



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

O perfil empreendedor na gestão pública: uma análise sobre os processos seletivos internos no governo federal

Luís Guilherme Izycki

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

O perfil empreendedor na gestão pública: uma análise sobre os processos seletivos internos no governo federal

Resumo:

O empreendedorismo público tornou-se essencial como parte dos movimentos de modernização do Estado. Nesse contexto a inovação tornou-se tema das políticas públicas. Para tornar o empreendedorismo e a inovação parte da gestão pública são essenciais a capacitação e o incentivo para a capacitação de servidores em temas correlatos ao empreendedorismo público. A formação de equipes, com a seleção de pessoas, principalmente chefias, com perfil inovador é necessário. Esse estudo traz uma análise sobre os processos seletivos abertos em 2022 e disponibilizados no sistema SouGov.br para composições das equipes e seleção de chefias, assessorias e outras funções específicas. A análise recai sobre quais as características foram previstas nos Editais publicados, avaliando a relevância de elementos de empreendedorismo para a composição das equipes na gestão pública.

Palavras-chave: capacitação, empreendedorismo público, inovação, processos seletivos, recursos humanos.

Introdução

A dinamicidade e velocidade existentes na sociedade atual exige da gestão pública uma atuação eficiente e capaz de se adaptar com a agilidade necessária. Esse contexto que o contrato social impões ao Estado nacional exige uma postura inovadora e capaz de atualizar políticas e serviços públicos às necessidades do cidadão. Alinhado a essas demandas e pressões sociais, nos anos 2000 o conceito de governo digital, com o objetivo de oferecer serviços públicos inseridos na rede, bem como possibilitar a consolidação de base de dados governamentais em ambiente único. Para a consolidação do governo digital e para efetivar outras transformações na administração pública faz-se necessário que a gestão pública possua em seus quadros pessoal engajado e com competências técnicas e habilidades voltados a inovação e ao empreendedorismo. A noção de empreendedorismo na gestão pública tem deixado de ser algo estritamente relacionado à construção e obras públicas e passado a ser tratada de forma mais ampla e em diferentes setores, como alguém que cria e se responsabiliza por determinado trabalho ou empreendimento, assumindo riscos sobre o mesmo (HÉBERT; LINK, 2006).

As *softskills* que caracterizam o comportamento empreendedor não são inerentes a determinadas pessoas, mas podem ser impulsionadas em qualquer profissional. Entre essas capacidades que distinguem o empreendedor estão a capacidade de gerar ideias e inovações, correr riscos calculados (EMMENDOERFER, 2019).

Mesmo com a existência de ambientes mais propensos ao empreendedorismo, as pessoas agem desta forma independentemente da organização, ambiente ou setor

produtivo, motivo que faz uma análise sobre o empreendedorismo no setor público não deve ser descartado do empreendedorismo em si (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Dado o perfil heterogêneo da administração pública, a formação de equipes com perfil empreendedor tem graus diferentes de necessidade a depender do perfil da entidade pública e da unidade administrativa. Fato é que a necessidade de inovação no setor público é transversal e, em determinada medida, afeta a demanda por pessoas com esse perfil em toda a estrutura governamental.

Não há no governo federal carreira dedicada especificamente ao empreendedorismo, no entanto, há, no Governo do Estado de Minas Gerais, exemplo no serviço público do cargo de empreendedor público, institucionalizado e implementado no período de 2007 a 2014. Destaca-se o fato que a principal forma de compor a força de trabalho no Brasil é por meio de concurso público, uma vez que apenas cargos em comissão podem ser ocupados por profissionais sem vínculo com a administração pública, o que representa 7% dos cargos e funções comissionadas (PAINEL DA TRANSPARÊNCIA, 2022). Dada a proporção, percebe-se que a principal forma composição de equipes é por meio de processos de cessão interna.

1. Referencial teórico

Não há definição na literatura sobre o perfil do empreendedor no serviço público. Kingdon (2003) destaca três características que possibilitam identificar de forma preliminar comportamentos empreendedores de um agente público:

- capacidade comunicativa de transmitir confiança e credibilidade frente a um público, com base em perícia em determinado assunto ou em sua posição formal no processo decisório;
- habilidade de estabelecer conexões políticas e habilidades de negociação;
- persistência, implicando disponibilidade e dedicação de recursos pessoais para alcançar o objetivo proposto.

Estabelecido como um profissional com capacidade de renovação estratégica (BARRINGER; BLUEDORN, 1999), empreendedores destacam-se por liderar iniciativas, agindo de forma proativa, atingindo objetivos e necessidades individuais, coletivas e/ou de interesse público (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dentre todas as pessoas que atuam em organizações públicas, algumas apresentam comportamentos diferenciados, que podem ser induzidos pelos cargos e setores de atuação, bem como pelos próprios indivíduos, os quais são chamados de empreendedores

(EMMENDOERFER, 2019), responsabilizando por determinado trabalho ou empreendimento, assumindo riscos sobre o mesmo (HÉBERT; LINK, 2006).

O empreendedor público é motivado por interesses diversos incluindo a melhoria dos serviços para a sociedade, o estímulo à inovação, contrapartidas alcançadas como a renda que obtêm de seus cargos no serviço público (MINTROM 2000).

A incorporação de uma cultura empreendedora na administração pública passa pelos incentivos a adoção de práticas organizacionais específicas, como descentralizar a autoridade, tornar a tomada de decisão cooperativa, minimizar a burocracia, encorajar a aceitação de riscos e promover criatividade (ZAMPETAKIS; MOUTAKIS, 2007).

Emmendoerfer (2019) estabelece que o empreendedorismo em organizações públicas é definido por dimensões específicas baseadas no conceito de criação de valor na definição de orientação empreendedora nas organizações.

Tabela 1 – Dimensões da orientação empreendedora em organizações públicas

Dimensões	Descrição
Inovatividade	Intenção dos governantes e gestores estratégicos em propor, estimular e captar novas ideias, transformando-as em processos criativos na organização que possam resultar em novos processos e/ou serviços.
Proatividade	Habilidade de identificar oportunidades e ter iniciativa para resolver problemas iminentes nas organizações, com qualidade e de forma antecipada.
Assunção de riscos	Capacidade em atuar de forma ativa e ousada com foco na geração de inovações, testando ideias com tolerância para não cometer erros maiores.
Autonomia	Refere-se à liberdade de atuação de um indivíduo ou equipe na organização.

Fonte: EMMENDOERFER, 2019

Para a construção de um ambiente empreendedor, o indivíduo deve possuir características específicas. Mendes (2011) afirma que o empreendedorismo é um tipo de mentalidade e um conjunto de aptidões que os indivíduos utilizam para criarem valor para si próprios e para a sociedade. Esses servidores e funcionários públicos de níveis tático e operacional, quando expressam e agem com características empreendedoras, são conhecidos como intraempreendedores nas organizações (EMMENDOERFER, 2019).

Para a consolidação de uma unidade administrativa ou de uma entidade com perfil intraempreendedor, faz-se necessário a seleção de servidores capacitados e com mentalidade alinhada para isso, sendo necessário cultivar o empreendedorismo interno nas organizações, em cargos não estratégicos, relacionados às operações e serviços públicos do dia a dia (EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010).

É essencial para a gestão de recursos humanos na administração pública a inclusão de meios que potenciem os processos e atitudes das equipes, ajustando o recrutamento às

necessidades das entidades públicas (MOREIRA; LANDI; 2012). Diante disso, a análise sobre os processos seletivos internos promovidas pelas unidades administrativas no governo federal indica qual perfil profissional é buscado nos processos seletivos para movimentação interna na administração pública federal. Ao avaliar as características buscadas nos editais dos processos seletivos, é possível notar se elementos como inovação e empreendedorismo são essenciais para a formação das equipes nas entidades públicas.

As mudanças nas formas de produção e nas relações de trabalho são um reflexo das evoluções tecnológicas existentes na sociedade. Com o incremento de tecnologias como a inteligência artificial, espera-se uma mudança no perfil geral do profissional procurado pelo mercado. O relatório “*The Future of Jobs Report 2020*” publicado pelo Fórum Econômico Mundial aborda essas mudanças, bem como prevê as seguintes 15 principais habilidades profissionais em 2025:

1. Pensamento analítico e inovação
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
3. Resolução de problemas complexos
4. Pensamento crítico e análise
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência social
7. Uso de tecnologia, monitoramento e controle
8. Projeto de tecnologia e programação
9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
10. Raciocínio, resolução de problemas e ideação
11. Inteligência emocional
12. Solução de problemas e experiência do usuário
13. Orientação de serviço
14. Análise e avaliação de sistemas
15. Persuasão e negociação

2. Metodologia da pesquisa

A base de dados dos processos seletivos utilizado na pesquisa é baseada em todos os editais de processo de seleção abertos em 2022 e disponibilizados na plataforma SouGov.br, na área “Currículo e Oportunidades”, para os diferentes tipos movimentação de servidores públicos federais. Os processos de seleção totalizam 407 editais para 1.581 vagas em 50 entidades públicas federais diferentes.

A metodologia desta pesquisa possui caráter descritivo tendo em vista que, segundo Gil (2006): “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto as fontes, por se basear na coleta de informações constantes em editais de processos seletivos para movimentação interna de servidores, o que consistem em fontes primárias, a pesquisa é documental. Segundo Gil (2008) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Em termos epistemológicos, a pesquisa é quantitativa e qualitativa, tendo sido feita uma análise subjetiva sobre as competências e habilidades que são desejadas dos candidatos às vagas constantes nos processos de seleção, delimitando aquelas que possuem características de empreendedorismo público.

Considerou-se como vagas com descrição associadas ao empreendedorismo aquelas que possuem as palavras ou conceitos previstos entre as competências, habilidades e características buscadas nos candidatos as citadas no Quadro 1 e em análise léxica sobre empreendedorismo (ARAGÃO, BRAGA, VIANA, 2021), materializadas na pesquisa pelos seguintes termos específicos e derivações linguísticas entre os editais: assumir risco, autonomia, criatividade empreendedorismo, iniciativa, inovação e proatividade. Esses termos mostram pertinência direta ou indireta com as habilidades previstas no “*The Future of Jobs Report 2020*” publicado pelo Fórum Econômico Mundial.

3. Análise dos processos seletivos

Dos 407 editais para 1.594 vagas em 50 entidades públicas federais diferentes, 198 editais não apresentam formação necessária ou preferencial, somando 348 vagas, totalizando 21,8% sem a definição do perfil desejado para ocupar as vagas, sendo que em 36 dessas vagas não há nem a descrição das atividades desempenhadas. Foram considerados apenas os documentos definidos como “editais” na plataforma SouGov.br e com a situação caracterizada como “Publicado”, apesar de alguns processos descreverem as características desejadas em outros documentos.

Somaram-se 378 vagas que possuíam entre as competências e habilidades desejadas termos relacionados com o conceito de empreendedorismo, representando 23,7% do total de vagas. A distribuição das vagas por órgão e das vagas em que é desejado um perfil empreendedor pode ser visto abaixo:

Tabela 1 – Distribuição das vagas e das vagas com perfil empreendedor

Entidade	Vagas	% das vagas	Vagas de empreendedor	% das vagas de empreendedor	% do total das vagas de empreendedor
Ministério do Trabalho e Previdência	259	16,2%	41	15,8%	10,8%
Ministério da Economia	219	13,7%	89	40,6%	23,5%
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	160	10,0%	48	30,0%	12,7%
Conselho Administrativo de Defesa Econômica	123	7,7%	50	40,7%	13,2%
Ministério da Educação	99	6,2%	0	0,0%	0,0%
Ministério da Saúde	77	4,8%	8	10,4%	2,1%
Presidência da República	62	3,9%	32	51,6%	8,5%
Agência Nacional de Saúde Suplementar	62	3,9%	3	4,8%	0,8%
Companhia de pesquisa de Recursos Minerais	54	3,4%	0	0,0%	0,0%
Ministério das Comunicações	48	3,0%	3	6,3%	0,8%
Fundação Escola Nacional de Administração Pública	48	3,0%	0	0,0%	0,0%
Ministério da Infraestrutura	47	2,9%	8	17,0%	2,1%
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	46	2,9%	11	23,9%	2,9%
Ministério da Justiça e Segurança Pública	26	1,6%	9	34,6%	2,4%
Instituto Nacional de Propriedade Intelectual	25	1,6%	18	72,0%	4,8%
Superintendência de Seguros Privados	22	1,4%	0	0,0%	0,0%
Ministério da Cidadania	19	1,2%	0	0,0%	0,0%
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	17	1,1%	8	47,1%	2,1%
Ministério das Relações Exteriores	16	1,0%	16	100,0%	4,2%
Ministério do Turismo	15	0,9%	0	0,0%	0,0%
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações	13	0,8%	3	23,1%	0,8%
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	12	0,8%	0	0,0%	0,0%
Agência Nacional de Águas e Sanemaneto Básico	11	0,7%	11	100,0%	2,9%
Ministério da Defesa	10	0,6%	3	30,0%	0,8%
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	10	0,6%	2	20,0%	0,5%
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	9	0,6%	1	11,1%	0,3%
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação	8	0,5%	5	62,5%	1,3%
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	7	0,4%	0	0,0%	0,0%
Fundação Nacional do Índio	7	0,4%	0	0,0%	0,0%
Advocacia-Geral da União	7	0,4%	1	14,3%	0,3%

Ministério de Minas e Energia	6	0,4%	0	0,0%	0,0%
Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste	5	0,3%	0	0,0%	0,0%
Ministério do Desenvolvimento Regional	4	0,3%	2	50,0%	0,5%
Agência Nacional de Transportes Terrestres	4	0,3%	1	25,0%	0,3%
Valec	4	0,3%	0	0,0%	0,0%
Agência Nacional de Aviação Civil	4	0,3%	0	0,0%	0,0%
Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos	4	0,3%	0	0,0%	0,0%
Instituto Nacional do Seguro Social	4	0,3%	0	0,0%	0,0%
Ministério do Meio Ambiente	3	0,2%	0	0,0%	0,0%
Comando do Exército	3	0,2%	0	0,0%	0,0%
Instituto de Pesquisa Jardim Botânico do Rio de Janeiro	3	0,2%	0	0,0%	0,0%
Superintendência Nacional de Previdência Complementar	2	0,1%	0	0,0%	0,0%
Universidade Federal de Itajubá	2	0,1%	2	100,0%	0,5%
Agência Espacial Brasileira	2	0,1%	2	100,0%	0,5%
Instituto Chico Mendes de Conservação Ambiental	1	0,1%	0	0,0%	0,0%
Fundação Nacional do Saúde	1	0,1%	0	0,0%	0,0%
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	1	0,1%	0	0,0%	0,0%
Universidade Federal de São Paulo	1	0,1%	0	0,0%	0,0%
Fundação Cultural Palmares	1	0,1%	0	0,0%	0,0%
Superintendência da Zona Franca de Manaus	1	0,1%	1	100,0%	0,3%
Total Geral	1594	100,0%	378	23,7%	

Fonte: elaborado pelo autor

Entre as vagas para perfis empreendedores, nota-se a seguinte distribuição para os perfis de cargos, considerando o nível hierárquico, o oferecimento de gratificações e a mera oferta de composição de equipe:

Tabela 2 – Distribuição das vagas por cargo/gratificação/composição de equipe

Perfil	Vagas	% das vagas	Vagas de empreendedor	% das vagas são de empreendedor
Movimentação	989	79,4%	298	30,1%
Gratificação	119	9,6%	33	27,7%
Cargo em comissão	83	6,7%	16	19,3%
Chefia/assessoramento	46	3,7%	12	26,1%
Não definido	9	0,7%	2	22,2%
Total Geral	1246	100,0%	361	29,0%

Fonte: elaborado pelo autor

Considerou-se como cargos de chefia/assessoramento aqueles equivalentes ao

cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) 3. Os demais cargos em comissão são as funções de confiança ou cargos comissionados que não se caracterizam como chefia/assessoramento sendo assim do nível equivalente ao DAS 2 e 1.

Chama atenção o fato de que as posições de chefia ou assessoramento, dotadas de maior responsabilidade e por uma maior capacidade de tomada de decisões, não tem como característica o empreendedorismo público, uma vez que a simples movimentação de servidores ou a seleção de servidores para percepção de gratificação tem maior proporção de vagas com características intrínsecas ao empreendedorismo.

Considerando as características que moldam o perfil empreendedor citadas nesse estudo, foi analisada a distribuição das competências e habilidades sobre as vagas com perfil empreendedor.

Tabela 3 – Proporção de competências e habilidades relacionadas ao empreendedorismo.

Competências/habilidades	Total	% das vagas de empreendedor
Proatividade	251	66,4%
Inovação	216	57,1%
Assumir riscos	80	21,2%
Iniciativa	64	16,9%
Criatividade	43	11,4%
Autonomia	4	1,1%
Empreendedorismo	1	0,3%
Total de vagas de empreendedor	378	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor

Considerações finais

A modernização do Estado brasileiro passa pela internalização do empreendedorismo público. Elemento essencial para a criação e fomento a um ambiente que valorize a inovação, o empreendedorismo público deve ser difundido entre os servidores públicos. Nesse sentido é desejado a busca por pessoas com esse perfil, em especial em cargos de chefia que tendem a ser mais concorridos, incentivando dessa forma a busca por capacitação em temáticas relacionadas pelos servidores públicos.

Ao observar os processos seletivos, percebe-se que o empreendedorismo na administração pública é elemento com relevância limitada em relação a outras características profissionais, condicionada a determinadas área de atuação, não sendo

Destarte que algumas características profissionais são praticamente universais e que o fato de serem um consenso absoluto torna essas características pouco expressivas

em termos de descrição do perfil de um profissional. São vários exemplos que não são ou são pouco citados na base de dados alvo desse estudo, tal como pontualidade, capacidade de trabalho em equipe e ética. A pouca presença dessas características não significa que estas não são desejadas, no entanto, o fato de serem necessárias para qualquer função as faz não serem inseridas em um processo seletivo. Ora, se todas as vagas no setor público necessitam de ética, não é preciso listar essa característica no processo seletivo uma vez que é um pressuposto. Nesse sentido é possível interpretar a ausência de elementos ligados ao empreendedorismo por se tratarem de um pressuposto absoluto, em alguns casos. Importante destacar que em casos específicos esses podem ser um pressuposto, uma vez que o conceito de empreendedorismo público não há elementos que levem a crer que se trata de característica arraigada à gestão pública como um todo a ponto de tornar-se um consenso e não ser um diferencial ter um perfil empreendedor.

Como num movimento de oferta e demanda, o incremento na demanda por pessoas com perfil empreendedor nos processos de seleção interna do governo federal tende a induzir a capacitação e aprimoramento e a busca pelos profissionais de processos de capacitação em características empreendedoras.

Ponto fundamental para o direcionamento de uma instituição, a seleção de pessoas para ocupar cargos de chefia é assunto que merece destaque. De forma contra intuitiva, o perfil das chefias e assessores selecionados no ano de 2022 na base de dados analisada não tem como característica fundamental o empreendedorismo, ao analisar as demais vagas disponibilizadas. É necessário a maior valorização do perfil empreendedor na gestão pública, em especial em cargos de chefia e assessoramento para incentivo da inovação na gestão pública.

Referências

ARAGÃO, José Dionísio; BRAGA, Francisco Laercio Pereira; VIANA, Francisca Diana Ferreira. Inovação e empreendedorismo: uma análise lexical a partir de estudos científicos internacionais e nacionais brasileiros (2015-2019). 2021.

BALUÉ, Isabel Gil. Análise de processos seletivos para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal brasileira. 2014. Barringer, Bruce R., and Allen C. Bluedorn. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." *Strategic management journal* 20.5 (1999): 421-444.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Um estudo sobre o conceito de empreendedor de políticas públicas: Ideias, Interesses e Mudanças. **Cadernos Ebape. BR**, v. 14, p. 486-

505, 2016. DAVI, Sabrina Maria de Almeida. Análise da evolução dos processos de recrutamento e seleção: utilização de ferramenta de automação nos processos seletivos com foco na gestão por competência. 2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público. 2019.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; HASHIMOTO, Marcos. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144-156, 2010.

HÉBERT, Robert F.; LINK, Albert N. The entrepreneur as innovator. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, p. 589-597, 2006.

KINGDON, John W.; STANO, Eric. **Agendas, alternatives, and public policies**. Boston: Little, Brown, 1984.

LIMA, Abson Soares. Gestão de recursos humanos na administração pública. 2020.

MINTROM, Michael. **Policy entrepreneurs and school choice**. Georgetown University Press, 2000.

MOREIRA, Larissa Renata Jardim; LANDI, Michelle; BAZOLLI, Thiago Nunes. A gestão de pessoas na área da Administração Pública. **Revista Eletrônica Saber, Londrina**, v. 17, n. 1, 2012.

OSTROM, Elinor. **Unlocking public entrepreneurship and public economies**. WIDER Discussion Paper, 2005.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SCHAEFER, Ricardo; MINELLO, Italo Fernando. Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor (Entrepreneurial Mentality: From the Way of Thinking to the Way of Acting of the Entrepreneur). **Schaefer, R., & Minello, I.(2017). Mentalidade Empreendedora: O Modo de Pensar do Indivíduo Empreendedor. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 495-524, 2017.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 723-743, 2012.

WORLD ECONOMIC FORUM, V. The future of jobs report 2020. Retrieved

from Geneva, 2020.

ZAMPETAKIS, Leonidas A.; MOUSTAKIS, Vassilis. Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 13, n. 1, p. 19-38, 2007.