. Se realizaron entrevistas con emprendedores y sus gestores para caracterizar y distinguir a estos profesionales; e investigación documental con análisis de los instrumentos de

evaluación de desempeño de los emprendedores públicos, segregados por origen. Se concluyó que existen ventajas y desventajas atribuidas al perfil ya la actuación del emprendedor público por su origen profesional, que son analizadas en cada caso, no habiendo un origen profesional determinantemente más ventajoso.

**Palabras clave:** Origen profesional. Rendimiento. Emprendedor público.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a alocação adequada de pessoas é amplamente discutida como fundamental para alcance do desempenho esperado para as vagas profissionais. Na alocação em cargos públicos de recrutamento amplo, esta questão se amplifica quando se torna possível contratar servidores efetivos que nunca atuaram no setor privado e outros que, de forma antagônica, nunca passaram pela experiência de trabalhar no setor público.

Criado com a missão de contribuir para o alcance dos resultados preconizados na estratégia de governo de Minas Gerais, o cargo de empreendedor público é um exemplo de cargo de recrutamento amplo a partir do qual esta situação pode ser observada. Trata-se de um cargo que buscou trazer para a administração pública mineira, profissionais de alto nível técnico e gerencial.

O programa de empreendedores públicos foi vislumbrado como uma forma de oxigenar a administração com pessoas vindas de fora, com perfis diferentes, mas também estimular talentos da própria administração para missões específicas, buscando inovar a administração tradicional.

As duas origens distintas deste cargo de recrutamento amplo, a pública e a privada, são objeto de estudo deste artigo, que aborda a influência que elas exercem no desempenho dos profissionais em cargos públicos. O desempenho do insider (empreendedor público recrutado internamente no Estado) e do outsider (empreendedor público recrutado no mercado) dentro da administração pública mineira, é analisado em um esforço para desvendar as vantagens e as desvantagens de cada profissional no alcance de melhor desempenho.

Diante disso, apresenta-se o seguinte problema: Como a origem pública ou privada de um profissional interfere no seu desempenho no cargo público?

Com base na ideia original que permeia a criação do cargo de empreendedor público e a essência desse profissional muito mais atrelada às características do mercado, esperava-se que os empreendedores outsiders teriam um melhor desempenho. Porém, os estudos demonstraram que esse entendimento é muito mais complexo e rico em discussões do que sugere essa hipótese.

Vale ressaltar que o cargo de Empreendedor Público destinou-se ao atendimento de encargos temporários referentes à estratégia governamental e, por isso, foram extintos em 2015. No entanto, o presente estudo ainda se mostra relevante posto que se traduz em um esforço de consolidação da experiência mineira sob um aspecto importante da gestão de pessoas no setor público, para que possa servir de referência para gestões futuras de cargos e carreiras.

Por se tratar de cargo comissionado, comuns à administração pública brasileira, as questões aqui discutidas podem auxiliar a reflexão acerca do perfil adequado para a ocupação desse tipo de cargo, em diferentes contextos.

A temática dos cargos comissionados é de grande relevância para a gestão de pessoas no setor público, pois ao mesmo tempo em que pode permitir maior flexibilidade e meritocracia no recrutamento e seleção de seus ocupantes, por ser de livre nomeação e exoneração, precisa lidar com o temor do patrimonialismo em suas indicações.

Baseado em conhecimento consolidado por essa experiência, acredita-se que a análise é útil para outros cargos estratégicos no intuito de buscar possibilidades para uma melhor adequação entre o perfil dos candidatos a cargos públicos e as respectivas atribuições desses cargos, o que pode auxiliar o alcance de resultados da administração pública, além de gerar maiores impactos na prestação dos serviços à sociedade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Gestão de pessoas na administração pública**

Para Abrúcio (1993), as práticas clientelistas e o uso político da máquina pública pelos sucessivos governos em prol de seus interesses imediatos é uma prática enraizada na cultura da gestão de pessoas no setor público brasileiro. Em função dessas práticas, Pacheco (2010) explica que algumas ações são adotadas desde a Constituição do Brasil de 1988 no intuito de reforçar a burocracia e tornar a gestão de pessoas no setor público mais impessoal, como o estabelecimento do concurso público, como forma de ingresso no serviço público.

O concurso público, tido por Pacheco (2010) como a principal garantia da meritocracia por oposição ao clientelismo, é até hoje realizado com os mesmos instrumentos de décadas atrás: seleção feita por meio de provas e títulos, que aferem apenas o conhecimento formal dos candidatos.

Para o autor, o perigo da subjetividade impede a introdução de outros instrumentos que podem aferir outras competências necessárias a uma organização pública. Diferentemente das empresas privadas que podem nomear seus funcionários pelos mais

variados critérios, o Estado tem que zelar pelos princípios da imparcialidade, racionalidade e publicidade.

O concurso torna-se um elemento paradigmático na legitimação da meritocracia no Brasil. Contudo, para Barbosa (1996), não é a existência do concurso que garante o mérito. A autora elucida que os concursos públicos são instrumentos muito mais democráticos do que meritocráticos. O princípio da isonomia prejudica o mérito, uma vez que “ [...] a aspiração radical à igualdade substantiva tende a levar à rejeição da valoração positiva do desempenho individual.” (BARBOSA, 1996, p.88).

Cabe destacar, porém, que os concursos não são a única forma de ingressar na administração pública, sendo admitida a entrada de profissionais por meio dos cargos em comissão, o que possibilita, segundo Pacheco (2003), a utilização de critério político devido à ampla margem de discricionariedade de que dispõem os governantes para nomear os responsáveis por cargos de gerência e assessoria.

Além disso, o conceito de estabilidade plena e rígida e a profissionalização moldada com base na adoção de um único regime de trabalho tomam como base os argumentos de isonomia e direitos adquiridos. Observa-se, porém, que “o vínculo de trabalho foi se constituindo como um conjunto de restrições à discricionariedade do governo sobre seus funcionários, o que acabou por resultar em impedimentos concretos e legais a uma efetiva gestão de pessoas no setor público.” (PACHECO, 2010, p. 291).

É nesse âmbito que é válido ressaltar a diferença entre mérito formal e mérito substantivo. Pacheco (2010) assinala que o primeiro remete às proteções e garantias ao funcionário, e o segundo aos seus requisitos de desempenho. Com base nisso, Barbosa (1996) defende que a forma correta de se buscar a profissionalização da esfera pública seria buscando o mérito substantivo, por meio da capacidade de mensurar e avaliar resultados, controlar custos e buscar eficiência.

Outro fator que, historicamente, dificulta a atração e retenção de pessoal qualificado no setor público é a questão salarial. Para Pacheco (2010), os salários no setor público sempre foram mais elevados que os do setor privado para os cargos de menor qualificação e inferiores nos cargos mais qualificados. Essa falta de equidade salarial semelhante ao que é praticado externamente à máquina pública pode ser apontada também como responsável pela atração maior de pessoas de baixa qualificação e afastamento de pessoas altamente qualificadas para o Estado.

Conforme Longo (2003), a pressão social por melhores resultados da administração pública tem levado o Estado a buscar maior profissionalização, além de desenvolver competências, tornando necessários novos perfis profissionais para os cargos

públicos e a implementação de novas políticas de gestão de pessoas, tornando-a mais estratégica.

Nesse contexto, destaca-se as tendências à flexibilização na gestão de pessoas, sendo a flexibilidade contratual, referente ao modelo de estabilidade e proteção que rege os servidores, um tipo importante. Longo (2007) constata que a garantia de estabilidade plena é considerada como um elemento de rigidez que dificulta o funcionamento eficaz das administrações. Segundo o autor, as mudanças tomam dois rumos: redefinição dos estatutos de emprego dos servidores públicos, incorporando a possibilidade de aplicar rescisões da relação de trabalho; e introdução ou ampliação de modalidades contratuais mais flexíveis.

No Brasil, por exemplo, “[...] uma emenda constitucional de 1998 tornou possível a demissão de funcionários públicos por insuficiência de desempenho ou excesso de despesa com pessoal.” (PACHECO, 2003, p. 69).

Outra tendência diz respeito à flexibilidade funcional, a qual abarca novos instrumentos de organização do trabalho e gestão do emprego. A introdução desse enfoque exige inovações significativas nas seguintes esferas, destacadas por Longo (2007):

- a) No desenho dos perfis desejados, tornando-os mais adequados aos postos profissionais;
- b) Nos instrumentos de seleção, que devem ser ampliados e adaptados aos vários perfis desejados, incluindo entrevistas, avaliações de aptidão e personalidade, dentre outros;
- c) Nos órgãos de seleção, utilizando-se de órgãos profissionais, legitimados pelo conhecimento especializado e capazes de atuar com imparcialidade.

O autor também explica que o planejamento dos postos de trabalho também sofre modificação em direção à multifuncionalidade que incorporam uma grande necessidade de investimento em formação, mas exigem a aplicação de sistemas de avaliação do desempenho menos formais, mais personalizados e dirigidos ao desenvolvimento das pessoas.

A flexibilidade salarial é outra mudança descrita por Longo (2007). Reduzir a uniformidade com que as políticas salariais são aplicadas, substituir os critérios para progressão pelos de desenvolvimento de competência e desempenho, e introdução de retribuição variável associada também ao desempenho, são exemplos.

Diante do exposto tem-se que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas apresentam uma série de dissonâncias que comprometem o bom funcionamento das organizações públicas. A introdução de um modelo mais estratégico traz consigo várias

práticas e tendências, que buscam a profissionalização do setor público e a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

É com base nessas mudanças que a gestão pública mineira inovou criando o cargo de empreendedor público, um cargo comissionado que busca contemplar grande parte dessas tendências.

O cargo comissionado é previsto na Constituição da República, sendo de ocupação temporária e possuindo como fundamento a relação de confiança entre o ocupante e a autoridade que o nomeou.

De acordo com Abrucio (2007), a devida utilização dos cargos de provimento em comissão constitui um dos pilares da busca pela profissionalização da gestão pública brasileira, significando, portanto, uma possibilidade de minimizar essas lacunas e disfunções ainda presentes na gestão de pessoas no setor público.

De acordo com Bernardi e Campos (2010), cargos de provimento em comissão de atuação estratégica podem representar uma visão ampliada de carreira na administração pública, sendo capazes de suprir eventuais fragilidades das carreiras de servidores efetivos, tais como: falta de perspectivas de crescimento, baixas remunerações e atuações não estratégicas, com baixo grau de responsabilidade e complexidade de atribuições.

### **Empreendedorismo no setor público**

De acordo com Filion (1998), o termo empreendedor tem diversos significados ao longo da história, sendo o primeiro registro do termo observado na França no século XII, referindo-se àquele que incentivava brigas. No século XVIII o significado do termo aproxima-se do atual, sendo aquele que cria e conduz projetos ou empreendimentos. Posteriormente, o elemento risco é incorporado às descrições. *Entrepreneur*, termo em francês para empreendedor, passa a significar “aquele que assume riscos e começa algo novo” (BERNARDI, 2013, p.33).

Para Feger, Fischer e Nodari (2009), o empreendedor, através do inconformismo intrínseco a sua personalidade, busca sempre modificar o ambiente que está inserido, captando oportunidades de crescimento nas situações diárias. Schumpeter (1961) afirma que o empreendedor é aquele que na vida econômica conquista o sucesso pela intuição, ou seja, pela capacidade de enxergar as coisas segundo uma visão de futuro. Ao associar o empreendedor ao conceito de inovação, o autor aponta-o como essencial para o desenvolvimento econômico.

Para Filion (1998) e Dornelas (2015), as características mais comuns dos empreendedores são: inovação, liderança, assunção de riscos, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação para resultados, flexibilidade,

necessidade de autorrealização, autoconfiança, tolerância à incerteza, iniciativa, comprometimento no longo prazo, capacidade de aprendizagem, habilidade no uso de recursos, sensibilidade a outros, agressividade, e tendência a confiar nas pessoas.

Muitos são os entendimentos e percepções sobre o empreendedorismo. No entanto, percebe-se que a maioria são definições originalmente voltadas para a iniciativa privada. A aplicação do empreendedorismo na esfera pública exige algumas adaptações, mas que não retiram a essência das suas características.

Muitas das especificidades do setor público vão de encontro às características de uma organização privada orientada para o empreendedorismo, pois, segundo Rainey (2009) a cultura de prevenção de riscos e de baixa tomada de decisão, autonomia e de flexibilidade são negativamente relacionadas ao contexto do empreendedorismo.

Entende-se ainda, que a complexidade da máquina pública dificulta o delineamento de objetivos claros e consistentes, como os que são colocados para os empreendedores do setor privado. A influência das questões políticas, sociais, financeiro-orçamentárias, legais, burocráticas talvez crie um cenário multifacetário para a atuação do empreendedor no setor público. Além disso, entende-se que o empreendedor do setor público tem como finalidade última a satisfação social ao invés do lucro, algo muito mais subjetivo e multidimensional.

O empreendedorismo na esfera pública reflete o movimento gerencialista surgido nos anos 80. Corte de gastos, aumento da eficiência e atuação mais flexível do aparato burocrático são algumas das características do modelo gerencial destacadas por Abrúcio (1997). Conforme Holmes e Shand (1995), as principais características da administração pública gerencial são: caráter estratégico ou orientado por resultados do processo decisório; descentralização; flexibilidade; desempenho crescente; competitividade interna e externa; transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

O perfil empreendedor, conforme afirma Drucker (1987), não é incompatível com o serviço público, porém, para adequá-lo ao serviço público é necessário investir em Planejamento Estratégico e na busca por oportunidades inovadoras, tratando mudanças como oportunidades e não como ameaças.

O empreendedor público para Diefenbach (2011) é um indivíduo que projeta e implementa ideias inovadoras no domínio público, tem disposição para assumir riscos e capacidade de coordenar ações para o cumprimento de metas, gerando resultados não previstos pelos agentes públicos e melhorando a qualidade dos serviços públicos.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por um estudo de caso acerca dos empreendedores públicos em Minas Gerais, com análise voltada para o aspecto do provimento interno e externo à máquina pública.

Para a realização do mesmo, foi feita uma pesquisa documental acerca do cargo criado, por meio da qual foram analisadas legislações que tratam da criação e extinção do cargo e documentos institucionais como Planos de Trabalho e Avaliações do Gestor. Foi consultada também, uma base de dados em planilha fornecida pela Superintendência de Empreendedores Públicos (SEP), responsável pela gestão desse cargo, com informações referentes a todos os profissionais que passaram pelo cargo de empreendedor público em Minas Gerais.

O Plano de Trabalho é um instrumento de acompanhamento do desempenho do empreendedor, no qual estão pactuadas metas e resultados a serem alcançados por ele. A Avaliação do Gestor é um instrumento de avaliação de desempenho preenchido pela chefia imediata do empreendedor. Este é menos objetiva do que aquele, pois está atrelado às percepções daquele que o avalia quanto a questões como qualidade do trabalho, produtividade, iniciativa, presteza, capacidade de trabalhar em equipe. Ambos são de periodicidade anual.

Assim, sob um aspecto quantitativo, comparou-se os dados referentes à origem (pública ou privada) do empreendedor à nota obtida em seu Plano de Trabalho, para associar a origem ao desempenho no cargo. Tal comparação foi feita por meio do cálculo das médias aritméticas das notas nos Planos de Trabalho segregados por origem profissional. Assim, foram geradas duas médias referentes aos desempenhos dos empreendedores, uma referente aos *insiders*, e a outra referente aos *outsiders*. Posteriormente, o mesmo foi feito com as notas da Avaliação do Gestor. Assim, foi possível verificar não apenas o cumprimento de entregas de forma objetiva (Plano de Trabalho), mas o desempenho do profissional segundo a visão do gestor imediato (Avaliação do Gestor). A diferença nas médias calculadas indicaria uma origem mais vantajosa para o cargo.

Foi realizada ainda pesquisa de campo, por meio de entrevista semi-estruturada com atores relevantes, totalizando 10 entrevistas:

1. Dois gestores chefes de empreendedores públicos *insiders* e dois gestores de *outsider*;
2. Dois empreendedores públicos recrutados do setor público;
3. Dois empreendedores públicos recrutados do setor privado;
4. Dois membros da SEP.



As entrevistas tiveram o objetivo de investigar de forma qualitativa como ocorreu a relação entre o desempenho e a origem do empreendedor a fim de esclarecer possíveis fatores que poderiam tornar a escolha de uma origem profissional mais vantajosa sobre a outra.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### O empreendedor público de Minas Gerais

O cargo de empreendedor público foi concretizado no âmbito da reforma gerencial que o Estado de Minas Gerais vivenciou no início de 2007, na segunda geração do Choque de Gestão. De acordo com Vilhena (2006), esse programa tem entre os seus principais objetivos, alcançar o equilíbrio fiscal e uma modernização e inovação na gestão pública estadual.

A segunda geração do Choque de Gestão em Minas Gerais, de acordo com Guimarães, Pordeus e Campos (2010) tem como ponto importante a criação do programa Estado para Resultados (EpR) que tem como base de elaboração a implementação do modelo de gestão por resultados.

Para dar suporte ao EpR na implementação da estratégia, o cargo de empreendedor público é criado, prevendo uma seleção, alocação e acompanhamento de profissionais de alto nível técnico e gerencial para ocupar 90 cargos.

Tal experiência teve como referência o Sistema de *Alta Dirección Pública* do Chile, criado em 2003, por meio do qual o governo federal chileno propõe uma modernização da gestão de pessoas nos níveis gerenciais e nas carreiras funcionais do serviço público, conforme Campos e Guimarães (2009).

De acordo com Bechelaine e Silveira (2010), a presença do empreendedor no governo como força tarefa está de acordo com sua capacidade de propor o cumprimento de atividades para o alcance de resultados que quando alcançados deveria gerar realocação do profissional ou desvinculação do cargo, motivo pelo qual os cargos criados extinguiram-se em 2011, juntamente com o término do governo. No entanto, o cargo de empreendedor foi renovado, permanecendo na terceira geração do Choque de Gestão, sendo em 2015.

A temporalidade dos cargos caracteriza-se como uma peculiaridade, diferindo do que predomina na administração pública, onde geralmente, os cargos públicos de provimento efetivo ou em comissão são criados com prazo indeterminado, havendo a necessidade de legislação posterior para extingui-los. Tal peculiaridade é justificada pela nova concepção adotada pela administração pública mineira, por meio da qual “[...] 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.” (BERNARDI, 2013, p. 43). Tais características vão ao encontro das tendências na gestão de pessoas discutidas por Longo (2007), sobretudo no que tange à flexibilidade contratual.

A partir da terceira geração do Choque de Gestão, os empreendedores públicos têm sua inserção em um novo órgão autônomo, subordinado direto ao governador: o Escritório de Prioridades Estratégicas (EPE), cujo papel principal era de cooperar com as áreas setoriais para produção de resultados estratégicos. Neste órgão, o cargo de empreendedor público era gerido pela Superintendência de Empreendedores Públicos (SEP).

Segundo Bernardi (2013), o governo de Minas Gerais, a partir de 2003, criou um terreno fértil para a atuação desses profissionais, porém, a autora constata que é apenas em 2006 que se revela a necessidade de contar com um grupo profissional que se dedicaria exclusivamente à consecução da estratégia de Governo. O empreendedor público mineiro, segundo Silva (2011), nasce para dar suporte técnico e temporário aos pontos mais deficientes e estratégicos do governo nas diversas secretarias do Estado. Dessa forma, o empreendedor público atuava de forma matricial, ou seja, vinculado ao EpR/EPE no que tange aos resultados que deveria entregar e para os quais foi contratado, mas subordinado a uma chefia imediata nos órgãos e entidades em exercício.

Após essa constatação, restava definir qual seria o vínculo firmado entre esses profissionais e a Administração Pública. Para Bernardi (2013), a alternativa escolhida de cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo para o cargo de empreendedor, mostrou-se a mais compatível, pois é mais ágil em relação ao provimento, mais flexível quanto à gestão dos profissionais e mais adequada para abarcar as atribuições designadas ao empreendedor público.

Após essa definição, foi estabelecido aquilo que se esperava dos ocupantes dos cargos, ou seja, o perfil do empreendedor público. Foram definidas três competências essenciais e três desejáveis. As competências essenciais foram: orientação para resultados, proatividade e compreensão da dinâmica institucional. Já as desejáveis foram: gerenciamento de projetos, liderança e inovação. Para Bernardi (2013), observa-se que há um reflexo de algumas características advindas do conceito de empreendedorismo da iniciativa privada no perfil de competências, o que explicita a carga simbólica do nome atrelada ao cargo.

A inserção do empreendedor público dentro do governo contrasta com a tradição na administração pública, discutida por Pacheco (2010) sobre carreiras estruturadas, segundo a formação profissional, pois conta com uma alocação de acordo com as

atividades a serem desempenhadas, o que se relaciona, em grande medida, à flexibilidade funcional, discutida por Longo (2007) como uma das tendências da gestão de pessoas no setor público.

Segundo Bernardi e Campos (2010), o modelo de gestão dos empreendedores públicos estruturou-se em três eixos: o processo de pré-qualificação, o programa de desenvolvimento do grupo de empreendedores públicos e o acompanhamento e o monitoramento do desempenho e dos resultados dos empreendedores públicos.

Quando a análise é centrada em cargos dotados de livre nomeação e exoneração, deve-se haver uma proteção do processo de seleção dos candidatos contra indicações e manobras políticas, conforme descritos por Pacheco (2003). Diante disso, no processo de pré-qualificação do empreendedor, Bernardi e Guimarães (2008) explicam que os candidatos ao cargo eram submetidos a um prévio processo de seleção, semelhante àqueles adotados na iniciativa privada, possuindo as seguintes etapas: elaboração do perfil; seleção dos candidatos a participar do processo; análise de currículo e entrevistas; aplicação de métodos de avaliação (aptidão gerencial, teste de personalidade, entre outros); deliberação do Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos (COPEP) acerca da seleção; devolutiva da avaliação ao solicitante; e nomeação dos candidatos pré-qualificados, pelo Governador do Estado.

O caso estudado demonstra um processo de provisão mais completo para seleção e recrutamento de cargos em comissão, assim como sugerem as tendências da gestão de pessoas no setor público.

Quanto ao segundo eixo, Bernardi e Campos (2010) ressaltam que os empreendedores públicos participavam de um programa de desenvolvimento com o objetivo fundamental de fazer com que esses profissionais atuassem como uma grande força tarefa, bem como na construção de uma rede integrada no apoio aos órgãos e entidades para o alcance dos objetivos e metas constantes da estratégia de governo.

O último eixo do modelo de gestão do cargo, o acompanhamento do desempenho e dos resultados, realizava-se por meio de quatro instrumentos: o acompanhamento inicial; o Plano de Trabalho; o acompanhamento periódico, realizado pelo gestor imediato no órgão ou entidade de exercício; e o autoacompanhamento periódico feito pelo próprio empreendedor público.

Para Andrade (2013), desses instrumentos o Plano de Trabalho é a ferramenta mais importante de acompanhamento do desempenho e dos resultados do empreendedor público, pois é por meio dele que as principais entregas dos empreendedores são

pactuadas e formalizadas. Para Bernardi (2013), estas entregas estão alinhadas à estratégia governamental e devem dar foco à atuação do empreendedor no Estado.

Andrade (2013) explica que cabe ao COPEP aprovar o Plano de Trabalho do empreendedor e avaliá-lo, ao final de um ano, para verificar o nível de cumprimento das metas e entregas pactuadas e, posteriormente, definir o valor a ser pago da parcela remuneratória variável - proporcional às metas atingidas.

Esse terceiro eixo do modelo de gestão do cargo é reflexo de outra tendência advinda da gestão gerencial definida por Abrúcio (1997), àquela relacionada à gestão do desempenho como um processo de monitoramento das entregas de cada servidor, visando à melhoria dos resultados institucionais e da qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado.

De acordo com as ponderações feitas por Bernardi e Campos (2010), a forte vinculação do empreendedor ao EpR e, mais tarde ao EPE, confere aos ocupantes do cargo de empreendedor público posição estratégica e autonomia de atuação nas diversas localidades as quais eles estão alocados no Estado, fundamentadas na responsabilização por resultados. Tais características permitem adequar o ambiente público ao perfil do empreendedor.

A qualidade do processo de recrutamento e seleção, associada ao alinhamento às principais tendências da área de gestão de pessoas no setor público, contribuíram para a formação de um grupo de profissionais capazes de gerar valor público segundo Bernardi e Campos (2010).

### ***Insiders e Outsiders: divergências de atuação e desempenho***

Após o embasamento da pesquisa por meio da caracterização do cargo de empreendedor público, passa-se à análise acerca da influência da origem profissional do empreendedor público no seu desempenho.

A partir da caracterização e distinção entre a atuação e o desempenho das diferentes origens profissionais, são analisados possíveis fatores que podem tornar a escolha de uma origem específica mais vantajosa, de acordo com a finalidade proposta para o cargo.

A primeira distinção entre os empreendedores públicos de origens diferentes é a capacidade do profissional em lidar com a máquina pública. Se o cargo de empreendedor público fosse metaforicamente comparado a uma corrida, o empreendedor público recrutado internamente largaria na frente. A máquina pública é excessivamente complexa e a experiência prévia do empreendedor *insider* proporciona a ele, uma vantagem expressiva em relação ao empreendedor *outsider*. Um dirigente salienta parte da complexidade da máquina pública:

A vantagem da origem pública é esse conhecimento. O Estado não é como uma empresa simples [...] Aqui cada secretaria tem uma cultura diferente e você não pode pressupor que onde você está é igual a onde você vai. Esse mapeamento é feito mais rápido por quem está aqui dentro. (Dirigente X)

A adaptação ao Estado exige tempo e esforço maior do empreendedor *outsider* ao assumir o cargo. Um dos gestores, em menção ao empreendedor *outsider* de sua equipe, discute sobre como isso é um desafio que exige contorno:

Tive problemas decorrentes da inexperiência do [empreendedor *outsider*] na gestão de contratos públicos, na gestão da coisa pública de um modo geral. [...] Estamos contornando e atribuímos isso também à falta de capacitação dele sobre a máquina pública antes dele chegar jogando. Já chegar jogando é um desafio para o empreendedor público privado. (Gestor X)

Observou-se, a partir das entrevistas, certa insatisfação com a forma como o Estado recebe os empreendedores advindos do mercado. A burocracia e as questões políticas são indicadas como maior desafio a ser superado pelo empreendedor *outsider*. Conhecer e entender o cenário são pontos fundamentais para a execução diária das tarefas, conforme relato da empreendedora *insider*:

Tivemos aqui na secretaria outros empreendedores que tiveram dificuldade demais porque vieram da iniciativa privada e não conseguiram se adaptar à realidade do Estado. Acho que compreender esse cenário do Estado, os limites do setor público, é essencial. (*Insider X*)

No entanto, apesar da falta de conhecimento sobre a máquina pública, os tropeços iniciais do empreendedor *outsider* também são indicados como enriquecedores para o Estado, tendo em vista o motivo de criação do cargo. O empreendedor recrutado de carreiras do Estado, justamente por já ser mais adaptado ao setor público, contém vícios e uma dificuldade maior em enxergar erros e oportunidades para inovação nas tarefas diárias.

O inconformismo gerado no impacto inicial do empreendedor *outsider* com o ambiente público de trabalho gera inovação, acelera o ritmo de trabalho e a produção (entregas e resultados), ou seja, oxigenam a máquina pública. Para a Dirigente X, a zona de conforto que cerca o empreendedor *insider* e o estranhamento inicial do empreendedor *outsider* é descrito da seguinte forma:

Existem alguns vícios repetidos ao longo da vida da pessoa que fazem com que, às vezes ela não tenha senso crítico e percepção de que pode ser feito de um jeito diferente. E isso é natural do ser humano. Se as coisas estão andando e estão dando certo, você entra numa zona de conforto e são poucas as pessoas que tem o ímpeto de buscar o novo sempre e que não dão conta de

fazer a mesma coisa o tempo inteiro. Por isso, eu acho que o impacto inicial é o mais rico de todos. Por que a pessoa olha para aquele ambiente e fala: Meu Deus! O que é isso? Por que isso funciona desse jeito e não daquele? (Dirigente X)

É por isso que a maior vantagem do empreendedor público *insider* é também uma desvantagem.

Para exemplificar tal situação, o Gestor X descreve a forma como o empreendedor da sua equipe, recrutado externamente, reage inconformado diante de algumas situações:

Ele traz inovações. Ele traz certo inconformismo, não se contentando tão facilmente com um não como quem veio daqui de dentro. Um não porque não ou um não porque sempre foi assim, não é aceito. A pessoa com mais tempo de Estado aceita esse tipo de situação mais facilmente. A pessoa que vem do mercado aceita menos questões de cultura organizacional pré-estabelecidas. (Gestor X)

É preciso, no entanto, esclarecer que esse inconformismo inicial é passageiro para a maioria das pessoas e que esta vantagem atrelada ao empreendedor *outsider* é temporária. À medida que ele encontra sua zona de conforto, também é levado à adaptação.

Talvez seja por isso que a concepção inicial do cargo de empreendedor público definiu uma temporalidade ao cargo, conforme Bernardi (2013). O empreendedor público vem atrelado a uma estratégia de governo específica e pontual, à qual ele deve manter-se focado para entregar, da forma mais eficiente, um resultado pactuado. Assim, entende-se que a temporalidade dessa vantagem atrelada ao empreendedor *outsider* está em consonância com a temporalidade desenhada para o cargo.

Apesar de a trajetória inicial ser mais lenta para o empreendedor público *outsider*, após os tropeços iniciais, sua experiência no mercado de trabalho imprime um ritmo de trabalho mais acelerado ao Estado. É crucial para o empreendedor público a entrega no prazo, o cumprimento de marcos, a eficácia.

A maior vantagem da origem privada é que o profissional chega aqui querendo fazer acontecer e o ritmo dele é sim, muito mais acelerado do que o ritmo da iniciativa pública. (Dirigente Y)

Porém, é atrelada a essa vantagem que se encontra o desafio de ter paciência e cuidado para não se frustrar. O setor público é cercado por procedimentos que freiam a produção acelerada.

A desvantagem é que existem algumas regras veladas na iniciativa pública, burocracias e políticas de formalidades que a iniciativa privada não tem. [...] Então, ele pode levar muito não na cara, ele pode tentar peitar demais e acabar não conseguindo atingir os objetivos por ser muito impetuoso. O risco de frustração é maior por isso. (Dirigente Y)

O empreendedor público atuante no setor privado trabalha com um grau de autonomia e flexibilidade maior. Ele é mais independente, tem objetivos claros e definidos a serem alcançados. Em contrapartida, o empreendedorismo no setor público conta com menores

autonomias, baixa flexibilidade e maiores restrições nos procedimentos e atividades operacionais. O empreendedor no setor público trabalha com a superação de entraves burocráticos e políticos em grande parte do seu tempo. Portanto, o empreendedor *outsider* é mais vulnerável à frustração no cargo, pois existe um freio constante imprimido no seu ritmo de trabalho acelerado.

No que tange ao reconhecimento pelo cargo, os empreendedores públicos *insiders* sentem-se mais valorizados por terem sido selecionados por meio de um processo de pré-qualificação semelhante aos que ocorrem na iniciativa privada, inclusive competindo com pessoas do mercado. A *Insider Y* relata que ela sente que realmente foi pinçada pelas qualidades que detinha.

Em consonância, um dirigente levanta essa questão afirmando:

No setor público, muitos ficam motivados e acham que é um reconhecimento para eles, participar do processo e ser um empreendedor público. Muitos relatam a experiência como a melhor coisa que aconteceu na carreira deles. (Dirigente X)

O salário acima da média daqueles que são oferecidos aos funcionários de carreira do Estado é também um fator reconhecedor forte para o *insider*, mas, nem tanto para o *outsider*, pois este está aberto a ofertas salariais equivalentes ou maiores na iniciativa privada.

O desenho do cargo de empreendedor público é um arranjo bem estruturado voltado para a profissionalização dos cargos de livre nomeação e exoneração, tentando blindá-los de alocações patrimonialistas, por meio de uma seleção focada no mérito substantivo semelhante ao da iniciativa privada, conforme Pacheco (2010). Um gestor entrevistado esclarece essa questão:

No meu entendimento foi uma forma de profissionalizar um pouco mais os cargos de livre nomeação e exoneração. Criou-se certa restrição sem vinculá-los a carreira para garantir que todos passem por uma pré-qualificação técnica. Importante porque cria certa blindagem dos cargos de recrutamento estratégico, que é uma blindagem técnica, porque apesar de não ser um recrutamento exclusivo de servidor de carreira, essa blindagem técnica evita a apropriação exacerbada da máquina pública para fins políticos. (Gestor X)

No entanto, o uso do cargo como barganha, tratando-o como qualquer outro cargo em comissão, é uma disfunção do cargo de empreendedor público mais identificada no provimento de empreendedores públicos *insiders*. Tal situação ocorre quando, para evitar perda de pessoal capacitado por ausência de cargos em comissão, o cargo de empreendedor público é utilizado como instrumento para manter servidores em determinado setor. Nesse caso, o cargo tem toda sua concepção e ideologia desconsiderada, sendo tratado meramente como um cargo de remuneração elevada que premia quem consegue passar na prova.

Quando ocorre essa disfunção no tratamento do cargo, o profissional de carreira do Estado entende que o empreendedor público é apenas um nome fantasioso para um cargo em comissão como qualquer outro, não compreendendo a atuação diferenciada que ele implica.

Em relação a essa questão, pode-se dizer que é uma disfunção atrelada ao recrutamento interno de pessoas para um cargo remunerado acima da média dentro das remunerações estaduais.

Nos discursos dos empreendedores públicos recrutados internamente e dos gestores, uma questão sobressalta da análise sobre a atuação do *insider*: a absorção de várias outras funções além daquelas estabelecidas no seu Plano de Trabalho.

A preocupação explicitada pelos entrevistados em relação a essa questão diz respeito ao desvio do foco de um profissional que, de acordo com a concepção do cargo, deve atuar estritamente alinhado às metas e aos resultados claros e definidos de acordo com a estratégia governamental.

Observou-se que a experiência profissional prévia na área pública contribuiu para a absorção de várias outras funções além daquelas definidas no cargo de empreendedor público, conforme destaca o Dirigente X.

Ao mesmo tempo em que o empreendedor insider tem como vantagem o conhecimento e a competência técnica, tem também como desvantagem talvez a falta de foco. Tem que monitorar sempre para a entrega, para não se perder. (Dirigente X)

O desvio no foco de atuação do empreendedor é algo negativo para o cargo. Não se trata apenas de um desvio da ideia inicial do cargo, mas pode também ser um desvio sobre o que é prioridade como estratégia de governo.

Quando o Estado pensou na criação do empreendedor era de fato para priorizar o que era importante para o governo, porque nós temos uma máquina muito grande, com muitos processos e, às vezes, devido ao ritmo que as coisas andam, as questões prioritárias não têm esse destaque. [...] O motivo de alocar empreendedores é trazer especialistas dentro de determinado tema que possa ajudar o governo a cumprir ou atingir metas e prazos. (Gestor X)

Em contrapartida, o empreendedor público *outsider*, geralmente detém um conhecimento específico atrelado a um desconhecimento generalizado sobre a máquina pública, o que cria, de forma mais natural, uma blindagem, ou seja, o foco é algo mais fácil de ser mantido.

Além disso, focar em entregas, metas e resultados o tempo todo é também algo mais natural para o profissional que já trabalhou no setor privado e essa experiência prévia é fundamental para ajudá-los a não se desviarem. O desafio em se manter focado no setor público é expressivo, dada a complexidade das demandas desse setor.



Embora o desvio de foco seja um ponto negativo do ponto de vista da concepção do cargo na análise sobre o empreendedor recrutado internamente, não se trata de característica profissional negativa do *insider*, mas, pelo contrário, ele utiliza um diferencial que tem e atribui outras funções ao seu trabalho. Logo, a dispersão na atuação é negativa em relação ao cargo, mas é condizente com um funcionário multifuncional. A atuação focada do empreendedor *outsider*, apesar de positiva em relação à concepção do cargo, permite um menor aproveitamento do profissional.

No que tange à alocação do empreendedor é possível notar que a adoção de instrumentos que absorvem e consideram indiretamente as características definidas pela origem privada ou pública do candidato. Traços comportamentais e técnicos trazidos pelo candidato de experiências passadas são importantes para definir sua alocação ou não na vaga, pois aparecem nos instrumentos de seleção para o cargo.

Por meio das entrevistas com os gestores e empreendedores, foi possível vincular a maior importância das características comportamentais ou técnicas a candidatos com origens específicas. Percebe-se que uma origem privada é geralmente preferida quando a importância em ter um conhecimento técnico específico em determinado assunto é maior. De forma antagônica, uma origem pública é geralmente preferida quando características comportamentais são mais importantes para a função. A característica pessoal e comportamental do empreendedor público *insider* está atrelada às experiências que ele carrega sobre o funcionamento da máquina pública, à facilidade de articulação com atores públicos e uma vasta rede de *network* à qual ele pode se amparar na execução de suas funções. Neste caso, o conhecimento técnico, no caso da escolha por um empreendedor *insider*, é secundário e pode ser adquirido ao longo do tempo no cargo.

Quando eu fui selecionada eu não tinha um conhecimento mais técnico em gerenciamento de projetos que era necessário, mas outros conhecimentos que eu tinha compensaram essa ausência e foram fundamentais para o processo, como a questão de já ter passado por mais de cinco secretarias. Eu já conhecia muitas pessoas e tinha um *network* muito vasto e conhecia como funciona a máquina pública. Meus anos de governo me ajudaram muito a entender até que ponto a gente deve ir e até que ponto não dá. Então, isso pesou mais para a minha seleção e com o tempo eu fui adquirindo conhecimento de gerenciamento de projetos. (Insider Y)

Já no caso dos empreendedores *outsiders*, percebe-se que a seleção coloca maior importância em algum conhecimento atrelado a alguma formação profissional. Em alguns casos, a opção por buscar alguém no mercado com o conhecimento técnico faz-se necessário, pois não existe ninguém dentro do Estado com tal capacidade, por ser algo tão específico.

Sendo assim, a alocação considera a origem do candidato, adequando sempre a função a ser executada às características técnicas e/ou comportamentais do profissional.

Apesar disso, percebe-se também como a característica comportamental adequada sozinha não é suficiente, pois apesar de ela ser mais essencial para determinada função, o conhecimento técnico é necessário ser adquirido. Da mesma forma, apenas a característica técnica também não é suficiente, pois é necessário aprender a se articular dentro da máquina pública, para poder progredir nas tarefas diárias. Logo, entende-se que as capacidades técnicas, mais acentuadas no *outsider*, são, muitas vezes, as deficitárias no *insider*. De forma complementar, as capacidades comportamentais, mais acentuadas no *insider*, são deficitárias no *outsider*.

Ainda em relação a essas capacidades complementares, nota-se que as competências trazidas pela experiência prévia do empreendedor público *insider* o torna, como um gestor entrevistado denominou, um especialista em burocracia, sabendo sempre atuar pelo caminho das pedras dentro do Estado (Gestor X). Já o *outsider*, é aquele que pensa fora da caixa, tem conhecimento mais técnico específico, maior facilidade para inovar, enxergar erros e vícios (Gestor X). O que faz do empreendedor público realmente um empreendedor é a junção dessas duas figuras, alguém que sabe atuar como ser público, mas que é um recurso humano com experiências que fazem a diferença. A depender da meta a ser pactuada, deve-se escolher por um ou por outro, mas as capacidades de ambos são fundamentais e complementares.

A análise quantitativa feita por meio do cruzamento de dados referente à vivência profissional dos empreendedores públicos (pública ou privada) com suas respectivas notas nos Planos de Trabalho mostram haver diferença pouco significativa entre as médias de nota dos *insiders* e dos *outsiders*. A média aritmética das notas nos Planos de Trabalho dos *insiders* é igual a 72,6%, enquanto a dos *outsiders* é 70,9%. A análise é feita baseada nas notas de 159 empreendedores públicos, sendo 73 *insiders* e 86 *outsiders*.

A não observância de diferença expressiva entre as médias das avaliações dos Planos de Trabalho pode ser atribuída à alocação adequada às características do empreendedor, reflexo das origens pública ou privada, conforme discutido anteriormente. A função a ser executada define qual a melhor origem a ser buscada no empreendedor público. Dessa forma, qualquer influência da origem sobre a nota no Plano de Trabalho seria anulada por essa alocação adequada à função a ser executada.

Foram comparadas também as médias das notas atribuídas pelos gestores dos empreendedores públicos em relação ao desempenho destes. Nessa nota, estão refletidos aspectos subjetivos atrelados às percepções do gestor responsável pelo empreendedor público quanto ao seu desempenho.

Ainda nessa comparação constataram-se médias próximas para as origens distintas, reafirmando o resultado encontrado na mesma análise feita nos Planos de Trabalho. A média

aritmética das notas nas Avaliações dos Gestores dos *insiders* é de 87,3%, enquanto que a dos *outsiders* é igual a 82,5%. A análise é feita baseada nas notas de 142 empreendedores públicos, sendo 65 *insiders* e 77 *outsiders*.

A não observância de diferença expressiva entre as médias das avaliações dos gestores pode também ser atribuída à alocação adequada, de forma que a função a ser executada determina o melhor desempenho diante da avaliação subjetiva do gestor.

Apesar da diferença entre as médias encontradas nas Avaliações dos Gestores também serem pouco significativas para sugerir o *insider* como perfil mais vantajoso, a diferença é maior a favor dos *insiders* nesta comparação (4,8 pontos percentuais), do que quando se compararam as médias obtidas pelas notas nos Planos de Trabalho (1,7 pontos percentuais). Talvez isso indique para uma preferência dos gestores, apesar da concepção do cargo de atuação focada, por um empreendedor público multifuncional, capaz de receber muitas demandas e resolver vários desafios, além daqueles estabelecidos em seus Planos de Trabalho. Neste caso, eles se tornam responsáveis pela assessoria do gestor-chefe imediato, resolvendo muitas questões complexas e desafiadoras que escapam da capacidade dos demais, mas que não estão em seu Plano de Trabalho.

Mesmo assim, entende-se que há uma diferenciação avaliativa pouco significativa, corroborando as percepções apresentadas nas seções anteriores fundamentados pelas entrevistas de que existem vantagens e desvantagens atreladas a ambas as origens.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alocação de candidatos em cargos públicos deve caminhar junto ao desenho do perfil e atribuições da vaga, respeitando as vantagens e desvantagens que acompanham origens profissionais distintas. No caso dos empreendedores públicos é necessário se atentar para toda a carga simbólica dada ao cargo, no momento da sua criação atrelada ao termo empreendedorismo. Trata-se de um cargo que exige pessoas diferenciadas, ágeis, capacitadas, focadas na entrega, capazes de enxergar erros e vícios. O profissional de origem privada que adentra o Estado ainda que esbarre em burocracias, em marcos legais e em uma dinâmica institucional desconhecida, atua de forma mais focada, identificando vícios mais facilmente e inovando. No entanto, a questão da falta de capacidade do empreendedor outsider diante da complexidade da máquina pública é um grande desafio.

O empreendedor público de origem interna, por sua vez, conta com a grande vantagem de já compreender as especificidades do setor público.

Apesar de a atuação focada do empreendedor outsider ser uma vantagem atrelada à concepção do cargo, a multifuncionalidade do insider não é uma desvantagem para o Estado.

O gestor-chefe imediato e demais colegas de trabalho do empreendedor insider enxergam nele um amparo maior para assuntos diversos e recorrem mais frequentemente a este profissional pelo seu amplo conhecimento atrelado ao seu perfil empreendedor.

No entanto, a compreensão melhor da máquina pública pelo insider também pode provocar uma absorção de atividades externas ao seu Plano de Trabalho, desviando sua atuação para atividades que não seriam tão relevantes para a estratégia governamental. Esse desvio de atuação, se comparado ao motivo de criação do cargo de empreendedor público, faz com que o cargo seja tratado como um cargo em comissão qualquer, sem nenhuma especificidade a não ser o da remuneração mais elevada, o que se configura como uma utilização inadequada do mesmo. Portanto, talvez seja adequado que o provimento interno viesse acompanhado de um monitoramento maior sobre a manutenção do foco de atuação em questões estratégicas do governo, ainda que estivessem fora das metas pactuadas no Plano de Trabalho. Assim, defende-se uma flexibilização maior nos Planos de Trabalho, principalmente levando em consideração a complexidade das demandas do setor público.

Os relatos nas entrevistas, reforçados pela similaridade das médias das notas nas avaliações de desempenho dos profissionais de origem distintas, mostram que a melhor origem para um desempenho adequado é determinada pelo que é demandado do empreendedor público.

Trazendo os resultados deste caso para outras experiências de cargos comissionados, pode-se dizer que existem funções mais adequadas a profissionais insiders – servidores efetivos - e outras aos outsiders – profissionais de provimento externo -, o que deve ser considerado no momento de recrutamento e seleção para cada cargo. É possível afirmar que os insiders atuam melhor quando uma função exige maior articulação dentro do Estado, maior conhecimento sobre procedimentos burocráticos e normativos e maior sabedoria em lidar com questões políticas. Em contraponto, a origem privada é mais vantajosa quando a função resulta em entregas claras com metas bem definidas e inadiáveis, quando é necessário inovar e desfazer vícios, ou quando a capacidade técnica é muito específica para encontrar servidores que satisfaçam a demanda.

Assim, conclui-se que a natureza dos resultados esperados para a vaga define qual a origem mais adequada dos detentores de cargos públicos, não havendo uma origem determinadamente mais vantajosa.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (2017) O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos Enap, Brasília, DF:

Fundação Escola Nacional de Administração Pública, n. 10, 53 p., 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556> . Acesso em: 22 fev.

ABRUCIO, F. L. (1993) Profissionalização do Serviço Público Federal. In: ANDRADE, R. C.; JACCOUD, L. (Org.). Estrutura e organização do Poder Executivo – administração pública brasileira. Brasília, DF: Enap, v. 2.

ABRUCIO, F. L. (2017) Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005> . Acesso em: 12 mar. 2017.

Aedo, C. B. (2005) Experiencias Exitosas en la Profesionalización de la Función Pública en América Latina – El Caso de Chile. Anais do Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., México, maio.

ANDRADE, C. R. (2013) A experiência dos empreendedores públicos no governo de Minas Gerais: trabalho de formiguinha, tentando tirar água de pedra. 2013. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BARBOSA, L. M. (1996) Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 47, n. 3, p. 58-102.

Bechelaine, C. H.; Silveira, M. C. (2010) O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34, setembro.

Bernardi, M. M. E.; CAMPOS, E. S. (2010) A função estratégica dos cargos em comissão: a experiência de Minas Gerais com os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) e os Empreendedores Públicos. Anais do Encontro de Administração Pública e Governança, Vitória, ES, Brasil, novembro.

Bernardi, M. M. E.; Guimarães, T. B. (2008) Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do Governo do Estado de Minas Gerais. Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 13, novembro.

BERNARDI, M. M. E. (2013) O processo de concepção do cargo de empreendedor público. In: BERNARDI, M. M. E.; GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. (Org.), Empreendedores Públicos no Governo de Minas Gerais: registro de uma experiência de resultados. Belo Horizonte: UFMG, p. 33-47.

Campos, E. S. Guimarães, (2009) T. B. Programa Estado Para Resultados: Balanço da Implementação de um Escritório de Apoio à Gestão Estratégica e Gestão por Resultados em Minas Gerais. Anais do Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, DF, Brasil, 2, maio.

DIEFENBACH, F. E. (2011) Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value. Wiesbaden: Gabler. 230 p. ISBN 978-3-8349-3085-9.

DORNELAS, J. C. (2015) Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: LTC. 172 p. ISBN: 9788521629269

DRUCKER, P. F. (1987) Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Editora Pioneira. 378 p.

FEGER, J. H.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. S. (2009) Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores. Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 8, n. 2, p. 215-238.

Filion, L. J. (1998) Do empreendedorismo à empreendedorologia. Journal of Enterprising Culture. v. 6, n. 2.

GUIMARÃES, T. B.; PORDEUS, I. A.; CAMPOS, E. S. A. (2010) Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG.

HOLMES, M.; SHAND, D. (1995) Management reform: some practitioner perspectives on the past ten years. Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions, v. 8, n. 4, p. 551-578.

LONGO, F. (2017) A consolidação institucional do cargo de dirigente público. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 54, n. 2, p. 7-34, 2003. Disponível em: [http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2626](http://antigo.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2626) . Acesso em: 20 mar.

LONGO, F. (2007) Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no serviço público. São Paulo: Fundap.

PACHECO, R. S.. (2010) Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. In: ABRUCIO, F.; LOUREIRO, M.R.; PACHECO, R.S. (Org.), Burocracia e Política no Brasil: desafio para o Estado democrático no Século XXI. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 2010, v. 1, p. 277-305.

PACHECO, R. (2003) Profesionalización y reforma gerencial en Brasil: avances y agenda futura. In: ARELLANO, D.; EGAÑA, R.; OSZLAK, O.; PACHECO, R. (Org), Retos de la profesionalización de la función pública. Caracas: CLAD, v. 1, p. 25-95.

RAINEY, H. G. (2009) *Understanding and managing public organizations*. 4. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, B. H. (2011) *O empreendedor público de Minas Gerais: desafios enfrentados pela atual administração pública*. Belo Horizonte: CEFET.

VILHENA, R. (2006) Rumo à segunda geração do choque de gestão. In VILHENA, R.,; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org), *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG.