**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

ESPECIALIDADE EM GESTÃO DE EMPRESA

**PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NO SECTOR PÚBLICO (UM ESTUDO DE CASO ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA).**

Autor Jouson Barreto José

Caála, 2022

**PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NO SECTOR PÚBLICO (UM ESTUDO DE CASO ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DA CAÁLA).**

**CAÁLA, 2022**

Agradecimento

Agradeço em primeiro lugar a Deus todo poderoso que me concedeu saúde e vida, força, capacidade resiliente para chegar ate ao ápice da jornada.

Resumo

O presente trabalho versou-se sobre as práticas empreendedoras no sector público (um estudo de caso administração da caala), tem por objectivo compreender as razões da aplicação do empreendedorismo do sector publico na administração município da caala. Para tal aplicou-se o tipo de metodologia delineada quanto aos ojectivos a pesquisa é descritiva que ajuda compreender a capacidade e as características empreendedoras, quanto aos procedimentos a pesquisa é um estudo de caso, que compreende analisar os comportamentos, quanto ao problema a pesquisa é qualitativa e quantitativa. O tipo de amostragem, é por conveniência ou não probabilística, que consiste selecionar elementos que possuem uma determinada autoridade sobre o caso em estudo. No que toca ao método estatístico, serviu-se da estatística descritiva que permite trabalhar com tabelas de frequências, na transformação de dados qualitativos para quantitativos. No entanto foram identificadas as características e algumas praticas empreendedoras na administração publica da Caala. O que permitiu chegar as conclusões através de o raciocínio crítico pela grande capacidade que a Administração municipal da Caala, apresenta traços empreendedora pelo facto de possuir na sua gestão um líder que apesar das insuficiências apresenta características que se adequam ao empreendedorismo. As praticas empreendedoras do sector publico os seus estudos ainda são embrionários pelo facto de ser um elemento recente isto é o seu enquadramento no sector. As características do empreendedor privado ou geral não se distancia das características do empreendedor do sector público, porém, a divergências está nos objectivos que cada sector traça como a sua razão de ser. Uns com fins lucrativos e o publico com fim se servir o publico tendo como objectivo máximo e não lucro.

Palavras chaves: empreendedorismo, sector publico, administração, característica

Summary

The present work was about entrepreneurial practices in the public sector (a case study administration of caala), it aims to understand the reasons for the application of public sector entrepreneurship in the administration of the municipality of caala. For this, the type of methodology outlined in terms of the objectives was applied, the research is descriptive, which helps to understand the entrepreneurial capacity and characteristics, regarding the procedures, the research is a case study, which includes analyzing the behaviors, regarding the problem, the research is qualitative and quantitative. The type of sampling is for convenience or not probabilistic, which consists of selecting elements that have a certain authority over the case under study. With regard to the statistical method, descriptive statistics were used to work with frequency tables, in the transformation of qualitative to quantitative data. However, the characteristics and some entrepreneurial practices in the public administration of Caala were identified. What made it possible to reach the conclusions through critical reasoning due to the great capacity of the municipal administration of Caala, presents entrepreneurial traits due to the fact that it has in its management a leader who, despite the shortcomings, presents characteristics that are suitable for entrepreneurship. The entrepreneurial practices of the public sector, its studies are still embryonic due to the fact that it is a recent element, that is, its framework in the sector. The characteristics of the private or general entrepreneur are not far from the characteristics of the public sector entrepreneur, however, the differences are in the objectives that each sector outlines as its raison d'être. Some for profit and the public in order to serve the public with the maximum objective and not profit.

Keywords: entrepreneurship, public sector, administration, characteristic

Índice

[INTRODUÇÃO: 1](#_Toc110984591)

CAPITULO 1- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA [4](#_Toc110984597)

1 Pré-História do empreendedorismo [4](#_Toc110984598)

[1.1- 7](#_Toc110984599)

1.2 Administração [7](#_Toc110984600)

1.2.1 Administração publica [8](#_Toc110984601)

1.2.2 Principio basico da administração publica [8](#_Toc110984602)

1.2.3 Poder e deveres do Administrador publico [11](#_Toc110984603)

1.3 Tipos de empreendedorismo [12](#_Toc110984604)

1.4 Empreendedorismo no Sector Publico [14](#_Toc110984606)

1.4.1 intraempreendedorismo no sector publico [15](#_Toc110984607)

1.5 Inovação e empreendedorismo no setor público [21](#_Toc110984608)

1.6 Modelo de empreendedorismo / inovação no sector publico [22](#_Toc110984610)

1.7- Dimensões – tomadas de decisão [24](#_Toc110984612)

1.1.1-Dimensão – Proactividade [24](#_Toc110984613)

1.8- As Características organizacionais: característica estruturais [25](#_Toc110984614)

1.8.1- Características Culturais [25](#_Toc110984615)

1.8.2- Características ambientais [26](#_Toc110984616)

1.9 características do empreendedor no sector publico [26](#_Toc110984617)

1.10. Características de um empreendedor do sector publico [28](#_Toc110984619)

2- METODOLOGIA: [28](#_Toc110984620)

2.1- Quanto aos objectivos [29](#_Toc110984622)

2.1.1- Quanto aos procedimentos [30](#_Toc110984623)

2.1.2- Quanto a abordagem do Problema [30](#_Toc110984624)

2.2- Técnicas de Recolha [31](#_Toc110984625)

2.3 - População e Amostra [32](#_Toc110984627)

2.3.1- Amostragem por conveniência ou Amostragem não probabilística [32](#_Toc110984628)

2.3-Tratamento de Dados [32](#_Toc110984629)

3- ANALISE E DISCUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS [33](#_Toc110984630)

3.1- Caracterização da amostra [33](#_Toc110984631)

3.2 - Perfil do empreendedor [33](#_Toc110984633)

3.2.1- obstinação [34](#_Toc110984634)

3.3 Obsessão nas Oportunidades [35](#_Toc110984636)

3.4- Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza [36](#_Toc110984638)

3.5- Criatividade autoconfiança e habilidade de adaptação [37](#_Toc110984640)

3.6- Motivação E superação [38](#_Toc110984642)

3,7- Relacionamento interpessoal [39](#_Toc110984644)

3.8- Relacionamento Interpessoal / equipe [40](#_Toc110984646)

[Conclusões 42](#_Toc110984648)

[Limitações 44](#_Toc110984649)

[Sugestões 45](#_Toc110984650)

[6- REFERÊNCIAS: 48](#_Toc110984653)

INDICE DE TABELAS

Tabela nº1 tipologia de empreendedorismo [12](#_Toc110984605)

Tabela nº 2 Caracteristicas presentes na organização empreendedora [27](#_Toc110984618)

Figura nº 3 fontes de informação [31](#_Toc110984626)

INDICE DE FIGURAS

Figura nº1 Particularidades inibidoras da inovação no sector publico [22](#_Toc110984609)

Figura 2 – Modelo de Empreendedorismo Corporativo aplicado ao sector público [23](#_Toc110984611)

INDICE DE QUADRO

Quadro nº 1 Tipologia depesquisa delineada [29](#_Toc110984621)

Quadro nº 2 caracterização da amostra [33](#_Toc110984632)

INDICE DE GRAFICOS

Grafico nº 1 Obstinação e outras caracteristicas [34](#_Toc110984635)

Gráfico nº 2 Obsessão nas oportunidades [36](#_Toc110984637)

Gráfico nº 3 Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza [37](#_Toc110984639)

Gráfico nº 4 Criatividade autoconfiança e habilidade de adaptação [38](#_Toc110984641)

Gráfico nº 5 Motivação E superação [39](#_Toc110984643)

Gráfico nº 6 relacionamento interpessoal [40](#_Toc110984645)

Grafico nº 7 Relacionamento Interpessoal / equipe [41](#_Toc110984647)

INTRODUÇÃO:

Dada a dinâmica dos tempos e as constantes mudanças que ocorrem mundo social, politico e organizacional quer publica ou privada, conduzem aos decisores possuírem habilidades que os qualifique, quando o assunto é; liderança, oportunidades e inovação.

Segundo Paludo (2013), Na iniciativa privada o termo empreendedor remonta ao século XVIII, e é tido como uma pessoa que vê oportunidades; que inicia ou provoca mudanças: “um inovador que impulsiona o desenvolvimento econômico por meio da reforma ou revolução do padrão de produção”.

O empreendedorismo no sector público ocorre sempre quando um gestor público procura aplicar com inovação e criatividade os recursos que estão em sua disposição ao ponto de trazer satisfação e benefícios aos cidadãos (Toledo, 2021).

Uma das capacidades que se procura com grandes desafios aos decisores, é a capacidade de liderar.

JUSTIFICATIVA:

Sabe-se que o termo empreendedorismo remonta desde o século XVIII, e a sua abrangência está mais para iniciativas pessoais ou seja iniciativa particulares. Falar do empreendedorismo no sector publico torna-se um aspecto desafiador, quando o que mais se ensina é que o empreendedorismo é arte de fazer negócios. Falar do empreendedorismo no sector publico leva-nos a compreender que se precisa de lideres e lideres visionários capazes de planificar e saber aproveitar as oportunidades.

Se bem analisarmos, alguns gestores públicos angolanos tinham uma perspectiva diferente do termo saber aproveitar oportunidade, pois que, era dado como esbanjar erário para fins pessoais por este razão pensou-se neste tema: **Empreendedorismo no Sector Público (Um estudo de caso Administração municipal da Caála).** Precisamos elevar o nível de entendimento e conhecimento aos gestores do sector público que o agravamento da crise económica e financeira bem como a situação imposta pela COVID-19 não sirva de cobertor para furtar da capacidade inovadora e criativa. Quando mais as coisas se apertam, mais se procura métodos inovadores, é preciso reinventar. E se houver nos gestores tal capacidades nos serviços públicos a serem apresentados nas administrações publicas, o resultado mensurado pelo grau elevado de satisfação aos cidadãos.

# Problema

Há muito que se considera que o empreendedor é simplesmente um homem sonhador, ladeado de pensamentos e ideias flutuantes aspirando um dia ser empresário. Com esta forma de pensar e entender a figura do empreendedor que é mais voltada para sector privado preocupa-nos, quando o sector público requer mais conhecimento e competência aos seus lideres. De outra forma, fala-se muito de empreendedorismo com ideias mais voltadas para o sector privado pelo principio da autoiniciativa, porém, as instituições publicas como organizações estão sujeitas as regras e estratégias de boas praticas de gestão e isto remete a figura empreendedor e empreendedorismo para criar soluções inovadoras aponto de servir aos cidadãos com qualidade e deixa-los satisfeitos.

Diante da situação apresentada preocupa-nos a seguintes questão:

Será que a administração Municipal da Caala possui um gestor empreendedor?

OBJETIVOS:

Conhecendo o problema cientifico torna-se possível traçar objectiovos cujo estes, são considerados; linhas orientadoras que uma actividade deve ter para o alcance dos resultados.

A partir da elaboração do objectivo, o pesquisador explicita para o leitor a intenção de sua pesquisa (aonde quer chegar ao término da pesquisa). Para Fachin (2003), os objectivos revelam o que se quer conhecer, medir ou provar e indicam a contribuição do trabalho. Para formular os objetivos, você deve retomar o questionamento eleito na escolha do seu problema de pesquisa. Veja no exemplo abaixo: resgata-se o tema, esse é transformado em problema e, em seguida, explicita-se o objetivo. É assim que os objectivos apresentam-se da seguinte maneira:

## Objectivo Geral

Compreender as razões da aplicação do empreendedorismo do sector publico na administração município da caala.

### Objectivos específicos

- Fundamentar teoricamente o tema.

- Avaliar o grau de aplicação de empreendedorismo no sector publico no município da Caala;

Apresentar as características empreendedoras para o sector publico, enfocado na Administração publica do município da Caala.

- Analisar as caracterisiticas, empreendedoras do Gestor da Adminstração municipal da Caal;

- Avaliar a capacidade empreendedora do gestor da Administração municipal da Caala.

Estrutura do trabalho

O presente trabalho obedece a seguinte estrutura. Uma introdução que se ocupa com os pressupostos gerais versados sobre to tema em causa, apresentando a justificação do tema problema e objectivos que se pretendem ser alcançados. A revisão da literatura como primeiro capitulo por onde são apresentadas as ideias dos vários autores que se debateram com temas similares ou correlacionados e consequentemente o autor se expõe apresentando suas ideias e comentários em torno das obras existentes. A metodologia faz o segundo capitulo, ilustrando os métodos e técnicas de investigação cientifica que estejam em consonância com os objectivos traçados para dar resposta ao problema levantado. E que por final é apresentado u terceiro capitulo que se ocupa em apresentar as analises e discussão de resultados e suas conclusões e sugestões.

# 

# CAPITULO 1- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

# 1 Pré-História do empreendedorismo

A palavra empreendedorismo foi utilizada pela primeira vez, em 1950, por Joseph Schumpeter, um economista, como sendo a criatividade inerente ao indivíduo fazendo com que ele seja capaz de obter sucesso por meio de inovações. Em 1967, Kenneth E. Knight ampliou o conceito de empreendedorismo até que Peter Ducker, em 1970 introduziu o conceito de risco - uma pessoa empreendedora precisa arriscar-se em algum negócio. Gildorf Pinchot, em 1985, introduz o conceito de intra- empreendedor, ou seja, aquela pessoa empreendedora, dentro de uma organização.

Vale lembrar que o homem já na fase pré-histórica, praticava acções que o caracterizavam como empreendedor. Para manter a sua sustentabilidade tinha que se adaptar ao meio, praticar caças de animais, conhecer as estações do ano, pese embora não possuindo conhecimento lógico racional ou cientifico, mas na sua forma cognitiva assim praticavam as suas operações empreendedoras.

Durante a idade média “o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção.” (PETERS; HISRICH, 2004, p. 27 citado por FATTURI, 2013). Durante essa época o empreendedor não assumia riscos significativos, ele simplesmente utilizava os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do seu país, para gerenciar e administrar os projetos. (DORNELA, 2005).

A partir do século XVII o empreendedorismo começa a ganhar um significado mais concreto, ser estudado e associado a pessoas inovadoras que assumiam riscos em seus negócios para adquirir mais lucro (DORNELA, 2005). E no momento em que se tenta definir o termo começam também as contradições, pois cada pesquisador tende a seguir premissas da área que actua, formando assim duas vertentes de pensamento: “os economistas, que associam o empreendedor com inovação” e os comportamentalistas que “se concentram nos aspectos criativo e intuitivo” (FILION, 1999).

Para a corrente dos economistas, a grande maioria desta classe de pesquisadores concorda que o pioneiro a estudar e dar um significado ao empreendedorismo foi o economista, escritor e banqueiro Richard Cantillon. Cantillon foi quem pela primeira vez aplicou o termo empreendedor e risco. Considerou que é aquela capaz de adquirir um bem com objectivo de ganhar um valor adicional como lucro marginal.

Ao buscar mais esclarecimento sobre o estudo do empreendedorismo, faz sentido falar de Joseph Alois Schumpeter, um dos mais importantes economistas da época, que efectivamente conceituou o empreendedorismo e transmitiu esse conceito ao mundo. Não só por associar de vez o empreendedorismo com a inovação, mas também por demonstrar a sua importância para o desenvolvimento econômico. (FILION, 1999).

Tal como FATTURI 2013), Schumpeter procurava entender o papel do empreendedor no sistema econômico, e como ele o impulsionava. Acreditava que o empreendedor era alguém capaz de assumir riscos, detectar novas oportunidades de negócios e criar empreendimentos lucrativos.

Depois de Schumpeter muitos outros economistas e pesquisadores também abordaram o empreendedorismo, reforçando e desenvolvendo suas ideias. Apesar de muito ter sido feito essa vertente de pensamento encontrou uma barreira. Por se tratar de uma ciência exata, a linha de pensamento dos economistas não aceitava questões que não pudessem ser quantificadas, limitando assim, o seu estudo. Muitos pesquisadores se voltaram para o pensamento comportamentalista em busca de conhecimentos que pudessem ser mais aprofundados no que diz respeito ao comportamento empreendedor. (FILION, 1999). Foi por esta limitação que despertou o mundo cientifico estudar mais os comportamentos, motivações, lideranças com recursos as variáveis qualitativas.

Foram vários comportamentalistas que se dedicaram realizar suas pesquisas podendo aqui destacar Max Weber, sendo este o pioneiro pois, foi ele o primeiro a fazer estudo do empreendedorismo fora da perspectiva dos economistas. Segundo (CHAVENATO, 2007), ele fez duas contribuições importantes para o entendimento do empreendedorismo:

Primeiro, ele observa a mudança decisiva ocorrida na atitude em direção ao empreendedorismo que toma lugar depois da Reforma no mundo ocidental. Em segundo, Weber analisa como a orientação da religião a forma como, ajudou a desenvolver uma actitude positiva em direção à forma de “ganhar dinheiro” e ao trabalho, o que facilitou a mudança geral de actitude em direção ao empreendedorismo. (p. 6).

Outro comportamentalista em destaque é o McClelland. Este considerava empreendedor aquele que não somente comandava seu próprio negócio, mas também um gerente ou executivo de uma organização, expandindo muito mais o conceito. Para ele “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal.” (MCCLELLAND, 1971, citapo por FILION, 1999).

Aqui já começa uma visão diferente do pensamento de empreendedorismo, aquilo estava voltada simplesmente para iniciativa capitalista ou iniciativas pessoais e empresariais, para um pensamento corporativo tentando desafiar cada gestor quer seja publico ou privado.

## Conceito de empreendedorismo

“Empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas. É claramente uma noção que incorpora o início e o fim de empresas, baseado no ideal de Schumpeter, que considerava o empreendedorismo como “o motor fundamental da economia” (Schumpeter, 1942).

Actualmente um dos conceitos mais adequados é de Robert Hirsch, onde o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal.

## 1.2 Administração

A palavra administração vem do latim ad (direção) e minister (obediência), ou seja, o administrador dirige obedecendo à vontade de quem o contratou. Assim, o administrador público vai conduzir o seu trabalho procurando atender a necessidade da população que o elegeu (obediência ao seu objetivo). As correntes da teoria da administração não chegaram a definir princípios ou postulados para os sectores privado ou publico. Com tudo a teoria se enquadra à todos os sectores (BACHTOLD, 2012)

Segundo CHIAVENATO (2008), administração é hoje considerada a ciência que permitiu que todas as demais ciências pudessem transformar suas descobertas, invenções e inovações em produtos e serviços disponíveis para a sociedade. A Administração foi a responsável directa e indirecta pelo espetacular aumento da riqueza ocorrido no decorrer do século passado e pela incrível melhoria da qualidade de vida dos povos, principalmente dos países mais avançados.

Vivemos num tempo, tempo este que as tecnologias e o conhecimento são elementos fundamentais para que as organizações corram para o sucesso. CHIAVENATO (2008) enfatiza que as organizações o precisam da Administração para serem bem-sucedidas. E vivemos em uma sociedade de organizações, […]. Tudo é criado, produzido e entregue por organizações. E todas elas precisam ser administradas para poderem alcançar sustentabilidade e competitividade. Pelo que o desafio que se impõe, cobra dos decisores uma certa habilidade e qualidade para os exercícios das suas funções.

### 1.2.1 Administração publica

Tal como já frisamos no ponto anterior com recurso aos BACHTOLD ( 2012), do ponto etmologico da palvra administração, impôe ao servidoe publico um dever de servir aquele que o contratou. Um administrador é um lider,é um gestor. O que faz deste um ser atento proativo com capacidade de antecipar os resultados.

Nas veste de gestor precisa utilizar as funções que definem a administração cientifica tais são; planear, organizar, dirigir, coordernar e controlar os recursos que estão a sua disposição para atingir a eficiencia (CHIAVENATO, 2008).

### 1.2.2 Principio basico da administração publica

Segundo GUERREIRO e REINHARD ( 2013), os princípios de direito administrativo são mandamentos gerais que se aplicam a toda e qualquer situação, em maior ou menor medida. Eles orientam a expedição de actos administrativos, a condução de processos e a celebração de contratos, bem como a edição de actos normativos.

Os princípios gerais primordiais estão previstos no art. 37, caput da Constituição. Outros, porém, estão previstos em leis específicas.

1. Princípio da legalidade (art. 37, caPut) O Estado é resultado da vontade da coletividade. Por conseguinte, as entidades públicas e a acção do administrador público está condicionada aos mandamentos legais e às exigências do bem comum. Os atos que desrespeitam a lei são viciados e alguns vícios não podem ser corrigidos, o que exige a anulação do ato e, eventualmente, se houver má-fé ou falha, a responsabilização do Estado e do agente público. Na Administração Pública não há real liberdade nem vontade pessoal, mas sim ações vinculadas às finalidades públicas de cada instituição. Em alguns casos, porém, a legislação cria espaços de discricionariedade, ou seja, dá margens de escolha para o administrador, mas mesmo nessas situações há que se observar os princípios gerais e as finalidades públicas.

2. Princípio da moralidade (art. 37) A moralidade administrativa constitui pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública, que deve obedecer não somente à lei jurídica, mas também a padrões éticos que podem ser estabelecidos em cada instituição. No caso da USP, existe um código de ética que deve ser observado, inclusive por docentes e discentes. A violação de regras éticas e morais pode eventualmente configurar infração disciplinar e, em casos mais graves, improbidade administrativa. Além disso, todo e qualquer cidadão pode ajuizar ação popular contra atos públicos que afrontem a moralidade administrativa. Anote-se, ainda, que a moralidade vincula-se com o princípio da razoabilidade, pelo qual os atos do administrador público devem ser adequados para se atingir a finalidade pública, devem ser brandos nas restrições que causam aos particulares e os inconvenientes que causam devem ser compensados por benefícios à coletividade.

3. Princípio da impessoalidade e finalidade O princípio da finalidade exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública. O administrador não pode buscar outro objetivo ou praticá-lo com interesse próprio ou de terceiros. O interesse público pode coincidir com o de particulares, como ocorre nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos, casos em que é lícito conjugar a pretensão do particular com o interesse coletivo. É vedado praticar ato administrativo visando unicamente a satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais. De modo geral, para se evitar risco de lesão à impessoalidade, existem regras de impedimento e suspeição nas leis de processo administrativo federal. Assim, as autoridades ficam proibidas de atuar, por exemplo, em processos envolvendo interesses próprios ou de parentes até o 3º grau, bem como com pessoas com as quais tenham relação de amizade íntima ou inimizade notória.

4. Princípio da Publicidade - a gestão pública, em razão do princípio democrático, deve ser transparente. Assim, a publicidade impõe a divulgação oficial do ato, processos e contratos para o conhecimento público. Além disso, todo cidadão tem o direito de conhecer as informações que a Administração possua a seu respeito, e as que dizem respeito ao bem-estar da coletividade.

O princípio da publicidade abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus actos mas, também, para conhecimento da conduta interna de seus agentes. Os atos e contratos administrativos que omitirem ou desatenderem à publicidade necessária não só deixam de produzir seus regulares efeitos como se expõem à invalidação.

5. Princípio da eficiência - exige que a actividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da colectividade. A lentidão, a omissão, o desperdício de recursos públicos e a falta de planeamento são atitudes que ofendem esse princípio.

6. Princípio da Segurança Jurídica - A actuação da Administração não deve gerar instabilidade desnecessária. Assim, a segurança jurídica impõe o respeito à boa-fé e à confiança dos administrados. O Poder Público não pode, sem causa legal, invalidar ou revogar actos administrativos, desfazendo relações ou situações. A lei não pode retroagir para não gerar insegurança nas relações já consolidadas, bem como não violar as expectativas legítimas das pessoas. Não bastasse isso, embora os órgãos públicos possam modificar seu padrão de decisão, eles não podem utilizar novas interpretações da lei para modificar casos já julgados.

7. Princípio da Motivação - Para que todo cidadão possa exercer seus direitos fundamentais e se defender contra acções estatais, a legislação impõe a motivação dos actos administrativos, ou seja, a explicitação dos motivos que justificam uma conduta. Por meio da exteriorização dos motivos de um acto pode-se verificar se o funcionário buscou atender à finalidade daquele acto ou se, ao contrário, buscou um fim ilegal ou imoral.

8. Princípio da Ampla Defesa e do Contraditório - Garante o conhecimento dos actos processuais pelo acusado e o seu direito de resposta ou de reação. Quando há possibilidade de uma pessoa ser atingida por uma decisão, ela deve participar de sua discussão. O princípio constitucional do contraditório, que é inerente ao direito de defesa, é decorrente da bilateralidade do processo: quando uma das partes alega alguma coisa, há de ser ouvida também a outra.

9. Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público - o funcionário público deve cuidar dos interesses da colectividade e da entidade pública a que presta seus serviços, não se desviando desse caminho. Em outras palavras, as finalidades públicas não são disponíveis e não podem ser deixadas de lado pelos agentes públicos. Assim, por exemplo, o funcionário público que desperdiça recursos públicos com gastos desnecessários; que cumpre mal suas tarefas, prejudicando os usuários do serviço público; que utiliza o veículo oficial para atividades de lazer, está se desviando das finalidades públicas em infração disciplinar.

10. Princípio da Supremacia do Interesse Público - Como o interesse da coletividade é mais importante que o de cada indivíduo, a Administração Pública está numa relação de superioridade em relação à particular, respeitando-se, é claro, os direitos individuais consagrados na Constituição e o princípio da legalidade. É desse princípio que decorre o poder de aplicação de sanções, bem como o poder de execução e de revogação dos próprios actos administrativos.

11. Princípio da continuidade do serviço Público- o Estado presta serviços públicos, pois eles constituem actividades consideradas essenciais ao bem-estar da coletividade. Sendo assim, os serviços públicos devem ser contínuos, não devem ser interrompidos.

### 1.2.3 Poder e deveres do Administrador publico

Os gestores da coisa pública, por terem competência decisória, são autoridades com poderes e deveres específicos do cargo ou da função e, consequentemente, com responsabilidades próprias de suas atribuições. Se o agente não está no exercício de suas funções, deixa de ser autoridade, igualando-se aos demais cidadãos. Cada agente administrativo recebe a necessária parcela de Poder Público para o desempenho das atribuições de seu cargo ou função, e não como privilégio pessoal. Por isso, quando despido da função ou fora do exercício do cargo, o agente não pode usar da autoridade pública para superpor-se aos demais cidadãos.

1. Poder- dever de agir - o poder tem para o agente público o significado de dever para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de que quem o detém está sempre na obrigação de exercê-lo. Se, para o particular, o poder agir é facultativo, para o administrador público é uma obrigação de atuar, desde que se apresente o motivo, em benefício da comunidade. O Direito Público ajunta ao poder do administrador o dever de administrar e executar as tarefas que lhe cabe por lei. Suas funções são irrenunciáveis, salvo previsão legal.

2. dever de eficiência - todo agente público deve realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento funcional. A eficiência funcional abrange tanto a produtividade, como a qualidade do trabalho e sua adequação técnica aos objetivos da Administração. Para isso, os resultados devem ser avaliados, os desempenhos confrontados e o pessoal aperfeiçoado através de seleção e treinamento. A verificação da eficiência atinge aspectos quantitativos e qualitativos do serviço. Para avaliar o rendimento efetivo, o controle deve ser feito em três linhas: administrativa, econômica e técnica - e seu custo operacional e sua real utilidade para os administrados e para a Administração devem ser verificados.

# 1.3 Tipos de empreendedorismo

De acordo a literatura existem vários tipos de empreendedorismo, destes destacamos quatro que são fundamentais nesta matéria. Temos o empreendedorismo individual, empreendedorismo interno ou intra-empreendedorismo, empreendedorismo social e empreendedorismo publico. Para RAINEY ( 2009) existem fundamentalmente dois tipos de empreendedorismo que são privado e publico.

# Tabela nº1 tipologia de empreendedorismo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Empreendedorismo no sector publico | Empreendedorismo no sector privado |
| Objetivos | Múltiplos e variáveis, de certa forma, mal definidos | Claros, definidos e consistentes. |
| Autoridade | Maior nível de autoridade e centralização | Controle mais democrático e descentralizado |
| Processo de decisão | Menor autonomia e flexibilidade | Elevado grau de autonomia e flexibilidade |
| Recompensas/ Motivação | Baixos incentivos financeiros; sem redistribuição de lucros. Baixo compromisso e satisfação no trabalho. | Elevados incentivos financeiros; rentabilidade como principal mecanismo para gerar renda. Elevado nível de compromisso e satisfação no trabalho |
| Inovação | Atuam na busca por superar entraves burocráticos e políticos que muitas vezes restringem as inovações. | Atuam na criação de valor através da inovação e aproveitamento de oportunidade |
| Tomada de risco | Assume grandes riscos organizacionais sem tomar grandes riscos pessoais. | Assume risco financeiro significado e pessoal, mas busca minimiza-los. |
| Proactividade | Entende o negócio, bem como se apoia na oportunidade para crescimento. | Segue uma oportunidade, independentemente dos recursos que eles controlam |
| Financiamento e lucratividade | Não são orientados para o lucro; buscam obter financiamentos para projetos; maior disponibilidade de levantar capital. | Orientados pelo lucro; maior dificuldade de a cessar e obter financiamentos |

Fonte: adaptado de (VALADARES e EMMENDOERF, 2015)

Segundo Diefenbach (2011) citado por VALADARES e EMMENDOERF (2015), dentre as principais diferenças entre as organizações privadas em relação às públicas, estas se destacam:

a) ausência de mercados econômicos e suas pressões de redução de custos; b) influências intensivas de questões políticas;

c) pressupostos como a equidade, a responsabilidade, a franqueza e a transparência aos usuários e multiplicidade de conflitos entre os agentes (gestores);

e d) tradicionalmente mais centralizada, cujos gestores têm menor autonomia de decisão e flexibilidade, menor incentivo e menores riscos/recompensas (BERNIER e HAFSI, 2007). Pensar essas características no sector público é um desafio para os atores/agentes que veem na mudança uma possível solução para o desempenho das organizações públicas. Em outras palavras, o contexto do sector público, por ter um alto grau de burocratização inibe uma cultura empreendedora baseada na inovação e também na autonomia e flexibilidade.

Na literatura de gestão sobre o empreendedorismo, são considerados empreendedores públicos os actores que agem como facilitadores dos objectivos comunitários. Nesse sentido, os empreendedores comunitários são responsáveis pela criação de um ambiente que contribui para inspirar e iniciar novos negócios. Além, disso, os empreendedores públicos têm a capacidade de desenvolver politicas locais, no sentido de iniciar e fomentar novas empresas e o desenvolvimento regional (VALADARES, 2016).

ALCIDES, MAGNUS e STELA (2020) ao fazer recurso a varios autores argumenta; o conceito de empreendedorismo é alicerçado em vários construtos: inovação (Schumpeter, 2003), oportunidade (Kirzner, 2009), risco (Krueger, 2003), incerteza (Knight, 1921) e ação (Leyden & Link, 2015). Valoriza-se a inovação do tipo disruptiva, de lógica schumpeteriana, associada à invenção e à resolução de problemas para criação de valor público (Saegebrecht, John, Schmiedgen, & Noenning, 2019), além da inovação incremental. Assim, somadas ao determinante da incerteza, que se relaciona com os cenários ameaçadores e os resultados desconhecidos, têm-se as implicações de que o empreendedorismo precisa ser entendido como um conceito funcional dinâmico, em vez de estático ou descritivo (Arnold, 2019).

Nota-se, então, que a noção de empreendedorismo representa desafios específicos para a administração pública, pois manejar esse tema, em qualquer contexto organizacional, requer comportamento não rotineiro ou criativo. Para a melhoria da eficiência, o empreendedorismo deveria encontrar no sector público um terreno fértil para a inovação, pois nada há no sector público que o torne menos inovador do que o sector privado (Mazzucato, 2014) *citado por* (ALCIDES, MAGNUS e STELA, 2020) .

Segundo BORGES, ROMANIELLO e BRITO ( 2016) com recurso aos varios autores conceitua: o empreendedorismo é visto por alguns autores, como Llewellyn e Jones (2003), Bozeman (2007) e Kim (2010), como uma força potencialmente capaz de modificar e levar as organizações públicas a um nível, de facto, eficiente e eficaz em seus processos.

Para Drucker (1985), empreender significa modificar, perceber as necessidades de mudanças e encontrar as soluções necessárias para que isso aconteça. Já Bellone e Goerl (1992) focam na participação. Eles entendem o empreendedorismo como uma ferramenta que possibilita aos cidadãos participar do planeamento público. Desta modo, aplicar o empreendedorismo é ser capaz de criar valores para a sociedade.

Contudo, de acordo com Stone (1992) e Currie et al. (2008) *apud* BORGES, ROMANIELLO e BRITO (2016), o empreendedorismo público também é caracterizado por outras duas dimensões, a tomada de risco e a proactividade.

Não há pretensão de discutir aqui os tipos de empreendedorismo, porem, a necessidade centra-se no empreendedorismo no sectro publico.

# 1.4 Empreendedorismo no Sector Publico

Ao estudar empreendedorismo no sector publico, embora ter existindo conceitos novos, faz sentido recorrer as ideias de Schumpeter, por apresentar ideias que acarretam uma catualidade até nos dias de hoje. Ao apresentar a destruição criativa, faz com que as organizações publicas ou privadas para atingir a eficiência, a inovação tem que ser constante.

Veja que os autores subsequente as suas ideias norteiam da inspiração de Schumpeter.

As práticas de empreendedorismo público baseadas no mercado proporcionam um grande número de vantagens e têm papéis importantes a desempenhar na política e na administração pública (BOZEMAN, 2007). Deste modo, para o autor, a adoção de práticas empresariais, tais como a busca de oportunidades, de inovação e a proatividade, podem melhorar as capacidades internas e contribuir para valores públicos de sustentabilidade e produtividade. Esta pode ser a melhor maneira para resolver percepções recorrentes de serviços menos eficientes (LLEWELLYN e JONAS, 2003) Mesmo diante de tal perspectiva do empreendedorismo, segundo Kim KIM (2010), o foco das pesquisas sobre este tema está voltado apenas para a análise de características psicológicas e comportamentais dos indivíduos o que, para o autor, são iniciativas insuficientes para se entender o cerne do empreendedorismo público como uma ação sistemática para melhorar o desempenho de governar. Assim, poucas pesquisas são conduzidas para tentar propiciar suporte empírico a fim de estimular o empreendedorismo no setor público. Além disso, o setor apresenta muitas peculiaridades e a aplicação de tópicos de empreendedorismo não pode ser diretamente transportada e incorporada sem uma análise prévia conjuntural.

Essas características precisam ser estudadas para que o ambiente organizacional favoreça a implementação de ações empreendedoras.

Na visão de CARPENTER (2001), também compartilhada por Roberts e King (1991) e por Roberts (1992), o empreendedorismo é um processo que introduz novas ideias e, portanto, está relacionado ao conceito de inovação. Já para Edwards et al. (2002), o empreendedorismo interliga a sociedade e gestores, pois propõe estratégias que incentivam a participação social. Assim, as pessoas podem auxiliar gestores a identificar as demandas sociais e a propor soluções. Contudo, de acordo com Stone (1992) e Currie et al. (2008), o empreendedorismo público também é caracterizado por outras duas dimensões, a tomada de risco e a proatividade.

### 1.4.1 intraempreendedorismo no sector publico

O empreendedorismo público, na sua organização não deixa de fora a figura do intraempreendedor. No contexto de que empreendedor é quem exerce o controlo sobre a produção, pode estar presente em uma organização que não seja sua. Isto, em contraponto à ideia de que empreendedorismo está ligado tão somente à criação de novas empresas. Está evidenciado que o empreendedorismo “está ligado mais ao modo de ser do que a empreendimentos de qualquer natureza, e este modo de ser se aplica a qualquer pessoa independente de ser proprietário ou colaborador das organizações, neste caso chamado de intra-empreendedor” (SALVI, 2007).

Entendem SALVI (2007), que o espírito empreendedor é uma característica distinta, podendo estar presente em uma pessoa ou em uma instituição. Para PRADO ( 2011), intraempreendedor pode também ser chamado de empreendedor corporativo e “são pessoas capazes de ver diferente, ou seja, ver o invisível ou o que as pessoas não conseguem visualizar de uma determinada situação ou problema, e transformar em oportunidade de negócios mais rentáveis.”

Complementam que o intraempreendedorismo, decorrente do empreendedorismo, surge como reação positiva para enfrentar os atuais desafios empresariais, de forma que a própria empresa assume “o desafio de desenvolver seus colaboradores de maneira que os mesmos desenvolvam suas ideias e as realizem.” (PRADO, 2011). Esclarecem ainda sobre as características básicas dos intraempreendedores, que “são parecidas com as dos empreendedores e possuem base nas necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.” (PRADO, 2011).

Com base no fato de que o empreendedorismo tem três diferentes abordagens (o resultado da ação do empreendedor, as características do empreendedor e o comportamento do empreendedor), TINOCO (2012) entende que o empreendedorismo “pode ser visto de uma forma mais ampla, não se limitando à atuação de um empreendedor individual”, de forma que as inovações podem resultar do trabalho dentro das organizações. Para o autor, o perfil empreendedor da organização é influenciado pela capacidade de explorar oportunidades que seus empregados têm. Assim, dentro da organização, “o grau de empreendedorismo dependente da atitude de muitos indivíduos dentro da organização, ou seja, não depende apenas da atitude dos executivos no topo da hierarquia organizacional” (TINOCO, 2012).

Resumidamente, o foco do empreendedorismo organizacional é “a identificação e exploração de oportunidades com o objetivo de aumentar as receitas e prover o crescimento das empresas” (TINOCO, 2012).

O termo intraempreendedorismo foi cunhado na década de 1980 por GiffordPinchot III, para quem os intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Intraempreendedorismo também surge como uma forma de reter os talentos dentro das empresas e ao mesmo tempo lidar de forma mais eficaz com as ameaças do mercado concorrente (CHIEH, , NELSON e ANDRASSE, 2007).

Para ALENCAR (1998), as organizações vêm sofrendo uma enorme pressão para se manterem em um processo permanente de inovação. Como a origem da inovação reside nas ideias criativas dos indivíduos, a criatividade tem recebido uma atenção crescente. Ela tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização. Cabe aos dirigentes estar atentos às condições prevalentes no seu ambiente de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão. Muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. As necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança, que deveriam ser atendidas no ambiente de trabalho, são, muitas vezes, ignoradas, afetando a motivação para o trabalho e contribuindo para manter adormecido o potencial para a criatividade. Dentre os requisitos que caracterizam uma organização criativa, salientam-se especialmente a presença de líderes criativos e o cultivo de um ambiente criativo. Caberia aos líderes imprimir as condições que facilitariam a emergência das ideias criativas, promovendo um ambiente de abertura e apoio às ideias inovadoras.

As qualidades do ambiente que promovem a criatividade: liberdade e controle, estilo de gerenciamento, flexibilidade, recursos para se colocar a ideia em prática, apoio do grupo de trabalho, encorajamento, reconhecimento e feedback, tempo adequado para realização das tarefas. Os fatores que bloqueiam a criatividade: clima organizacional pobre, excesso de avaliação e pressão, recursos insuficientes, ênfase no status quo, pressão de tempo, competição acirrada e projeto inadequado de gerenciamento (ALENCAR, 1998).

ALENCAR (1998), propõe um modelo de inovação organizacional com três componentes básicos: Recursos: dizem respeito a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho; técnicas: incluem competências no gerenciamento da inovação, presentes nos distintos níveis da organização; e motivação: é o componente mais importante, tanto no âmbito do indivíduo quanto da organização. A motivação é o elemento catalisador das acções voltadas para a inovação. Segundo ela, as características de uma organização que se constituem como estímulos à criatividade no ambiente de trabalho são: Suporte da organização; estrutura organizacional; apoio da chefia; e suporte do grupo de trabalho.

Conclui ALENCAR (1998), é necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Ela tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar ideias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de ideias.

A função básica do intraempreendedor, na visão de PINCHOT III (1989), é conceber visões de negócios e transformá-las em realidades de negócios. Esta visão tem duas partes: A primeira, que é a descoberta intuitiva de um padrão potencial de negócio, e a segunda, crucial, que é o trabalho de planejamento do negócio. As duas partes não podem ser construídas em sequência e se alternam entre o criativo e o analítico.

Ressalta PINCHOT III (1989), que as organizações produzem muitas boas ideias, mas em geral são incapazes de implementá-las. Ou as grandes corporações encontram formas de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ou perderão seus melhores inovadores. Pois haverá um número, rapidamente crescente, de novos e sofisticados concorrentes para todo ou parte de qualquer negócio, e os melhores indivíduos de uma corporação sairão dela para se tornarem empreendedores. As corporações estão percebendo a necessidade de intraempreendedores; a explosão de informações está encorajando as empresas a abandonarem os sistemas hierárquicos em favor de outros, em que os inovadores ajam em pé de igualdade com os que formam um sistema informal de apoio.

Segundo (DRUCKER, 2002), “para permanecer no negócio, a grande organização precisa inovar.” Ressalta (PINCHOT III , 1989), que ou as grandes corporações encontram formas de tornar o intraempreendedorismo mais recompensador, ou perderão seus melhores inovadores. Defende que as grandes empresas contam com recursos que podem tornar o desenvolvimento de uma nova ideia muito mais fácil para um intraempreendedor, do que seria para um empreendedor, com as seguintes vantagens: poder de marketing, base tecnológica, pessoas em quem se pode confiar, vantagem de redes limitadas, fábrica piloto e produção em tempo partilhado e finanças. Como desvantagens, o autor cita o poder de decisão, investidores sofisticados e propriedade.

Sobre os factores da liberdade para examinar o ambiente da empresa quanto ao intrapreendedorismo, ensina PINCHOT III (1989), que os factores de liberdade são uma forma de gerenciar de forma a olhar o problema de baixo para cima, e de se considerar o que as pessoas que efectivamente executam o trabalho, em especial os de inovação, necessitam para prosseguir. A importância das recompensas ao longo da carreira do intraempreendedor (reconhecimento, créditos múltiplos, promoção, gerência, bônus e liberdade financeira), também é abordada pelo autor, segundo o qual esta questão já preocupa as corporações.

A medida mais fundamental de progresso para o intraempreendedor é a crescente liberdade para usar recursos corporativos para construir novos negócios para a corporação. O capital é uma forma mensurável de liberdade para assumir riscos e construir um negócio forte. O equivalente a isto, no cenário corporativo, é o intracapital. Intracapital é um orçamento ganho pelo intraempreendedor e usado para financiar novos intraempreendimentos e inovações para a corporação. É um sistema de recompensa pouco usual e pode ser um poderoso motivador (dá aos intraempreendedores liberdade para fazer suas ideias acontecerem), embora possa ter um custo negativo (ele talvez seja gasto com mais cuidado que o dinheiro que é parte do orçamento de um alto gerente). Para os intraempreendedores, intracapital significa liberdade. Conclui o autor que, para sobreviver, a corporação do futuro deve mudar radicalmente, em relação à corporação de hoje. O futuro é intraempreendedor, não só porque esta é uma forma de se aumentar o nível de inovação e de produtividade das organizações, mas uma forma de se organizar grandes empresas, de modo que o trabalho volte a ser uma expressão alegre da contribuição da pessoa à sociedade (SYLVIA , VANESSA , *et al.*, 2016).

Para CHIEH, NELSON e ANDRASSE ( 2007), as organizações modernas adotam medidas para reduzir seus custos e elevar o nível de qualidade de seus produtos e serviços; mas estudiosos de assuntos ligados à competitividade empresarial vêm apontando a relevância da inovação na formação de vantagens competitivas das empresas. Eles consideram a criação de um ambiente intraempreendedor como fator chave para estimular a inovação e, consequentemente, alcançar o sucesso empresarial. É um grande desafio para as empresas manterem o espírito empreendedor de seus funcionários na medida em que elas crescem, se estabilizam e alcançam certo grau de sucesso, porque algumas condições que propiciam o intraempreendedorismo são neutralizadas no processo de expansão, em que a organização aumenta o número de funcionários, introduz novas camadas de gerenciamento, novas estruturas, novas políticas e novos procedimentos operacionais.

Os gestores ainda enxergam um potencial conflito de interesse entre a corporação e os funcionários ávidos em desenvolver seu “projeto pessoal” dentro da empresa. Eles entendem que um funcionário não conseguiria dedicar-se à empresa tendo essa ideia e ambição. Esta falsa dicotomia ou aparente conflito de interesses entre empresa e funcionário empreendedor, foi desfeita por Pinchot III na década de oitenta. O conceito de intraempreendedorismo criado por ele abriu um caminho alternativo para o melhor aproveitamento dos recursos humanos que as empresas possuem. (CHIEH, , NELSON e ANDRASSE, 2007). DAVID, CARVALHO e PENTEADO (2011), alertam que o desenvolvimento organizacional “depende também da capacidade da empresa de conquistar, reter, aplicar, formar, motivar e recompensar seus colaboradores”.

Para Hashimoto (2009) muitas são as oportunidades, numa organização, para se explorar a inovação, que pode ser em produtos ou serviços, processos ou modelos de negócios. Para o autor, “qualquer mudança em processos internos ligados ou não aos produtos e serviços que otimizam o uso de recursos, facilitam o processo de decisão ou reduzem custos”, configura-se numa forma de inovação.

Para que ocorra a inovação, a organização deve ter flexibilidade, pois sem ela não há a geração de mudanças inerente ao processo inovador e deve ter a capacidade de aproveitar oportunidades identificadas (HASHIMOTO, 2009). Em síntese é possível apresentar o seguinte Quadro 1, com características inerentes à organização empreendedora.

## 1.5 Inovação e empreendedorismo no setor público

Grande parte das teorias organizacionais e gerenciais foi desenvolvida para as organizações em geral, sem distinção entre público e privado, como se suas formulações fossem aplicáveis tanto às organizações públicas quanto privadas (VALADARES, J. L. e EMMENDOERFER, 2015). Com esse entendimento, COELHO (2010), afirma que as forças que regem a inovação não diferem se o fenômeno do empreendedorismo ocorre numa organização privada ou pública, pois os princípios regedores são os mesmos, não importando se o processo seja conduzido por uma instituição governamental ou não governamental.

Entretanto, em que pesem as similaridades entre o setor público e o sector privado, DIEFENBACH ( 2011), argumenta que existem conceitos particulares de cada sector e elenca algumas diferenças. Dentre elas destacam a ausência de mercados econômicos e pressões de redução de custos, as influências políticas, os pressupostos da equidade, da responsabilidade e da transparência aos usuários, a existência de conflitos entre os gestores e a estrutura mais centralizada, com menor autonomia de decisão e flexibilidade. Ou seja, o contexto do sector público, dado o alto grau de burocratização, inibe uma cultura empreendedora baseada na inovação (VALADARES e EMMENDOERF, 2015). De forma consonante, OLIVEIRA, SANTANA e GOMES ( 2014), identificam algumas particularidades no sector público que podem agir como inibidor da inovação, a exemplo da obediência rigorosa a dispositivos legais, da rigidez da estrutura organizacional pública, e, por vezes, da limitação orçamentária.

# Figura nº1 Particularidades inibidoras da inovação no sector publico

Fonte: adaptado de (Oliveira, Santana e Gomes 2014).

Estas particularidades fazem com que o Estado procura contornar a situação a ponte de servir melhor o cidadão. Repare que um dos princípios que regem a administração publica é o da eficiência, isto de um outro modo implica dinamismos e para tal a inovação é a chave necessária. É assim que BLOCH (2011), considerou as particularidades existentes no sector público, a ponte de distinguir quatro tipos individuais de inovação: produto, processo, organização e comunicação. Essa tipologia, conforme afirma o autor, leva em conta a natureza dos serviços públicos, que muitas vezes é orientada às pessoas e é menos técnica. Há de se observar que, nessa tipologia, [...] usa o termo “Inovação de Produto”, ainda que a maioria dos estudiosos empregue a expressão “Inovação de Serviços”, o que pode estar relacionado ao facto de as inovações no sector público resultarem, na maioria das vezes, em novos serviços (BLOCH, 2011).

## 1.6 Modelo de empreendedorismo / inovação no sector publico

Segundo KEARNEY, HISRICH e ROCHE (2008), o empreendedorismo corporativo é definido como o empreendedorismo dentro das organizações públicas e se refere a processo organizacional que resulta em atividades inovadoras, tais como o desenvolvimento de serviços novos ou já existentes, tecnologias, técnicas administrativas e melhoria de novas estratégias.

Os referidos autores argumentam que a inovação, em sentido amplo, é o único tema comum subjacente a todas as formas de empreendedorismo corporativo. Entretanto, a presença de inovação sozinha não é suficiente para definir uma organização como empreendedora. Para isso, é necessário que a inovação seja utilizada pelas organizações como mecanismo para melhorar o desempenho, que tem como componentes o crescimento, o desenvolvimento e a produtividade. O crescimento refere-se ao excedente orçamentário, em termos de lucro econômico, enquanto o desenvolvimento refere-se à receita gerada a partir de produtos e serviços que não existiam anteriormente. A produtividade, por sua vez, refere-se ao nível da eficiência e eficácia do setor público em relação ao atendimento das necessidades dos clientes e utilização de recursos (KEARNEY, HISRICH e ROCHE, 2008).

No modelo proposto por KEARNEY, HISRICH e ROCHE (2008), o empreendedorismo corporativo é um processo que tende a facilitar os esforços de uma organização para inovar constantemente e se adequar eficientemente às mudanças que ocorrem tanto no ambiente interno quanto no externo. No tocante à dimensão interna, a qual os autores chamam de organização do setor público, os componentes são a estrutura/formalização, decisões/controle, cultura, tomada de risco e proatividade. A dimensão externa abrange o ambiente político, a complexidade, a munificência e as mudanças provenientes do ambiente externo ao setcor.

# Figura 2 – Modelo de Empreendedorismo Corporativo aplicado ao sector público

ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO AMBIENTE INTERNO • Estrutura / Formalização • Tomada de Decisão / Controle • Recompensas / Motivação • Cultura • Assunção de Risco

AMBIENTE EXTERNO • Ambiente político • Complexidade • Munificência • Mudanças

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO • Inovação

DESEMPENHO •Crescimento •Desenvolvimento

• Produtividade

### 

fonte: adaptado Kearney, Hisrich e Roche ( 2008).

Considerando-se os componentes da dimensão interna ao setor público, (KEARNEY, HISRICH e ROCHE (2008), afirmam que o empreendedorismo está relacionado positivamente com organizações de estruturas orgânicas, que possuem maior flexibilidade e tomada de decisões descentralizadas, com menor controle formal. Ainda em relação ao ambiente interno, segundo os autores, o empreendedorismo relaciona-se também de forma positiva com organizações que oferecem maiores recompensas e motivações, que apresentam uma cultura de flexibilidade, dão suporte ao empreendedorismo, que facilitam a tomada de risco e incentivam atitudes proativas.

### 1.7- Dimensões – tomadas de decisão

A tomada de decisão envolve a escolha, a opção que o gestor público faz entre tomar uma ou outra decisão diante do uso do dinheiro público e por isso, KIM (2010), pressupõe decisões conscientes, mesmo perante as incertezas de resultados. A inovação significa, para KEYS (1998), “reestruturar os conceitos existentes”, proporcionando a criação de outras realidades.

Para MORRIS e KURATKO ( 2002), é algo que abrange desde a promoção de novas ideias nas tarefas ao desenvolvimento de novos serviços. KIM (2010), corrobora os pensamentos de Morris e Kuratko ao defini-la como uma disposição para adotar novos serviços e reestruturar os processos administrativos.

### 1.1.1-Dimensão – Proactividade

Quanto à proactividade, Lumpkim e Dess (2001) *apud* BORGES, ROMANIELLO e BRITO ( 2016 ), alegam que esta dimensão se resguarda no aumento da iniciativa a fim de, conforme dito por Morris e Kuratko (2002), tentar antecipar questões futuras. Isso, segundo KIM (2010), faz com que as organizações públicas deixem de agir de forma passiva e passem não só a antever os problemas como a estar em alerta para as novas oportunidades.

Desta forma, o significado de empreendedorismo público é a junção destas três dimensões promovidas institucionalmente em que os gestores devem escolher conscientemente para onde destinar os recursos públicos aproveitando as oportunidades e buscando novos recursos, empregando-os em ideias inovadoras que possam ampliar e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

## 1.8- As Características organizacionais: característica estruturais

Dentre as características presentes nas organizações, a hierarquia, a formalização e a flexibilidade são listadas por KIM (2010) como atributos pertencentes à estrutura que influenciam a adoção de ações empreendedoras. De acordo com Moon (1999) *apud*, BORGES, ROMANIELLO e BRITO (2016), a hierarquia é um factor que promove a morosidade dos processos que inicia desde a demora nas comunicações até a inibição para adoptar ideias inovadoras. Portanto, muitos níveis hierárquicos nas organizações públicas podem diminuir a implementação de práticas empreendedoras.

segundo INGRAM e CLAY (2000), a hierarquia esforça os servidores públicos a ficarem presos às regras diminuindo a autonomia das decisões, a adoção de novas ideias e mesmo a proatividade. Desta forma, quanto maior o grau de formalização mais difícil será adotar o empreendedorismo.

Já a flexibilidade segundo KIM (2010), é vista por como a facilidade em se adaptar às mudanças. Logo, uma organização flexível pode conseguir aproveitar melhor as oportunidades que surgem. Por conseguinte, quanto mais flexível, mais fácil será implementar o empreendedorismo nesta organização. Desta forma, a presença de muitos níveis hierárquicos e de muita formalização não favorece o empreendedorismo. No entanto, a presença do atributo flexibilidade favorece a implementação do empreendedorismo (BORGES, ROMANIELLO e BRITO, 2016).

### 1.8.1- Características Culturais

Dos factores culturais elencados por KIM (2010), três são apresentados como fortes influenciadores do empreendedorismo no sector público: a contabilidade, a presença de múltiplos objectivos e a orientação para resultados.

A contabilidade, termo traduzido como responsabilização, indica que os gestores públicos estão obrigados a prestar contas dos resultados obtidos, logo, revela-se como uma variável estimuladora de decisões conscientes, premissa do empreendedorismo no sector público (TINOCO, 2002) *apud* (BORGES, ROMANIELLO e BRITO, 2016).

Os gestores do sector publico têm que possuir capacidade de prestação de contas de baseando-se na cota financeira que lhe cabimentada bem como os projectos orçamentais aprovados para tais efeitos.

### 1.8.2- Características ambientais

FERREIRA , NEVES e CAETANO (2011), a organização é vista como um sistema social integrando num contexto maior. Por isso, uma forma de entender a organização é questionar o seu papel no contexto do ambiente em que funciona em termos de estratégias e de objectivos, e procurar entender de que forma os condicionalismos (facilitadores ou dificultadores) do contexto maior se repercutem na actvidade da organização

O Empreendedorismo no Sector Público de forma directa remete à noção de intra-empreendedorismo e impulsiona o sucesso organizacional em quatro dimensões:

* 1. arriscar-se em novos negócios;
  2. inovação;
  3. autorrenovação;
  4. proatividade.

A dimensão da inovação e a da autorrenovação são fundamentais para as organizações públicas contemporâneas. A autorrenovação reflete a transformação das organizações por meio da renovação de ideias importantes pelas quais elas foram construídas (Prieto, Phipps, & Kungu, 2020) *apud* (ALCIDES, MAGNUS e STELA, 2020). Isso traz implicações estratégicas na gestão de mudanças nas instituições e inclui a reorganização e a introdução de alterações para a inovação em todo o sistema.

## 1.9 características do empreendedor no sector publico

O empreendedorismo público não toma a forma de empreendedorismo individual, mas de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, isto é, sempre agindo dentro de uma organização já existente. Manifesta-se em uma variedade de actividades, tais como a mudança do ambiente institucional ou regras do jogo, criação de novas organizações públicas e criação e gestão de novos recursos públicos. Essas actividades envolvem a criação de recursos públicos e a tomada de decisões sobre alocação de tais recursos. Inovação no interesse público ocorre quando esses recursos são utilizados em novas formas baseadas em novas ideias sobre a sua relevância para o interesse público ou de novos mecanismos para a sua implementação. (KLEIN, 2010).

O empreendedor público, hoje, dispõe de condições que o permite actuar como agente de transformação social, como pessoa que contribui para o aumento da capacidade de oferecer serviços e agregar valor à organização pública, por meio da maximização de eficiência na prestação dos serviços que oferece à sociedade. Para SALVI (2007), o ensino do empreendedorismo aparece no contexto em que a oferta de trabalho, em seu formato tradicional, diminui. Assim torna-se de grande importância a formação de novos empreendedores, o que poderá ocorrer por meio de instituições de ensino.

Assim, devido à globalização, à concorrência por ela gerada e as mudanças em ritmo acelerado da actualidade, as organizações sofrem a demanda por inovação e espírito empreendedor para sobreviver. Isto tem acarrectado maior necessidade de se estudar o empreendedorismo em suas diversas facetas, e estudar as características que se adequam ao perfil do empreendedor no sector publico.

Para Wolf et al. (2001) citado por SYLVIA , VANESSA , *et al.*(2016), os empreendedores “são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe.”

SCHMIDT e BOHNENBERGER (2009), em estudo para propor um modelo de medição para o perfil e a intenção empreendedora, relacionando-os com o desempenho organizacional, definiu as seguintes características do empreendedor: auto-eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

# Tabela nº 2 Caracteristicas presentes na organização empreendedora

|  |  |
| --- | --- |
| A característica ʺ espirito empreendedorʺ pode referir-se não só a pessoa, como também a organização. | Salvi (2007) |
| A capacidade de transformar um problema em oportunidade […], também é uma característica para o sector publico |  |
| O empreendedorismo visto de forma mais ampla possibilita que a inovação seja resultado de trabalho dentro da organização | Alencar (1998) |
| Acriatividade pode ser característica da organização pubilca | Alencar (1998) |
| Recurso técnicos e motivação são elementos de um modelo de inovação organizacional | Alencar (1998) |
| Para haver inovação, as ideias devem ser implementadas o que requer pleaemento por parte do intraempreendedor | Pichot III (1998) |
| Capacidade de aproveitar oportunidades e flexibilidade são características de uma organização empreendedora | Hashimoto (2009) |

Fonte: adaptado de vários autores.

# 1.10. Características de um empreendedor do sector publico

Liderança;

Persistencia;

Sabe trabalhar em equipe;

Criativo/ criatividade;

Motivação para realizar ʺAuto - eficazʺ;

Orientação para objectivos ou metas;

Visão sistémica/ estratéga, planificador;

Flexibilidade, socialidade ʺsabe respeitar as diferençasʺ;

Inovador;

Capaz de assumir riscos;

Busca ou detecta oportunidades ;

Possui um certo carismo/ admiravel pelos colaboradores ou funcionários pelo modelo de empreender;

Sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe.

2- METODOLOGIA:

A meta deste trabalho será de identificar o grau de aplicação de empreendedorismo no sector público, pela utilização dos indicadores do empreendedorismo que elevam as actividades promovendo as oportunidades aos utentes de usufruir os serviços com satisfação. Para essa identificação, far-se-á necessária a utilização de critérios metodológicos, tanto para definição da pesquisa quanto dos métodos de análise e aferição de resultados (MARCONI e LAKATOS, 2009).

A metodologia aplicar é o estudo de caso. Segundo YIN (2010), o estudo de caso é um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. E RAUPP e BEUREN (2010), com o intuito de identificar procedimentos metodológicos aplicáveis às ciências sociais, particularmente à contabilidade, observou-se que versas tipologias de delineamentos de pesquisas são preconizadas pelos diferentes autores sem o agrupamento.

RAUPP e BEUREN (2010) preocupados com o delineamento da pesquisa cientifica chegando a presentar uma estrutura organizativa em tres grupos.

# Quadro nº 3 Tipologia depesquisa delineada

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Quanto aos objectivos | Quanto aos procedimentos | Quanto à abordagem do problema |
| Contempla a pesquisa exploratória,  Descritiva,e  Explicativa | A pesquisa é  Estudo de caso  Bibliográfica  Documental, e experimental | Qualitativa  e  Quantitativa |

Fonte: Adaptado de (RAUPP e BEUREN, 2010)

Desta forma torna-se possível delinear a pesquisa partindo do problema científico, tem a forma adequada em recolher os dados, boas orientações de partida pelas questões que se levantam.

# 2.1- Quanto aos objectivos

Para este estudo partimos do objectivo que nos leva a dizer que a pesquisa é descritiva, corroborando com Andrad apud (RAUPP e BEUREN, 2010), destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os factos, regista-los, analisa-los, classifica-los, e interpreta-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenómenos do mundo fisco e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

### 2.1.1- Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é estudo de caso, tal como diz (Yin, 2010) a pesquisa de estudo de caso […], não exige controlo dos eventos comportamentais, mas enfoca os eventos comportamentais.

Neste estudo a pergunta de partida é, será que a administração Municipal da Caala possui um gestor empreendedor?

Bruyne, Hermane e schouthet (1977) apud RAUPP e BEUREN (2010), o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosos e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao estudo.

Ainda GIL (1999,p.73) ibdem ALCIDES, MAGNUS e STELA (2020) RAUPP e BEUREN (2010), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectivos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Diz YIN (2010) estudo de casos é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, utilizando múltiplas fontes de prova (informação). Portanto e em geral o estudo de casos é para Yin a melhor metodologia de investigação quando se pretende dar resposta a perguntas do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos e quando o foco é para um fenómeno que dentro do seu próprio contexto seja contemporâneo e não passado.

## 2.1.2- Quanto a abordagem do Problema

Quanto á abordagem do problema a pesquisa é quantitativa e qualitativa, diz RICHARDSON (1999,p.80), apud RAUPP e BEUREN (2010), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar, a interação de certas variáveis, compreender e classificar processo dinâmico vividos por grupos sociais.

Stake (1999) *apud* ALVES (2013), outro aspecto característico da investigação qualitativa é que direcciona os aspectos da investigação para casos ou fenómenos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam.

## 2.2- Técnicas de Recolha

Para a recolha de dados foi utilizados no processo de investigação: Entrevista, inquérito por questionário: a realização de entrevistas semi-estruturadas ao corpo directivo e aos colaboradores da administração municipal da caála, a qual permitirá avaliar suas concepções das praticas empreendedoras no sector publico.

Obsevarção : é um dos metodos de investigação cientifica que permite compreender as praticas proactivas e inovadoras que o gestor da administração delineou, para satisfazer os utentes

As fontes de evidencias de que suportam esta monografia, para dar resposta ao problema cientifico são:

# Figura nº 3 fontes de informação

Fonte: adaptado de (Yin, 2010)

Com esta metodologia pensa-se atingir os resultados esperado, solucionar assim, o problema científico ora levantado.

Como técnicas de obtenção de dados optou-se, por uma abordagem qualitativa. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos (ALVES, 2013).

## 2.3 - População e Amostra

Considera-se como população ou universo, o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outros conjuntos de elementos (GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2009).

2.3.1- Amostragem por conveniência ou Amostragem não probabilística

De acordo com PATTO (2000) *apud* SIMÕES (2016), o criterio de conveniencia encontra-se estreitamente ligado com o da acessibilidade dos participantes. Ou seja estes são selecionados em função de facilidades de acessos aos mesmos. Por esta razão foi possível direccionar os inquéritos a um público restrito seguindo a ideia do autor.

Amontras em estudo:

- Administração da Caala

- x funcionarios ;

- x Administrador e Um Gestor.

## 2.3-Tratamento de Dados

Para a análise dos dados servir-se-á da análise de conteúdos de modo a facilitar a interpretação das informações recolhidas por via das entrevistas e questionários. Para tal será utilizado o programa Word e Excel, versão 2019 para o pacote do Microsoft Windows.~

# 3- ANALISE E DISCUÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

# 3.1- Caracterização da amostra

A classe esta representada por duas pessoas de sexo feminino e três de sexo masculino com idades compreendidas entre 32 a 42 de idade e nível de escolaridade 3 possuem ensino medio e 5 possuem a licenciatura.

.de salientar que o nível de escolaridade serve de indicador da capacidade de reflexão que possam ter os elementos selecionados na razão de possuírem as habilidades técnicas e conceptuais afinadas.

# Quadro nº 5 caracterização da amostra

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Idade | Nº de funcionários | Nível de escolaridade | Área | Cargo |
| 32 à 42 | 3 | Médio | RH | Técnicos |
| 32 à 42 | 1 | Superior | RH | Chefe Departamento |
| 32 à 42 | 2 | Superior | GEP | Chefe Secção |
| 32 à 42 | 1 | Superior | Agricultura | Chefe de Departamento |
| 32 à 42 | 1 | Superior | Económica | Chefe de Departamento |

Fonte: adaptado pela autora

Fazendo aluz do princípio da amostragem por conveniência foram inquiridos 8 (seis) sendo estes que apresentam maior flexibilidade e prontidão para o sucesso mediante os objetivos traçados (SIMÕES, 2016).

## 3.2 - Perfil do empreendedor

Quando indicado se conhece o perfil do empreender, as respostas divergiram apresentando uma variação negativa, o que ilustra que a administração do Município da Caala não tem capacidade de proactiva bem como o seu administrador no tocante a tomada de decisão. Tal como afirma SALVI (2007), a caracteristica do empreendedor pode referi-se não só a pessoa como tabem a organização.

### 3.2.1- obstinação

Procurou-se saber quanto a tenacidade, obstinação a nota que foi a tribuidade numa escalla de 1 à 5 a nota foi de 4 o que expressa um indice elavado na capacidade de recuar dos seus objectivos quando lhe é aconselhado a mudar de ideias ou direcção em termos de sentidos que se está seguir.

# Grafico nº 1 Obstinação e outras caracteristicas

Fonte: adaptada pela autora

A luz do gráfico torna-se possível compreender a nota atribuída ao gestor da Administração sendo que o perfil deste espelha actual imagem da administração, concoedando com vários autores. Para Wolf et al. (2001) citado por SYLVIA , VANESSA , *et al.*(2016), os empreendedores “são pessoas corajosas, que assumem riscos calculados e sabem gerenciar esses riscos, são líderes e são admirados pelos funcionários pelo modelo adotado de empreender, pois ele sabe valorizar, recompensar e estimular a equipe.”

Ainda na mesma linha de acção é notória na sua estrutura hierárquica uma forte orientação movida de disciplina e dedicação na acção diária. Uma pessoa persistente é um ser que tem sonho e persegue o mesmo, o lhe permite percorrer diversos meios ou formas para atingir tal objectivo, isto implica perder noites e abdicação de tantos outros prazeres imediatos.

Um bom líder por excelência ensina que deve ser feito, para o seu liderado saiba lidar com a situação. E obter 5 pontos que respondem o comportamento da entrega do líder implica dizer que a Administração da Caala tem uma equipa comprometida com a causa. Energia positiva transmitida pelo seu líder por colocar a mão na massa.

## 3.3 Obsessão nas Oportunidades

O gráfico abaixo de mostra que a Administração publica da Caala é tem uma gestão proactiva pelo facto de que o gestor possui a capacidade de calcular as tendências dos utentes baseado nas necessidades dele. O que faz deste uma grande líder porque consegue fazer-se valer pelos estatutos que regulam os serviços públicos:

1. Poder- dever de agir - o poder tem para o agente público o significado de dever para com a comunidade e para com os indivíduos, no sentido de que quem o detém está sempre na obrigação de exercê-lo. Se, para o particular, o poder agir é facultativo, para o administrador público é uma obrigação de atuar, desde que se apresente o motivo, em benefício da comunidade.

2. dever de eficiência - todo agente público deve realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento funcional. A eficiência funcional abrange tanto a produtividade, como a qualidade do trabalho e sua adequação técnica aos objetivos da Administração.

Ter esta obsessão com os utentes é fascinante porque não tem sido a visão de muitas instituições publicas.

# Gráfico nº 2 Obsessão nas oportunidades

Fonte: adaptada pela autora

## 3.4- Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza

Os empreendedores do sector publico assume grandes riscos organizacionais sem tomar grandes riscos pessoais. O que difere dos empreendedores do sector privado o que assume risco financeiros significado e pessoal, mas buscam minimiza-los (VALADARES e EMMENDOERF, 2015). Ao analisar o gráfico é notório que a Administração da Caala tem certas dificuldades no que concerne a assunção e tolerâncias de risco. O receio pode dar-se por ser uma organização publica, pois esta organização segundo os autores antes indicados, argumentam que os gestores públicos assumem riscos organizacionais e não pessoas que não é fácil pelas limitações dos princípios burocráticos da acquisição da cota financeira e o organigrama da execução financeira. Ainda assim, todoa proatividade importa para dinamizar o sector sobre tudo criar serviços legais para obteção de recitas próprias.

# Gráfico nº 3 Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza

Fonte: adapata pela autora

## 3.5- Criatividade autoconfiança e habilidade de adaptação

A criatividade faz parte do ramo empreendedor saber dar novas roupagens laborais isto faz bem ao colobarador bem como ao utente. Sendo que acriatividade é uma arte o gestor da Administração municipal da Caala tem a cabeça aberta para sair do tradicional para o actual moderno. Pelos indicadores apresentados na bela comprrende-se que o gestor, está sempre na ideia e pouco parte para pratica porque há tendência de conformismo o que pressupõe uma controvérsia dos dados apresentados.

# Gráfico nº 4 Criatividade autoconfiança e habilidade de adaptação

Fonte: adapada pela autora

## 3.6- Motivação E superação

A motivação é o elemento fundamental para o bom andamento da organização quer de forma individual quer colectiva. Se este elemento não estiver imbuído no espírito humano, acção para o trabalho torna-se monótono. Tal como fazem menções os autores Prieto, Phipps, & Kungu, ( 2020 ) *apud* ALCIDES, MAGNUS e STELA, ( 2020 ), a dimensão da inovação e a da autorrenovação são fundamentais para as organizações públicas contemporâneas. A autorrenovação reflete a transformação das organizações por meio da renovação de ideias importantes pelas quais elas foram construídas. Isso traz implicações estratégicas na gestão de mudanças nas instituições e inclui a reorganização e a introdução de alterações para a inovação em todo o sistema.

# Gráfico nº 5 Motivação E superação

Fonte: adaptada pela autora

## 3,7- Relacionamento interpessoal

Concordando com FERREIRA , NEVES e CAETANO (2011), a organização é vista como um sistema social integrando num contexto maior. Por isso, uma forma de entender a organização é questionar o seu papel no contexto do ambiente em que funciona em termos de estratégias e de objectivos, e procurar entender de que forma os condicionalismos (facilitadores ou dificultadores) do contexto maior se repercutem na actvidade da organização. Enquanto organização as pessoas têm de relacionar-se pois são seres sociais. E quando há bom relacionamento a organização sai a ganhar. Po isso sendo o gestor aquele que possui habilidades humanas deve apresentar e preservar um bom ambiente cultural e organizacional. Se bem reparar o relacionamento interpessoal tem um indice muito baixo na variavel excelete. Tambem é notorio a fraca capacidade de gerenciemnto de conflito o que aperiga o ambiente interno da organização seria salutar apresentar um pouco mais a liderança activa.

# Gráfico nº 6 relacionamento interpessoal

Fonte:adaptada pela autora

## 3.8- Relacionamento Interpessoal / equipe

Das respostas apresentadas pelos inqueridos um apresenta seu argumento que a uma insuficiência quando se trata de gerenciamento de pessoas apesar de lhe ser atribuída a nota 3 ao seu grosso modo, mas de forma singular, a forma de gerir o pessoal é dada como insuficiente.

Existe um espirito de trabalho de equipe, mas o seu assento é tímido quando os indicadores apontam 2 como regular e 1 para excelente e os mais escusam opinar a respeito. O que tudo indica que esta timidez está na ausência ou pouca participação do gestor como pessoa na divisão de tarefas e o seu monitoramento. Cria-se equipa de trabalho por este item o indicador é 3 na variável excelente, porem há um paradoxo com relação ao ponto anterior procura saber da entrega do gestor na participação directa na divisão de trabalho.

# Grafico nº 7 Relacionamento Interpessoal / equipe

Fonte: adaptada pela autora

# Conclusões

Apos ter se aprofundando sobre os conhecimentos ligados ao empreendedorismo nas suas diversas ramificações com acento em empreendedorismo no sector publico que, por conseguinte, procurou-se buscar vários autores que se debruçaram sobre o tema através da fundamentação teórica o tornou possível apresentar algumas conclusões.

O precursor do estudo de empreendedorismo sector publico foi o economista Schumpeter, por apresentar ideias que acarretam uma actualidade até nos dias de hoje. Ao apresentar a destruição criativa, faz com que as organizações publicas ou privadas para atingir a eficiência, a inovação tem que ser constante.

O empreendedorismo no sector publico acarreta consigo uma quantidade de inovação nas sua actividades tais como o desenvolvimento de serviços novos ou já existentes, a busca de melhoria e uso de novas tecnologias, implementação de vonas técnicas administrativa e melhorias de novas estratégias do sector.

O Administração pública da caala como uma organização empreendedora, no seu desenrolar a presenta uma certa dinâmica que se consubstanciam em três pilares importantes:

a dimensão – tomada de decisão - a tomada de decisão envolve a escolha, a opção que o gestor público faz entre tomar uma ou outra decisão diante do uso do dinheiro público o que implica fazer escolhas conscientes, mesmo perante as incertezas de resultados.

* A administração Pública do Município da Caala neste quesito parece ser rígida pelo facto do seu gestor procurar tomar decisões de forma isolada, facto que não promove a integração dos demais cérebros da instituição.
* A dimensão da inovação e a da autorrenovação são fundamentais para as organizações pública. E a administração da Caala deve promover isto na sua gestão, pois a autorrenovação reflete a transformação das organizações por meio da renovação de ideias importantes pelas quais elas foram construídas.
* A gestão possui baixo nível de tolerância as incertezas, o que periga a dimensão inovação e o desenvolvimento do processo organizacional.
* A gestão por sua vez apresenta índices não muito abonatório no aspecto de tolerância aos estresse e conflitos. Se esta capacidade não for muito boa a probabilidade de tomar decisões inadequadas a ponto de cometar erro é maior.
* A gestão possui uma certa capacidade de assumir riscos calculados, porem, os índices requerem que seja mais trabalhado para se chegar a excelência.
* A administração procura buscar informações aos seus utentes na pessoa do seu gestor, a forma como gostariam que os serviços fossem prestados e quais os serviços mais se precisa. Este procedimento indica a proatividade da Administração pública do municpio da Caala.
* Estas particularidades fazem com que o Estado procura contornar a situação a ponte de servir melhor o cidadão. Repare que um dos princípios que regem a administração publica é o da eficiência, isto de um outro modo implica dinamismos e para tal a inovação é a chave necessária.
* A Administração publica do Município da Caala também tem vindo a reestruturar a sua forma de actuação procurando fazer um estudo de mercado, apesar de não ser uma pratica normal, ela está ainda experimentar este método com uma certa timidez

As práticas de empreendedorismo público baseadas no mercado proporcionam um grande número de vantagens e têm papéis importantes a desempenhar na política e na administração pública (BOZEMAN, 2007).

## Limitações

As limitações são factores que concorrem para o insucesso de um determinado objectivo. Desta forma o presente trabalho não está isento de tais causas:

* A dificuldade de conexão imediata entre o orientador e oreintanda, fala-se do factor tempo;
* A não abundancia da literatura de empreendedorismo no sector publico, por ser algo ainda novo para as organizações;
* A incostantibilidade da parte da área cientifica sobre a orientação do tema e interrupções.

## Sugestões

Que os trabalhos académicos futuros promovam mais a qualidade dos gestores no sector publico com estudo dos seus resultados aquando da sua gestão;

Que a administração publica da Caala procure considerar atríplice carcteroistica de uma empresa publica empreendedora;

Que o gestor procure ser mais integrativo de forma a consolidar ideias para tomar decisões não unilateral ou pessoal, mas sim o que resulta da colectividade.

Que leve asserio a pratica inovadora, fazer estudo de mercado para saber os serviços que os utentes mais precisam,

Que se aplique bem deste estudo o rácio custo beneficio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALCIDES, N. D. P.; MAGNUS, L. E.; STELA, C. C. H. Diretrizes de Eduacação em Empreendedorismo no Sector Público: a Persectiva das escolas de Governo. **Rista de Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília , p. 406, Novembro 2020.

ALENCAR, E. M. I. S. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, p. 18-26, 1998.

ALVES, F. I. R. **Empreendedorismo empreendedorismo estratégico no sector Publico: o Caso dos Minucipios**. Universidade da Beira Interior. [S.l.]. 2013.

BACHTOLD, C. **Noções de Administração publica**. Curitiba- PR: Instituto Fideral, 2012.

BERNIER, L.; HAFSI, T. **The changing nature of public entrepreneurship Public Administration Review**. EUA: [s.n.], 2007.

BLOCH, C. **Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)**. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.: [s.n.], 2011.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. ; BRITO, M. J. D. Empreendedorismo No Sector Púplico: Ainfluencia das caracteristicas Organizacionais. **A Revista da ANEGEPE**, Brasil, p. 89, Março 2016.

BOZEMAN,. **Public values and interest:** counterbalancing economic individualism. washington: de geotown university Press , 2007.

CARPENTER, D. P. **The forgingo of bureaucratic autonomy:** eputation, networks and poliy innovation in executive agencies. Princeto university press: [s.n.], 2001.

CHAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espirito Emprendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva , 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Publica (teoria e mais de 500 questões com Gabarito )**. 2ªed. ed. rio de Janeiro: Elsorvir, 2008.

CHIEH, ; NELSON; ANDRASSE.. Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. **ENCONTRO ENANPAD, XXX**, Rio de Janeiro, 2007.

COELHO, M. L. M. M. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão Publica federal. **Revista dos serviços publicos** , p. 233-247, 2010.

DAVID, D. E. H. D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO,. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymará, 2011.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector:** when middle managers create public value. [S.l.]: Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DORNELA, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando Ideias em Negocios. 4. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.

DRUCKER, P. F. **A Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FACHIN, O. **Fundamento de Metodologia**. S. Paaulo: Saraiva , 2003.

FATTURI, K. C. **ANÁLISE HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEM UM EMPREENDEDOR DE SUCESSO**. QUEZO CENTRO UNIVERSITÀRIO ESTADUAL DA ZONA OESTE. Rio de Janeiro. 2013.

FERREIRA , J. M. C.; NEVES , J.; CAETANO, A. **Manual De Psicossociologia das Organizações**. Lisboa: Escolar, 2011.

FILION, L. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietarios Gerentes dos pequenos negócios. **Revista de Administração** , São Paulo Brasil, v. 34, Abril 1999.

GIL, A. **Metodologia de Investigação Ciêntifica**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERREIRO, R.; REINHARD, N. **Princípios Básicos da Administração Pública Poderes, Deveres, Direitos e Responsabilidades do Servidor**. São Paulo: USP, 2013.

INGRAM, P.; CLAY, K. The Choice-Within-constraints new Institutionalisn and Implications for Sociology. **Annual Review of Sociology** , v. 26, p. 525-546, 2000.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. , 295-313, 2008.

KEYS, P. R. Administrative entrepreneurship in the public sector. **Administration in** , v. 12, p. 68, 1998.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial Practices in the Public Sector. **The Roles of organizational characteristics. Administration e Society**, p. 780-814, 2010.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial Practices in the Public Sector: the Roles of organizational Characteristics.. **Administrations & Society**, p. 784, 2010.

KLEIN, P. E. A. Towards theory of public entrepreneurship. **Management Review**, European, p. 1-.15, jul. 2010.

LLEWELLYN, N.; JONAS, G. Contraversies and conceptual development: Examining Public entrepreneurship. **Managemant Review**, v. 5, p. 245-266, 2003. ISSN 2.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª Edição. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. Corporate entrepreneurship. **Fort Worth**, Harcourt College, 2002.

OLIVEIRA, L. G. D.; SANTANA, R. L. F.; GOMES, V. C. **Inovação no setor público:** uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federa. Brasília: ENAP, 2014.

PADROV , C. A.; FREITA, E. D. C. **Metodologia do Trabalho Cientifico:** Metodo e tecnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Rio grande do Sul: Uinversidade Feevale, 2013.

PINCHOT III , G. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: [s.n.], 1989.

PRADO, D. L. E. A. Análise do perfil intraempreendedor de servidores de instituição de ensino superior. **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, XI. Florianópolis:** IGLU disponivel em, 2011. Disponivel em: <>. Acesso em: 08 abr. 2022.

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

RAUPP, F.; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicavel às Cienciacias Sociais. **Artigo**, 2010.

SALVI, . E. J. E. A. Comportamento intra-empreendedor nas empresas do Vale do Taquari. **Salão de Iniciação Científica**, Porto Alegre, 2007. Livro de resumos. Porto Alegre : UFRGS.

SALVI, E. E. A. **Comportamento intra-empreendedor nas empresas do Vale**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizaciona. **RAC**, Curitiba, Julho/Agosto 2009. 450-467.

SIMÕES, A. **A Investigação Qualitativa**. Luanda : [s.n.], 2016.

SOUMODIP, S. **Empreendedorismo e Inovação**. São Paulo : [s.n.], 2010.

SYLVIA , V. M. et al. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Basileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Federal do Paraná (UTFPR), Jan/ Abril 2016.

TINOCO, J. P. V. Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas. **Tese de doutorado**, – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares , 2012.

TOLEDO, P. F. Empreendedorismo Governamental e Novas Lideranças no Sector Público. **WWW.Master.Jurus.com.br**, 25 out. 2021.

VALADARES , J. L.; EMMENDOERF, M. L. A INCORPORAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO. **PÚBLICO: REFLEXÕES BASEADAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**, são paulo, 22 jan. 2015.

VALADARES, J. L. **SIGNIFICADOS DO EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO NO CONTEXTO MUNICIPAL BRASILEIRO**. Brasil : [s.n.], 2016.

VALADARES, J. L., J. L.; EMMENDOERFER, M. I. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, p. 82-98, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planeamento e Metodo**. [S.l.]: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planeamentos e Métodos. São Paulo: Bookmam, 2010.