

OS CARGOS DE LIVRE NOMEAÇÃO NO BRASIL: REFLEXÕES COM BASE NO CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO EM MINAS GERAIS

Autoria: Josiel Lopes Valadares, Magnus Luiz Emmendoerfer

RESUMO

O cargo de empreendedor público surgiu em Minas Gerais num contexto onde o estado-membro passava por um momento de reestruturação de sua administração. Especificamente, o cargo de empreendedor público foi estruturado para auxiliar nos projetos estruturadores do Programa Estado para Resultados (EPr). Frente a esta concepção, percebeu-se o quanto a criação do Cargo de Empreendedor Público (EP) está atrelada a mobilização pela reforma do estado mineiro. Frente a isso, este artigo visa, de forma reflexiva, identificar quais as evidências de modernização da administração pública o Estado de Minas Gerais obteve com o provimento de cargos de livre nomeação, em especial o cargo de empreendedor público. Para tanto, levantou-se uma base teórica sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público. Este trabalho segue uma abordagem qualitativa e a coleta de dados se deu por meio de dados primários e secundários. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada aplicada à gestores do cargo de empreendedor público, bem como, à empreendedores que atuam na administração direta de Minas Gerais. Desta forma, a entrevista semi-estruturada foi elaborada com base nas categorias de análise que foram o recrutamento e a seleção, no intuito de favorecer o processo de análise. Para a realização deste, foi adotada a técnica de análise do conteúdo do material. Assim, os indicadores das categorias foram o ponto de partida para a sua realização, bem como, deram suporte para apontar possíveis relações e comparações em relação ao objeto estudado. Como contribuições observa-se que o processo de pré-qualificação do empreendedor público trouxe um avanço para a administração pública mineira no que tange a nomeação de cargos comissionados. No entanto, percebe-se que é necessário profissionalizar os funcionários de carreira do estado. É necessário fazer políticas que não sejam voltadas para autopromoção de governos e sim políticas públicas que se comprometam com o desenvolvimento local, políticas que concentrem no usuário da administração pública. Desta forma, o Estado de Bem Estar Social deve trazer benefícios não somente à alguns grupos sociais e tão somente o bem estar igualitário. Vale ressaltar que este trabalho busca avançar na temática, corroborando com estudos recentes que trazem à tona o debate acerca dos rumos do recrutamento de quadros para os cargos de confiança e suas possíveis implicações na gestão pública. Cabe aqui uma reflexão que paira todo o artigo: será que a evidência de um empreendedorismo público em Minas Gerais, em vez de inovação, não é um retorno a práticas patrimonialistas e clientelistas sempre existentes na administração pública brasileira? O que se percebe através da revisão da literatura e dos dados analisados é que cada vez mais os cargos de livre nomeação tem se tornado moeda de troca na busca de apoio político por parte dos governos, quando não se constituem em mera apropriação clientelista, fisiológica de postos de trabalho cujo acesso se dá sem concurso público.

1. INTRODUÇÃO

O rearranjo do aparelho estatal, que vem acontecendo desde as transformações destinadas à realocação de recursos e competências institucionais, até a dinâmica normativa e operativa, tem afetado os indivíduos (dimensão humana da organização do serviço público) em suas diferentes faces, e, ainda tem operado significativos impactos nas estruturas, nos processos, nas relações de trabalho, orientando-se para uma prática gerencial que tem, como uma de suas premissas norteadoras, a priorização do alcance de resultados efetivos nas ações do poder público. Tais mudanças, de fato, buscam uma forma de superar os estágios patrimonialistas da estrutura e do funcionamento do aparelho estatal; o aperfeiçoamento do padrão burocrático vigente, e a incorporação dos valores de eficácia e efetividade preconizados pela administração gerencial (COOK, 2004; UNDERHILL, 2004; HENISZ, ZELNER E GUILLÉN, 2005; BERGUE, 2007; IMASATO, MARTINS E PIERANTI, 2010).

Costa (2008), Matias Pereira (2009), Paula (2005) observam que, na tentativa de alcançar os objetivos citados acima, são enfatizadas três grandes reformas que se sucederam a partir de meados dos anos 1930, separadas entre si por intervalos de 30 anos – 1937, 1967 e 1995. Porém, cabe ressaltar, que o Brasil, desde quando se tornou um Estado Nacional em 1808, vem tentando reformar sua administração. Evidencia-se que a administração pública brasileira obteve uma evolução a partir dos anos 1930. Neste ínterim, o setor público brasileiro experimentou algumas iniciativas de transformação e modernização. No entanto, é persistente a manutenção de uma estrutura bastante inflexível e fechada sobre si mesma, que tem resistido de forma soberba à evolução e democratização da sociedade (TORRES, 2004).

Bresser-Pereira (1999), Costa (2008) identificam três grandes modelos de administração observáveis na evolução do aparelho estatal brasileiro: o modelo patrimonialista, o burocrático weberiano e o gerencial. É de suma importância observar que estes três modelos não se sucederam de forma linear. Acontece que tais modelos têm uma influência marcante em cada período do processo de modernização da administração pública brasileira. Deve-se ressaltar que, na realidade, esses três modelos convivem e sempre conviveram simultaneamente no âmbito da administração pública no Brasil. Na realidade, os três sempre se compartilharam, de forma que é possível identificar momentos em que a prevalência de algum dos três modelos é mais acentuada (TORRES, 2004). Portanto, observa-se que a administração pública no Brasil é marcada pelo hibridismo nas relações entre Estado e sociedade (CAPOBIANGO *et. al*, 2010). É possível constatar que técnicas gerenciais e eficientes já existiam muito antes de decretos ou leis que incitavam a introdução de práticas gerenciais na máquina pública. Do mesmo modo, apesar das grandes campanhas para implantação de práticas de gestão, práticas patrimonialistas de se governar ainda são comuns no cotidiano da administração pública. O fato é que nem mesmo o modelo burocrático foi plenamente implantado no Estado brasileiro, que muitas vezes permanece sendo administrado através de práticas que desconhecem ou ignoram princípios da impessoalidade, publicidade, especialização, profissionalismo, etc.

Em Minas Gerais, a Reforma Administrativa foi denominada como o Choque de Gestão. Este plano mineiro foi construído em duas gerações. Segundo Alves (2006), na primeira geração foi feito uma série de ações para melhorar os gastos públicos, melhorar as despesas, e aumentar a arrecadação para o estado ter um equilíbrio fiscal. Na segunda geração, segundo o autor, o estado-membro tinha que pensar em como gastar esses recursos, ou seja, depois de estruturar o planejamento, o governo de Minas Gerais priorizou a reorganização institucional, programou uma agenda de gestão com abordagem setorial, a partir da estratégia adotada em cada área, voltou o estado para o foco em resultados e, neste campo, adequou os acordos e prêmios de resultados à estratégia (VILHENA, *et al.*, 2006). O Governo Mineiro, a partir de 2003 começou adotar um modelo de planejamento e de

gerenciamento de projetos o que fez refletir sobre a possibilidade de se criar um cargo que daria suporte para este modelo de administração. O objetivo do governo foi trazer pessoas, de dentro ou de fora do Estado que tivessem uma formação acadêmica/empresarial sólida que as habilitassem a gerenciar um projeto, bem como coordenar uma área estratégica do estado (BERNARDI e GUIMARÃES, 2008).

Assim, com um objetivo bem específico, conforme foi citado acima, o cargo de empreendedor público foi estruturado para atender as demandas das autarquias, fundações e secretarias do estado de Minas Gerais. Isto é, veio para auxiliar nos projetos estruturadores do Programa Estado para Resultados (EPr). Frente a esta concepção, percebe-se o quanto a criação do Cargo de Empreendedorismo Público (EP) está atrelada a mobilização pela reforma do estado mineiro. Esta estratégia, segundo o discurso dos formuladores, se configura como um avanço para o estado-membro, que incute em seu funcionalismo, um sinal de um agente com comportamentos empreendedores. Desta forma, a questão norteadora deste artigo será: Quais as evidências de modernização da administração pública, o estado-membro de Minas Gerais obteve com o provimento de cargos de livre nomeação, em especial com a criação do cargo de empreendedor público?

Para tanto, é importante compreender os fundamentos que regem a gestão de pessoas no serviço público. Especificamente, considerando o objeto deste estudo, as funções de recrutamento e seleção de pessoas.

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Em síntese, observa-se que o “objetivo geral da gestão de pessoas nas organizações é composto por três ações fundamentais: promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas” (BERGUE, 2007, p.379). Na administração pública, estes processos são realizados com procedimentos específicos que os tornam diferentes em relação à administração privada. O recrutamento e a seleção de pessoas, na organização pública, são realizados de forma planejada, quando as demandas previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias, tendo em vista à sua consecução no exercício seguinte. Assim, percebe-se que o suprimento de pessoas na organização pública acontece por meio do processo admissional (BERGUE, 2007).

Neste sentido, o **recrutamento** de pessoas “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais para o cargo” (LACOMBE, 2005; GIL, 2001; LUCENA, 2001). É importante observar que o recrutamento deve ser efetuado em uma unidade central e também deve ser uma atividade permanente, sendo intensificada nas ocasiões em que existam vagas. É basicamente um sistema de informação, onde a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher. Segundo Araújo (2006), o recrutamento é realizado a partir das necessidades presentes e futuras de uma organização. Está totalmente alinhado com a relação entre organização e o mercado. Observa-se que o processo de recrutamento é composto de três etapas, a saber: a) Pesquisa interna das necessidades; b) Pesquisa externa do mercado; c) Definição das técnicas de recrutamento a utilizar. Quanto à pesquisa interna; há uma verificação das necessidades da organização em relação às carências de pessoas. Procura-se fazer um levantamento interno contínuo e constante envolvendo todos os níveis da organização para que ofereça as oportunidades existentes na organização. A pesquisa externa, por sua vez, baseia-se em segmentar e diferenciar o mercado para que facilite a análise do mesmo. Desta forma, os dois aspectos importantes que devem ter bastante atenção na pesquisa externa são: a segmentação do mercado de gestão de pessoas e a localização das fontes de recrutamento (ARAÚJO, 2006; LACOMBE, 2005).

O recrutamento de pessoas no serviço público é realizado por meio de uma sucessão de atos administrativos complexos que se estende desde a verificação da efetiva necessidade da administração, encerrando-se com a homologação das inscrições para o concurso, no caso do provimento de cargos efetivos ou empregos ou empregos públicos (MEIRELLES, 1991; MELLO, 2005; BERGUE, 2007). Neste sentido, as fases do recrutamento na administração pública percorrem as fases de identificação da efetiva necessidade de pessoas, análise da existência legal da vaga, elaboração e publicação do edital de abertura do concurso, processo de inscrições e, por último, as homologações das inscrições. Cada fase desta deve ser concebida de forma eficiente conforme as regras estabelecidas pelo órgão superior que as regem.

O processo de **seleção de pessoas** faz parte do processo de provisão de pessoal e acontece logo após o processo de recrutamento. Esta fase visa solucionar dois tipos de problemas: a) a adequação do homem ao cargo e; b) eficiência e eficácia do homem no cargo. Deste modo, entende-se que a seleção visa encontrar, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados ao cargo disponibilizado, com o intuito de manter ou aumentar a efetividade da organização (ARAUJO, 2006). Observa-se que a seleção é um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. O primeiro aspecto é fornecido pela descrição e análise do cargo, enquanto o segundo é obtido por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Na administração pública, o instrumento fundamental de seleção de pessoas é o concurso público de provas ou provas de títulos, conforme preconiza o art. 37, inciso II da Constituição da República.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da união dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I- Todos os cargos e funções públicas são acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como os estrangeiros na forma da lei;

II- A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Conforme observado pela lei que rege a admissão de servidores públicos, observa-se que a regra geral de admissão destes é por meio do concurso público. Tal concurso busca garantir a eficiência e a moralização no provimento de pessoas na organização pública. Diz-se que esse instrumento é moralizador, em essência, pelo fato de ser público (MEIRELLES, 1991; DI PIETRO, 1999; MELLO, 2005). Na realidade, o concurso é o instrumento que legitima a garantia de igualdade relativa ao acesso às vagas de empregos públicos para aqueles que atendam os requisitos estabelecidos em lei para seu provimento. É o concurso que garante, quando bem elaborado, a escolha do profissional mais apto dentre os que estão em busca da vaga, segundo os critérios pré-estabelecidos. No entanto, como observado no parágrafo II do Art. 37 da Constituição existe outra forma de provimento de pessoas na organização pública. Esta forma são as nomeações para cargo em comissão declarado de livre nomeação e exoneração. “Esses cargos são estruturas funcionais autônomas, passíveis a serem ocupadas por indivíduo que não detém vínculo laboral anterior e permanente com o ente ou o órgão” (BERGUE, 2007,p. 206). A política de designação de pessoas para os cargos de comissão ou confiança ocorre de maneira subjetiva e pessoal. Bergue (2007, p.208) afirma:

A política de designação de pessoas para o exercício desses postos, nesses casos, obedece a uma dinâmica particular, que transcende os limites da racionalidade estrita

(esta visada, essencialmente, no caso do provimento de cargos e empregos públicos a partir de mecanismos como o concurso, o plano de cargos e remuneração, entre outros). Nesse contexto o aspecto central indispensável à compreensão dos fatores componentes desse fenômeno organizacional é a natureza da relação estabelecida entre a autoridade superior e o designado, a qual se assenta, preponderantemente, na confiança e no comprometimento pessoal. Outra importante perspectiva de análise dessa relação são as interações e tensões que se estabelecem no entorno do espaço de exercício do cargo ou da função, e seus reflexos nas redes de relações formais e informais.

Diante disto, observa-se que o processo de provimento de pessoas na organização privada e na pública são bens distintos. Primeiro, porque o foco em que são realizadas as atividades de cada organização são diferentes, dado que na organização privada a administração visa aumentar a riqueza de seus acionistas e de outro modo, na organização pública o objetivo é atender de forma igualitária seus usuários. Segundo porque na organização pública há um cunho político nas tomadas de decisões. O agente público não consegue se desvincular do lado político ao realizar suas tarefas.

Portanto, tendo contextualizado, através deste referencial teórico as formas de Provimento de pessoas na organização pública, evidenciará, a partir deste momento, a metodologia empregada para o alcance do objetivo desta pesquisa.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Fundamentando-se no trabalho de Emmendoerfer (2004), o qual se baseou em Kerlinger (1980), optou-se neste trabalho pela elaboração de categorias de análise para facilitar o processo de coleta e análise dos dados. Neste sentido, foram definidas duas categorias de análise com base na fundamentação teórica pesquisada: **Recrutamento e Seleção** de pessoas.

A pesquisa se estabeleceu através de dados primários e dados secundários. Para coleta de dados primários, foram aplicadas entrevistas semi estruturadas em profundidade aos agentes do governo selecionados. Também foram levantados dados secundários, por meio de artigos expressos nas referências deste trabalho, oriundos de bancos de dados oficiais do Governo, Periódicos CAPES, Associação de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (ANPAD) e outros jornais específicos da área.

O principal instrumento de coleta de dados escolhido foi a entrevista semi-estruturada, assim definida por May (2004, p.148):

[...] entre os métodos estruturados e os focalizados existe um que utiliza técnicas de ambos. As perguntas são normalmente especificadas, mas o entrevistador está mais livre para ir além das respostas de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade. As informações sobre idade, sexo, ocupação, tipo de domicílio e assim por diante podem ser perguntadas em um formato padronizado. O entrevistador, que pode buscar tanto o *esclarecimento* quanto a *elaboração* das respostas dadas, pode registrar informação qualitativa sobre o tópico em questão. Isso permite que ele tenha mais espaço para *sondar* além das respostas e, assim, estabelecer um diálogo com o entrevistado.

O **primeiro bloco** de entrevistas foi realizado com duas gestoras do cargo de empreendedorismo pertencente ao Programa Estado para Resultados. As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2010. Uma no final do mês de março e a outra em meados de agosto de 2010. Estas gestoras foram escolhidas, pois elas fazem parte da alta cúpula do cargo de empreendedor público de Minas Gerais. Elas, inclusive, ajudaram a estruturar este modelo de gestão. A cúpula do Programa Estado para Resultados está localizada na Cidade Administrativa de Minas Gerais em Belo Horizonte, Minas Gerais. No **segundo bloco** foram

entrevistadas duas empreendedoras públicas, na qual evidenciaram a visão dos próprios ocupantes dos cargos.

Optou-se por não mencionar os nomes das empreendedoras e das secretarias a qual pertencem para guardar o anonimato das informações. Portanto ao referir-se ao entrevistado será utilizada a sigla E1 para a primeira entrevistada, E2 para a segunda, E3 para a terceira entrevistada e E4 para a quarta e última entrevistada. Houve a coleta de dados com o grupo de empreendedores e, com base nestas respostas, foi realizada a análise que se fundamentou na teoria pesquisada e na opinião do pesquisador, que busca responder o problema já descrito.

Foram entrevistadas quatro empreendedoras, conforme descrito no Quadro 01 abaixo.

QUADRO 01 – Cargo das Entrevistadas

Empreendedor	Cargo/Função
E1	Gestor do Cargo de Empreendedor Público
E2	Empreendedor Público
E3	Empreendedor Público
E4	Gestor do Cargo de Empreendedor Público

Fonte: Elaborado pelo autor.

A entrevista semi-estruturada foi elaborada com base nas categorias de análise já explicadas. A ideia é de favorecer o processo de análise que será realizado mais adiante. Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de análise do conteúdo do material (BARDIN, 2004). Seguiu-se a abordagem qualitativa, pois esta é apropriada pelo fato de se tratar de um assunto complexo e que não pode ser quantificado. Minayo (1997) justifica a escolha da técnica já que responde a questões muito particulares. Este tipo de pesquisa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com diversos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, e busca relacionar de modo aprofundado as relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Os indicadores das categorias de análise foram o ponto de partida para a sua realização nesta pesquisa bem como deram suporte para apontar possíveis relações e comparações em relação ao objeto estudado no caso o cargo de empreendedor público.

4. O CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO (EP)

O cargo de empreendedor público surgiu em Minas Gerais num contexto onde o Estado-membro passava por um momento de reestruturação de sua administração. Os preceitos de qualidade fiscal, gestão eficiente e o foco nos resultados fizeram com que este cargo fosse criado para dar suporte ao Programa Estado para Resultados do governo mineiro (BERNARDI e GUIMARÃES, 2007). Os autores afirmam que, desta forma, foi criada uma área para resultados que possuía uma nova concepção de arranjo institucional. Esta área era formada por “núcleos focais” de concentração, de melhores reforços e recursos visando transformações e melhorias desejadas na realidade. Cada área de resultados foi alvo de uma intervenção de projetos estruturadores, agrupados em função de sua sinergia e sua capacidade transformadora. Os mentores do EP criaram o cargo com o objetivo de alavancar as potencialidades das políticas do governo Neves, no período de 2007-2010, na segunda geração do choque de gestão. O Governo mineiro teve como pressuposto que o desenvolvimento de empreendedores no estado-membro tornar-se-ia estratégico no sentido de se criar, em sua organização, uma capacidade de resposta mais rápida, inovadora e estratégica ao ambiente (BERNARDI e GUIMARÃES, 2008).

As entrevistadas, (E1), (E2), (E3) e (E4), versam que os empreendedores são profissionais das mais diversas áreas, que vem das instituições privadas para dinamizar o serviço público. É importante enfatizar este fato, pois as quatro entrevistadas afirmam que o governo mineiro busca pessoas com pensamento e formação empreendedora de diversas áreas do conhecimento. Desta forma, o perfil de candidato que o governo busca para preencher este cargo, segundo as entrevistadas, são pessoas que tem capacidade de desenvolver projetos sociais que ajude a resolver problemas existentes na realidade do estado-membro. Neste sentido, os empreendedores ficam à disposição do governo como uma força tarefa adaptável às demandas deste estado membro. Desta forma, observa-se que os empreendedores públicos são cargos temporários que tem a função de ser uma força tarefa do governo. Tem sua visão na ação para resultados nos projetos definidos como estruturadores do Estado. Seu surgimento foi em 2003 como estratégia do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2003-2023.

Este cargo foi criado para atender o “Programa Estado para Resultados” junto à secretaria de planejamento. Bernardi e Guimarães (2008) evidenciam que este programa decorreu do primeiro choque de gestão e tinha como compromissos básicos a qualidade fiscal, a gestão eficiente e o foco nos resultados. Segundo a entrevistada (E1), no momento da primeira geração do Choque de Gestão, o estado buscava recursos para fazer com que a coisa pública funcionasse. O estado-membro ainda não estava organizado suficientemente para implantar o cargo empreendedor público. Já na segunda geração do choque de gestão, a entrevistada menciona que a administração pública mineira estava pronta para o empreendedorismo. A entrevistada afirma que é devido a esta maturidade administrativa e de técnicas de gestão que a administração pública mineira auferiu, através da primeira geração do choque de gestão, que tornou factível a criação do cargo de empreendedor público.

É importante observar que o cargo foi uma política do governo Neves. Segundo a entrevistada (E4), o cargo foi criado de acordo com a exceção presente no Art. 37 da constituição. Desta forma, o governador tinha que abrir mão um pouco desta livre nomeação para que fosse implementado o modelo de gestão do cargo de empreendedor público. Assim, com a liberação dos cargos de livre nomeação por parte do governo, foi institucionalizado um processo de seleção, similar à iniciativa privada, para os ocupantes deste cargo.

Sobre o ambiente de atuação dos empreendedores públicos, percebe-se, com a passagem da entrevistada (E1), abaixo, que os empreendedores são alocados nos mais diversos setores.

[...] Nós temos empreendedores públicos alocados como gerentes de projetos, como adivinhos ou como empreendedores mesmo, fazendo parte de uma equipe. Com exceção de uma única área de deputados aqui no governo de Minas, de todas as áreas, em doze delas nós temos empreendedores alocados.

Sobre esta atuação é importante inferir que as necessidades nascem da estratégia de governo, então não tem uma distribuição de X empreendedores por secretaria ou mesmo por projeto ou área. Não existe um planejamento quanto à distribuição de empreendedores por setor. Na medida em que vai sendo implementada a estratégia de governo, vão sendo identificadas necessidades de alocação de determinados profissionais em certas áreas. “E é assim que foram distribuídos os empreendedores”, esclarece a entrevistada (E4).

Agora, sobre as funções do empreendedor público, a entrevistada (E4) diz que eles se ocupam das mais diversas ocupações. O trecho abaixo deixa clara a opinião da mesma:

[...] Uma característica bem forte do modelo dos empreendedores aqui é a heterogeneidade deste grupo. Agente tem empreendedores que estão gerenciando projetos estruturadores, tem empreendedores com perfil mais especialista em áreas que são relevantes, mas bem direcionados. Por exemplo: especialistas em

Tecnologia da Informação (TI) são contratados para atuar em projetos de TI que são importantes para concepção da estratégia de governo. Então não tem uma atuação definida. Isto vem da necessidade da estratégia para elaboração do perfil e é isso que define a alocação dele.

Já a empreendedora (E3), que trabalha em um projeto no setor do turismo, afirma que seu trabalho é executar projetos de arquitetura, acompanhar os projetos de terceiros, as obras, definir critérios de intervenções para os projetos de arquitetura e restaurações, acompanhar as reuniões técnicas com os parceiros. Para a entrevistada (E1), o cargo é empreendedor, mas a função é quase única. Ela admite que o trabalho do empreendedor é muito artesanal. Então depende muito da função que o empreendedor desempenha. Se ele é um gerente de projetos, ele tem que acompanhar, tem que diferenciar toda estrutura do projeto, tem que discutir orçamento, tem que participar das reuniões de acompanhamento e monitoramento que fica na secretaria de planejamento de gestão, onde vai discutir orçamento do projeto, discutir questões orçamentárias, participar da elaboração de plano de projeto para cada ano. Se ele é um gerente adjunto, ele vai dar um suporte ao gerente. Se ele é um empreendedor que está ocupado em um projeto de pesquisa, ele vai desempenhar aquelas funções que foram pactuadas com ele. Quando o empreendedor entra em exercício, ele pactua um plano de trabalho e nesse plano de trabalho são colocadas algumas metas. Desta forma, são pactuadas com ele algumas entregas que são as mais importantes do projeto em que ele estará atuando. A entrevistada informa que a atividade do empreendedor vai estar muito relacionada àquelas entregas, e isso é muito individual. Cada empreendedor tem seu plano de trabalho.

Quando é na área estratégica, são negociados com o gestor que atende o empreendedor de forma direta quais são as entregas mais relevantes no período de tempo. (E4) diz:

[...] A partir dali ele vai pactuar aquilo em quanto trabalho, e aquilo é o norte dele, aquela é a visão que ele tem que perseguir, são as entregas que ele pactuou.

Percebe-se que um dos focos das reformas gerenciais é a forma em que as pessoas estão atuando nos processos. Tem-se observado que no contexto da administração gerencial as organizações públicas já não estão baseadas de acordo com o modelo burocrático (hierarquias rígidas, princípio da obediência, lealdade acima de tudo etc.). O foco destas empresas está no modelo orgânico/empreendedor. Ou seja, a cultura paternalista que permeava a maioria das organizações do tipo burocrático, pode estar dando lugar a uma cultura gerencial. Hoje, muitas organizações, inclusive as públicas, perceberam que para ter sucesso na busca da competitividade elas têm que possuir indivíduos na organização capacitados para assumir maiores riscos, para ser mais criativos e inovadores, para antever o futuro, para ousar e tomar decisões, para, de certa forma, liderar; em outras palavras, para se transformar em verdadeiros empreendedores (BIRCHAL e MUNIZ, 2002).

Neste sentido, identificou-se que, de certa forma, uma das questões cruciais e inovadoras no cargo do empreendedor público reside na forma de como eles são geridos. Por isto, é importante salientar que é de suma importância entender o processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e o sistema de remuneração dos mesmos. Deve-se ressaltar que estas foram as categorias definidas previamente na metodologia desta pesquisa para se alcançar os resultados.

CATEGORIA 1- Sistema de Recrutamento

Percebe-se que o processo de recrutamento dos empreendedores públicos é distinto do processo comum de recrutamento de pessoas que ingressam na organização pública. A entrevistada afirma que o estado possui um processo de pré-qualificação, que é descrito em

um decreto. Todo empreendedor, para ocupar um cargo, tem que passar por esse processo de pré-qualificação. Neste sentido, não há a abertura de vagas no mercado. O processo acontece por indicação. A entrevistada (E1), que é uma das gestoras do cargo, afirma que o programa Estado para Resultados busca um secretário de estado ou um professor de confiança para indicar nomes de possíveis talentos. Estas indicações vão para um banco de dados organizado pela gestora dos empreendedores públicos. Também há uma busca por pessoas nas universidades, em empresas de recolocação e, principalmente, na rede interna de relacionamentos. Segundo a entrevistada (E1):

[...] Então, por exemplo, quando eu estou com uma vaga, para uma pessoa, por exemplo, atuar..., lá no ‘Espaço Minas Gerais’, que é um projeto da secretaria de turismo, eu olho com a secretária, se tem alguma pessoa indicada, vou no meu banco de currículos entro em contato com a pessoa. (Qualquer pessoa pode mandar um currículo). Vamos supor que estamos precisando de alguém formado em Administração, com pós graduação em turismo, aí eu faço uma busca lá no meu banco de currículos, e seleciono aqueles currículos compatíveis com a vaga e avalio se eles preenchem todos os requisitos que foram descritos para a elaboração do preenchimento da vaga, e aí eu chamo para entrevista. Depois desta primeira etapa, eu faço outra seleção para ver quem eu vou mandar pra avaliação. Essa avaliação é feita por uma empresa que faz seleção. Esta empresa gera um laudo que me fala um pouco do perfil da pessoa, como ela se comporta no trabalho, e aí envio para o comitê de pré-qualificação dos empreendedores públicos. Depois desta etapa o gestor vai entrevistar essas pessoas e escolher quem vai ficar com aquela vaga.

A entrevistada (E4), que também é uma gestora do cargo, afirma que não há uma divulgação das vagas por meio de edital público ou como um concurso público. Isto não acontece, pois o cargo de empreendedor tem uma das mais altas remunerações no estado. Se divulgar a vaga, ainda que internamente, o volume de currículos que seriam enviados seria muito além da estrutura vigente para seleção. A entrevistada (E4) afirma que:

[...] *a idéia é que agente tenha chance de acerto na escolha da pessoa que queremos colocar no cargo em comissão pra ajudar e apoiar a execução da estratégia.* É inviável fazer um concurso público, ainda que simplificado. Porque nós na equipe somos três, incluindo eu que hoje estou como coordenadora.

Observa-se na fala da entrevistada um indício forte de fortalecimento de elites classistas no governo. Outra característica importante que é ressaltada pela entrevistada é que esses cargos visam auxiliar a estratégia de governo. Desta forma, cabe refletir se estas estratégias estão voltadas realmente para os usuários da administração pública ou simplesmente para a manutenção do poder do governo vigente.

CATEGORIA 2 - Seleção de Pessoal

Segundo os mentores do cargo de empreendedor público, com o objetivo de enfatizar os princípios da profissionalização e da meritocracia na gestão pública do estado mineiro, foi instituído um processo de seleção através do processo de pré-qualificação para o cargo de empreendedor público. A proposta de se ter uma pré-qualificação como requisito de provimento de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração foi baseada no *Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)*, do estado do Chile (BERNARDI e LOPES, 2010). Este sistema é uma ferramenta de apoio do estado do Chile para selecionar os profissionais mais idôneos e qualificados na direção das instituições públicas, “através de processos de seleção abertos e transparentes para o provimento de cargos da alta direção pública de exclusiva confiança” (BERNARDI e LOPES, 2010, p.9). Segundo a entrevistada (E4), o provimento

dos cargos de empreendedor público é realizado de forma gradativa, na medida em que surgem necessidades de empreendedores nos órgãos e instituições do estado. Neste ínterim, segundo as entrevistadas (E1) e (E4):

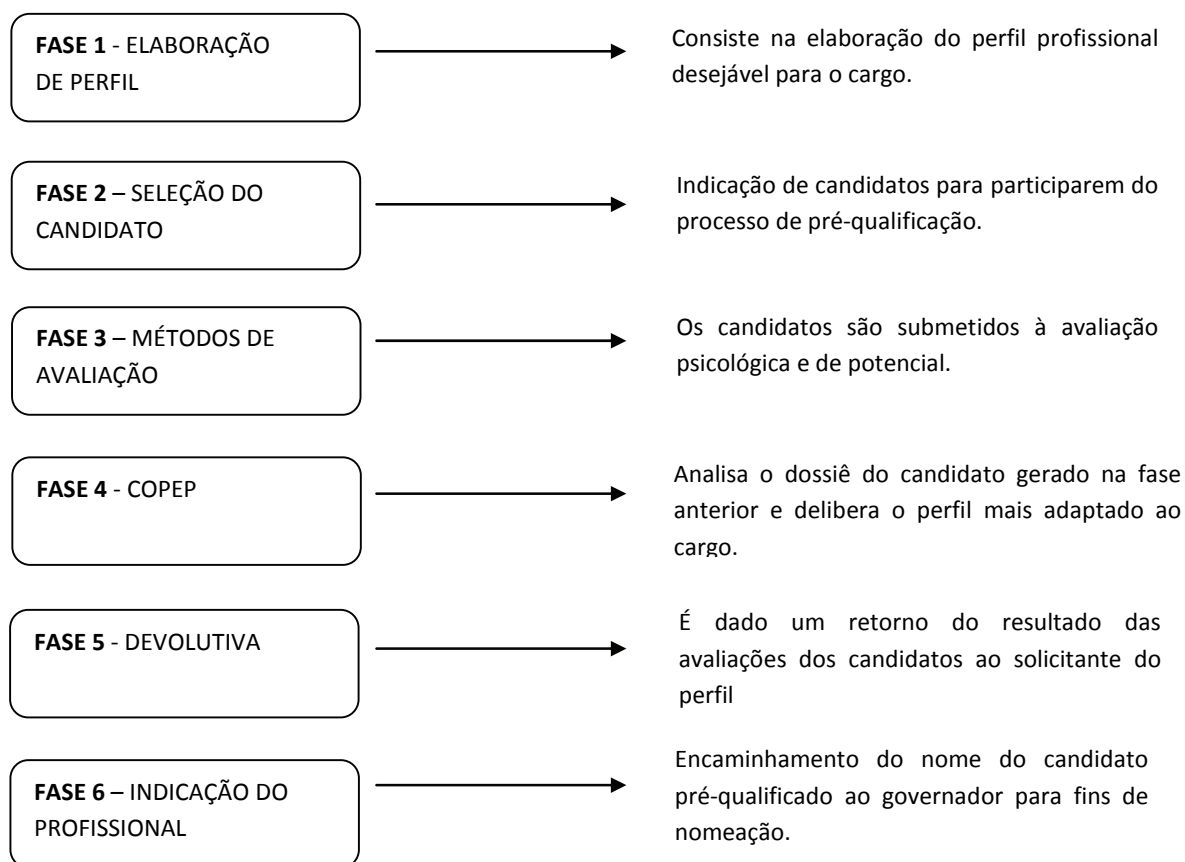
[...] a seleção dos empreendedores públicos, começa com uma pré-seleção feita por uma empresa privada. Esta entrevista gera um laudo do perfil da pessoa e como ela se comporta no trabalho. Depois desta primeira etapa, passa-se para o citado processo de pré-qualificação dos empreendedores. O processo de pré-qualificação é pré-condição para a provisão do cargo de empreendedor público e foi instituído pelo artigo 22 da Lei Delegada nº174, de 26 de janeiro de 2007 e regulamentado pelo Decreto no 44.490, de 21 de março de 2007. *Trata-se de um processo inovador, porque inaugura uma nova forma de lidar com cargos de provimento em comissão de livre nomeação e exoneração*, reforçando princípios como o profissionalismo e a meritocracia, já adotados na gestão 2003-2006.

Observa-se que o processo de seleção de pessoas é realizado em três fases. Na primeira fase é elaborado um perfil do candidato ao cargo. Para cada cargo é elaborado um perfil específico, de acordo com a necessidade decorrente da estratégia de governo.

A segunda fase inicia-se após a elaboração do perfil do ocupante do cargo. A coordenação executiva do Programa Estado para Resultados indica candidatos para participarem do processo de pré-qualificação, com base em avaliação de currículo e entrevistas preliminares com os candidatos. Estes procedimentos visam adequar o perfil do candidato aos requisitos do cargo específico. Entendendo a seleção de pessoas como um sistema de comparação e de escolha, observa-se que esta fase deve apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar alguma validade. Desta forma, a obtenção de informações sobre o perfil candidato é de suma relevância, pois com base nessas informações e as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o órgão de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho (LACOMBE, 2005). De posse de tais informações, a respeito do cargo a ser preenchido, deve-se fazer a escolha das técnicas de seleção adequadas para escolher os candidatos adequados (ARAÚJO, 2006).

A terceira fase consiste justamente em aplicar os métodos de avaliação dos candidatos. Neste ínterim, os candidatos selecionados na fase anterior são submetidos à avaliação psicológica e de potencial, de acordo com a complexidade do cargo e atividades a serem desempenhadas. Nesta avaliação são aplicados testes de personalidade, aptidão gerencial e realização de entrevistas individuais por competência. Após esta avaliação são gerados laudos técnicos de cada candidato contendo informações sobre sua qualificação, laudo técnico individual, grau de adequação do candidato para um ou mais cargos de empreendedor público. Este laudo é apresentado ao Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos (COPEP) que compara o perfil solicitado com o perfil dos candidatos. Após a deliberação do COPEP é dado um *feed-back* do resultado das avaliações dos candidatos ao solicitante do perfil. Por fim, é encaminhado o nome do candidato pré-qualificado, indicado por meio da deliberação do COPEP, ao governador, para fins de nomeação do empreendedor público. A Figura 01 abaixo explicita o processo de seleção dos empreendedores citado acima:

FIGURA 01 – Processo de Seleção dos Empreendedores Públicos



Fonte: Programa Estado Para Resultados. Dados da entrevista.

A entrevistada (E4) mencionou que a experiência do processo de pré-qualificação trouxe vários aprendizados. Neste sentido observa-se por Bernardi e Lopes (2010) que:

No período de 2007-2009 foram submetidos ao processo de pré-qualificação 266 candidatos, dos quais foram pré-qualificados 51% em 32 reuniões do COPEP. Neste período, manteve-se entre 70 a 80 empreendedores públicos em exercício. No final de 2009, 49% dos empreendedores públicos pré-qualificados eram oriundos do setor público, 54% foram pré-qualificados para o cargo de empreendedor público II, 55% eram do sexo feminino e a maioria atuava em projetos estruturadores (50%) ou em áreas estratégicas (47%). Dos 134 empreendedores públicos pré-qualificados, 56 foram exonerados até 31 de dezembro de 2009. ***A grande parte dos empreendedores públicos em exercício ao final de 2009 tinha título de mestre (33%) ou possuía pós-graduação (44%).*** Ao longo de quase três anos da existência do processo de pré-qualificação, observou-se um equilíbrio entre empreendedores públicos do sexo feminino e masculino. ***No que tange ao nível de escolaridade, os empreendedores públicos com título de pós-graduação sempre foram maioria.***

A entrevistada (E4) informou que grande parte dos empreendedores públicos foi alocada a projetos estruturadores e áreas estratégicas. Observa-se que, a princípio a maioria dos empreendedores veio da iniciativa privada. Porém, com o passar do tempo, a participação de empreendedores públicos originários do setor público foi aumentando, chegando a quase 50% ao final de 2009. Para esta entrevistada, o primeiro desafio identificado no processo de pré-qualificação refere-se à dificuldade de definição do perfil do profissional para a vaga. Não havia a cultura, na administração pública mineira, de elaborar perfil profissional para o

provimento de cargos. Para a entrevistada (E4), essa dificuldade inicial foi minimizada pelo apoio de um formulário próprio de elaboração do perfil para o cargo do empreendedor público. No entanto, mesmo com o apoio do formulário, o demandante da vaga tinha dificuldades em priorizar os atributos e características, bem como identificar o nível de desenvolvimento das competências essenciais e desejadas do empreendedor público (BERNARDI e LOPES, 2010).

Em 2009, o formulário foi revisto e aprimorado com a finalidade de contribuir para a melhor definição do perfil desejado para o ocupante do cargo. Outro desafio verificado foi a necessidade de ampliação das fontes de indicação de candidatos. A princípio, como já mencionado, o banco de currículos de onde eram selecionados os potenciais candidatos ao cargo de empreendedor público era alimentado por auto-indicação, instituições de ensino superior, pelo COPEP, pelos demandantes das vagas e por uma rede de contatos na administração pública. Com vistas a ampliar o referido banco de currículos, foram contatadas empresas de recursos humanos que passaram a indicar grande número de potenciais interessados as vagas para o cargo de empreendedor público.

5. APONTAMENTOS SOBRE OS CARGOS COMISSIONADOS E SUAS INTERLOCUÇÕES COM O CARGO DE EMPREENDEDOR PÚBLICO

Sob um ponto de vista reflexivo, observa-se que as designações para o exercício de cargos e funções de confiança é concebida como uma conotação de via dupla. Apesar de atender às necessidades específicas de organização e funcionamento da gestão pública, constituem uma particular fonte de atritos e funcionamento da gestão pública no que tange aos aspectos da burocracia (BERGUE, 2007).

Neste sentido, observando os princípios norteadores da burocracia como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade que formam as vigas mestras deste construto, entende-se que o livre provimento de pessoas na organização pública, apesar de não ferir o princípio de legalidade, caminha numa posição muito delicada quanto ao princípio de impessoalidade. Apesar do discurso que as novas proposições das reformas não visam exterminar os princípios burocráticos existentes, na prática o que se vê são comportamentos que vão de encontro com os princípios da burocracia (SANTOS, 2009).

No caso do Empreendedor Público em Minas Gerais, de fato evidencia-se algumas inovações que realmente trouxeram avanços para a administração pública mineira. Um exemplo deste avanço é o fato de todo empreendedor, para ocupar um cargo, tem que passar pelo processo de pré-qualificação, instituído pelo programa. Esta pré-qualificação, de certa forma, elimina um pouco dos resquícios de clientelismo existentes na administração pública. Desta forma, o governo de Minas Gerais passa a ter critérios mais claros para a contratação dos cargos comissionados referentes à este cargo de empreendedor público. Ter critérios mais rigorosos é justamente o que autores como Santos (2009), identificam como necessidades para diminuir a corrupção, partidarismo e nepotismo nas administrações públicas.

Porém, observa-se, que apesar deste cargo apresentar um importante avanço no quesito citado acima, não se pode afirmar que os problemas referentes aos cargos de comissão acabam exclusivamente por uma instituição de um processo de pré-qualificação dos cargos. Apesar de todo o discurso de que o cargo de empreendedor público é um exemplo de sucesso, pouco se sabe sobre os reais efeitos deste cargo em termos de eliminação de práticas clientelistas na ação do governo. Um dos fatores que geram dúvidas é que apesar de haver todo este processo de pré-qualificação, a última fase de todo “moderno” processo, a decisão final passa pelo aspecto de confiança de uma pessoa, o governador.

Sobre este aspecto, Barbosa (1996) critica o caráter de novidade e modernidade que se é dado ao conceito de meritocracia no serviço público brasileiro. A autora admite que ao

considerar a história, tanto geral como específica, o sistema meritocrático existe no Brasil desde 1824, em termos de formulação jurídica. Bergue (2007) corrobora com Barbosa (1996) ao identificar que este tipo de meritocracia já existia no sistema feudal, onde se observava o poder da concessão dos cargos comissionados ou de confiança cuja designação estabelecia laços de cooperação muito intensos entre os vassalos. Este sistema era hereditário, com o governo centralizado, administrado por funcionários escolhidos por mérito. E isso não quer dizer que não funcionava o sistema político.

Na China e no Japão, segundo Barbosa (1996), os governos apesar de aplicarem este tipo de indicação, já eram considerado sistemas de governo estável. Segundo a autora, um intelectual japonês, Hirose Tanso, alinhava um argumento dentro dos mesmos parâmetros. Segundo este intelectual, como os funcionários chineses não possuíam nenhuma segurança de serem mantidos em sua atividade laboral, podendo ser até demitidos a qualquer momento e nada sendo garantidos aos seus filhos, eles se preocupavam apenas em usufruir de seus momentos de poder sem nenhuma preocupação com as gerações futuras. Cabe aqui uma aplicação ao cargo de empreendedor público. Será que o governo mineiro, considerando que está balizando suas ações estratégicas nas reformas administrativas, não está voltando a uma cultura feudal (IMASATO *et al*, 2010)? Será que existe uma cultura empreendedora que sustente um comportamento empreendedor na organização pública?

No ponto de vista do autor deste artigo, antes de sair criando um cargo que se autodenomina empreendedor público, deve-se criar um ambiente propício ao afloramento de comportamentos comuns em empreendedores. É necessário fomentar uma cultura empreendedora nas organizações públicas. Porém esta cultura não é fomentada de forma rápida. Não é um período de um ou dois mandatos que se cria uma cultura empreendedora. É necessário, primeiramente planejá-la (BALBI e VALADARES, 2008). É necessário perceber que o empreendedorismo, quando entendido como teoria, não é algo de fácil alcance e pragmático. É necessário compreender que discutir empreendedorismo e burocracia é discutir elementos totalmente antagônicos e distintos. Desta forma cabe a reflexão. O que se deseja realmente com o cargo de empreendedor público?

Voltando a discussão sobre meritocracia Barbosa (1996, p. 67) observa que:

É preciso diferenciar e entender a meritocracia enquanto, critério de ordenação social e enquanto ideologia. No primeiro caso, o mérito é a capacidade de cada um realizar determinada coisa ou se posicionar em uma determinada hierarquia, baseado nos seus talentos ou esforços pessoais – é invocado como critério de ordenação de membros de uma sociedade apenas em determinadas circunstâncias. No segundo, a meritocracia é o valor globalizante, o critério fundamental e considerado moralmente correto para toda e qualquer ordenação social, principalmente no que diz respeito à posição sócio econômica das pessoas.

Ou seja, quando se está inserido num universo social onde se está em voga uma ideologia meritocrática, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores. Desta forma, existe uma larga diferença entre sistemas sociais democráticos, que atendam apenas determinados fins e sociedades organizadas, a partir de uma ideologia de meritocracia, onde quase toda e qualquer posição social deve ser ocupado pelos melhores com base no desenvolvimento individual. Neste sentido, percebe-se que, com os dados fornecidos, a administração pública mineira pode estar fortalecendo uma elite no poder público, da mesma forma que foi constatado este favorecimento no primeiro governo Lula, por D'Araújo (2007), e no artigo de Imasato, *et al* (2010).

Desta forma, observa-se que há um traço comum na criação do cargo de empreendedor público com os casos citados acima. O empreendedor público, cunhado com o objetivo de melhorar a efetividade das Secretarias, Autarquias e Fundações de Minas Gerais, teve em sua

base de cargos pessoas com alta capacidade intelectual. Pode-se perceber, e não afirmar, que há indícios de que o provimento destas pessoas assemelha-se com práticas clientelistas, sempre existentes na administração pública brasileira. E desta maneira, evidencia que este clientelismo classista pode estar marcado com fortes componentes e interesses empresariais, sindicais, partidários e ideológicos. No mínimo, este fortalecimento classista de cargos no governo mineiro tende a fortalecer as políticas de governo e fazer com que se prolongue o governo de direita, que está sendo evidenciado no estado-membro nos últimos anos.

O discurso é que o cargo de empreendedor público tem alavancado os resultados da secretaria de planejamento, porém Santos (2009) indica que a eficiência depende, em parte, de um corpo profissional e contínuo, imune a interferências e às influências políticas diretas. Contemporaneamente, tanto o clientelismo, quanto o nepotismo são atribuídos ao número excessivo de cargos de confiança que favorecem as práticas ilícitas. Estes autores entendem que a presença de funcionários apadrinhados por partidos governamentais, nas empresas estatais é uma prática habitual no Brasil e é parte do sistema exigido pela voracidade dos seus líderes que financiam assim suas atividades políticas.

De acordo com Santos (2009), na virada do milênio, os governos brasileiros continuam a criar em grande quantidade, cargos de comissão para os interesses do país. Abramo (2007) observa que os partidos querem cargos de direção nas estatais e na administração direta porque assim poderão conduzir negócios, “ou melhor, dizendo negociatas” (p.15). Desta forma, esta livre nomeação acaba aumentando os níveis de corrupção que se vê no país. Neste sentido, Barquero (2007, p.235) afirma que as instituições mais afetadas pela corrupção foram o congresso, os partidos e o governo central.

Em termos gerais, a carta de 1988 incorporou dois pressupostos básicos em relação aos cargos comissionados. O primeiro diz respeito a inegabilidade de concurso público para acesso a esses cargos, o segundo, à preferência no seu provimento, para servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional. A nova redação dada ao Art. 37, V da Constituição pela emenda constitucional, nº 19, de 1998, aperfeiçoou o comando assegurando exclusividade para o servidor de carreira no provimento de funções de confiança, ao mesmo tempo em que mantém a necessidade de lei para definir casos, condições percentuais mínimas em que os cargos em comissão, destinados apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento, deverão ser preenchidos por servidores de carreira (SANTOS, 2007, p. 12).

Santos (2007) conclui que o objetivo deste comando foi reduzir os casos de comissionamento, porém, a aplicação destes cargos permanecem, pois não houve uma edição da lei prevista e tampouco se redefiniram as estruturas de cargos de comissão a fim de reduzir as hipóteses de livre nomeação. Desta forma, percebe-se que o uso pouco criterioso dos cargos de comissão aumenta os níveis de apadrinhamento na administração pública brasileira, fazendo com que o caráter patrimonialista permeie na nova administração pública, apesar do discurso de que esta cultura já foi suplantada. O que se evidencia com isso é um Estado responsivo aos interesses de governos e não responsivo aos usuários da administração pública. Assim, o Estado do Bem Estar Social torna-se apenas um discurso bem elaborado.

Portanto, é preciso refletir que apesar do cargo de empreendedor público em Minas Gerais pressupostamente ser um avanço na forma de contratar pessoas para cargos de livre nomeação, cabe refletir que é necessário avançar mais, pois as raízes da administração pública brasileira ainda estão presentes nos procedimentos de gestão.

6. CONCLUSÕES

A discussão sobre organizações privadas e organizações públicas, suscitada na parte teórica deste trabalho, é retomada neste tópico para identificar as dificuldades de estar à frente

de um ente público no Brasil. É preciso saber conciliar e gerenciar os aspectos políticos e administrativos existentes no aparelho estatal. É necessário, criticar construtivamente a criação deste cargo, pois para se ter uma construção sólida deste construto, nada melhor que destruí-lo criativamente (SCHUMPETER, 1982).

No que tange os cargos comissionados, observa-se que as reformas administrativas não conseguiram suplantar de forma total as raízes patrimonialistas e clientelistas brasileiras. Apesar de se buscar tanto a eficiência e de se discursar que o Brasil já passou do nível de adotar tais práticas clientelistas, na prática observa-se que ainda existem favorecimento tanto para indivíduos quanto para organizações.

O ato de nomear pessoas na organização pública volta-se a uma prática antiga de meritocracia que favorece uma elite social no Brasil. O caso do cargo de empreendedor público em Minas Gerais pode se coadunar com as reflexões levantadas neste artigo. Percebe-se que apesar de haver um importante avanço no que concerne ao processo seletivo que exige uma pré-qualificação dos empreendedores, o fato de se passar por uma nomeação final do governador pode indicar um certo favorecimento a alguns em detrimento de outros.

Outro importante aspecto desta crítica é que o cargo é provisório. As pessoas que assumem este cargo podem não estar compromissadas em assumir uma responsabilidade quanto aos usuários de seus produtos, a sociedade. Podem estar preocupados em manter seus resultados, pois estes mantêm seu emprego. O objetivo é alcançar as metas propostas pelo seu projeto. Cabe aqui uma reflexão que paira todo o artigo. Será que a evidência de um empreendedorismo público em Minas Gerais, em vez de inovação, não é um retorno a práticas patrimonialistas e clientelistas sempre existentes na administração pública brasileira?

O que se percebe através da revisão da literatura que cada vez mais os cargos de livre nomeação tem se tornado moeda de troca na busca de apoio político por parte dos governos, quando não se constituem em mera apropriação clientelista, fisiológica de postos de trabalho cujo acesso se dá sem concurso público.

Não podemos nos furtar de mencionar que existem trabalhos que iniciaram as discussões sobre o empreendedor público em Minas Gerais (BERNARDI e GUIMARÃES, 2008; VALADARES, *et al.*, 2010; BERNARDI e LOPES, 2010) no âmbito da comunidade científica. Estes trabalhos tiveram essencialmente a preocupação, com uma abordagem positivista e acrítica, em descrever o cargo de empreendedor público e relaciona-lo com as reformas administrativas realizadas nos últimos anos em Minas Gerais. No entanto, este trabalho, com as discussões realizadas, busca avançar nesta discussão corroborando com o estudo feito por D'Araújo (2007) que trouxe à tona o debate acerca dos rumos do recrutamento de quadros para os cargos de confiança e suas possíveis implicações na gestão pública.

Conclui-se que o processo de pré-qualificação do empreendedor público trouxe um avanço para a administração pública mineira no que tange a nomeação de cargos comissionados. No entanto, percebe-se que é necessário profissionalizar os funcionários de carreira do estado. É necessário fazer políticas que não estão voltadas para autopromoção de governos e sim políticas públicas que se comprometam com o desenvolvimento local, políticas que foquem o usuário da administração pública. Desta forma, o Estado de Bem Estar Social deve trazer benefícios não somente à alguns grupos sociais e tão somente o bem estar igualitário. Sob o âmbito do cargo de empreendedor público, percebe-se que há muito a estudar, abrindo oportunidades de estudos futuros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. R. Reforma do Estado no Federalismo Brasileiro: a atuação das administrações públicas estaduais. **Revista da Administração Pública**, 39 (2), 401-420, 2005.

- ALVES, A. C. T. As reformas em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e alterações no trabalho docente. In: VI SEMINÁRIO DA REDESTRADO. **Anais**. Rio de Janeiro, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALBI, R. V.; VALADARES, J. L. Estratégia e Planejamento: Bases da Cultura Empreendedora? Um Ensaio Teórico In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25. **Anais**. Brasília (DF). SIMPÓSIO/ANPAD. 2008. CD.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. 47 (3), 158-102, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARQUERO, M. Eleições e capital social: uma análise das eleições presidenciais no Brasil (2002-2006). **Opinião pública**. Campinas, vol. 13, Nov, 2007, p.231-259.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2.ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BERNARDI, M. M.E.; GUIMARÃES, T. B. Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do estado de Minas Gerais. In: XIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y La Administracion Pública. **Anais**. Argentina. nov. 2008.
- BERNARDI, M. M. E; LOPES, H. 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. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3. **Anais**. Brasília (DF). 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50 (4), outubro 1999: 5-30.
- BIRCHAL, S. O.; MUNIZ, R. M. A Lógica do Capitalismo e o Trabalho Humano. In: GOULART, I. B. (ORG.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 37-54.
- CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. de L. do.; FARONI, W.; SILVA, E.A. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. In: IV ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, IV. **Anais**. Vitória. ENAPG/ANPAD. 2010. CD.
- COOKE, B. The managing of the (Third) World. **Organization**, 11 (5), 603 -29, 2004.
- COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. *Rev. Adm. Pública*, Out 2008, vol.42, no.5, p.829-874.
- D'ARAÚJO, C. M. (coord.) **Governo Lula, contornos Sociais e Políticos da Elite no poder**. 1 ed. Rio de Janeiro,: CPDOC/FGV, 2007.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Controle do tempo: a percepção dos atores gerenciais da Usiminas S.A**. Florianópolis, 2004. 204 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- GIL, A. L. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

- HENISZ, W.J; ZELNER, B. A.; GUIKKÉN, M.F. The world-wide diffusion of market-oriented infrastructure reform, 1977-1999. **American Sociological Review**, 70 (6), pp. 871-897, 2005.
- IMASATO, T.; MARTINS, P.E.M.; PIERANTI, O.P. Administrative Reforms and Global Managerialism: A Critical Analysis of Three Brazilian State Reforms. **Canadian journal of Administrative Sciences**, 2010.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUCENA, E. M. G. M. O. **Gestão de recursos humanos e a LRF**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001. (Cadernos IBAM 6).
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAY, Tim. **Pesquisa social: métodos e processos**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.
- MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Organizadora). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SANTOS, L. A. dos. Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. **Revista do Serviço Público**. Brasília 60 (1): 05-28. Jan/mar, 2009.
- SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TORRES, M. D. F. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- UNDERHILL, G.R.D. Global governance and political economy: public, private and political authority in the twenty-first century. In: J.N. Clarke e G. Edwards (Eds.). **Global Governance in the Twenty-First century** (pp. 112-138). London: Palgrave, 2004.
- VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARAES, T. B; **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.