



EMPREENDEDORISMO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE DE UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS

Layla Isadora Nonato Mourad - lanonato@yahoo.com.br
Daniela Meirelles Andrade - daniela.andrade@dae.ufla.br
Vinícius Batista Gonçalves - vinigoncalves@yahoo.com.br

* Submissão em: 03/01/2010 | Aceito em: 21/05/2019

RESUMO

Osborne e Gaebler, na obra “Reinventando o Governo”, propõem dez mandamentos para auxiliar na implantação do empreendedorismo na administração pública. Com base nos princípios citados nesta obra e buscando entender a realidade da secretaria do meio ambiente de um município localizado no sul de Minas Gerais, este trabalho visa identificar a existência dos dez mandamentos propostos pelos autores. Para isso, realizou-se entrevistas semiestruturadas com três servidores e o secretário da respectiva secretaria, escolhidos a partir da estratégia bola de neve. A pesquisa constatou a existência ações realizadas por meio de métodos empreendedores referentes à prevenção contra degradação ambiental e sua respectiva conservação de forma parcial, porém nenhum mandamento teórico foi aplicado integralmente.

Palavras-chave: Empreendedorismo público. Gestão Pública Municipal. Meio Ambiente.

PUBLIC ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY IN THE ENVIRONMENTAL SECRETARIAT OF A MUNICIPALITY OF THE SOUTH OF MINAS GERAIS

ABSTRACT

Osborne and Gaebler, in "Reinventing the Government", propose ten commandments to assist in the implementation of entrepreneurship in public administration. Based on the principles cited in this work and seeking to understand the reality of the environment secretariat of a municipality located in the south of Minas Gerais, this work aims to identify the existence of the ten commandments proposed by the authors. For that, we conducted semi-structured interviews with three servers and the secretary of the respective secretariat, chosen from the snowball strategy. The research verified the existence of actions carried out by means of entrepreneurial methods concerning the prevention of environmental degradation and their partial conservation, but no theoretical command was applied in full.

Keywords: Public entrepreneurship. Municipal Public Management. Environment.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira é composta por um modelo híbrido de gestão (VALADARES, 2015), ou seja, uma mistura de patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. O patrimonialista utiliza-se de sua posição privilegiada por meio de cargos públicos para atingir seus interesses particulares. Não cabia nesse modelo formas de empreendedorismo voltado ao setor público (MAZIVIEIRA, 2016). Devido a essas debilidades de gestão administrativa, tal fato contribuiu para o surgimento de um novo modelo de gestão: a administração burocrática.

A administração burocrática guia a administração pública por meio de regimentos, leis e normas pautadas na busca pela eficiência. Nessa gestão, percebe-se a ação empreendedora, pois houve um crescimento econômico evidente e indispensável para tirar o Brasil do cenário rural. Porém, com o aumento da densidade demográfica, aumentou-se também a relação com o atendimento ao cidadão. Assim, a burocracia tornou-se obsoleta, pois não havia agilidade nos processos (CANCIAN, 2007). Novamente o governo deveria agir, mudando a forma de gestão administrativa. Surge então a administração pública gerencial.

Na administração gerencial a tecnologia da informação começa a ser promovida, e para acompanhar esse processo a administração pública recorre a meios que contempla tal modelo por meio de uma gama de reformas inspiradas em ideais da administração privada (TINOCO, 2013). Essa administração busca uma dinamização e, ao mesmo tempo, o profissionalismo através do empreendedorismo, que significa a busca por inovações, criações de bens e serviços a fim de aprimorar, acompanhar e atender ao ritmo das mudanças sociais e às necessidades de seu público alvo (OSBORNE, GAEBLER, 1992).

Desses métodos podemos destacar o estudo de Osborne e Gaebler (1992) sobre o empreendedorismo, o qual buscou detalhar as maneiras de tornar um governo empreendedor. São dez mandamentos para transformar um governo em empreendedor, quais sejam: governo catalisador, governo pertencente à comunidade, governo competitivo, governo orientado por missões, governo de resultados, governo e seus clientes, governo empreendedor, governo preventivo, governo descentralizado, governo orientado para o mercado e governo reinventado.

Dessa forma, este estudo busca refletir acerca da seguinte indagação: existe a aplicabilidade dos dez mandamentos propostos por Osborne e Glauber na gestão ambiental de um governo municipal para lidar com os desafios ambientais? O objetivo deste estudo foi identificar a

aplicabilidade destes dez mandamentos na administração brasileira. Para tanto foi escolhido o setor de meio ambiente de uma prefeitura localizada no sul de Minas Gerais.

O critério de seleção desse setor está ligado à sua importância para a qualidade de vida dos cidadãos e, principalmente, em razão do fato de a ação do homem estar causando uma impactante degradação ambiental. Sua importância também se dá por ser um dos temas mais debatidos mundialmente, principalmente pela ONU, no que tange às ações de preservação do meio ambiente (BRASIL, 2011). Outro fator é a discussão sobre o meio ambiente feita por Osborne em sua obra, na qual se refere ao assunto como um dos maiores desafios para o governo.

2 A VISÃO EMPREENDEDORA DE OSBORNE E GLAEBER

O Brasil precisava passar por uma reforma administrativa que buscasse sanar as imperfeições deixadas pelo sistema híbrido de gestão (VALADARES, 2011). Foi nesse contexto que implantou a administração gerencialista, que buscou modernizar e melhorar o desempenho do setor público brasileiro. Nesse novo modelo de administração destaca-se o papel do empreendedor que auxiliou na grande mudança administrativa. Para entender um governo empreendedor, o estudo de Osborne e Gaebler busca retratar as principais ferramentas do empreendedorismo e como aplicá-las no setor público.

Para os autores, o governo deve seguir dez mandamentos cruciais para o desenvolvimento empreendedor: governo catalisador, governo pertencente à comunidade, governo competitivo, governo orientado por missões, governo de resultados, governo e seus clientes, governo empreendedor, governo preventivo, governo descentralizado, governo orientado para o mercado e governo reinventado. O Quadro 1 apresenta o que cada mandamento contempla e o norte que se deve seguir:

Quadro 1 - Os dez Mandamentos empreendedores por Osborne e Gaebler e seus respectivos tópicos, conforme listados na obra literária.

MANDAMENTO	TÓPICO
1 - Governo Catalisador	1 - Busca redefinir a atividade governamental; 2 - Torna menor, porém mais forte; 3 - Separa a ação de navegar da ação de remar; 4 - Redefine o papel dos funcionários públicos; 5 - Cria agências de orientação; 6 - Repensa o terceiro setor; 7 - A privatização é uma possibilidade.
2 - O Governo pertence à comunidade	8 - Transfere responsabilidade da burocracia para a comunidade; 9 - Desenvolve programas populares por meio da participação do cidadão nos programas; 10 - Serviços são prestados pelos profissionais e os cuidados a mais são prestados pela comunidade (governo catalisador); 11 - Transfere a responsabilidade e delegação de poder para os cidadãos por meio da participação democrática.
3 - Governo competitivo	12- Governo competitivo é uma vantagem, pois estimula a motivação empreendedora em querer melhorar cada vez mais; 13 - Existem variedades da competição, seja em processos licitatórios, seja na prestação de serviços, seja na utilidade discricionária de um administrador, seja no orçamento público. Basta explorar; 14 - Cria competição entre os serviços internos do governo; 15 - Educação pública: competição entre escolas (qual é a melhor). Ganho de credibilidade pelos cidadãos e destaque na administração governamental; 16 - Esta competição deve nortear-sena adaptação da realidade inserida.
4 - Governo orientado por missões	17 - Varrendo as tralhas do governo; normas que não precisam ser seguidas devem ser descartadas. Uso do poder discricionário do agente público. Uso da dinamização na equipe de trabalho; 18 - Cria um sistema orçamentário orientado por missões, foco principal de uma instituição; 19 - Transforma o sistema de pessoal orientado por regras e não por leis,

	<p>através do ato discricionário, ou seja, regras proporcionam discricionariedade, já as leis conduzem a rigidez das ações;</p> <p>20 - Deve-se construir organizações orientadas por missões, pois essa é a melhor forma de enxugar os excessos desnecessários de serviços no governo;</p> <p>21 - Um novo sistema de responsabilidade: repassando as responsabilidades de decisão da administração direta para a administração indireta e aos cidadãos.</p>
<p>5 - Governo de resultados</p>	<p>22 - Os mecanismos de avaliação de uma instituição se dão pelo seu desempenho;</p> <p>23 - Na avaliação de desempenho, o foco não é nos processos e sim nos resultados;</p> <p>24 - Não importa como foi feito o serviço/produto, o que importa é se foi realizado com efetividade.</p>
<p>6 - Governo e seus clientes</p>	<p>25 - Aproximação do cliente/usuário;</p> <p>26 - Utiliza métodos da qualidade total: atingir a qualidade na íntegra, conforme listado na missão de um governo, é obter um resultado efetivo e transparente;</p> <p>27 - Escuta a voz do cliente/usuário;</p> <p>28 - Passando o volante para o cliente: o cidadão deve conduzir como pode ser solucionado os problemas de uma sociedade;</p> <p>29 - Virando as agências do governo de cabeça pra baixo: o poder de decisão deve estar nas mãos das instituições de menor hierarquia ou administração indireta;</p> <p>30- Descomplicação, transparência holística: detalhar e explicar nos mínimos detalhes os serviços do governo são fatores essenciais para se ganhar credibilidade dos clientes cidadãos.</p>
<p>7 - Governo empreendedor</p>	<p>31- Busca lucros para o serviço público;</p> <p>32 - Levanta recursos mediante a cobrança de taxas;</p> <p>33 - Gastando para economizar; investindo no retorno: às vezes o melhor é investir (o que gera despesa para o governo) pois o resultado do investimento trará economia, benefícios administrativos e financeiros para o setor público;</p> <p>34 - Transforma administradores em empreendedores através de</p>

	ferramentas de inovação.
8 - Governo preventivo	<p>35 - Resolve problemas ao invés de prestar serviços;</p> <p>36 - Procura antecipar o futuro o que permite governar com previsibilidade e precaução.</p> <p>37 - Muda os incentivos: em vez de prestar um serviço, procura resolver o problema.</p>
9 - Governo descentralizado	<p>38 - Descentraliza organizações públicas por meio de uma administração participativa;</p> <p>39 - Administração deve ser participativa;</p> <p>40 - Organiza o trabalho em equipe;</p> <p>41 - Cria um facilitador institucional para a inovação de baixo para cima;</p> <p>42 - Deve-se investir no funcionário;</p> <p>43 - Descentraliza o sistema federal através de criações de agências reguladoras prestadoras de serviço e terceirizações</p>
10 - Governo orientado para o mercado	<p>44 - O problema com os programas governamentais. Quando o governo possui poucas ofertas para o cidadão.</p> <p>45 - Como os governos podem reestruturar o mercado.</p> <p>46- A orientação do Mercado aplicada a outra função do governo: regulamentação. O comando e controle governamental é uma boa ferramenta para orientar o mercado, como, por exemplo cobrar taxas a materiais nocivos, vendidos no mercado</p> <p>47 - Reestrutura os mercados do setor público.</p> <p>48 - Equilibra o mercado e a comunidade, de acordo com suas demandas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Osborne e Gaebler (2018).

O governo catalisador é aquele que busca redefinir suas atividades governamentais. Para Abrucio (1997, p. 32) “o intuito desse conceito não é tornar o Estado mínimo, mas redirecionar a atividade governamental”, tornando-a mais forte por meio dos instrumentos dispostos, como as ferramentas tradicionais (criação de normas, empréstimos, contratações, licenciamentos), as ferramentas inovadoras (parcerias, franquias, voluntariados) e as ferramentas de vanguarda (gerenciamento de demandas, reestruturação de mercado, investimentos acionários), separando a ação de navegar da ação de remar, diminuindo os recursos humanos e criando agências reguladoras, enxugando os gastos e despesas, repassando serviços a terceiros e aliando-se ao setor privado como uma das alternativas estratégicas de cortes (OSBORNE, GAEBLER, 1992).

O segundo mandamento mostra a importância do papel ativo da sociedade como pertencente ao governo ao qual se encontra submetida. A sociedade é responsável pelos serviços disponibilizados pelo governo, diante de uma democracia participativa e deliberativa. Como exemplo, tem-se a cidade de Seattle, grande precursora da reciclagem, onde os cidadãos são os responsáveis em gerir o material reciclado, aumentando a competência e confiança dos cidadãos, tornando-os parte da equipe de gestão do governo (OSBORNE, GAEBLER, 1992).

Não só no modelo americano, mas em diversos lugares tem sido aplicado esse mandamento conforme Secchi (2009):

Os mecanismos de democracia deliberativa já foram experimentados em diferentes lugares e áreas de políticas públicas. Exemplos desses mecanismos são o fortalecimento da comunidade na gestão do patrimônio público (*community empowerment*), os planejamentos e orçamentos participativos, os conselhos deliberativos nas diversas áreas de políticas públicas (SECCHI, 2009, p. 361).

O terceiro mandamento é o governo competitivo, uma característica importante do empreendedorismo. Competir com o privado é buscar inovações a fim de superá-lo. A competição aumenta as chances da quebra de monopólios, supera o engessamento de procedimentos e serviços (através da busca da dinamização por meio do ato discricionário) e estimula à motivação nos servidores públicos, que se tornam valorizados e reconhecidos perante as demais administrações, pelo bom serviço/produto prestado. "A competição entre equipes, entre organizações, é construtiva e encoraja a criatividade" (OSBORNE, GAEBLER 1992 pág.84). Desta competição há o serviço bem prestado, cidadãos satisfeitos, servidores motivados e aumento da receita do governo.

O quarto mandamento presume que um governo orientado por missões "rema" de maneira estratégica para atingir o seu objetivo, sem perder tempo nas margens de soluções improvisadas. O governo por missões foca no essencial, não se orienta por normas e regras burocráticas, mas por missões, mesmo que estas não sigam a risca o que foi editado por uma legislação. Os funcionários tornam-se livres e flexíveis para perseguirem de forma efetiva e inovadora a missão proposta por um governo, não havendo um segmento padrão a ser respeitado (OSBORNE, GAEBLER, 1992). Um dos exemplos a ser aplicado à regra da missão seria o relacionado ao sistema orçamentário de um governo, regra chave para a abertura de estratégias eficientes em uma das principais áreas estratégicas do governo. Aplicar objetivos certos nos recursos financeiros de um setor sedimenta o sucesso do retorno dos investimentos realizados.

O quinto mandamento foca no governo por resultados, ou seja, se atenta para a entrega do produto ou serviço, não se preocupando com o processo pelo qual foi realizado. O governo por resultados foca no estímulo a melhorias e na diminuição da dependência de serviços do governo. Implementar um modelo de gestão por resultados é um mecanismo de modernização e dinamização da gestão pública (GOMES, 2009).

Para o sexto mandamento, o governo deve atender às necessidades de seus clientes. Estes clientes seriam aqueles que usam os serviços do governo, porém há déficits para cumprir tais necessidades. A deficiência do governo na valorização do atendimento às necessidades do cidadão é grande, enquanto as empresas privadas os supervalorizam. Isso ocorre porque:

Os órgãos públicos, via de regra, não obtém seus recursos diretamente dos clientes; as empresas, sim! Se uma empresa satisfaz seus clientes, as vendas aumentam; se alguém fizer melhor que ela, suas vendas despencam. É assim, que as empresas, em um ambiente altamente competitivo, aprendem a valorizar enormemente o cliente (OSBORNE E GAEBLER, 1992, p. 182).

Já para as instituições públicas, o cidadão não é a principal fonte de recursos e sim a cúpula do Poder Legislativo, Executivo e Judiciário. Além disso, pela falta de competidores que prestem serviços ao cidadão, os órgãos públicos não se preocupam em melhorar (OSBORNE; GAEBLER 1992).

Osborne e Gaebler (1992) explicam que para se tornar um bom agente público numa instituição bem vista pelos seus usuários, o atendimento das necessidades do cliente devem ser norteadas pela aproximação do governo com o cidadão. Entre outras formas, isso se dá por meio da participação do mesmo e da busca pela qualidade no atendimento de forma integral (gestão por resultados). Para que isso ocorra, é necessário autonomia por parte das agências, pois dessa maneira o resultado do atendimento ao cidadão ocorre com eficiência. É o que os autores chamam de “virar as agências do governo de cabeça pra baixo”, onde o poder de decisão deve estar nas mãos das instituições de menor hierarquia (subordinadas ao governo, ou seja, a cúpula) ou da administração indireta (descentralização de poder) e principalmente dos cidadãos. Também, através da descomplicação, transparência e holística é que a instituição ganha a credibilidade dos cidadãos usuários.

O sétimo mandamento explica como seria um governo empreendedor. Um dos principais nortes para tornar empreendedor é utilizar o recurso financeiro para obter "lucro" e renda, para que esta receita obtida seja destinada ao serviço e ao produto final de forma qualitativa. Um bom meio

de levantar lucro e renda para o Estado é a cobrança de taxas, (como, por exemplo, taxas de utilização de serviços e produtos públicos) e também transformar as instituições públicas em agências. Transformando-se as instituições públicas em agências, aumenta-se a probabilidade da desestatização, ou seja, a descentralização, que é outro fator importante da característica empreendedora (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

A cobrança de taxas não deve vista de forma negativa, pois quando há esta cobrança o desperdício por parte do cidadão diminui consideravelmente. Tem-se como exemplo a cidade de Phoenix que lucra US\$ 750 mil por ano em encanar gás metano para fins de aquecimento e gás de cozinha (OSBORNE, GAEBLER 1992). Tem-se também o investimento pioneiro de um empreendedor público de Rhode Island, que vendia softwares públicos para empresas privadas, gerando uma receita de 275 mil dólares ao ano para o Estado (OSBORNE; GAEBLER 1992). Para Granjeiro, governo empreendedor seria aquele que abandona velhos métodos, elimina pesos do orçamento, oferece além de se serviços básicos, utiliza o modelo privado de gestão com ênfase nos resultados, privatiza o que pode ser explorado pelo mercado e focaliza a avaliação no desempenho (GRANJEIRO, 2017).

O oitavo mandamento discute sobre o governo preventivo, que é aquele que procura evitar a "doença" ao invés de a "curar". A prevenção consiste em procurar atender todas as necessidades evitando complicações irreparáveis ou de custos elevados. Ao invés de custear os problemas enfrentados, o melhor é prevenir para que estes problemas não ocorram. Como melhor forma de diminuir custos e aumentar receitas, um governo preventivo investe nos cidadãos para torná-los aptos a evitar possíveis desastres. Como exemplo, tem-se cursos de prevenção de incêndios destinados aos cidadãos. Essa forma de incentivo é uma técnica de instrução que evita o desperdício de água, pessoas feridas (consequentemente, evita desperdícios em hospitais públicos) e objetos incendiados (OSBORNE, GAEBLER 1992). Há também campanhas governamentais que motivam os cidadãos a cuidarem da saúde (OSBORNE, GAEBLER 1992), como campanhas contra o fumo, a obesidade, a bebida entre outros. Já no setor ambiental, leis e regimentos são adotados para a sua proteção, como reciclagem, multas aos infratores dessas leis, filtros em chaminés industriais, controle de toxinas, dentre outros. O governo preventivo é aquele que resolve os problemas sem precisar prestar serviços.

Também, como forma de prevenção, várias instituições públicas adotaram o planejamento estratégico, que consiste em uma metodologia racional do setor privado que “examina a situação atual e a trajetória futura de uma organização ou comunidade, definindo objetivos, desenvolvendo a

estratégia para atingi-los e avaliando os resultados” (OSBORNE,GAEBLER 1992, p. 254). Tem-se como exemplo o orçamento preventivo, que busca a previsão de quedas de receita ou aumento de custos. Outro exemplo é o planejamento estratégico, que analisa se a construção de uma estrada será paga em dois ou quatro anos. Assim, o governo preventivo deverá procurar formas de buscar receitas ou então cortar suas despesas.

No penúltimo mandamento o foco é a descentralização. "Instituições descentralizadas são muito mais flexíveis do que as instituições centralizadas e podem responder com muito mais rapidez às mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes" (OSBORNE, GAEBLER, 1992, p. 275). Além do mais, as instituições descentralizadas possuem um grau elevado de eficiência por estarem na linha de frente e com maior contato ao cidadão, buscando inovações, comprometimento e produção. Trabalhando em equipe, através de uma administração participativa entre os entes federados, reduz custos e aumenta a dinamização e moral dos administradores, criando uma hierarquização "horizontalizada".

No último mandamento, um governo empreendedor é aquele que é orientado para o mercado. Busca formas estratégicas de mercado, vislumbradas no setor privado, para serem aplicadas no setor público. Procura também programas administrativos orientados para o mercado, competição, incentivos fiscais, taxas, investimentos e aplicações (OSBORNE, GAEBLER 1992). Explica Marinho (2013) que os governos devem se valer da lógica do mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, intermediando a prestação de serviços, além de criar agências regulatórias, diminuindo os custos transacionais.

Como apontado pelos autores, há nortes importantes para que um governo se torne uma instituição voltada para o mercado:

- a) **Oferta:** o governo deve proporcionar a disponibilidade de serviços e produtos de forma adequada, como serviços hospitalares, escolas, habitações populares, dentre outros. Para isso, os governos “constantemente fazem acordos com empresas privadas para aumentar a oferta de produtos e serviços” (OSBORNE E GABELER, 1992, p. 319);
- b) **Demanda:** Na demanda, os produtos e serviços devem respeitar o poder aquisitivo dos cidadãos, atentando-se para a razoabilidade. Todavia, para que esta demanda ocorra, o governo deve procurar meio que as incentivem (OSBORNE E GABELER, 1992);
- c) **Acessibilidade e Informação:** Sobre a acessibilidade, todos os serviços e produtos devem ser variados e de fácil acesso, como também a informação eficaz (qualidade,

preço, riscos, dentre outros) sobre o produto e o serviço, como acontece no setor privado quando se tem a pesquisa de mercado (OSBORNE E GABELER, 1992);

- d) **Regras:** Para tanto, como forma de organização, existirá regras, que são fixadas pelo governo. (OSBORNE E GABELER, 1992);
- e) **Policiamento:** os usuários do sistema público devem sempre estar informados de seus direitos e deveres, como forma de prevenção e punição contra a predação, caso ocorram infrações (OSBORNE E GABELER, 1992);

Neste mandamento, o comando e o controle do Estado são importantes. Sabe-se até então que os governos utilizam-se dessas premissas com o intuito de garantir que seus padrões impostos sejam respeitados. Como bem apontado pelos autores Osborne e Gaebler (1992), o controle e comando podem ter resultados positivos quando, por exemplo, padrões e regras são impostos para utilizar algum recurso natural (fábricas são multadas se emitem altos níveis de poluentes que prejudiquem a qualidade do ar). Porém, para um bom empreendedor, o agente público deve entender que esta política de regulamentação não é a única forma para garantir um governo voltado para o mercado. Das consequências do mau uso ambiental, não se deve cobrar apenas dos fornecedores, mas também dos consumidores, integralizando a responsabilidade de todos que estejam interligados nas infrações. Destarte, como exemplo, um carro que polui o meio ambiente deve conter em seu preço de compra uma taxa referente a essa elevada degradação, tornando-lhe mais caro para quem comprá-lo. Esse é um bom incentivo para que empresas e consumidores “mudem o seus comportamentos, na medida em que tornam mais caras as atividades poluidoras” (OSBORNE, GAEBLER 1992, p. 329), diminuindo a visão negativa de punição governamental de ato regulatório.

Conhecendo as premissas que fazem um governo se tornar empreendedor, o agente público deve sempre atentar-se aos desafios enfrentados em uma instituição para que possa prevalecer da melhor forma possível, tornando-se um agente empreendedor.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, pois delinea características de uma dada população (GIL, 2008), bem como qualitativo, na medida em que busca entender melhor os mandamentos do governo empreendedor trazidos por Osborne e Glaeber (1992), a fim de verificar se os mesmos são aplicados na secretaria do meio ambiente de uma prefeitura localizada no sul de Minas Gerais. O setor de Meio Ambiente, localiza-se na sede da prefeitura. Foi criado por exigências legislativas de instância Federal, uma vez exigido que, todo governo local precisa zelar pelo seu meio ambiente.

Os sujeitos da pesquisa foram quatro servidores públicos, que atuam na secretaria de meio ambiente. A estratégia de escolha dos servidores foi por meio de bola de neve, começando pelo Secretário e terminando em um servidor, onde as informações tornaram-se saturadas. Cada entrevistado foi considerado em termos de resultado como E1, E2, E3 e E4.

Como instrumento de coleta dos dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, desenvolvido a partir dos dez mandamentos de Osborne e Glaeber (1992), que foi aplicado pessoalmente aos sujeitos da pesquisa, entre os meses de novembro e dezembro de 2017. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, onde as categoriais foram de acordo com os dez mandamentos de Osborne e Glaeber. Em síntese são: governo catalisador, governo pertencente a comunidade, governo competitivo, governo orientado por missões, governo por resultados, governo e seus clientes, governo empreendedor, governo preventivo, governo descentralizado, governo orientado para o mercado e governo reinventado.

4 RESULTADOS

Pautando-se nos princípios do governo empreendedor, com foco na melhoria da gestão, tem-se como o primeiro mandamento, de acordo com Osborne e Gabler, o governo catalizador. Sabe-se que catalisar é enxugar os comandos de um governo, atentando-se assim ao seu principal foco: administrar bem e da melhor forma. Isso acontece quando a demanda para a prestação de serviços diminui consideravelmente e são delegadas à terceiros (OSBORNE, GAEBLER, 1992). Na visão dos entrevistados, existe princípios do governo catalizador no caso estudado, pois:

A prefeitura possui parcerias, que auxiliam na prestação de serviços do meio ambiente, como a Universidade Federal de Lavras (responsável pela coleta seletiva e prestar informações aos cidadãos, quanto à forma de selecionar os materiais recicláveis), a Associação de Catadores de Materiais Recicláveis (também responsável pela coleta seletiva e gestão dessa coleta, a conscientização da coleta seletiva e delimitação do perímetro urbano), o Conselho Municipal de Desenvolvimento Ambiental (que visa regular a legislação ambiental, propor aos cidadãos e instituições privadas e públicas a participação ativa nas questões ambientais, seja como membro do Conselho, seja como voluntário, também responsável por elaborar programas que incentivem a proteção ambiental), o Corpo de Bombeiros (no auxílio de cortes ou reflorestamentos), a Polícia Militar do Meio Ambiente, os Sindicatos e o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (responsável pela reciclagem) (E1).

Nós temos o auxílio do setor de obras, que nos ajuda na prestação de serviços, quando nos emprestam os seus materiais (carro, trator, impressora) e o pessoal (ajudando na fiscalização urbana) (E2).

Para serviços de reciclagem e manejo sustentável de resíduos, a Secretaria delega atribuições e funções a órgãos especializados que por sua vez agem subordinados às diretrizes e orientações da delegante. Uma vez que os órgãos executam o serviço delegado, a gestão municipal ganha tempo para focar no desenvolvimento e elaboração de estratégias e diretrizes, que para Osborne e Gaebler devem constituir sua função. Os autores defendem que quando o Governo se limita a orientar e

capacitar instituições que prestam serviços especializados, tais serviços são executados com eficiência e a máquina pública exerce com mais maestria suas funções.

Restringindo seu campo de ação e concentrando seus esforços no planejamento, a instituição pública ganha força, pois “aqueles que orientam o barco tem muito mais poder sobre seu destino do que os que remam” (OSBORNE, GAEBLER, 1992, p. 32) Portanto, a missão pode ser contemplada de forma efetiva.

As prestações de serviços mencionadas acima e a apreciação de uma boa administração que vem de um governo catalizador, são fatores advindos da Constituição Federal (BRASIL, 1988), prevendo que o governo é do povo e para o povo. Conclui-se a partir disso que o governo foi criado para atender a necessidade do cidadão. Para acompanhar as reais necessidades, nada melhor do que o auxílio ativo da sociedade (OSBORNE, GAEBLER, 1992).

O governo catalizador procura órgãos e instituições que prestem serviços à comunidade sob as orientações e diretrizes da gestão pública. O governo pertencente à comunidade procura meios de incluir os cidadãos na tomada de iniciativas que contribuam com as diretrizes já traçadas pelo setor público. Nesse sentido encontra-se o papel do segundo mandamento: governo pertence à comunidade. Verifica-se no caso em concreto o seguinte:

As parcerias, sob tutela do setor de meio ambiente, auxiliam os cidadãos a se conscientizarem sobre a preservação do meio ambiente. São distribuídas cartilhas para a separação correta na coleta seletiva, são ensinadas nas escolas questões sobre desenvolvimento sustentável e são distribuídos folders no comércio para auxiliar a coleta de lixo. A população vem cumprindo o que se pede nestes informativos (E1).

Os moradores do bairro Vale do Sol se propuseram a cuidar da praça do bairro. Passamos o que deveria ser feito e eles começaram a agir. Acho isso legal, quando os cidadãos se propõem a ajudar e zelar pelo o que é seu de direito (E3).

A partir do momento que a comunidade aceita o convite para contribuir com a preservação do meio ambiente, seja por meio da capacitação através de cartilhas, seja através das associações de bairros que procuram cuidar das praças, há uma inclusão da comunidade no processo de manutenção urbana. Osborne e Gaebler (1992) definem esse processo como pertencimento do

governo à população. “A transferência de responsabilidades a comunidade não só muda as expectativas das pessoas e lhes infunde confiança, como também soluciona seus problemas muito melhor do que os serviços públicos normais” (OSBORNE, GAEBLER, 1992, p. 68).

A partir desses dados, depreende-se que existe a participação dos cidadãos no cuidado ambiental da cidade. O governo local oferece esse tipo de ferramenta quando incentiva, capacita e apoia os cidadãos a tomarem frente na execução de cuidados que gerariam encargos e gastos com funcionários, ferramentas e recursos, sobrecarregando ainda mais o órgão público. Ademais, a participação comunitária nas prestações de serviços imprime no processo gerencial o “espírito do povo”, pois nenhum servidor é capaz de conhecer problemas e necessidades melhor do que aquele que as vivem (OSBORNE, GAEBLER, 1992).

Contudo, no que tange a parte burocrática, há a ausência de participação ativa do cidadão, conforme menciona um entrevistado:

Nunca vi algum cidadão entrar na parte burocrática deste setor. Não sei o que acontece, acho que é por falta de interesse (E4).

Toda oferta do cidadão, no que tange planejamentos que envolvam parte burocrática, precisa de respaldo jurídico. Este processo é demorado e muita das vezes barrado. A lei aqui é seguida “na risca” (E3).

Percebe-se, então, um governo pertencente à comunidade, porque houve a tentativa de um diálogo com a população por iniciativa da administração pública. Porém, há participação ativa do cidadão apenas em atividades práticas, dentro de limites já traçados e definidos pelo órgão municipal. Logo, na elaboração de novos planejamentos, ou seja, na parte burocrática, há uma ausência plena de participação e iniciativas populares. Esses resultados comprovam a presença de um governo centralizador, característico de uma gestão burocrática, marcada por uma organização estritamente dentro dos limites da lei, confirmado pela fala do E3.

Das quatro vertentes que constituem o segundo mandamento, apenas o Desenvolver programas populares, por meio da participação dos cidadãos nas práticas dos programas, foi contemplado.

Se quiser pertencer à comunidade e possuir ferramentas catalizadoras, o governo deve superar-se, uma vez que o histórico da administração pública brasileira é marcado por traços exacerbadamente burocráticos. Para isso acontecer, padrões históricos de omissão devem ser

quebrados por meio da busca de inovações em outras prefeituras ou setores que deram certo. Visando a melhoraria, o governo precisa superar expectativas, atendendo assim as premissas do empreendedorismo público. Para que isso ocorra, é necessário quebrar os engessamentos burocráticos, o que é típico do terceiro mandamento: governo competitivo. Este mandamento não foi encontrado no setor pesquisado. Entre os setores da prefeitura, não há metas a cumprir, o que não estimula a competição intra e inter setorial. A busca pela melhoria ocorre pela cobrança do governo Estadual em cuidar e preservar o meio Ambiente, por ser um fator importante para a sobrevivência humana, conforme alega um dos entrevistados:

Nós só fazemos o que está na lei. Só o que é repassado para nós (E4).

Nós não competimos com outras prefeituras. Eu não conheço o setor de meio ambiente de outras prefeituras (E2).

Tal fato demonstra que os servidores não conhecem outras secretarias de meio ambiente, corroborando para a falta de estímulo na melhoria e na qualidade dos serviços prestados. Das cinco vertentes que constituem o terceiro mandamento, nenhum foi contemplado.

Partindo para a próxima premissa, sob a perspectiva de um governo organizado, tem-se que seu foco deve estar nos objetivos (governo orientado por missão):

Nossa missão é contribuir para o crescimento municipal de forma sustentável, com qualidade de vida e desenvolvimento com responsabilidade ambiental. Você pode encontrar isso no site da prefeitura (E1).

Nossa missão é prevenção, conservação e manutenção (E2).

Nas visões de Osborne e Gaebler (1992), uma organização criada com o foco na missão é importante, pois é a melhor forma de enxugar os excessos desnecessários de serviço do governo. Porém, a missão não deve concentrar-se somente aos critérios regulamentais e legislativos. O servidor deve fazer da melhor forma para garantir o resultado do cumprimento da missão, sem que esteja relegada apenas ao cumprimento de leis. Abaixo se observa dois modos de se cumprir a missão:

Nós tentamos cumprir nossa missão, da melhor maneira possível. Às vezes peço materiais e automóveis emprestados do setor de obras para a realização de alguma atividade que estava parada (E1).

Nós tentamos cumprir nossa missão, mas não tenho autonomia para lidar com os problemas. Só faço o que o Secretário e a Lei nos manda fazer (E3).

Nos setores públicos, os servidores são os que ficam restritos as exigências legais, limitando o seu campo de ação. E3 relata que não possui autonomia para agir segundo iniciativas próprias, ficando limitado às ações regulamentadas pela lei. Isso demonstra não haver atos discricionários de sua parte. Estes atos são soluções, ainda que não previstas por lei, possibilitam a resolução de problemas ou limitações de forma otimizada (OSBORNE, GAEBLER, 1992). Observou-se o contrário em E1.

O governo pode e deve ter missões, mas constata-se que apenas o Secretário do setor age com discricionariedade, conforme o relato de E1, indo além dos subsídios oferecidos pela lei. Não se sabe ao certo se esse fato decorre da ignorância dos mesmos ou dos padrões instituídos ao longo do tempo. Esta restrição pode ser um fator de desmotivação dos servidores.

Das cinco vertentes que constituem o quarto mandamento apenas “criar um sistema orçamentário com base na missão” foi contemplada.

Dando continuidade na tentativa de reconhecer a existência dos mandamentos empreendedores dentro da secretaria de meio ambiente, busca-se agora compreender se a mesma foca no governo por resultados. Constitui este o quinto mandamento. Diferentemente do governo burocrático que tem a sua atenção voltada excessivamente para a entrada de recursos, o governo por resultados preza pela satisfação da comunidade com relação ao serviço prestado (OSBORNE, GAEBLER, 1992). O tratamento diferenciado dado ao público é um tópico dentro do governo de resultados. O servidor deve fazer o melhor para atender ao cliente. Conforme entrevistados:

Os funcionários deste setor estão aptos e capacitados para atender as demandas populacionais. Os problemas são resolvidos frente a frente, desde os simples até os mais graduados (...). Quanto à avaliação dos serviços pelo cidadão, temos ouvidoria (E1).

Faltam equipamentos, faltam carros e muita parte da infraestrutura para atender tais demandas populacionais. A gente se vira para atender a

população. Além do mais, não dá para contar muito com a ajuda de outros setores, os efetivados usam do poder da estabilidade para exacerbar no comando sobre os contratados. Eu apenas atendo porque precisamos da colaboração dos efetivados nos tramites das demandas do meio ambiente (E2).

Nós não temos uma ferramenta para avaliar o atendimento, só ouvidoria. Os usuários não entendem qual é o trabalho prestado no meio ambiente. Mas eles têm que entender que fazemos somente o que a lei permite (E3).

No que tange a este mandamento, percebe-se uma forte tendência burocrática, pois a gestão do Município não foi idealizada para atender o cliente, mas em atender à própria instituição quando atentando-se apenas para as obrigações legais, ou seja, para trabalhar somente cumprindo o que foi estipulado pela instância superior ou por lei, fato este diferentemente do que foi relatado pelo E1. O desafio maior, no entanto, é quebrar o engessamento burocrático de gestão. A respeito dos mecanismos de avaliação, relatou-se apenas a existência da ouvidoria.

Das três vertentes que constituem o quinto mandamento, apenas o “não importa como foi feito o serviço ou produto, o que importa é se foi realizado com efetividade” foi contemplado por iniciativa do secretário.

O sexto mandamento: governo e seus clientes. De acordo com Osborne e Gabeler (1992) deve ser diretamente ligado ao cidadão, ou seja, este deve manter-se no comando das situações, velar pela ligação direta com a parte administrativa, estar a par das atividades de um setor, facilitando o reconhecimento por parte do gestor das necessidades reais do cidadão. O diálogo é maneira efetiva para levar à administração municipal a realidade exterior, uma vez que, aquela mesma não é capaz de fazê-lo por si só.

Existe a ouvidoria, mas os cidadãos só utilizam para reclamações (E1).

Não vejo o cidadão vindo procurar nos auxiliar. Apenas os moradores do Vale do Sol, para cuidar da praça (E3).

Quem se propõe a nos ajudar, são os estagiários. Eles procuram o setor oferecendo ajuda (E4).

De acordo com as entrevistas, notou-se um comando patrimonialista, onde não há participação democrática. Não se sabe ao certo se é por barreiras da instituição ou falta de interesse e conhecimento do cidadão. Depreende-se, portanto, que das seis vertentes que constituem o sexto mandamento, apenas a número 27 e 30 foram contempladas.

O sétimo mandamento baseia-se na existência ou não do empreendedorismo. O empreendedorismo no campo público pode se dar de diversas formas: busca de meios inovadores de converter despesas em receitas; levantamento de recursos mediante cobranças de taxas; procura de transformar servidores em empreendedores; e a busca no setor privado de ideias e ferramentas que os auxiliem na otimização dos serviços prestados (OSBORNE, GAEBLER, 1992; TINOCO, 2013).

Foi feita menção da utilização de software criado por um setor privado para buscar o controle e organização dos documentos e detalhamentos das situações de cada cidadão registrado, atendendo dessa maneira as expectativas do setor. Com isso, a secretaria conta com uma ferramenta de software que assegura a criação e proteção dos registros. Percebe-se que o empreendedorismo esteve presente no setor de meio ambiente, pois houve buscas em setores privados para auxiliar o setor público (ALVES, 2011, PORTO, 2013). Porém, para o entrevistado (E3):

Há a necessidade de atualização do software, pois, por exemplo, as autuações de lote não são registradas por este sistema. Talvez a atualização não ocorra devido aos engessamentos burocráticos, ou falta de iniciativa por ordem superior (E1).

O correto cumprimento dos objetivos propostos no setor de meio ambiente estão acontecendo de forma efetiva, devido ao fato de que os programas e prestações de serviços são fiscalizados regularmente, impedindo displicência dos serviços contratados. Para Osborne e Gaebler (1992) essa é uma forma eficiente de comando e controle por parte do Estado, conforme apontado na entrevista:

Há sempre fiscais para vigiar se as parcerias estão cumprindo com o dever estipulado (E1).

Os fiscais vigiam dia e noite, não deixam passar despercebido o que não foi cumprido. Estão sempre com as leis nas mãos para garantir que a prática esteja seguindo a lei (E3).

Ainda sobre o sétimo mandamento, as perspectivas de melhorias e retornos dos investimentos desse setor acontecem de forma positiva, pois, para o entrevistado E1 e E3 há diferenças entre o presente e o passado. Hoje, as várias parcerias instaladas facilitaram o desenvolvimento do setor do Meio Ambiente.

Os investimentos realizados possuem retorno. Um resultado disso seria o Município ser o 3º maior coletor de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) Ecológico do Estado. Em números, o Município passou de R\$8.000,00 para R\$34.000,00 em repasse do Estado (E1).

Há também um novo projeto em andamento chamado “Plantando rios”, onde o setor busca recuperar 766 nascentes de matas ciliares. A cada nascente recuperada, será apadrinhada por um cidadão que queira participar deste programa (E3).

Na visão de Cicconi (2013) esses acontecimentos auxiliam no desenvolvimento local, nas dimensões sociais econômicas e políticas. Os investimentos podem ser um fator essencial para o destaque de uma instituição de sucesso, criando um alto valor para a sociedade.

Há, no entanto, fatores que exigem repostas imediatas por parte do setor. Segundo a visão de (E1):

O setor irá caminhar de ações e programas de longo prazo para ações e programas de curto prazo (E1).

Isso significa que as atitudes tomadas no setor exigirão soluções a curto prazo, pois a conscientização sobre a importância do meio ambiente torna-se cada vez mais urgente. A isso se soma a urgência de se intervir à procura de soluções relacionadas aos problemas de preservação, conservação e gestão.

Sobre as características do empreendedorismo, tem-se que o empreendedor deve possuir uma visão do futuro (OSBORNE, GAEBLER, 1992). A secretaria do meio ambiente está

planejando uma nova parceria com a UAI Tec, uma empresa privada que se responsabilizará pela coleta de lixo de materiais eletrônicos da cidade.

Contrapondo o contexto do empreendedor visionário, o E2 apresenta uma visão limitada neste sentido. Tal limite se define a partir do momento em que o entrevistado não analisou o histórico do setor de meio ambiente, ficando limitado à realidade de apenas 4 anos de gestão. Para tentar solucionar problemas presentes que apresentarão grandes consequências no futuro, é necessário buscar meios oportunos para conhecer sua realidade (PORTO, 2013). Dessa forma, do sétimo mandamento, apenas as vertentes 32 e 33 foram contempladas.

O governo empreendedor também deve ser preventivo. Esta característica é contemplada pelo oitavo mandamento. Para Osborne e Gaebler (1992), é melhor prevenir do que remediar, pois isso evita gastos exorbitantes e desnecessários. No caso estudado a medida preventiva de gestão ambiental apresenta ações acerca dos métodos e conversação ambiental.

Um lote sujo pode ser o foco da propagação de dengue. A população adoce, sendo assim o gasto com o hospital público aumenta (E1).

Apenas o E1 mencionou sobre medidas de prevenção futura. Há somente a teoria da importância futura, porém a prática só é realizada de acordo com o que foi repassado pelo órgão superior. Para o Secretário, o mais importante é a arrecadação financeira. “A arrecadação é fator crucial para prestar os serviços”, afirma. As medidas de prevenção do setor são limitadas, uma vez que estão circunscritas pelos repasses do órgão superior. Desse modo, das três vertentes que constituem o oitavo mandamento, apenas a “resolver problemas ao invés de prestar serviços” foi contemplada, em apenas um tópico, ou seja, lotes sujos, conforme supracitado.

Ainda contemplando os mandamentos propostos, tem-se o governo descentralizado. Trata-se do nono mandamento. Sabe-se que “instituições descentralizadas são muito mais flexíveis que as instituições centralizadas e podem responder com muito mais rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes” (OSBORNE, GAEBLER, 1992, p. 275). Tratando-se de parcerias e terceirizações, o setor de meio ambiente possui parcerias que denotam uma grande descentralização. São elas: Universidade Federal de Lavras, CODEMA, CONSANE (Consórcio Público de Saneamento Básico), Corpo de Bombeiros, ACAMAR (coleta seletiva), GAM (Gestão do Material reciclável) e Polícia Militar do Meio Ambiente.

Todas estas parcerias demonstram um fator empreendedor, que visa auxiliar o setor de meio ambiente a cumprir seus objetivos, aplicando o método descentralizado de prestações de serviço. Há, porém, como ponto fraco, a exorbitante concentração do poder de decisão. As decisões só são tomadas pelo órgão superior ou pelo chefe executivo. Agir desta forma é centralizar o poder, gera lentidão e atrapalha a formulação do empreendedorismo por parte dos servidores, demonstrando fortes tendências burocráticas. Destarte, do nono mandamento, apenas as vertentes 40 e 43 foram contemplados.

O governo voltado para o mercado é o último mandamento. Não foi constatado nenhum indício no que tange ao referido mandamento, que busca trazer estratégias de mercado que ocorrem no setor privado, para serem aplicadas no setor público. Procura também programas administrativos orientados para o setor mercantil, competição, incentivos fiscais, taxas, investimentos e aplicações. Seria uma forma de inserir o governo na realidade dos seus cidadãos, com boas mercadorias e serviços a oferecer, tendo ofertas e demandas, cobrança de taxas para produtos poluidores do meio ambiente, entre outros. O único fator que se destacou nesse tópico foi a cobrança de multas por lotes mal cuidados.

Das cinco vertentes que constituem o décimo mandamento, nenhum foi contemplado. Portanto, constatou-se que das 48 vertentes empreendedoras distribuídas nos 10 mandamentos (Quadro 1), apenas 29,16% foram constatadas no caso concreto, constituindo tal porcentagem em uma espécie de mensuração do nível de empreendedorismo público realizado no setor de meio ambiente pesquisado, em conformidade com a teoria de Osborne e Gaebler (1992)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para entender um governo empreendedor, o estudo de Osborne e Gaebler (1992) busca retratar as principais ferramentas do empreendedorismo e como aplicá-las no setor público, através de seus dez mandamentos.

Embasado nos princípios empreendedores descritos pelos autores, o trabalho buscou identificar na Secretaria do Meio Ambiente de um Município do Sul de Minas Gerais os seguintes objetivos: Identificar a existência de um governo empreendedor; identificar a existência de pelo menos, um dos dez mandamentos propostos por Osborne e Gaebler e identificar se há métodos empreendedores no que tange à prevenção contra degradação ambiental e sua respectiva

conservação. Vale ressaltar que, os objetivos específicos encontram-se também, dentro do Quadro 3, nos sétimo e oitavo mandamentos.

Para obtenção dos resultados, aplicou-se entrevistas elaboradas de forma a abrangerem todos os tópicos, tidos como vertentes dos 10 mandamentos e que estão especificados no Quadro 3. A partir disso, depois de ouvida e analisada as respostas, buscou nestas vertentes, quais delas estão presentes na gestão da secretaria do meio ambiente. Constatou-se que de 48 vertentes empreendedoras distribuídas nos 10 mandamentos, conforme demonstrado no Quadro 3, apenas 14 são contempladas, ou seja, 29,16% de empreendedorismo público no setor de meio ambiente. Os demais 70,84% estão distribuídos em patrimonialismo e burocracia, não sendo estes especificados por não constituir objetivo deste estudo.

Assim, em relação aos objetivos propostos nota-se que existe empreendedorismo público, métodos empreendedores no que tange à prevenção contra degradação ambiental e sua respectiva conservação de forma parcial, porém nenhum mandamento foi aplicado integralmente.

No que se refere às limitações deste estudo, observou-se maior facilidade de diálogo apenas com os servidores 2 e 3. O servidor 4 não ofereceu abertura suficiente para indicar os fatores que possam fazer fluir o processo empreendedor local. Nota-se, então, ausência de transparência na fala do servidor 4. Percebeu-se desmotivação e desinteresse em procurar inovações para o setor nos servidores 2 e 4. Estes aspectos denotam estagnação de iniciativas, exemplificando forte característica burocrática. Pela divergência de resposta apresentada pelos servidores, abre-se possibilidades de indagação se o empreendedorismo logra sucesso ao ser aplicado em um sistema híbrido de gestão (VALADARES, 2015) constituindo tema para futuros estudos.

Outro fato notado é que as ações empreendedoras aplicadas no setor de meio ambiente, só se dão por exigências do governo Estadual. Por meio da análise dos dados e do andamento da entrevista, constatou-se que o setor trabalha com o empreendedorismo por necessidade, ou seja, são servidores que encontram na situação limite para solucionar de forma rápida o que foi ordenado por ordem superior (o Estado cobra os retornos financeiros investidos neste município, através de fiscalizações) (CICONNI, 2013).

Dentro dos quesitos instituidores do empreendedorismo, a falta de comunicação interna, as fortes raízes burocráticas e patrimonialistas, a desmotivação (seja pelas barreiras burocráticas, seja pela efetivação que garante a não demissão diante de estagnações), a falta de uma boa infraestrutura e recursos podem ser fatores que impeçam de efetivar o empreendedorismo no local e a respectiva prevenção ambiental de forma efetiva.

A realização deste trabalho contribuiu para verificar a realidade dos servidores do setor de meio ambiente da cidade analisada, bem como os desafios encontrados quando se tenta implantar um modo empreendedor de gestão. Tais desafios podem ser uma fração da tendência histórica da híbrida administração pública brasileira, principalmente nos aspectos burocráticos de gestão. Propõe-se a aplicação do presente trabalho a outros órgãos públicos municipais buscando realizar um estudo comparativo com os resultados deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. 1ª edição. Brasília. Editora Vera Lúcia Petrini, 1997. 50 p.
- ALVES, A. R. (Org.). **Empreendedorismo e inserção no mundo do trabalho**. V. 2. Recife: SECTMA, 2011. 108 p.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal**, 1988.
- _____. **Lei Complementar nº. 140/2011**. Fixa normas, nos termos dos incisos III, VI e VII do caput e do parágrafo único do art. 23 da Constituição Federal, para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas ações administrativas decorrentes do exercício da competência comum relativas à proteção das paisagens naturais notáveis, à proteção do meio ambiente, ao combate à poluição em qualquer de suas formas e à preservação das florestas, da fauna e da flora; e altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/LCP/Lcp140.htm Acesso em: 15. dez. 2017.
- CANCIAN, R. **Burocracia: Max Weber e o significado de "burocracia"**. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm> Acesso em: 23 maio 2017.
- CICCONI, E. G. (2013). Empreendedorismo. In G. S. Porto (Org.), **Gestão da inovação e empreendedorismo** (pp. 1-14). Rio de Janeiro: Elsevier, 2013
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- GOMES, E.G.M. Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Data de defesa: 2009. **Tese**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009. Disponível em:



<bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf.sequence=1&isAll
owed=y>Acesso em: 07 ago.2017.

GRANJEIRO, J. W. Uol Notícias. **Governo Empreendedor**. Disponível
em:<<http://congressoemfoco.uol.com.br/noticias/governo-empreendedor/>>. Acesso em: 15 set.
2017.

MARINHO, I. EBAH. **Modelos gerenciais**. Disponível em:
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAs_EAD/modelos-gerenciais-resuminho>. Acesso em:
08 set. 2017.

MAZIVIEIRA, M. C. Urbe. **Revista Brasileira de Gestão Urbana** (Brazilian Journal of Urban
Management), 2016 maio/ago., 8(2), 181-196.

OSBORNE, D.; GAEBLER. T. **Reinventando o Governo**. 2º ed. Brasília: Editora MH
Comunicação, 1992, 436 p.

PORTO, G. S. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1ª Edição. Rio de Janeiro. Editora
Campus, 2013. 364 p.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de
Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

TINOCO, D.S. A Influência do Novo Gerencialismo Público na Política de Educação Superior.
Interface, Natal/RN, v.10, n. 1, 2013.

VALADARES, J.D. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no
contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v.17, n 41, p. 82-98, 2015.