
**LEIS DELEGADAS E EMPREENDEDORISMO PÚBLICO NO BRASIL:
ANÁLISE À LUZ DO MODELO DE SKOWRONEK**

***DELEGATED LAWS AND PUBLIC ENTREPRENEURSHIP IN BRAZIL:
ANALYSIS IN THE LIGHT OF THE SKOWRONEK MODEL***

JOSIEL LOPES VALADARES

Doutor pela Universidade Federal de Lavras (PPGADM/UFLA). Mestre pela Universidade Federal de Viçosa (PPGADM/UFV). Professor Adjunto e Pesquisador no Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa (DAD/UFV).

MAGNUS LUIZ EMMENDOERFER

Doutor pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Associado na Universidade Federal de Viçosa - MG. Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTeC), Brasil.

TAMIRIS CHRISTINA RESENDE

Professora Do Centro Universitário Do Leste De Minas Gerais. Doutora pela Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte (Ppgadm/Ufrn). Mestre Pela Escola De Governo Professor Paulo Neves De Carvalho Da Fundação João Pinheiro (Fjp). Bacharel Em Administração Pela Universidade Federal De Viçosa (Dad/Ufv).

MATEUS CERQUEIRA ANICIO MORAIS

Professor Substituto, Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares (UFJF-GV). Doutorando e Mestre pela Universidade Federal de Viçosa



(PPGADM/UFV). Bacharel em Ciências Econômicas pelo Departamento de Economia, Universidade Federal de Viçosa (DEE/UFV).

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste artigo é analisar os elementos ou fatores que podem ser considerados causas da elaboração da Lei nº 174/2007 que instituiu o Cargo de Empreendedor Público em Minas Gerais.

Metodologia: A partir de uma abordagem qualitativa, composta por levantamento e análise de dados bibliográficos e de observação, questionamos o processo de incorporação do empreendedorismo na administração pública mineira por meio das categorias estabelecidas no Modelo de *Skowronek*. De modo sucinto, tal modelo fundamenta-se na lógica do mecanismo causal, onde concebe a relação entre o que se quer compreender e a proposição de uma causa ou causas como um processo, um encadeamento de eventos.

Resultados: Resultados desta análise evidenciam que o uso de Leis delegadas na criação desse cargo inibiu a ação ou resposta dos atores públicos, fazendo de tais mecanismos legais, uma evidência de eficiência administrativa e política. Todavia, observa-se que o uso de Lei delegada para a criação do cargo de empreendedor foi realizado sem observância à participação civil prevista pela Constituição Federal de 1988.

Contribuições: A análise da criação do cargo do empreendedor no setor público por meio de Leis delegadas aprofunda a discussão a respeito das formas e mecanismos legais utilizados na busca por implementação da lógica privada empresarial na administração pública contemporânea. Ressalta-se a importância de se considerar as dicotomias surgidas em todo esse processo sob a perspectiva do bem público e dos fundamentos da construção do Estado de direito.

Palavras-Chave: Administração Pública Gerencial; Empreendedorismo no Setor Público; Insulamento Burocrático; Minas Gerais.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this article is to analyze the elements or factors that can be considered causes of the elaboration of Law no. 174/2007 that instituted the Post of Public Entrepreneur in Minas Gerais.



Methodology: From a qualitative approach, consisting of the collection and analysis of bibliographic and observation data, we question the process of incorporating entrepreneurship into public administration in Minas Gerais through the categories established in the Skowronek Model. In a succinct way, this model is based on the logic of the causal mechanism, where it conceives the relationship between what one wants to understand and the proposition of a cause or causes as a process, a chain of events.

Results: Results of this analysis show that the use of delegated laws in the creation of this position inhibited the action or response of public actors, making such legal mechanisms an evidence of administrative and political efficiency. However, it is observed that the use of delegated Law for the creation of the position of entrepreneur was carried out without observing the civil participation provided for by the Federal Constitution of 1988.

Contributions: The analysis of the creation of the entrepreneur position in the public sector through delegated laws deepens the discussion regarding the legal forms and mechanisms used in the current search for the implementation of private business logic in contemporary public administration. The importance of considering the dichotomies that emerged in this entire process from the perspective of the public good and the foundations of the construction of the rule of law is emphasized.

Keywords: New Public Management; Entrepreneurship in the Public Sector; Bureaucratic Insulation; Minas Gerais.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Estado e Administração Pública (AP), encontram-se sobre tensão tanto pela influência de demandas externas quanto por demandas internas. As demandas externas relacionam-se ao paradigma da AP adotado em amplitude mundial denominado *New Public Management* – NPM ou Nova Administração Pública – NAP (HOOD, 1991; COHEN *et al.*, 1999; POLLITT, 2000; PAGE, 2005; DIEFENBACH, 2009; 2011; ANDION, 2012). No tocante às demandas internas, os governos são influenciados pela sociedade civil por uma melhoria de seus serviços prestados (SOUZA SANTOS, 2006; PUTNAM, 2007; BERGUE, 2011).



Com relação à NAP, observa-se que os países de todo o mundo, a partir da década de 1970, passaram a adotá-la como modelo de gestão dos Estados (KETTL, 2006), gerando uma onda de reformas administrativas, que representaram, segundo seus idealizadores, a atitude de governos por tornar a Administração Pública mais dinâmica e sensível frente ao contexto instável que o contexto mundial estava passando. No entanto, este movimento tem sido muito criticado por vários aspectos. Dentre eles, tem-se que o setor público estaria sendo afetado por problemas recorrentes no setor privado denominados de ‘modismos’ gerenciais (WOOD JÚNIOR; PAULA, 2002) ou *fads* e *fashions* (ABRAHAMSON, 1996; NEWELL *et al.*, 2001).

Também é possível identificar que a *New Public Management* pode acarretar tensões corriqueiras no trabalho das pessoas que exercem atividades nas empresas privadas como o *stress*, o assédio moral ou *modding* (PINTO; PAULA, 2013) ansiedade (DIEFENBACH, 2009) e pode ser utilizada como retórica política fazendo da administração pública gerencial uma ferramenta de marketing político (SECCHI, 2009).

A definição de Administração Pública, no entanto, é orientada para a sociedade e para o interesse público (KEINERT, 2007; COSTA, 2008; 2010; KLEIN JUNIOR *et al.*, 2012). Desta forma, a ADP visa gerenciar as mudanças em busca de valores sociais publicamente definidos concebendo aquela como um fenômeno social, no qual se busca referenciar a noção de valor social publicamente construído.

A história recente da administração pública brasileira tem sido marcada pela incorporação de práticas inerentes ao setor privado. Um dos movimentos que iniciou este processo no Brasil foi a criação e implementação da Reforma Gerencial de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2010). No âmbito estadual, Minas Gerais, tem sido um dos destaques no Brasil pela criação e implementação de três gerações de uma gestão pautada em princípios técnicos e gerenciais (VILHENA *et al.*, 2006). Estes três ciclos estão sendo implementados desde 2003 por um governo cujo partido se mantém por quatro mandatos. Neste governo, várias iniciativas gerenciais



foram adotadas, como o duplo-planejamento, a inclusão de instrumentos de monitoração e avaliação das políticas públicas do Estado-membro, bem como a criação de um cargo público que tem como noção orientadora o empreendedorismo (BERNARDI; GUIMARÃES, 2010).

O objetivo deste artigo é analisar os elementos determinantes da elaboração da Lei nº 174/2007 que instituiu o Cargo de Empreendedor Público. Neste sentido, procura-se responder à seguinte questão: Quais os determinantes da incorporação da noção de empreendedorismo na administração pública no Brasil?

O empreendedorismo no setor público é um tema amplo e polissêmico, que abrange um conjunto de estudos envolvendo a aplicação do fenômeno do empreendedorismo na prática da administração pública (MORAIS, 2015; EMMENDOERFER, 2019). Se por um lado, parte da literatura se debruça sobre a manifestação do empreendedorismo como um resultado de políticas públicas de fomento à atividade empreendedora (LIMA; CARVALHO. MAGALHÃES 2017; LORGA, 2012; MORAIS; 2017), outros estudos desse campo se voltam para a manifestação do comportamento empreendedor dentro das estruturas da gestão pública (DIEFENBACH, 2010; KEARNEY, 2007; ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2010).

Alguns estudos já foram realizados a respeito do cargo do Empreendedor Público (VILHENA *et al.*, 2006; BERNARDI; GUIMARÃES, 2008; LOPES; CAMPOS, 2010; VALADARES *et al.*, 2010, VALADARES; EMMENDOERFER, 2012). Nestes estudos foram descritos os processos de seleção para este cargo, a caracterização e bases norteadoras, seus avanços para a Administração Pública de Minas Gerais bem como elementos críticos relacionados à manutenção de uma gestão democrática por meio do livre provimento de pessoas.

2 O MODELO DE SKOWRONEK



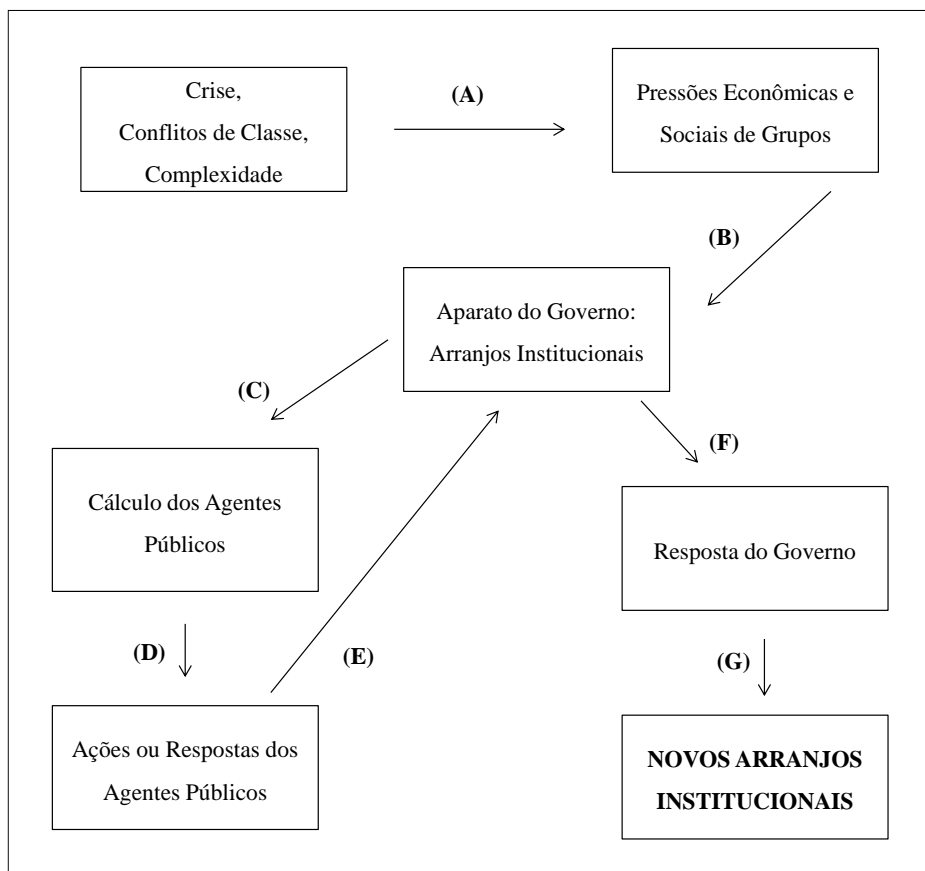
De acordo com Soares (2005), o modelo de *Skowronek* é inferido da pesquisa desenvolvida sobre o processo de construção do Estado, nos Estados Unidos, no período de 1877 a 1920. Segundo o autor supracitado, este modelo apresenta-se como: a) uma definição dos elementos da vida social e política que devem ser analisados; b) um grupo de alegações causais que visam explicar novos arranjos constitucionais ou a adoção de novos padrões de política pública. Neste sentido, observa-se que o modelo de *Skowronek* será utilizado, nesta pesquisa, como resultado de uma operação lógica de abstração assim como no trabalho do autor supracitado.

De acordo com *Skowronek* (1993, p. 14-15), a construção do Estado deve envolver “a transformação sistêmica do modo de operação do governo, donde esse modo de operação tem de ser negociado no processo de estabelecimento de novas instituições”. Segundo Soares (2005), o modelo prevê, enquanto um roteiro de pesquisa, a análise dos seguintes elementos: a) os problemas, crises, conflitos de classe ou efeitos da complexificação da vida social, que possam acarretar pressões de grupos, associações ou organismos sociais e econômicos do aparato estatal; b) o aparato estatal, constituído por um conjunto de arranjos institucionais e políticos. Esses arranjos definem prerrogativas, a legitimidade do exercício do poder, as competências e rotinas administrativas, através de normas; c) no aparato estatal, os grupos específicos de agentes públicos, distribuídos em órgãos segundo a divisão de poderes adotada.

Quanto às inferências causais, o modelo apresenta-se em forma de um esquema em que existem relações causais, alegações de causa e efeito, representadas através das setas e letras. Neste sentido, a disposição do esquema é apresentada a seguir (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de *Skowronek*.





Fonte: SOARES (2005, p. 17).

- A. Fenômenos sociais, tais como crises ou complexificação da vida social, acarretam pressões de grupos sociais e econômicos;
- B. Essas pressões incidem sobre o aparato estatal, funcionando como uma série de estímulos para inovações institucionais;
- C. Os estímulos são objeto dos agentes ou atores públicos distribuídos em órgãos, etc.;
- D. Segundo Skowronek (1993, p. 12), o cálculo dos atores públicos dizem respeito "... aos possíveis impactos das inovações sobre os arranjos particulares que os mantém nos cargos". Deve-se considerar a possibilidade de conflitos entre grupos de agentes públicos;
- E. O cálculo utilitário, racional com respeito a um fim em particular, define o tipo de resposta ao estímulo representado pelas pressões externas ao aparato estatal;

F. As respostas dos agentes públicos às pressões externas são mediadas pelos arranjos institucionais e políticos, que definem suas respectivas posições, cargos e prerrogativas;

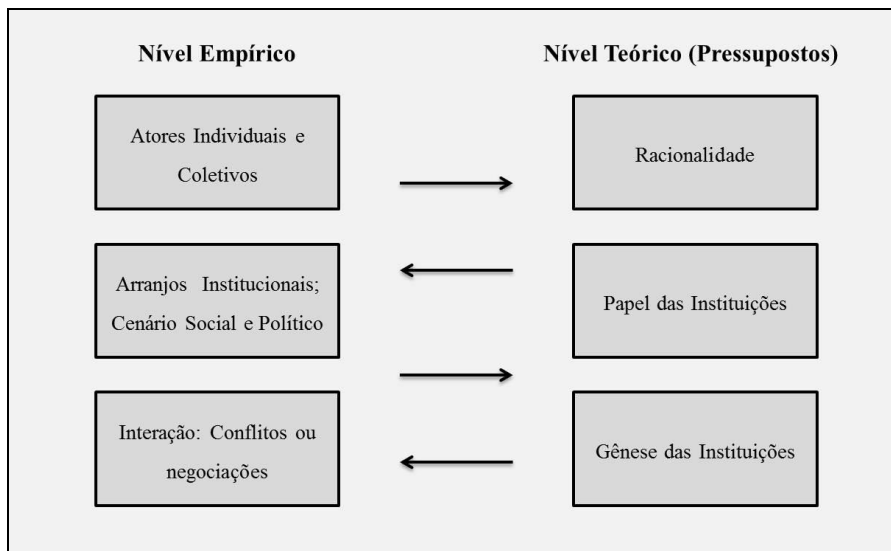
G. Os agentes públicos não respondem automaticamente com as inovações apropriadas. Novas formas institucionais e novas relações dependem do modo como esses funcionários respondem (SKOWRONEK, 1993, p.12).

Em síntese, observa-se que o modelo de *Skowronek* fundamenta-se na lógica do mecanismo causal, onde concebe a relação entre o que se quer compreender e a proposição de uma causa ou causas como um processo, um encadeamento de eventos. Assim, segundo Little (1991) e Soares (2005), os novos arranjos institucionais são explicados em grau de dependência de um conjunto de fenômenos que compõem, analiticamente, uma ordem de sucessão. “Dentre os fatores previstos no modelo, **a intervenção** dos atores públicos é, sob um ponto de vista causal, segundo Skowronek (1993, p.12), o fator crítico do processo. Os novos modelos institucionais, a criação e implementação de políticas públicas, dependem dos padrões de respostas dadas por segmentos ou grupos dentro do aparato estatal, considerando os arranjos políticos e institucionais que lhes conferem determinadas prerrogativas” (SOARES, 2005, p.18).

O autor acima evidencia que, através de tal modelo, é possível determinar quais instâncias ou fenômenos do mundo sociopolítico devem ser analisados, a saber: a) a constelação de atores (individuais ou coletivos), dentro e fora do Estado, envolvidos nos processos de criação da Inovação Institucional “O Cargo de Empreendedor Público”; b) os cenários de caráter macrossocial e político como, por exemplo, a *New Public Management* (NPM); c) os arranjos institucionais, normas, regras, procedimentos (Leis Delegadas); d) as situações em que, baseados em arranjos institucionais, os atores estabeleceram algum tipo de relação, situações em que interagem, sob a forma de conflito ou negociação.

As instâncias empíricas serão abordadas a partir de três pressupostos de cunho analítico contidos no modelo de *Skowronek*, conforme Figura 2.



Figura 2 – As instâncias empírica e teórica.

Fonte: SOARES (2005, p. 24).

O primeiro ponto, a ser discutido, está relacionado às ações sociais. Supõe-se que a conduta dos atores (individuais e coletivos) seja racional quanto ao fim almejado, ou seja, que os mesmos são capazes de escolher os meios mais apropriados ou eficientes para alcançar suas metas.

Segundo Soares (2005, p. 24) “o pressuposto acerca da racionalidade das ações está associado à suposição de que o interesse dos atores dentro do aparato estatal é manter ou estender o próprio poder ou atribuições, assim como o interesse na arena privada é, de alguma forma, explorar e obter vantagens do Estado”. O pressuposto sobre a racionalidade das ações aproxima o modelo de *Skowronek* dos padrões de explicação científica, praticados pela Teoria da Escolha Racional que considera que as pessoas agem, de fato, de acordo com as prescrições, ou seja, ela indica às pessoas como escolher e atuar a fim de alcançar suas metas da melhor forma possível (HALL; TAYLOR, 2003).

O segundo ponto diz respeito às possíveis relações entre as ações e as instituições, consideradas como regras em uso. Para que servem as instituições? O modelo de *Skowronek* concebe, aproximando-se do institucionalismo da escolha

racional, que as regras vigentes orientam e moldam as ações sociais, indicando competências, procedimentos legítimos ou proibidos.

Neste sentido, os arranjos institucionais definem os modos de interação e as condições para a escolha de estratégias. Eles definem as capacidades dos atores, bem como os próprios atores. Em pesquisas na área de administração pública, normalmente, lida-se com atores coletivos e corporativos, tais como ministérios de governo, organizações internacionais ou comissões parlamentares, sendo que esses atores são constituídos institucionalmente, o que significa que eles foram criados de acordo com regras preexistentes e que dependem dessas regras para continuar existindo.

O terceiro ponto, apresentado na Figura 2, diz respeito à questão da origem ou gênese das instituições. Considera-se que o institucionalismo da escolha racional imputa ações, principalmente às preferências individuais, uma grande importância no processo de criação de instituições. Nessa perspectiva, de acordo com Soares (2005, p. 26), “os arranjos institucionais são originados por um acordo voluntário entre atores”. Os arranjos resultam das decisões dos indivíduos, de acordo com crenças e preferências que os levam à cooperação.

3 RESEARCH DESIGN E MÉTODOS

Esta pesquisa se caracteriza, predominantemente, como qualitativa. A coleta de dados foi elaborada a partir de dados bibliográficos, observação, documentais ou textos históricos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Em relação à pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados por meio de pesquisa em artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, em congressos, em teses e em dissertações relacionadas ao tema de pesquisa, os quais são apresentados em referências bibliográficas no final deste trabalho. Devido à necessidade de delimitar o escopo de pesquisa, optou-se pela seleção dos



periódicos, seguindo o critério principal: estar incluído no sistema classificatório *WebQualis* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como estar disponível para acesso no seu portal na Instituição de Ensino Superior à qual o autor pertence.

Em relação à observação, os dados foram coletados por meio do contato dos pesquisadores frente ao objeto de estudo e da experiência adquirida ao longo de três anos de pesquisa. No processo de análise documental do presente trabalho utilizou-se documentos provenientes de seis fontes específicas: relatórios, proposições, atas, Leis, livros e artigos.

Uma pesquisa científica, segundo Babbie (1999), deve ser concebida de forma precisa, no que tange à definição de suas categorias de análise, para que não ocorra ambiguidade com relação ao termo e seu respectivo uso. Sendo assim, evidencia-se que as categorias de análise, deste trabalho, serão guiadas pelos critérios de análise definidos no modelo de *Skowronek* conforme apresentado no referencial teórico.

Deve-se ressaltar, entretanto, que o modelo utilizado para análise dos dados foi o “óculos” utilizado para enxergar a realidade contida nos dados. Isto pode ser considerado uma limitação do trabalho, pois, modelos não são teorias, por isso, não possuem caráter substantivo, não explicam ou interpretam de forma efetiva um determinado fenômeno. Desta forma, observa-se que “modelos são estruturas conceituais básicas que deverão dar origem a pelo menos, tentativas de explicações e interpretações através de respostas às questões de tese” (SOARES, 2005, p. 28-29).

4 A GÊNESE DO CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO (EP)

4.1 O CONTEÚDO DA NARRATIVA



Nas seções subsequentes, os ciclos de gestão relacionados à criação deste cargo serão descritos a partir da perspectiva dos atores envolvidos em sua concepção/formulação. Ressalta-se que será evidenciado o conteúdo da narrativa daqueles que estiveram favoráveis e desfavoráveis à criação dos Ciclos de Gestão e do cargo de empreendedor público através de Leis delegadas. No que tange aos argumentos favoráveis, evidencia-se a narrativa contida nos documentos e relatórios do Governo de Minas Gerais e nos principais meios de comunicação editorial do governo mineiro referente ao processo de reforma administrativa que ocorreu no Estado, a saber: Vilhena *et al.* (2006), Guimarães e Bernardi (2010) e Guimarães *et al.*, (2010), bem como artigos publicados em eventos científicos, como por exemplo, os textos de Bernardi e Guimarães (2008) e Bernardi e Lopes (2010). A opinião desfavorável foi nutrida com falas de deputados que se pronunciaram no ato da votação das Leis delegadas.

O primeiro ciclo (2003-2006) de gestão em Minas Gerais (Choque de Gestão) é definido por Vilhena *et al.* (2006. P. 21) como “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento”. Segundo os autores, o Choque de Gestão define-se como processo de reengenharia realizado no âmbito executivo em Minas Gerais, que teve como uma de suas características a lógica do planejamento estratégico da ação estatal voltada para resultados. Deste modo, o Projeto Choque de Gestão, tornou-se a linha de conduta do programa de governo para Minas Gerais. Deve-se ressaltar que o planejamento do Estado de Minas Gerais foi proposta no Plano de Desenvolvimento Integrado (PMDI – 2003/2023) que tinha como foco planejar os próximos vinte anos da administração pública mineira. Este plano foi norteador do planejamento governamental do Estado de Minas Gerais, pois, considerou ações de curto, médio e longo prazos.

Observa-se que este choque de gestão foi constituído por meio de um mecanismo legal denominado Lei Delegada. A Constituição Federal da República do Brasil (1988) define as Leis delegadas. A seguir, apresenta-se tal definição:



Art. 68. Serão elaboradas pelo Presidente da República, que deverá solicitar a delegação ao Congresso Nacional. § 1º Não serão objeto de delegação os atos de competência exclusiva do Congresso Nacional, os de competência privativa da Câmara dos Deputados ou do Senado Federal, a matéria reservada à Lei complementar, nem a legislação sobre: I – Organização do Poder Judiciário e do Ministério Público, a carreira e a garantia de seus membros; II – nacionalidade, cidadania, direitos individuais, políticos e eleitorais; III – planos plurianuais, diretrizes orçamentárias e orçamentos. § 2º A delegação ao Presidente da República terá forma de resolução do Congresso Nacional, que especificará seu conteúdo e os termos de seu exercício. § 3º Se a resolução determinar a apreciação do projeto pelo Congresso Nacional, este a fará em votação única, **vedada qualquer emenda** (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DA REPÚBLICA DO BRASIL, 1988).

De igual forma, conforme art. 72 da Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, o governador terá que incorrer nas mesmas etapas para a aprovação de uma Lei delegada. Deverá solicitar à Assembleia Legislativa do Estado a autorização para elaborar Leis delegadas. Segundo Melo (2008), a Lei delegada ocorre mediante entrega do poder de elaborar Leis do Legislativo para o Executivo. Neste sentido, Carvalho Júnior (2008) observa que as Leis delegadas podem ser entendidas como **forma atípica** de atuação do Poder Executivo, ou seja, do governo, como elaborador de Leis, uma vez que o papel de elaborar Leis é do Legislativo.

O Choque de Gestão Mineiro, desta maneira, foi concebido sob a égide de uma ampla reforma administrativa contemplando a edição de um conjunto de 63 Leis delegadas, que objetivava “alcançar o equilíbrio, implantar novos métodos de gestão e criar uma agenda de desenvolvimento”. (MINAS GERAIS, 2010, p. 11). No que concerne às 63 Leis delegadas, na votação, em primeiro turno, do Projeto de Resolução nº 2.472/2002, da Comissão de Justiça, que delega ao Governador do Estado a atribuição para elaborar Leis delegadas, alguns deputados se pronunciaram.

Deputado de oposição 1 - Ao tomarmos ciência do resultado da votação dessa última emenda, com a qual a Casa passa um cheque em branco, por tempo indeterminado, conclamamos os Deputados contrários à Lei delegada [...], pois a Constituição é clara ao determinar que deve haver vigência na delegação de poderes, assim como conteúdo. O conteúdo é duvidoso, e a vigência limitada, portanto é passível de ação judicial (MINAS

GERAIS, 2002). **Deputado de oposição 2** – Informo aos presentes que esse projeto é altamente polêmico [...] apresento com firmeza, vigor e determinação o meu repúdio pela aprovação desse projeto de Lei que pode beneficiar seis empresas milionárias e prejudicar milhões de mineiros (MINAS GERAIS, 2002).

Esta delegação gerou descontentamento por parte da oposição, pois, a transferência do ato de legislar para o executivo gera um desequilíbrio na tripartição de poderes do Estado. O depoimento, transcrito abaixo, evidencia o posicionamento dos partidos que demonstram ser desfavoráveis à autorização das Leis delegadas.

Deputado de oposição 1 - Reitero que ninguém conhece o conteúdo do que poderá ser a reforma administrativa, quais secretarias ou órgãos poderão ser extintos ou criados. Nada disso foi dito. Não temos nenhum conhecimento do seu conteúdo. Por isso achamos que, simplesmente delegar ao Governador a possibilidade de fazer modificações na estrutura do Estado sem sequer debatê-la, não é correto (MINAS GERAIS, 2002).

O segundo ciclo (2007-2010), denominado Programa Estado para Resultados (EpR), corresponde à segunda geração do choque de gestão mineiro. Neste, foi definida a orientação do governo baseada em resultados, na qual destaca-se a gestão por resultados que, segundo seus idealizadores, é a característica marcante da cultura do ambiente institucional do setor público de Minas Gerais (GUIMARÃES *et al*, 2010). Segundo Porto e Silveira (2010) o aprendizado e os bons resultados adquiridos com a implementação do Choque de Gestão deram estímulo para que o governo mineiro buscasse uma atualização de seu Choque, inovando, segundo os autores acima, para alcançar novos patamares gerenciais para a administração pública do Estado.

Neste sentido, segundo Guimarães e Bernardi (2010:17) foi feita uma revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento integrado (PMDI), “no qual se propôs um aprofundamento na estratégia de intervenção em curso, bem como uma transformação do modo de gestão das organizações públicas que deveriam se nortear por resultados em vez de priorizar a estrutura organizacional”. Desta forma,

foi criado o Programa Estado para Resultados (EpR) pelo art. 8 da Lei Delegada n. 112, de 25 de janeiro de 2007.

No discurso a seguir pode-se observar algumas críticas frente a este novo pedido de delegação.

Deputado de oposição 4 – [...] julgo inconveniente a Assembleia aprovar esse projeto de resolução, que dará ao Governador o poder extraordinário de legislar apenas por ato unilateral. Como disse, trata-se de uma renúncia, ainda que temporária, às atribuições constitucionais desta Casa, que tem esse estilo, e não pode transformar-se numa mera Assembleia homologativa. E, para que ela seja, de fato e direito, uma Assembleia Legislativa, o mínimo que se espera é que possa legislar (MINAS GERAIS, 2006).

Nesse discurso do deputado de oposição, observa-se uma das grandes críticas frente às Leis delegadas. Estas não podem ser debatidas na Assembleia Legislativa. Considerando que o debate suscita vários ajustes, bem como reflexões sobre aquilo que está sendo elaborado, a ausência do mesmo pode contribuir para uma falta de transparência no processo de instituição de políticas públicas e inovação constitucional. Conforme observado, o bloco de oposição ao governo se manifesta contra a autorização da criação de outras Leis delegadas pelo governo mineiro. Quando, em seções anteriores deste trabalho, discutiu-se sobre a “agenda oculta” das reformas administrativas, no caso mineiro, esta agenda oculta pode se aproximar da criação das Leis delegadas.

No processo de votação, foi possível identificar poucos deputados que se manifestaram seu voto a favor do projeto elaborado pelo governo. Como exemplo, tem-se o discurso do deputado de situação, a seguir:

Deputado de situação 1. [...] votamos a favor, porque sabemos que Minas Gerais precisa continuar em seu processo de aperfeiçoamento, temos a certeza de que estamos delegando a alguém que já honrou a confiança que a Assembleia lhe depositou há quatro anos. [...] E, agora, todos nós que votamos a favor, porque sabemos que Minas Gerais precisa continuar em seu processo de aperfeiçoamento, temos a certeza de que estamos delegando a alguém que já honrou a confiança que a Assembleia lhe depositou há quatro anos (MINAS GERAIS, 2006).

O terceiro ciclo (2011-2014) de gestão em Minas Gerais é marcado pela implementação do Escritório de Prioridades Estratégicas no ano de 2011, na Gestão do então Governador Antônio Augusto Junho Anastasia. Segundo seus idealizadores, este novo modelo de gestão visa implementar uma gestão para Cidadania e, no qual, as políticas públicas serão construídas focando o cidadão.

Segundo Vilhena (2009), a gestão para cidadania implica na participação da sociedade civil organizada, na priorização e implementação da estratégia governamental. Neste sentido, na agenda deste novo governo, está a proposta de um modelo de gestão baseado em redes. Para seus idealizadores, o terceiro ciclo de gestão no Estado Mineiro (Gestão para Cidadania) representa uma nova visão das políticas públicas implementadas, ou seja, enquanto no choque de gestão e o Estado para Resultados trouxeram o Governo para perto do cidadão, o Estado em Redes trará o cidadão para dentro do Governo.

Apesar da instituição deste novo modelo de gestão com princípios de coprodução da sociedade com o Estado, a origem deste projeto novamente passa pela criação de Lei delegada. Sobre este aspecto, um Deputado da bancada de oposição, presente na votação do Projeto de Resolução nº 4.999/2010, da comissão de Justiça, que delega ao governador o poder de criar Leis delegadas referentes ao terceiro ciclo de gestão em Minas Gerais, evidencia em seu discurso uma opinião que vai de encontro ao discurso empregado por Vilhena (2009).

Deputado de oposição 7 - Neste momento da nossa história não é possível que o Governador trabalhe construindo Leis sem a participação efetiva da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Em nome da democracia, combatendo o autoritarismo, em nome do desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, em nome da representação e em nome do povo de Minas Gerais, queremos participar, queremos dar a nossa contribuição. (MINAS GERAIS, 2010c).

É interessante fazer a contraposição das duas falas. Primeiramente, Vilhena (2009) afirma que o objetivo do Governo do Estado de Minas Gerais, na terceira



geração do choque de gestão, é trazer uma gestão para cidadania, onde a voz do cidadão terá atenção especial. No entanto acima, observa-se que, novamente, o Governador pede autorização para criar novas Leis delegadas.

4.2 ANÁLISE DA NARRATIVA

A análise da gênese do cargo de empreendedor público, através do modelo proposto, permite compreender que o aparato estatal do governo mineiro foi organizado para que acompanhasse a nova cultura que estava sendo empregada no Estado-membro. Ou seja, a cúpula mineira criou mecanismos de arranjos institucionais que orientaram e moldaram as ações sociais. Dentre estes mecanismos, está presente a propagação de uma cultura gerencial baseada em resultados, o qual teve sustento em três pilares: a) alcance do equilíbrio fiscal; b) intensificação do esforço de geração de receitas; c) melhoramento da qualidade de gestão.

No trabalho de Soares (2005), foram identificados vários conflitos internos, pois o novo aparelho estatal proporcionou a discussão interna dos atores públicos. No caso desta pesquisa, os possíveis debates que poderiam ter ocorrido foram minimizados, pois, como já dito, toda instituição do cargo de empreendedor público, bem como das gerações um, dois e três do Choque de Gestão, ocorreu por meio de Leis delegadas.

Por causa disto, o processo tornou-se mais eficiente, ou seja, eliminando os conflitos internos (Assembleia Legislativa), o governador pode implementar o planejamento idealizado e que vinha sendo paulatinamente implementado. Neste sentido, por ter utilizado das Leis delegadas, o governo mineiro, inibiu a ação ou resposta dos agentes públicos, fazendo de tais mecanismos legais, uma evidência de eficiência administrativa e política. Todavia, deve-se salientar que anulou-se, atrelada à eficiência, a participação civil prevista pela Constituição Federal de 1988.



Destaca-se, então, um predomínio do Executivo na elaboração das normas e Leis referentes à incorporação da noção de empreendedorismo ao setor público mineiro. Neste sentido, pelo fato de o Executivo Mineiro ter ampla maioria na Assembleia Legislativa, apesar de haver pensamentos contrários, foi concedida a liberação para que o Governador elaborasse as Leis delegadas, inclusive a Lei nº 174/2007, que instituiu o cargo de empreendedor público. Ora, as Leis delegadas, conforme definidas por Melo (2008), constituem a transferência do poder de legislar do legislativo para o Executivo. Neste sentido, observa-se que tanto o Choque de Gestão como o Estado para Resultados, juntamente com o cargo de empreendedor público e Gestão para Cidadania surgem de um pacote fechado do governo.

Partindo da lógica causal, fundamentada no modelo de *Skowronek*, o Choque de Gestão de primeira, segunda e terceira geração em Minas Gerais bem como o a criação do cargo de empreendedor público cumpriu eficazmente aquilo que se havia proposto no início do governo. Dado que novas formas institucionais e novas relações dependem do modo como esses funcionários respondem (SKOWRONEK, 1993, p. 12), o governo mineiro foi eficaz ao eliminar os possíveis conflitos existentes no aparelho estatal, através do mecanismo da Lei Delegada, além de estabelecer uma cultura de aceitação no corpo de servidores do Estado.

Em síntese, observa-se que a utilização do modelo de *Skowronek* contribui para compreender que, por meio das Leis delegadas, a gênese do cargo de empreendedor público remete-se a uma participação efetiva do Executivo no processo de Legislação. Para o modelo, esta intervenção do Executivo representa o cálculo racional que o Governo realizou referente ao fim almejado, ou seja, referente à incorporação da noção de empreendedorismo em seu governo. Neste sentido, cabe refletir, se a minimização da participação da sociedade civil bem como de movimentos contrários ao partido de governo em questão é a melhor maneira de se conduzir um Estado Democrático de Direito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



Esta pesquisa contribui para os estudos sobre o empreendedorismo aplicado ao setor público por meio da análise da incorporação deste fenômeno na administração pública de um Estado-membro no Brasil. Quanto à criação do cargo de EP por meio de Leis delegadas, observa-se que houve uma sobreposição do Poder Executivo sobre o Legislativo. Neste sentido, o que se percebe é a minimização da participação da sociedade civil no momento de criação deste novo arranjo institucional. Segundo a análise realizada por meio do modelo de *Skowronek*, o cálculo racional do governo mineiro foi criar mecanismos para prolongar sua permanência na administração por meio de uma maior centralização de suas decisões, sustentada por um discurso positivo nos meios editoriais e acadêmicos.

A adoção de uma Gestão para Cidadania, no último ciclo de gestão em Minas Gerais, representa a intenção do governo mineiro em fazer com que a sociedade coparticipe da construção das políticas públicas no Estado. Observa-se que é preciso avançar ainda neste quesito, pois, a participação cidadã na formulação de políticas ainda é incipiente. Uma das principais críticas frente à este apontamento é que na base, ou seja, na fase de construção da Lei, na Assembleia Legislativa, este modelo de gestão também foi criado por meio de Leis delegadas.

Deve-se destacar que a falta de debate caminha de forma contrária ao conceito de democracia deliberativa (MARQUES, 2009). Neste conceito está presente a emancipação e os diálogos (BOHMAN, 2009) nos quais os destinos das políticas públicas são definidos por meio da participação efetiva da sociedade, ou seja, pressupõe a participação do cidadão na formulação das políticas e inovações públicas desde o seu início.

A democracia deliberativa (HABERMAS, 2003a) assume papel de suma importância na composição de um Estado Democrático. É por meio dos diálogos presentes na esfera pública (HABERMAS, 2003b) intermediado pelas Leis é que os anseios sociais serão alcançados. Ora, da forma como foi concebido o cargo de



Empreendedor Público, os diálogos não são bem vindos, pois ao ter o poder de elaborar as Leis, o poder executivo estabelece uma forma de governo bem parecido com padrões monárquicos, feudais presentes no grande “Leviatã” presente na filosofia hobbesiana (BRANCO, 2004; HOBBS, 2005, RODAS, 2010).

É possível também fazer uma comparação da gestão pública do Estado mineiro nos últimos anos com governos federais anteriores como o segundo governo de Getúlio Vargas e o governo de JK que valorizaram a tecnocracia a partir da ampla utilização do insulamento burocrático (NUNES, 2010). Com uma política parecida, o governo mineiro com a criação do empreendedor público criou ínsulas de conhecimento que fortaleceu o poder do governo vigente. Neste sentido, com o argumento de eliminar práticas patrimonialistas tão presentes na administração pública brasileira o governo instituiu este cargo de empreendedorismo com ampla base política de apoio. Nesta perspectiva é possível observar que os ganhos da sociedade nos últimos anos como afirma Kinzo (2001) podem estar sendo deixado de lado em favor de uma atuação secreta do poder Executivo do Estado. Assim, o modelo de gestão do cargo de empreendedor público pode contribuir para que a participação social seja minimizada e que práticas patrimonialistas podem ser efetivas como aconteceu nos governos de Getúlio Vargas e Juscelino.

Conclui-se, desta forma, com base no modelo utilizado, que o cargo de EP pode ser concebido por duas perspectivas. Primeiro, significa uma tentativa real de institucionalização de uma gestão pública empreendedora no sentido de flexibilizar e garantir resultados estabelecidos no planejamento governamental deste Estado-membro. Segundo, significa a adoção de uma gestão centralizadora marcada pela minimização de conflitos no aparato estatal sustentada no modelo de gestão da nova administração pública, o que revela a contemporaneidade de uma noção tradicionalmente conhecida como insulamento burocrático num contexto do empreendedorismo no setor público.

Deve-se considerar que os resultados apresentados refletem o fato de não questionar a teoria do institucionalismo da escolha racional. Neste sentido, observa-



se que a mesma foi útil para compreender o fenômeno em estudo, porém, observa-se que muitas críticas são levantadas à este campo teórico. Cabe, em estudos futuros, revisitar tal teoria para compreender suas aplicabilidades e suas deficiências frente à problemática levantada nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. Management Fashion. *Academy of Management Review*, v. 21, n.1, p. 254-285, 1996.

ANDION, C. Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

BABBIE, E. *The Practice of Social Research*. 8. Ed. Califórnia: Wadsworth Publishing, 1999.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BERNARDI, M. M. E., GUIMARÃES, T. B. Empreendedores Públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do Estado de Minas Gerais. *Anais do Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y La Administracion Pública*, Argentina, 13, 2008.

BERNARDI, M, M.; LOPES, H.M. M. Desafios de um modelo de Gestão Estratégica de pessoas na Administração Pública: A experiência dos empreendedores públicos do governo do Estado de Minas Gerais. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil, 3, 2010.

BOHMAN, J. O que é deliberação pública? Uma abordagem dialógica. In: MARQUES, Ângela C. S. (Org.). **A deliberação pública e suas dimensões sociais, políticas e comunicativas**: textos fundamentais. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

BRANCO, P. H.V.B.C. Poderes invisíveis versus poderes visíveis no Leviatã de Thomas Hobbes. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 23, p. 23-41, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira), 1988.



BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**: para uma nova interpretação da América Latina. São Paulo: Editora 34, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Crise e Reforma. In: D'INCAO, M. A.; MARTINS, H. (Org.). **Estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso**. São Paulo: Paz e Terra, 2010, p. 171-212.

CARVALHO JÚNIOR, G. de. **Direito Tributário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; MCAULEY, J. Fuelling Discovery of Monitoring Productivity: Research Scientists Changing Perceptions of Management, **Organization**. v. 6, n. 3, p. 473-98, 1999.

COSTA, F.L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p.829-87, 2008.

COSTA, F.L. **Reforma do Estado e Contexto Brasileiro**: Crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the Public Sector**: When Middle Managers Create Public Value. Gabler Research: Gabler Verlag Wiesbaden. 2011

DIEFENBACH, T. New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment. **Public Administration**. v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

EMMENDOERFER; M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4236805> .

GUIMARÃES, T. B.; PORDEUS, I. A.; CAMPOS, E. S. A. (Orgs.). **Estado para Resultados**: Avanços no Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública em Minas Gerais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade (2 ed.). Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, v. 2, 2003a.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 2003b.



HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. “As Três Versões do Neoinstitucionalismo”. **Lua Nova**, n 58, p. 193 – 223, 2003.

HOBBS, T. **O Leviatã**. São Paulo, Martin Claret, 2005.

HOOD, C. A Public Management for all Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model, **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 3, p. 275-99, 2007.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas** (2 ed.). São Paulo: Annablume Fapesp, 2007.

KETTL, D. F. A Revolução Global: Reforma da Administração do Setor Público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 75-122.

KINZO, M. D’A. G. A democratização brasileira: um balanço do processo político desde a transição. **São Paulo em Perspectiva**. v. 15, n. 4, p. 3-12, 2001.

KLEIN JUNIOR, V. H; SALM, J. F.; HEIDEMANN, F. G.; MENEGASSO, M. E. Participação e coprodução em política habitacional: estudo de um programa de construção de moradias em SC. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 25-48, 2012.

LIMA, R. A.; DE CARVALHO, A. N.; MAGALHÃES, A. A. A. Os Reflexos do Ambiente Institucional no Empreendedorismo. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 47, p. 138-158, 2017.

LITTLE, D. **Varieties of Social Explanation: An Introduction to the Philosophy of Social Science**. Westview Press. Boulder, Colorado, USA, 1991.

LORGA, M. A. Direito empresarial e desenvolvimento social: políticas públicas para micro e pequenas empresas. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 29, p. 212-227, 2012.

MARQUES, A. C. S. As interseções entre o processo comunicativo e a deliberação pública. In: MARQUES, Ângela C. S. (Org.). **A deliberação pública e suas dimensões sociais, políticas e comunicativas: textos fundamentais**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.

MELO, J. T. de A. **Direito Constitucional do Brasil**. São Paulo: Editora Del Rey, 2008.



MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1989.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG). **Ata da 286ª Reunião extraordinária em 12/12/2002**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 20 de nov. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2003-2020**. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 29 dez. 2012.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG). **Ata da 61ª Reunião Extraordinária da 4ª seção Legislativa Ordinária da 15ª Legislatura em 12/12/2006**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 20 de nov. 2012.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada 112, de 25 de janeiro de 2007**. Dispõe sobre a organização e a estrutura da administração pública do poder executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 2007a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 20 de nov. 2012.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada 174, de 26 de janeiro de 2007**. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Acessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2007b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 20 de nov. 2012.

MINAS GERAIS. Governo de Minas Gerais. Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Movimento Brasil Competitivo. **Agenda de Melhorias: caminhos para inovar na gestão pública. Núcleo da Estratégia 2030 – questões críticas para o desenvolvimento de Minas Gerais. Livro Azul**. Belo Horizonte, 2010a.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG). **Ata da 90ª Reunião Extraordinária da 4ª sessão Legislativa Ordinária da 16ª Legislatura, em 17/12/2010**. Belo Horizonte, 2010c. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/>. Acesso em: 22 de nov. 2012.

MORAIS, M. C. A. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.

MORAIS, M. C. A. **Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo no âmbito municipal brasileiro: o caso de Belo Horizonte – MG**. Viçosa: UFV, 2017.



Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Viçosa, 2017.

NEWELL, S.; SWAN, J.; KAUTZ, K. The role of funding bodies in the creation and diffusion of management fads and fashions. *Organization*, v.8, n.1, p.97-120, 2001.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil**: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

PAGE, S. What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services. *Public Administration Review*, v. 65, n. 6, p. 713-27, 2005.

PINTO, R. de A. B.; PAULA, Ana P. P. de. Do Assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma empresa júnior. *Cad. EBAPE.BR*, v. 11, n. 3, Rio de Janeiro, Set./Nov, p.340–355, 2013.

POLLITT, C. Is the Emperor in His Underwear? Na Analysis of the Impacts of Public Management Reform, *Public Management*, v. 2, n 2, p 181-199, 2000.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RODAS, Francisco C. El Contrato social em Hobbes: absolutista ou liberal? **Estudos Políticos**, Medellin, julio-diciembre, 2010.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, Mar./Abr. 2009.

SKOWRONEK, S. **Building a new American State**: The spancion of National Administrative Capacities. Cambridge University Press: Cambridge, 1993.

SOARES, J. B. **Inovações Institucionais para a gestão dos recursos hídricos no âmbito federal**. Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2005. 131 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SOUZA SANTOS, B. de. **Reinventar la democracia**: reinventar el Estado. Buenos Aires: Clacso, 2006.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com Base no Empreendedor Público em um Estado-Membro do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, pp. 723-743, Set./Out. 2012.



VALADARES, J. L. EMMENDOERFER, M.L.; SILVA, G.M.; SOARES, E.B.S. Modernização da Administração Pública de Minas Gerais: um Estudo exploratório do Cargo de Empreendedor Público. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 34.**Anais**. Rio de Janeiro. EnANPAD/ANPAD. 2010. CD.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VILHENA, R. Terceira Geração do Choque de Gestão em Minas Gerais: Gestão para a Cidadania O Fortalecimento da Cidadania através de um Estado em Rede. **Artigos do Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração – CONSAD** de 29 de fevereiro de 2009. Disponível em: <http://www.consad.org.br> . Acesso em: 24 abr. 2012.

WOOD JÚNIOR, T.; PAULA, A. P. P. de. Pop Management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações e Sociedade**, v.9, n.24, p. 39-51, 2002.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. S. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**, v. 31, n. 8, pp. 871 – 887, 2010.

