

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANGELO RAFAEL BELÍRIO SILVEIRA DE MELO**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO  
MUNICÍPIO DE TIETÊ**

**PIRACICABA**

**2015**

**ANGELO RAFAEL BELÍRIO SILVEIRA DE MELO**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO  
MUNICÍPIO DE TIETÊ**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora:

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano  
Cremonezi

**PIRACICABA**

**2015**

**ANGELO RAFAEL BELÍRIO SILVEIRA DE MELO**

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO  
MUNICÍPIO DE TIETÊ**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data do exame: 26/11/2015

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano  
Cremonezi  
FGN/UNIMEP

---

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers  
FGN/UNIMEP

---

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches  
FACCAMP

---

Sra. Letícia Aparecida Alves Lima  
Secretária de Negócios Jurídicos  
da Prefeitura do Município de Tietê

*Aos meus queridos pais, pois sem eles  
nada disso seria possível.*

## AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, por representar tudo na minha vida.

Aos meus pais, **Apolônio** e **Dalva**, seres humanos incríveis. Se sou o que sou, devo isso a vocês!

Às minhas irmãs, **Angela** e **Diná**, aos meus sobrinhos, **Guilherme** e **Gustavo**, e aos meus cunhados, **Carlos** e **João**.

À minha namorada, **Rosangela**, por entender minha necessidade e meu afinco pelos estudos. Amor, eu te amo!

À minha orientadora, **Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi**, por confiar em minha pessoa e em meu amor pelos estudos sobre a administração pública.

Ao coordenador do Mestrado em Administração Profissional da Unimep, **Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani**, ser humano respeitável e atencioso.

Às professoras da banca de qualificação, **Dra. Valéria Rueda Elias Spers** e **Dra. Maria Aparecida Sanches**, pelos valiosos apontamentos que colaboraram para a realização desta pesquisa.

À **Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro**, ser humano fantástico que me acolheu quando ainda sonhava com o mestrado.

Aos meus **colegas do mestrado** das mais diversas disciplinas contempladas no decorrer do curso.

Ao meu amigo **Prof. Me. Franco Takakura**, que sempre me apoiou nos estudos, sendo um dos responsáveis pela concretização deste sonho.

À **Profa. Mirian Polla**, que muito colaborou com seu intelecto para o aprimoramento de minha capacidade argumentativa.

À **equipe da Secretaria de Pós-Graduação da Unimep**, pela atenção com a qual sempre fui tratado.

Ao meu amigo e prefeito de Tietê, **Manoel David**, indivíduo único e preocupado com seus pares. Se todos os políticos brasileiros fossem iguais a você, teríamos um país infinitamente melhor. Tenha certeza de que serei eternamente grato pela confiança depositada em minha pessoa.

À amiga e colega de trabalho **Dra. Leticia Aparecida Alves Lima**, pelas discussões a respeito da administração pública e pelo apoio constante à minha trajetória profissional.

Aos meus **companheiros de trabalho da Prefeitura** de Tietê pela paciência e pelo respeito em relação à minha pessoa.

Aos **meus alunos**, com os quais aprendo muito ao disseminar o conhecimento.

Aos meus amigos de sempre, de todas as horas, **Eduardo, Antonio Carlos, Leandro, Eliel, Marcos Paulo, Marcelo, Kalif, Adilson e Marcos**.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

*"[...] a dignidade estará sempre em exercer a vida como pagamento da doação que nos foi outorgada por existir; a forma de fazê-lo, portanto, é a de equivalência, ou seja, com amor devolver o que por amor nos foi concedido."*

Prof. Antônio Lopes de Sá

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo verificar a caracterização do empreendedorismo pela gestão pública por meio de um estudo de caso do Município de Tietê, Estado de São Paulo, e a instituição analisada foi a Prefeitura dessa cidade. Para isso, utilizou-se a pesquisa qualitativa do tipo diagnóstico para fazer um levantamento desse município dentro dos parâmetros do empreendedorismo na gestão pública, o qual permitiu identificar os princípios norteadores que indicam a capacidade empreendedora dele. Ademais, identificou-se as ações empreendedoras propostas pelo dirigente municipal por intermédio de um grupo focal dirigido aos secretários municipais. Com essa técnica, buscou-se verificar se o município tinha vocações em termos econômicos e, em caso positivo, quais seriam elas. A análise indica que, enquanto na administração privada o dirigente pode atuar do modo que julgar mais adequado ou necessário, desde que não seja proibido pela legislação, em contrapartida, na administração pública o dirigente só pode executar aquilo que as normas legais autorizem. Conclui-se que esse fato torna inoperante o empreendedorismo na gestão pública, pois o dirigente municipal analisado neste estudo possui perfil empreendedor, contudo não pode atuar de acordo com esse perfil em virtude de todo o aspecto legal que o circunda. Diante dos resultados desta pesquisa, entende-se que ela possibilita a introdução de políticas públicas para esse segmento por meio de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Gestão Pública. Dirigente Municipal.



## ABSTRACT

This study aimed to verify the characterization of entrepreneurship by public management through a case study of the City of Tietê, São Paulo, and the institution was considered the Municipality of that city. For this, we used qualitative research type diagnosis to survey this city within the parameters of entrepreneurship in public management, which identified the guiding principles that indicate entrepreneurship him. Furthermore, the actions identified himself entrepreneurial proposed by the municipal leadership through a focus group aimed at municipal secretaries. With this technique, we sought to determine whether the municipality had vocations in economic terms and, if so, what would they be. The analysis indicates that, while the privately managed the leader can act the way it deems most appropriate or necessary, provided it is not prohibited by law, by contrast, public administration the manager can only perform what legal regulations permit. We conclude that this fact renders the entrepreneurship in public management, as the municipal leader analyzed in this study has entrepreneurial profile, but can not act according to this profile by virtue of any legal aspect that surrounds it. Given the results of this research, it is understood that it enables the introduction of public policies for this segment through further studies.

**Keywords:** Entrepreneurship. Public administration. Municipal manager.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de funcionários por Secretaria .....	58
---	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Divisa geográfica de Tietê.....</b>	<b>56</b>
---	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Características atitudinais do empreendedor .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 2 – Características do perfil empreendedor .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da aplicação do Grupo Focal .....</b>	<b>60</b>
<b>Quadro 4 – Matriz de amarração .....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 5 – Questões desencadeadores e respostas da primeira categoria de análise do grupo focal.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 6 – Questões desencadeadores e respostas da segunda categoria de análise do grupo focal.....</b>	<b>76</b>
<b>Quadro 7 – Questões desencadeadores e respostas da terceira categoria de análise do grupo focal.....</b>	<b>80</b>
<b>Quadro 8 – Ações empreendedoras e ações de fomento ao empreendedorismo da atual gestão .....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>AME</b>	Ambulatório Médico de Especialidades
<b>ANPAD</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
<b>CAP</b>	Centro de Atenção Psicossocial
<b>CEJUSC</b>	Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania
<b>Cetesb</b>	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
<b>CIEE</b>	Centro de Integração Empresa-Escola
<b>Cirepem</b>	Centro Integrado de Recursos Especiais
<b>Coopereti</b>	Cooperativa de Recicláveis de Tietê
<b>CRAS</b>	Centro de Referência da Assistência Social
<b>CREAS</b>	Centro de Referência Especializada em Assistência Social
<b>DAEE</b>	Departamento de Água e Energia Elétrica
<b>DER</b>	Departamento de Estradas de Rodagem
<b>EMEB</b>	Escola Municipal de Educação Básica
<b>ETE</b>	Estações de Tratamento de Esgotos
<b>Etec</b>	Escola Técnica Estadual
<b>FAIT</b>	Feira Agropecuária Industrial de Tietê
<b>FEHIDRO</b>	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
<b>Fiesp</b>	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
<b>FUNASA</b>	Fundação Nacional de Saúde
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IDHM</b>	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
<b>IPRS</b>	Índice Paulista de Responsabilidade Social
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>OECD</b>	<i>Organization for European Cooperation and Development</i>
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PRODETI</b>	Programa de Desenvolvimento Econômico no Município de Tietê
<b>Samae</b>	Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>Semades</b>	Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agricultura e Desenvolvimento Sustentável

<b>Senac</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>Senai</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>Senar</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
<b>SSP</b>	Secretaria de Segurança Pública
<b>STN</b>	Secretaria do Tesouro Nacional
<b>TCRA</b>	Termo de Compensação de Recuperação Ambiental
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UPA</b>	Unidade de Pronto Atendimento
<b>URBA</b>	Reforma Mobilidade Urbana

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Problema de Pesquisa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4</b>	<b>Justificativas</b> .....	<b>20</b>
<b>1.5</b>	<b>Pressupostos</b> .....	<b>21</b>
<b>1.6</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA</b> .....	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>GERENCIAMENTO DE CIDADES</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>Políticas Públicas</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>Governança Pública</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>Estratégias Públicas</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>EMPREENDEDORISMO</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
<b>5.1</b>	<b>Apresentação do Objeto de Estudo</b> .....	<b>54</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Fundação</b> .....	<b>54</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Dados do município</b> .....	<b>55</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Dados locais</b> .....	<b>57</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Estrutura administrativa</b> .....	<b>57</b>
<b>5.2</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b> .....	<b>59</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Protocolo do estudo de caso</b> .....	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>66</b>
<b>6.1</b>	<b>Primeira Categoria de Análise do Grupo Focal</b> .....	<b>67</b>
<b>6.2</b>	<b>Segunda Categoria de Análise do Grupo Focal</b> .....	<b>75</b>
<b>6.3</b>	<b>Terceira Categoria de Análise do Grupo Focal</b> .....	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>90</b>
<b>7.1</b>	<b>Contribuições da Pesquisa</b> .....	<b>92</b>
<b>7.2</b>	<b>Recomendações para Estudos Futuros</b> .....	<b>92</b>

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	93
<b>WEBGRAFIA</b> .....	103
<b>APÊNDICES</b> .....	105
<b>APÊNDICE A – Comparativo entre as metas do plano de governo (previsto x executado) referente ao período de 2013 a 2016</b> .....	106
<b>APÊNDICE B – Instrumento para grupo focal com secretários municipais</b> .....	128
<b>ANEXOS</b> .....	131
<b>ANEXO A – Plano de governo 2013-2016 do Município de Tietê</b> .....	132
<b>ANEXO B – Lei Complementar nº 5, de 11 de dezembro de 2013 (PRODETI)</b> .....	144



## 1 INTRODUÇÃO

A década de 1980 foi especial para a administração pública mundial, pois nesse período iniciou-se um processo de profundas mudanças na forma de gestão dos governos por meio de reformas administrativas no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, segundo Paula (2005). Foram estabelecidas as bases da Nova Administração Pública, aponta Kettl (2006), cujo preceito, para Andion (2012) e Nunberg (1998), era deixar o administrador atuar correlacionando o conceito de administração privada à gestão do setor público. Essa forma de governar, afirmam Osborne e Gaebler (1994), não se limitou aos Estados Nacionais, pois em municípios também se evidenciaram práticas desse novo modelo de administração pública.

Um dos maiores e mais relevantes movimentos atuais de modernização da gestão pública centra-se na Nova Administração Pública, no entendimento de Andion (2012). De acordo com essa corrente, a organização pública deve ser gerida, organizada e orientada com vistas ao mercado, ou seja, deve-se utilizar na gestão pública conceitos da iniciativa privada, tais como: desempenho, redução de custo, eficiência, produtividade e visão com foco no cliente (COHEN, DUBERLEY; MCAULEY, 1999; HOOD, 1991). Segundo Osborne e Gaebler (1994 apud POLLITT, 2000), esse movimento assumiu várias denominações, entre elas, reinvenção, reengenharia e governo empreendedor. Desse modo, aponta-se como uma fórmula para otimizar a administração pública por meio de um governo pautado no empreendedorismo.

A gestão pública carrega princípios e práticas centrais de ordem, uniformidade e equidade, além de objetivos múltiplos para garantir consenso e apoio político. A administração pública, como o próprio nome indica, é pública e, portanto, dissociá-la da política é praticamente impossível e democraticamente indesejável. Ademais, o poder político é sempre superior ao administrativo, sendo impossível ou inocente tentar contorná-lo (SHARKANSKY, 1979). Dessa forma, esclarecem Osborne e Gaebler (1994), o empreendedorismo nessa gestão necessita privilegiar a consecução e produção de bens e serviços públicos de alto padrão, com orientação precípua para a sociedade-cliente assim como no setor empresarial.

Cabe destacar que o empreendedorismo na administração pública é um assunto recente. Assim, o agente público ainda busca agir dentro do âmbito legal e

nem sempre procura inovar; nesse sentido, a qualidade dos serviços públicos torna-se limitada aos traços legais. Por esse motivo, todos os indivíduos possuem direitos civis e religiosos resguardados pela Constituição Federal. Entretanto, uma grande parcela da população não acompanha o direcionamento da gestão pública, e isso acarreta sérios problemas à nação de um modo geral e contribui para a perpetuação de políticos sem capacidade técnica para exercer a função de representantes do povo, os quais acabam se tornando gestores públicos ineficientes, o que não ocorreria se o empreendedorismo estivesse presente.

A grande dificuldade está em demonstrar à sociedade que o empreendedorismo não é matéria restrita somente ao âmbito empresarial, uma vez que é possível inseri-lo na administração pública. Nesse âmbito, certamente haverá algumas limitações legais, mas o fundamento teórico-prático será o mesmo.

O empreendedorismo modifica as correntes hodiernas, as quais, no que diz respeito à administração pública, estão cercadas de burocracia com a introdução de algo novo e diferente em resposta às necessidades percebidas. Portanto, ele desperta o interesse da sociedade em termos de estudos organizacionais.

Ao se falar sobre empreendedorismo, pensa-se naquele que empreende. Filion (2000) ensina que o termo empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepreneur* e indica aquele que assume riscos e começa algo novo, mesmo dentro de uma corporação existente. O autor define empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (p. 28).

Na visão de Drucker (2002), empreendedores são como pessoas inovadoras: a mudança sempre lhes proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. Para o autor, a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada na promoção de mudanças e numa análise sistemática das oportunidades que tais transformações podem oferecer para a inovação econômica e social.

A respeito do papel do Estado perante a sociedade, Osborne e Gaebler (1994, p. 50) asseveram que:

Não estamos diante de um desaparecimento do estado. Pelo contrário, precisamos de um governo forte, vigoroso, muito ativo. Mas enfrentamos a escolha entre o governo extenso e impotente e o governo forte porque se limita a decidir e a dirigir, deixando o fazer para outrem. Precisamos de um governo que pode e deve governar.

Isto é, não um governo que faz; não um governo que administra – mas, sim, um governo que governa.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Diante do exposto até o momento, surge a seguinte questão de pesquisa: *quais ações empreendedoras são aplicadas pela gestão pública do Município de Tietê, Estado de São Paulo?*

## **1.3 Objetivos**

Nas duas próximas seções, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar os indicadores do empreendedorismo no Município de Tietê, Estado de São Paulo.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Estabelecer princípios norteadores que permitam demonstrar a capacidade empreendedora do município.
- b) Identificar ações empreendedoras propostas pelo dirigente municipal e comparar o proposto com o executado em relação ao plano de governo.
- c) Elaborar diagnóstico do Município de Tietê dentro dos parâmetros do empreendedorismo na gestão pública após levantamento de dados secundários de políticas voltadas a esse processo de gestão.

## 1.4 Justificativas

Este estudo justifica-se especialmente em razão de os preceitos estabelecidos na administração pública brasileira estarem focados em paradigmas ultrapassados. Desse modo, urge a necessidade de gestores públicos que prezem pela eficácia, inovação e pelo oferecimento de bons serviços à população.

Entende-se que a pesquisa traz resultados importantes, o que permite clarificar os efeitos positivos ou negativos na concepção de um gestor público que busque medidas empreendedoras em sua administração.

A dissertação em si envolve a transparência dos meios utilizados por um gestor público que conduz sua administração com foco nos princípios norteadores e evolutivos.

Ainda há certa desconfiança por parte dos estudiosos sobre o tema em questão nas discussões sobre gestão pública municipal, pois ele ainda não foi totalmente exaurido, o que admite mais discussões acerca do empreendedorismo no setor público, sua efetivação e de quais formas mais pontuais essa visão empreendedora pode ser concebida na administração municipal.

O Brasil possui uma Constituição jovem, pois foi promulgada em 1988, e passa por um processo de mudança estrutural no que diz respeito à administração pública. Saímos de um modelo clientelista para a exigência de adoção de técnicas e ferramentas que possibilitem o desenvolvimento da gestão assumida pelo poder executivo.

Por meio de levantamento bibliográfico e consulta a pesquisadores sobre empreendedorismo na gestão pública, identificou-se carência de literatura que trate desse tema, e isso evidencia a necessidade de estudos futuros que possam permitir maior aprofundamento nessa questão.

Este trabalho sugere nova roupagem para a administração pública, uma vez que permite clarificar os ensinamentos do empreendedorismo e transferi-los da iniciativa privada para o âmbito público, e isso possibilita melhor entendimento das diretrizes a serem estabelecidas na busca de uma gestão pública com eficácia e eficiência.

## 1.5 Pressupostos

A presente dissertação foi desenvolvida com base nas seguintes proposições:

- P1 – Os princípios norteadores estabelecidos por meio de análise dos programas de governo permitem demonstrar a capacidade empreendedora do município.
- P2 – O dirigente é o principal responsável pelas ações empreendedoras na Prefeitura de Tietê.
- P3 – O Município de Tietê apresenta ações empreendedoras.
- P4 – O empreendedorismo na administração pública depende principalmente do seu dirigente principal.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Com o intuito de atingir os objetivos propostos e responder a questão de estudo apresentada anteriormente, organizou-se esta dissertação em sete capítulos, No capítulo 1, que se refere a esta introdução, delimita-se o problema da pesquisa, define-se os objetivos, as justificativas e os pressupostos.

No capítulo 2, apresenta-se uma revisão da literatura abrangendo os conceitos de administração e gestão pública.

No capítulo 3, aborda-se o gerenciamento de cidades, elucidando o conceito de políticas públicas, governança pública e estratégias públicas.

No capítulo 4, busca-se delimitar o empreendedorismo sob a ótica de vários autores.

No capítulo 5, discorre-se sobre a metodologia adotada e o estudo de caso realizado.

Nos capítulos 6 e 7, trata-se, respectivamente, da análise e discussão dos resultados e das considerações finais, nas quais são apresentadas a limitação da pesquisa, as contribuições desta e as recomendações para estudos futuros.

Por fim, apresenta-se as referências, a *webgrafia*, os apêndices e os anexos.

## 2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

No entendimento de Salm e Menegasso (2009, p. 103),

[...] a administração pública é um conjunto de conhecimentos e estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

Segundo esses autores, a administração pública utiliza-se da organização burocrática como foco de estratégia para produção do bem público. Ramos (1989) e Denhardt (2012) afirmam que as organizações burocráticas possuem uma orientação instrumental, ou seja, aquela concebida por uma expectativa de resultados ou fins calculados. Nesse sentido, o tipo burocrático ideal de organização administrativa é capaz de atingir um elevado grau de eficiência e é formalmente o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos, como descreve Weber (apud RAMOS, 1989). Sob esse prisma, o objeto de estudo da administração pública é o estudo de como gerenciar organizações públicas de forma mais eficiente.

A administração pública se responsabiliza por examinar e gerir fenômenos de alto grau de complexidade norteados por uma infinidade de forças que possuem comportamento flexível. Sobretudo devido à variância de contextos e comportamentos de atores envolvidos na administração pública, faz-se necessária a adoção de um olhar mais criterioso e pragmático para esse campo, sedimentado a partir da visão do conhecimento sobre toda a sociedade (KLIJN, 2008; TEISMAN, 2008).

Por conseguinte, a administração pública evoluiu de uma perspectiva patrimonialista para outra baseada nos princípios do modelo ideal de Weber (apud RAMOS, 1989): a burocrática, com sentido de eficiência. Por outro lado, conforme Osborne e Gaebler (1992), Pinchot e Pinchot (1994) e Bennis (1995), esse modelo é defasado. Nesse aspecto, ocupam-se os administradores públicos da competência para adotar políticas públicas formuladas pelo grupo eleito a exercer o poder político, sendo o interesse da burocracia o suficiente para a produção do bem da coletividade (SALM; MENEGASSO, 2009).

De acordo com Catherein (1913), consideram-se serviços públicos o conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, com vistas a abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar-social.

Assim, o Estado, organização de poder político da comunidade, é organizado com a finalidade de harmonizar sua atividade de forma que atinja o objetivo de promover e satisfazer a necessidade pública, ou seja, o bem comum (KOHAMA, 2003).

Segundo Meirelles (1984), administração pública é todo aparelhamento do Estado direcionado à realização dos serviços deste, visando atender às necessidades coletivas.

Mello (1979) compreende que administrar nesse caso pode ser conceituado como a gestão dos serviços públicos, não é somente a prestação do serviço, é a execução dele, como também direcionar esforços para alcançar um objetivo útil.

Jèze (1926) cita a existência de uma íntima sintonia entre a administração pública e o serviço público, deixa claro que a execução deste seja realizada privativamente por aquela de modo direto ou por delegação e finaliza apontando que a finalidade do Estado reside em organizar e determinar o funcionamento dos serviços públicos.

As instituições públicas, na visão de Dussault (1992), dependem de um modo especial do ambiente sociopolítico, ou seja, seu quadro de funcionamento é regulado de forma externa. Elas podem ter autonomia na direção de seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo. Desse modo, percebe-se que sua autoridade é fixada externamente.

No âmbito da administração pública, uma ruptura dos moldes tradicionais depende da demanda entre a capacidade de oferta ou de resposta de maneira que os atores ou agentes responsáveis pela mudança institucional são os dirigentes das organizações ou movimentos sociais, políticos, econômicos ou militares (PRATS I CATALÁ, 2006).

Cunto et al. (2014) comentam que as transformações sofridas pela administração pública vêm sendo motivo de debates e dificuldades existentes quanto à burocracia delimitam discussões em torno de um novo modelo de gestão

pública, concebido para uma atuação do gestor governamental com maior eficiência e eficácia diante das necessidades sociais.

Logo, trata-se da modernização do aparelho estatal com o objetivo de propiciar melhor atendimento à sociedade. A partir do início da década de 1980, avolumou-se um movimento de reforma administrativa iniciado na Inglaterra sob o comando da primeira-ministra Margareth Thatcher e, logo em seguida, nos Estados Unidos, no governo de Ronald Reagan.

Para Paula (2005), erroneamente adota-se como premissa que o setor privado possui maior eficiência do que o setor público na proposição e aplicação de decisões administrativas. Assim, a administração pública, diante dessa e outras premissas, incentiva a adoção de práticas gerenciais antes vistas somente na administração privada.

No Brasil, segundo Andriolo (2006), essa onda de modernidade iniciou-se, em 1995, com a Reforma Gerencial do Estado brasileiro durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, a qual teve origem no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado também desse mesmo ano. A proposta dessa reforma era superar as dificuldades enfrentadas pela gestão pública burocrática e tornar o Estado eficiente mediante a implementação de valores e práticas da economia privada.

A terminologia Nova Gestão Pública surgiu em meados da década de 1980 como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial.

A Nova Gestão Pública não significa propriamente ideias novas, pois se situa na perspectiva de desenvolvimento de uma cultura empresarial no âmbito público. Respalda-se nos conceitos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços e sob a percepção do cidadão-cliente desses mesmos serviços, procurando substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas importados da gestão empresarial.

Concebe-se, portanto, uma “administração empresarial”, que vem substituir a administração e a gestão pública tradicionais por uma gestão semelhante à das empresas privadas. Com a perspectiva de que o Estado e a administração pública são ineficientes e que a gestão privada apresenta vantagens, pois consegue melhores resultados com menor custo, deve ser esse o modelo a seguir, propondo-se a substituição de um modelo por outro (ROCHA, 2001).



Essa Nova Gestão Pública está alicerçada em várias inovações gerenciais que têm sido registradas nas diferentes áreas da administração pública brasileira com aplicabilidade direta na governança e na otimização dos serviços prestados, apontam Cunto et al. (2014).

Segundo reflexão de Capella (2008, p. 1),

Embora fundamentais às democracias modernas, políticas voltadas para a administração pública não constituem propriamente uma questão sobre a qual atores governamentais e sociais concentram sua atenção. Alterações nas estruturas e procedimentos administrativos são freqüentemente desenvolvidas de forma lenta, contínua e gradual, internamente à burocracia governamental. No entanto, em alguns momentos, como na reforma empreendida pelo governo Cardoso, são realizados esforços explícitos para elevar a discussão em torno da administração pública ao *status* de uma questão de interesse nacional.

Denhardt e Denhardt (2000) afirmam que as preocupações da nova administração pública estão voltadas para a introdução de técnicas e valores da administração privada no contexto do setor público.

Para Kliksberg (1992), as instituições públicas também estão sujeitas às mudanças de ordem organizacional. Assim, tal como ocorre em organizações do setor privado, elas passam por mudanças, que podem ser de cunho político, estrutural e estratégico, as quais propiciam à organização e aos indivíduos oportunidades de adaptação ao ambiente atual. Esse autor assevera que as organizações públicas não podem ficar alheias à necessidade de reestruturação estratégica e adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação no tocante a complexas demandas organizacionais e ambientais.

Desse modo, as soluções determinadas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995 (BRASIL, 1995), consistem em substituir o modelo de administração pública burocrática – definido como um problema – por outro baseado na Nova Administração Pública, denominado pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira como “modelo gerencial de administração pública”, um instrumento moderno, técnico e apolítico. Apoiando-se na retórica administrativa (*administrative rhetoric*) (MARCH; OLSEN, 1989) e em questões reconhecidamente legítimas (*valence issues*) (BAUMGARTNER; JONES, 1993), a solução é apresentada como tecnicamente viável, paralela aos valores morais.

Entretanto, ressalta Neves (2001), a modernização da administração é um processo que exige o reforço de competências de gestão, o que não passa pela simples importação de conceitos e instrumentos desenvolvidos e aplicados no setor privado, mas pela capacidade de compreender a realidade específica dos serviços públicos em geral bem como cada tipo de serviço em particular e, assim, operacionalizar de forma própria conceitos e instrumentos de ação. Portanto, afirma a autora, esse processo necessita que a liderança seja impulsionada, destacando as dimensões estratégica e comportamental das políticas públicas e sem prejuízo da situação econômico-financeira do Brasil.

Segundo Osborne e Gaebler (1994), vive-se uma era de mudanças rápidas num mercado global que impõe enorme pressão em termos de competição acirrada entre nossas instituições econômicas. Por causa da sociedade da informação, o povo tem acesso a informações por vezes mais rapidamente que seus líderes, e a economia atual baseia-se no conhecimento, numa era de nichos de mercado em que consumidores estão acostumados com alta qualidade e ampla escolha. Nesse ambiente, as instituições burocráticas, públicas e privadas que se desenvolveram durante a era industrial parecem cada vez mais deficientes.

Ainda para esses autores, o fato de que não se pode governar como quem administra uma empresa não impede o governo de se tornar empreendedor. Qualquer instituição, seja ela pública ou privada, pode tornar-se empreendedora, assim como qualquer instituição, pública ou privada, pode ser burocrática. No sistema democrático, poucas pessoas gostariam de ver os administradores públicos tomando decisões a portas fechadas com objetivo de obter ganhos em benefício próprio, esse pensamento é inimaginável.

A mudança fundamental na administração de organizações ocorre de diversos modos, não existe um modelo exclusivo a ser buscado. Logo, as instituições julgam ser interessante verificar o que outras estão tentando realizar, pois isso lhes dá oportunidade de copiar modelos que reforcem sua convicção nos objetivos a serem alcançados (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Diante do exposto, Osborne e Gaebler (1994) entendem que os governos empreendedores precisam desenvolver uma metodologia para poderem encontrar o melhor instrumento que lhes permita atingir seus objetivos.

No próximo capítulo, aborda-se a questão do gerenciamento de cidades, atentando-se aos seguintes aspectos: políticas públicas, governança pública e estratégias públicas.

### **3 GERENCIAMENTO DE CIDADES**

Os municípios que possuem uma administração focada em resultados podem, por meio do gerenciamento de cidades, descobrir seu potencial nas ações e operações do dia a dia. Para isso, o cumprimento da lei é necessário, contudo medidas inovadoras são relevantes diante de toda a evolução tecnológica vivida pela sociedade. No presente capítulo, busca-se conceituar políticas públicas, governança pública e estratégias públicas, com o intuito de proporcionar ao leitor melhor entendimento sobre boas práticas de administração pública.

#### **3.1 Políticas Públicas**

A elaboração e execução de políticas públicas que busquem a melhoria dos índices sociais e promovam o desenvolvimento fazem parte das diversas atividades primordiais do Estado. Muito do que se espera de um governo está relacionado a suas propostas no que tange a tais políticas. Por conseguinte, o governo que busca se eleger após disputa eleitoral tem todo o aparato estatal para tentar executar seu plano de ação. Portanto, a criação e a execução dessas iniciativas estatais de modificação social é, tradicionalmente, uma função governamental (BRANDÃO, 2013).

Empreendedorismo e desenvolvimento são temáticas importantes no contexto atual de nossa complexa sociedade e, por isso, recebem atenção especial dela própria e do Estado. Muitas das principais ações relacionadas a esses temas ocorrem com base em políticas públicas.

Mas, afinal, o que é política pública? A resposta a essa pergunta é dada no decorrer desta seção, iniciando-se com a questão dos estudos sobre ela, os quais são recentes, sobretudo no Brasil. Existem ainda muitas divergências conceituais sobre esse tema, o que torna necessário discutir, pensar e repensar sobre ele. Segundo Souza (2006), a partir da década de 1990 registrou-se o ressurgimento da importância do campo do conhecimento denominado políticas públicas, assim como de instituições, regras e modelos que regem sua decisão, elaboração, implementação e avaliação. Conforme as palavras da autora,

Entender a origem e a ontologia de uma área do conhecimento é importante para melhor compreender seus desdobramentos, sua trajetória e suas perspectivas. A política pública enquanto área de conhecimento e disciplina acadêmica nasce nos EUA, rompendo ou pulando as etapas seguidas pela tradição européia de estudos e pesquisas nessa área, que se concentravam, então, mais na análise sobre o Estado e suas instituições do que na produção dos governos. Assim, na Europa, a área de política pública vai surgir como um desdobramento dos trabalhos baseados em teorias explicativas sobre o papel do Estado e de uma das mais importantes instituições do Estado - o governo -, produtor, por excelência, de políticas públicas. Nos EUA, ao contrário, a área surge no mundo acadêmico sem estabelecer relações com as bases teóricas sobre o papel do Estado, passando direto para a ênfase nos estudos sobre a ação dos governos (p. 21).

Desse modo, antes de definir o gerenciamento de cidades, se faz necessário compreender o conceito de políticas públicas, uma vez que sua definição é complexa pelo fato de existirem, no campo teórico, divergências nas discussões. Outrossim, conceituar políticas públicas é uma tarefa árdua por causa da relação entre elas e os aspectos sociais, históricos, econômicos do país, o que leva a uma gama de possibilidades analíticas. Logo, deve-se observar as políticas públicas além de seus aspectos legais (MENDES; ORLANDO, 2014).

De acordo com esses autores, as políticas públicas auxiliam as tomadas de decisão do gestor público. Pelo fato de promoverem ganhos na esfera produtiva, em tese, as ações das políticas públicas devem compensar desajustes sociais por meio de ampliação e efetivação de direitos garantidos constitucionalmente, o que respalda setores vulneráveis e mitiga conflitos de interesses de grupos.

Ainda para os autores, políticas públicas são diretrizes e princípios de ações e programas implementados pelo Estado que podem ter participação da esfera privada ou da sociedade organizada, cujo objetivo é garantir o mínimo de direito aos cidadãos de uma nação.

Alguns autores definem políticas públicas em duas abordagens: estatista e multicêntrica. Na concepção de Theodoulou (1995, p. 2), a política pública tem uma abordagem estatista quando:

[...] a primeira ideia que alguém se depara é que a política pública deve distinguir entre o que os governos pretendem fazer e o que, na verdade, eles realmente fazem; que a inatividade governamental é tão importante quanto a atividade governamental. O segundo elemento é a noção de que política pública envolve idealmente todos

os níveis de governo e não é necessariamente restrito aos atores formais, informais atores também são extremamente importantes.

Ainda sob essa abordagem estatista, Appio (2005) esclarece que as políticas públicas podem ser entendidas como instrumentos de execução de programas políticos baseados na intervenção estatal na sociedade, com a finalidade de assegurar igualdade de oportunidade aos cidadãos, tendo por escopo assegurar condições materiais de uma existência digna a todos.

Em relação à abordagem multicêntrica, Heidemann (2010) aponta que a perspectiva de políticas públicas ultrapassa a perspectiva de políticas governamentais, uma vez que o governo, com toda sua estrutura administrativa, não é a única instituição a servir à comunidade política, isto é, a promover políticas públicas.

Na concepção multicêntrica, a participação da sociedade na formulação de políticas públicas tem um papel relevante na tomada de decisão do gestor público. Essa participação é garantida pela Lei Complementar n.º 131/2009 (Lei da Transparência), a qual em seu artigo 1º, incisos I e II do parágrafo único, assim determina:

[...]

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;

II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

[...] (BRASIL, 2009).

Souza (2006, p. 24), no artigo titulado *Políticas públicas: uma revisão da literatura*, afirma que existem várias definições para política pública e cita especialmente as de cinco autores:

Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como ‘o que o governo escolhe fazer ou não fazer’. A definição mais

conhecida continua sendo a de Laswell, ou seja, decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.

Lima (2012) compreende que a abordagem estatista adjetiva o termo “política” em função do decisor e a abordagem multicêntrica o adjetiva em função do objetivo da política.

Souza (2006) menciona que a necessidade de uma revisão conceitual das políticas públicas vem adquirindo grande importância para a administração pública a partir do decênio de 1990, visto que alguns fatores têm contribuído para a visibilidade dessa temática. Entre eles, destaca-se a adoção de políticas que restringem os gastos por parte dos governos devido a transformações decorrentes da substituição de políticas keynesianas por outras restritas à intervenção estatal na economia e em políticas sociais.

De acordo com essa autora, a Política Pública permite “distinguir entre o que o governo pretende fazer e o que, de fato, faz” (p. 36), o que abrange diferentes “atores e níveis de decisão” (p. 37), atores esses que se subdividem em participantes formais e informais. Assim, novas políticas públicas são expressas mediante planos, projetos, base de dados e programas, e suas ações são submetidas à avaliação e ao acompanhamento.

Conclui-se esta seção citando Secchi (2010), para o qual a essência conceitual das políticas públicas é o problema público. Desse modo, uma política somente é pública caso seu propósito seja buscar a solução desse problema e atender às expectativas e necessidades da sociedade.

### **3.2 Governança Pública**

Kissler e Heidemann (2006), no debate atual sobre a continuidade da modernização do setor público alemão, referem que a *governança* tornou-se um conceito-chave que todos utilizam sem compreendê-lo bem. Segundo esses autores, o significado original dela deriva de um entendimento associado ao debate político-desenvolvimentista, no qual o termo era usado para demonstrar as políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos sobre elementos estruturais, como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as

sociedades – pelo menos de acordo com os modelos idealizados por organizações internacionais, por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU) ou a *Organization for European Cooperation and Development* (OECD).

Segundo Jann (2003), perante a visão da ciência política, a governança pública está associada a uma transformação na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político e a uma nova composição de formas de gestão derivantes. Paralelamente à hierarquia de gestão e ao mercado, com suas formas de gestão à base de "poder e dinheiro", ao novo modelo somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. Portanto, a governança é entendida como uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia.

Ainda para esse autor, em relação à esfera local, significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos e também com empresas e entidades sem fins lucrativos na condução de ações de ambas. A cooperação carrega tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados quanto novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários. A governança local, como configuração regional da governança pública, é, assim, uma forma autônoma (*self-organizing*) de coordenação e cooperação por meio de redes interorganizacionais que podem ser formadas por representantes de organizações políticas e administrativas, associações, empresas e sociedades civis, com ou sem a participação estatal.

Conforme o Tribunal de Contas da União, governança no setor público compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à implementação de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2014).

Para Burke e Tully (1977), os servidores públicos unem-se à organização perante o desempenho de papéis e por meio deste atribuem significados a si mesmos e reafirmam os valores da própria organização. Complementando essa ideia, Duarte (2009) afirma que o trabalho que essas pessoas executam é determinante da construção da imagem delas no próprio trabalho e no órgão público, seja no aspecto comportamental ou em termos de capacidade intelectual.

Nesse sentido, considerando-se que comprometimento afetivo se refere à identificação e à lealdade, quando o indivíduo se compromete, há uma descarga



afetiva de energia, afora uma sensação de pertencer psicologicamente à empresa (DUARTE, 2009).

Neves (2001) relata que durante muito tempo o conceito de gestão não foi considerado aplicável aos dirigentes da administração pública. O papel deles era administrar de acordo com regras preestabelecidas e recursos afetos a seus serviços, o que lhes garantia o cumprimento de atribuições e o exercício de competências igualmente predefinidas em diploma orgânico.

Compreende-se que a crescente divulgação pela mídia de ineficientes ações da administração pública vem contribuindo para existência de forte pressão sobre os gestores públicos, os quais, por esse motivo, procuram se valer de ferramentas de gestão que propiciem maior transparência e eficácia a tudo que envolve o gasto público.

De acordo com Behn (2003), os dirigentes de órgãos públicos devem valer-se de medidas de avaliação de desempenho por meio de controle interno, índices orçamentários, enfim, instrumentos que permitam adotar uma gestão eficaz.

Silva (2012) comenta que as instituições públicas são voltadas para a coletividade, assim seus gestores necessitam compreender que precisam definir diretrizes que garantam qualidade e credibilidade em suas ações. No entanto, normalmente os gestores enfrentam dificuldades atreladas à burocracia estabelecida por meio de procedimentos padrões que não permitem análises e reflexões.

Por conseguinte, à medida que o serviço público, com sua fórmula burocrática, foi sendo acusado de favorecer a corrupção e a ineficiência, o setor privado foi passando a ser visto como exemplo de eficiência e qualidade, algo que contribuiu para refletir uma imagem de sua superioridade, o que acabou enaltecendo e fortalecendo seu modo de ação (SILVA, 2012).

Brunelli (2008) assevera que, por causa disso, se desperta a necessidade de adotar na administração pública conceitos tidos como relevantes no ambiente privado. Segundo a autora, considerando que a administração pública vem mudando no Brasil a partir de 1995, ou seja, tem buscado a satisfação dos cidadãos e usuários dos serviços públicos e está voltada para resultados e eficácia organizacional, é indispensável que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados. Nesse sentido, observa-se que a autora vincula o atingimento de metas por meio da eficácia organizacional à motivação dos funcionários da organização pública.

Após estudos realizados na Alemanha, Kissler e Heidemann (2006) concluem que a modernização do Estado ocorrida na última década foi principalmente uma reforma interna inspirada na administração pública gerencial, em inglês denominada *New Public Management*. Ainda para esses autores, pautando-se por esse modelo ideológico, o Estado, voltado ao mercado e à gestão na prática, provocou, sobretudo, uma redução de postos de trabalho na administração pública, seja por meio de demissões indenizadas, seja com o não preenchimento de cargos vagos. Diante disso, não é difícil perceber que se deve às condições insatisfatórias da modernização praticada o surgimento e a atratividade de um novo modelo de gestão no setor público: a governança pública, em inglês *Public Governance*.

Todavia, no entendimento de Löffler (2001), governança pública é uma nova geração de reformas administrativas e de Estado cujo objetivo é a ação conjunta levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criação de possibilidades e chances de desenvolvimento futuro sustentável para todos os seus participantes.

Hirst (2000) e Rhodes (2000) assinalam que, apesar de as concepções teóricas de governança serem multifacetadas, estão ocorrendo mudanças substanciais dos conceitos tradicionais, baseadas no princípio da autoridade estatal para abordagens de governança. Desse modo, Frey (2002) aponta que são contempladas novas tendências de gestão compartilhada e interinstitucional nos setores público, produtivo e o crescente setor voluntário ou terceiro setor.

Cunha (2000) relata que a governança pode ser entendida como a capacidade financeira e administrativa de introduzir políticas públicas que tenham por objetivo tornar o Estado mais forte (consolidar-se) e menor (estreitar as divisas valendo-se do efeito da globalização) por meio dos seguintes fatores: superação da crise fiscal; delimitação de sua área de atuação, distinção entre núcleo estratégico e unidades descentralizadas; busca de uma política capaz de tomar decisões necessárias; adoção de uma burocracia capaz e motivada.

A sociedade, por sua vez, deverá exercer sua função principal, que é interessar-se pelos resultados do Estado e solicitar-lhe novas estruturas de governança que permitam a ela avaliar o direcionamento das ações a serem executadas e monitorá-las. Portanto, espera-se dos dirigentes públicos um

comportamento ético, profissional e focado na obtenção dos resultados almejados (BRASIL, 2014).

### 3.3 Estratégias Públicas

A palavra estratégia, conforme explica Williams (1976), provém do grego *strategia*, que significa comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar. Ainda sobre esse vocábulo nesse idioma, Pereira (1969) aponta um leque de extensões de significado ligadas principalmente ao ato de guerrear, tais como: *strátégos* (general, chefe militar, ministro da guerra); *strategicós* (próprio do general chefe); *strátégema* (estratagema, ardil de guerra); *stratiá* (expedição militar); *strátégion* (tenda do general, local de reuniões militares); *stráteuma*, ou exército em campanha, entre outras.

Quinn (1992) e Whipp (1996) esclarecem que a palavra estratégia surgiu na língua inglesa apenas no final do século XVII, para determinar alguma coisa feita longe da visão do oponente, sendo contrária à tática adotada por este, o que implica no conhecimento inverso. Tais conceitos já faziam parte do tratado militar intitulado *A Arte da Guerra*, escrito pelo general, estrategista e filósofo chinês Sun Tzu em 500 a.C., no qual se percebe que a maioria dos princípios básicos da definição e aplicação da estratégia originou-se muito antes da era cristã, seja no tempo de Péricles<sup>1</sup>, para apontar as atividades de liderança, oratória ou poder.

No âmbito organizacional, estratégia diz respeito às seguintes tarefas: administração de organizações no contexto de alta competitividade com uma operacionalidade que sedimenta; escolha de objetivos para delimitar e guiar ações de manutenção ou de melhoria do posicionamento alcançado no mercado; reunião de recursos disponíveis; avaliação de contingências ambientais, tais como interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras. (HATCH, 1993). Segundo Quinn (1992), são atividades que apresentam características semelhantes àsquelas desempenhadas na remota Grécia pelos desbravadores em tempos de luta.

---

<sup>1</sup> “A época de Péricles corresponde ao apogeu da democracia ateniense, atingindo o desenvolvimento mais harmonioso de sua história. O estadista esteve à frente da Cidade-Estado de Atenas mais de trinta e cinco anos, o que lhe permitiu o controle de suas instituições e ser o comandante supremo de suas forças físicas e espirituais.” (ROSSET, 2008, p. 185).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que alguns renomados autores associam estratégia ao empreendedorismo e conceituam o processo em termos de criação da visão de mercado pelo líder. Nesse sentido, continuam os autores, se a estratégia pode ser uma visão pessoal daquele que a concebe, então sua formulação também precisa ser entendida como processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Outrossim, a estratégia deve emergir lentamente à medida que a organização se adapta ao direcionamento do mercado ou aprende sobre ele.

Ainda para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o que a Biologia disserta a respeito da adaptação das espécies pode ter certa relevância para o entendimento da estratégia como posição. Do mesmo modo, o que historiadores concluem no tocante aos acontecimentos do período desenvolvimentista das sociedades, por exemplo, revoluções, também pode ajudar a explicar diversos modos de desenvolvimento de estratégias organizacionais. Adicione-se a isso toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações, bem como o carisma da liderança, a economia na organização industrial, o planejamento urbano, a ciência política na elaboração de políticas públicas. A soma de todos esses elementos é uma vasta e confusa literatura, capaz de culminar em todos os tipos de entendimento acerca dessas políticas. Os autores explicam que, no limite, a formulação de estratégias não se trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

Mintzberg (2001) afirma que a estratégia pode ser considerada como uma força mediadora entre a organização e seu meio envolvente – os *stakeholders*. Isso significa ter um padrão, isto é, consistência de comportamento, em outras palavras, valer-se de argumentos satisfatórios e éticos ao longo do tempo no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer frente ao meio envolvente.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) compreendem que uma estratégia trata-se de um conjunto integrado e coordenado de ações definidas para explorar competências essenciais e obtenção de vantagens. Desse modo, a estratégia define o que a organização pretende e o que não pretende fazer.

No entendimento de Torres (2004), as políticas públicas são dispositivos por meio dos quais o governo coloca em marcha e imprime uma determinada

velocidade em sua governabilidade. Portanto, explica o autor, em sua função estratégica, as políticas públicas definem parâmetros e modalidades de interação entre o público e o privado, concretizam ações para entender os princípios de flexibilidade e independência de um governo com eficiência e, assim, definem quais são os assuntos que permeiam a coletividade, para que sejam inseridos na agenda do governo.

Torres (2004) assevera que as estratégias elaboradas pelo governo por meio de definição, formulação e implementação de políticas públicas devem ser compreendidas em cada caso. Contudo, o processo de agenda de governo, que deveria ser regido por um processo sequencial e sistemático de racionalização de opções, acaba sendo influenciado por uma série de negociações estritamente políticas.

Segundo Moore (1995), uma estratégia de delegação de autoridade na qual exista real direcionamento de ações públicas para o usuário-cidadão é importante, uma vez que ele não pode ser entendido somente como um destinatário dos serviços públicos, mas, sim, como parte importante do processo. Ainda para o autor, essa abertura às preocupações da comunidade permite às instituições localizarem-se em um ambiente de mudanças, o que as obriga a manter capacidade contínua de ajuste, adaptação, inovação, renovação e acompanhamento de reivindicações locais.

Desse modo, as políticas e estratégias públicas municipais devem contemplar novas responsabilidades e desafios sociais com o intuito de superar visões tradicionalistas, de forma que percebam e atuem melhor no atendimento a reais expectativas de bem-estar de cada cidadão, da comunidade, do lugar e do território como um todo, buscando disponibilizar qualidade de vida aos munícipes (KLERING; SCHROEDER, 2008). Para esses autores,

As estratégias de desenvolvimento local, conforme a conceituação inicialmente exposta, constituem conjuntos de ações orientadas para o alcance de um objetivo definido: o desenvolvimento sócio-econômico local sustentável. As pressões e os desafios persistentes impostos recentemente ao Estado (em sentido amplo, incluindo os governos dos três níveis: municípios, Estados e União) têm criado novos caminhos na gestão pública, nos quais a inovação e a mudança surgem como estratégias fundamentais (p. 154).

Nesse cenário, sinaliza-se, por conseguinte, a necessidade de dirigentes públicos que promovam ações públicas inovadoras as quais, sobretudo, possibilitem transformações necessárias com a introdução de políticas e estratégias públicas eficazes. Essas inovações podem ocorrer de diversas formas, no entanto os governos devem ter uma postura que lhes permita auscultar os anseios da sociedade e olhar com atenção para eles, de forma que possam atender s necessidades dos cidadãos.

No próximo capítulo, define-se e conceitua-se o empreendedorismo e o empreendedor bem como se apresenta as características do perfil empreendedor.

## 4 EMPREENDEDORISMO

Neste capítulo, descreve-se o empreendedorismo. Para tanto, define-se e conceitua-se a terminologia por intermédio de renomados autores, em seguida, aprofunda-se no tema ao caracterizar o perfil empreendedor e determinar os papéis do dirigente.

Ao se abordar o tema empreendedorismo, referencia-se primeiramente um de seus precursores, Jean Baptiste Say (1762-1832), industrial, economista francês e autor da Lei de Say, segundo a qual a produção cria sua própria demanda, o que impossibilita uma crise geral da superprodução (SILVA; DUTRA, 2004).

Empreender, segundo Ferreira (1986), significa deliberar-se a praticar, propor-se a tentar uma empresa laboriosa. Em muitos estudos sobre o empreendedorismo, percebe-se que não existe um entendimento único acerca da exata definição do conceito.

Para Oliveira (1995), o termo *entrepreneur* foi empregado, pela primeira vez por um economista irlandês de origem francesa, Richard Cantillon (1697-1734), que o utilizou para designar alguém que assumisse o risco de contratar empregados e adquirir serviço das pessoas sem a certeza de obter lucratividade. Gomes (2003) relata que Say (1768-1832), representante da escola clássica francesa, focando em primeiro lugar o empreendedor e o lucro, definiu empreendedor como aquele que é remunerado pelo lucro. Na época em que viveu Say, o termo também designava construtores de pontes, empreiteiros de estradas ou arquitetos.

De acordo com Barros e Pereira (2008), nas primeiras décadas do século XX existia intensa atividade empreendedora de pequenos negócios que derivaram do capitalismo europeu e norte-americano. Desse modo, em 1911, o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter publicou a Teoria do Desenvolvimento Econômico, na qual o autor cita o papel do empreendedor como fator preponderante do crescimento e descreve como ele desafia as empresas estabelecidas no mercado ao inserir inovações que tornam em desuso produtos e tecnologias existentes.

Nesse contexto em que ocorreu a disseminação do empreendedorismo, ele surgiu primeiro na área econômica e, logo em seguida, foi sendo estudado com diferentes enfoques e por diferentes escolas de pensamento, partindo da escola clássica até a recente escola do mapeamento cognitivo. Também como estratégia

empresarial vem se consolidando no contexto de distintos tipos de organização ao longo do tempo (SILVEIRA et al., 2010).

O empreendedor está ligado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios, afirma Schumpeter (1984), sobretudo alguém que faz novas combinações de elementos, introduz novos processos, identifica novos mercados ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização.

Na concepção de Leite (1999), a formação de um perfil profissional baseado no empreendedorismo enfatiza, sobretudo, algumas características peculiares, a saber: multifuncionalidade, com domínio de informática; faz o que gosta; amplo conhecimento de diretrizes e princípios básicos de administração, de modo a desenvolver habilidades específicas à gestão de negócios e de resultados com competência para trabalhar em equipe.

Degen (2009) esclarece que, para identificar as necessidades dos clientes não atendidas, o candidato a empreendedor precisa reconhecer a fórmula de sucesso do negócio bem-sucedido observado e analisar as necessidades dos clientes atendidas. Depois de compreendê-las bem, ele deve procurar outro grupo de clientes que não estejam sendo atendidos nessas mesmas necessidades e avaliar a oportunidade de dar-lhes solução usando a mesma receita de sucesso em um novo negócio. Em termos de quantidade de tempo de dedicação ao trabalho para se obter resultados satisfatórios,

o empreendedor, mesmo o que foi bem sucedido [sic] em sua atividade, continua trabalhando mais de doze horas por dia e não raramente sete dias na semana, pois ele sabe o valor do tempo e procura utilizá-lo ao máximo e continua trabalhando arduamente para alcançar a sua realização (DEGEN, 2009, p. 14).

De acordo com Lezana (1995), o indivíduo criativo identifica oportunidades com iniciativa própria, busca informações permanentemente, comunica-se persuasivamente, entre outras ações que o caracterizam, e isso proporciona satisfação para ele e também para sua família, além de empregos e riqueza.

Assim, o empreendedorismo é um conjunto de ações destinadas a entender e promover atividades daqueles que tomam a iniciativa de ter um negócio próprio. Como suas bases são o indivíduo empreendedor, a ideia e a organização,



uma postura empreendedora torna-se eficaz para obtenção do sucesso individual e organizacional. No entanto, para a formação do perfil empreendedor, o saber torna-se fundamental, e a intervenção pedagógica, ferramenta essencial para o desenvolvimento de certos aspectos, como ousadia, autoconfiança, assertividade, liderança, criatividade, satisfação pessoal e outros (GAIÃO et al., 2009).

Dornelas (2003) afirma que os empreendedores possuem algumas características, entre elas: são visionários, sabem tomar decisões, fazem a diferença no mundo dos negócios, sabem explorar ao máximo suas oportunidades, são determinados e dinâmicos, otimistas e apaixonados pelo que fazem, dedicados, independentes, líderes, bem relacionados, planejadores, detêm o conhecimento, assumem riscos e criam valor para sociedade.

Antes de adentrar-se à conceituação do perfil empreendedor, é necessário buscar a origem e o referencial da palavra empreender ao longo da história. Segundo Cunha (2004), ela surgiu antes do século XV no latim medieval *imprehendere* e significa cuidar de “empresa laboriosa e difícil”, ou ainda, “pôr em execução”. Por sua vez, Fillion (1999), ao buscar a conceituação do termo ao longo da história das civilizações, aponta que, para cada século, o empreendedor é descrito de forma diferente. A palavra empreendedor origina-se do francês *entrepreneur*, no século XII, sendo associada àquele que incentivava brigas (VÉRIN, 1982 apud FILION, 1999). Ainda para o autor, no século XVI, o termo descrevia uma pessoa que assumia responsabilidade por uma ação militar e a comandava. Entretanto, foi no final do século XVII e início do século XVIII que o termo foi utilizado para referir-se à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos.

O conceito de empreendedorismo tem sido amplamente difundido no Brasil. Ele sofreu maciça intensificação no fim da década de 1990, com vários fatores que explicam esse fenômeno, pois nos Estados Unidos, o país do capitalismo, esse termo é propagado de modo amplo. Ademais, no Brasil, a preocupação com pequenas empresas duradouras e a busca por redução de taxas de mortalidade desses respectivos empreendimentos tornaram-se motivos claros para a atual popularidade do termo (DORNELAS, 2001).

Para Schumpeter (1982), o empreendedor é um agente de adaptações essenciais ao desenvolvimento econômico. Já Kirzner (1986) o considera como aquele que consegue identificar e aproveitar lacunas que são permitidas devido ao avanço tecnológico, e isso gera novo processo, denominado por Schumpeter (1982)

de destruição criativa, ou seja, o processo capaz de inserir novas tecnologias ao destruir ou substituir tecnologias existentes, inclusive as desenvolvidas para a área de gestão.

Drucker (1986) conceitua o espírito empreendedor como uma prática e uma disciplina; desse modo, pode ser aprendido e sistematizado. O autor afirma não se tratar de aspectos psicológicos da personalidade empreendedora, mas de atitudes e comportamentos que o empreendedor deve ter, pois ele visualiza a mudança como norma.

Já Barlach (2009) define empreendedor e empreendedorismo. O empreendedor sempre está em busca de mudança, reagindo diante dela e explorando-a como sendo uma oportunidade. Por conseguinte, o empreendedorismo ou espírito empreendedor pode ser definido como o ato de criar um recurso, ou seja, encontrar um uso para alguma coisa na natureza e incluir nele valor econômico. Conforme essa definição, empreendedorismo, inovação e criação de valor ficam intrinsecamente vinculados.

Schumpeter (1961) e Drucker (1987) entendem que empreendedorismo é inovação, isto é, empreendedores possuem capacidade de inovar e promover mudanças na economia por meio de determinados rearranjos nos meios de produção. Na visão de Schumpeter (1961), as inovações têm um papel criativo e, ao mesmo tempo, destrutivo: criam novas atividades e mercados e também destroem ou superam velhos mercados.

No entendimento de McClelland (1972) e Dornelas (2001), as características do empreendedor respaldam-se na motivação que ele possui por suas atividades, o que o distingue de outros profissionais. Dolabela (1999) e Filion (1999) justificam que o importante é entender o empreendedorismo como sendo algo absorvido por pessoas com diferentes graus de necessidades, ou seja, não existe fórmula que permita deduzir o sucesso ou fracasso profissional. Do mesmo modo, não existem padrões psicológicos que possibilitem definir o perfil exato do indivíduo empreendedor; isso confirma a ideia de que determinados perfis se avolumam com a prática.

Schmidt e Bohnenberger (2009) comentam que o estudo sobre o empreendedorismo é praticado no meio científico, e revistas acadêmicas internacionais, tais como: *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, dedicam-se

de modo exclusivo ao tema. No Brasil, apesar de não existirem revistas específicas a esse respeito, o empreendedorismo é frequentemente encontrado em revistas sobre administração e desenvolvimento regional. Além destas, pode-se citar os registros feitos pelos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), os quais desde 2003 reservam um espaço para a apresentação de trabalhos sobre empreendedorismo e comportamento empreendedor, o que tem fomentado discussões sobre o tema e enriquecido a base de conhecimento pertinente a este. Isso pode justificar a grande quantidade de artigos sobre o tema encontrada no estudo de Silva et al. (2013).

O empreendedorismo possibilita a construção de habilidades e competências essenciais em diferentes áreas de formação. Assim, inovar e empreender saem do campo das intenções nobres e se tornam realidade (NOGUEIRA, 2010).

De acordo com Giorgino et al. (2012) e Backes, Backes e Erdmann (2009), um dos fatores determinantes para ocorrer um desenvolvimento concreto num país é a existência de profissionais capacitados para lidar com as contrariedades do ambiente de trabalho e que possuam potencial empreendedor. Sobretudo por intermédio desse potencial, a pessoa poderá construir seu destino sem estar alicerçada somente no dinheiro, mas também no sucesso profissional. Diante desse contexto,

O empreendedorismo vem ocupando espaço privilegiado nos debates referentes ao desenvolvimento econômico, tendo em vista que ele possa ser o meio pelo qual as atividades econômicas são organizadas e conduzidas desde seu início, possibilitando o progresso técnico e a produtividade e, conseqüentemente, melhorando emprego e renda. Entretanto, no Brasil destaca-se a retomada recente do fomento do empreendedorismo nos diversos segmentos sociais, não apenas da relevância do tema, mas da sinuosidade de sua práxis nos desafios da atividade de empreender (COELHO, 2013).

Para Gomes (2003), os pesquisadores têm sido unânimes em afirmar que o conhecimento desse conceito poderá ser útil na compreensão dos motivos que levam alguns empreendedores ao sucesso e outros não, ao acreditar ser possível a construção do aprendizado inerente ao empreendedorismo. Assim, o estudo do perfil empreendedor se torna importante.

Quando se trata de empreendedorismo, a base é o perfil do empreendedor. Desse modo, uma das maiores indagações a respeito deste reside na possibilidade de aferir tal grandeza. Nesse sentido, autores observaram desde instrumentos para medir o próprio perfil empreendedor (CUNHA, 2004; PERERA et al., 2004), passando por medições de intenção empreendedora, ou seja, a intenção de abrir um novo negócio (GATEWOOD et al., 2002; PETERMAN; KENNEDY, 2003; SEGAL; BORGIA; SCHOENFELD, 2005; WANG; WONG, 2004), até medições com foco nas questões da empresa, como sua continuidade (GREATTI, 2004) e desempenho financeiro (HINDLE; CUTTING, 2002).

Diante dos estudos encontrados pertinentes ao tema, Lopes Jr. e Souza (2005) tiveram como objetivo específico de sua pesquisa a construção de um instrumento de medição do perfil empreendedor. Os autores partiram de três fatores identificados pela literatura – realização, planejamento e poder – e acrescentaram mais um: inovação. A análise fatorial realizada aponta a existência somente de dois fatores compostos: prospecção e inovação, gestão e persistência. Os pesquisadores também sugerem a existência empírica de apenas um fator, que o chamaram de atitude empreendedora. Ademais, justificam que a opção por trabalhar com dois fatores identificados na análise deve-se especialmente ao fato de o conceito pesquisado ser empreendedorismo, no qual há muitas divergências e dúvidas quanto ao seu significado e vários enfoques para explicá-lo.

Drucker (2005) argumenta que a oportunidade é fonte de inovação ao expor que uma característica marcante do perfil empreendedor seria a oportunidade inovadora e que algumas inovações baseadas na necessidade do processo exploram a incongruência, a qual o autor define como uma discrepância entre o que é e o que realmente deveria ser, e isso determina um sintoma de oportunidade para inovar ao propor mudança.

Inovação e invenção são erroneamente citadas como sinônimos. Robert (1995) explica a distinção entre os dois termos: enquanto as invenções estão associadas a descobertas, a inovação tem um dimensionamento mais amplo, pois pode ocorrer tanto em desenvolvimento de produtos como em processos. A inovação sugerida por Schumpeter (1982) como uma destruição construtiva pode significar também ação de melhorias em produtos existentes, nos métodos de fabricação ou nos processos organizacionais.

A inovação é um processo dinâmico por meio do qual surge uma nova ideia para se criar algo valioso à sociedade (CRUZ, 2008). Para Drucker (1987), a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um serviço diferente.

Schmidt e Bohnenberger (2009) buscaram ampliar a base conceitual sobre o perfil empreendedor por meio de diversas definições encontradas na literatura. Com base nessas definições, extraíram características atitudinais comuns desse perfil, as quais são descritas no Quadro 1, o qual é apresentado na próxima página.

**Quadro 1 – Características atitudinais do empreendedor**

Características	Descrição
Auto-eficaz	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (CHEN, GREENE &amp; CRICK, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (HISRICH; &amp; PETERS, 2004, p. 29).</p>
Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (DRUCKER, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (KAUFMAN, 1991, p. 3).</p>
Planejador	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (FILION, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 15).</p>
Detecta Oportunidades	<p>“É a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (MARKMAN &amp; BARON, 2003, p. 289).</p> <p>“[...] que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (BIRLEY &amp; MUZYKA, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (DEGEN, 1989, p. 19).</p>
Persistente	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (MARKMAN &amp; BARON, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. [...] A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (SOUZA, SOUZA, ASSIS &amp; ZERBINI, 2004, p. 4).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores [...] fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (LONGENECKER, MOORE &amp; PETTY, 1997, p. 3).</p>
Inovador	<p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>
Líder	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (MARKMAN &amp; BARON, 2003, p. 114).</p>

**Fonte:** Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 453-454).

Tomando-se por base esses estudos, Schmidt e Bohnenberger (2009) propõem que as características para identificar o perfil empreendedor são estas: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança, tal como se observa no Quadro 1.

Filardi, Barros e Fischmann (2014) classificaram e organizaram as principais características do perfil empreendedor citadas em obras dos mais diversos autores desde meados do século XIX, as quais estão descritas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Características do perfil empreendedor**

Ano	Autor	Características
1848	Mill	Assume riscos.
1917	Weber	Fonte de autoridade formal (é líder).
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Procura desafios.
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal (é líder).
1961	MacClelland	Tomador de risco, necessidade de realização.
1963	Dauids	Ambicioso, procura ser independente, responsável, autoconfiante.
1964	Pickle	Autoconsciência, relações humanas, habilidade em se comunicar, conhecimento técnico.
1965	Litzinger	Preferência pelo risco, independente, benevolente, líder.
1965	Schrage	Perceptivo, motivado pelo poder, consciente de suas limitações, desempenha tarefas sob pressão.
1971	Palmer	Assume risco moderado.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressivo, poder, reconhecimento, inovador/independente.
1973	Winter	Precisa de poder.
1974	Borland	Foco interno de controle.
1974	Liles	Necessidade de realização.
1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiante, orientado para resultado, tomador de risco moderado, foco no controle, criativo/inovador.
1980	Brockhaus	Tendência a assumir risco.
1981	Mescon e Montanari	Realização, domínio, autonomia, paciente, posição de controle.
1981	Welsch and White	Necessidade de controlar, responsável, autoconfiante, aceita desafios, tomador de risco moderado.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado para o crescimento e para a independência.
1982	Welsch e Young	Posição de controle, aberto a inovações, autoestima.
1983	Long	Inovador e tolerante ao risco.
1984	J.W. Carland, J. A. Carland, Hoy e Boulton	Inovador.
1985	Marshall e Gartner	Proativo.
1986	Aldrich, Auster, Bowen e Hisrich	Interpessoal e autoconfiante.

Continua...

Continuação:

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Características</b>
1987	Neider e Drucker	Proativo, determinado, ambicioso, perseverante e inovador.
1988	Dimaggio	Inovador e proativo.
1989	Degen	Inovador e proativo.
1990	Bowman-Upton	Inovador e independente.
1991	Filion	Criativo, visionário e proativo.
1992	Macmillian	Tolerante ao risco.
1993	Amit	Inovador e tolerante ao risco.
1994	Timmon	Proativo, visionário, tolerante ao risco e flexível.
1995	Pati	Proativo, visionário, estrategista, interpessoal, corajoso, motivado, intuitivo, independente, organizado, líder e criativo.
1996	Lumpkin, Dess, Brush e Bird	Proativo, inovador, flexível, tolerante ao risco, criativo, visionário.
1997	C. Cunha e Ferla	Proativo.
1998	Drucker, Amabile, Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso	Inovador, motivado, líder, interpessoal, flexível, qualificado, experiente e criativo.
1999	Dolabela, Daft e Machado	Proativo, corajoso, intuitivo e determinado.
2000	Morais, Bruyat, Julien, Sexton e Landstom	Tolerante ao risco, proativo, inovador e ambicioso.
2001	Kets de Vries, Dornelas, Pelisson, L. A. Aligleri, Gimenez, V. Gomes e L. M. Aligleri	Tolerante ao risco, perseverante, motivado, líder, comprometido (cria valor à sociedade), otimista, independente, habilidoso, planejador, flexível e criativo.
2002	Guimarães, Cardoza, Inácio Jr.	Inovador, determinado, perseverante, criativo, tolerante ao risco, flexível, ambicioso, autoconfiante e proativo.
2003	Diaz, Rodriguez, Bernardes, Marcondes, Zilber, Almeida, Castilho, Vidal, Filho, Ferreira, Mattos, Ayres, Meurer, Previdelli e Dutra	Tolerante ao risco, criativo, organizado, habilidoso, experiente, qualificado, visionário, motivado, interpessoal, líder, perseverante, comprometido (cria valor à sociedade), comunicativo, autônomo, determinado, intuitivo, objetivo e ambicioso.
2004	Gerber, Sohn, Kiesel, R. Cunha, Nassif, Ghobril, Costa, Lenzi, N. Silva, Guardani, Leão, Cordeiro, Mello, Espejo e Greatti	Estrategista, Inovador, criativo, proativo, qualificado, otimista, líder, flexível, independente, tolerante ao risco, habilidoso, perseverante, corajoso, autônomo, comunicativo, ambicioso, comprometido (cria valor à sociedade), experiente e intuitivo.
2005	Lambooy, Reyes, Vale, Benedetti, Rebello, Borba, Amâncio, E. Souza, Daros, Dantas, Lopez Jr., P. Santos, Wilkinson, Mallmann, Ruppenthal, Nascimento Jr., Carvalho, Bizzarri e Venturi	Tolerante ao risco, inovador, visionário, otimista, ambicioso, estrategista, planejador, objetivo, proativo, perseverante, comprometido (criar valor à sociedade), organizado, interpessoal, líder, independente, autoconfiante, criativo, habilidoso, flexível, determinado e autônomo.

Continua...



Continuação:

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Características</b>
2006	Paiva Jr., Leite, C. Souza, Christopoulos, Fontanelle, Hoeltgebaum, Silveira, Corrêa, M. Oliveira, Lima, Grisci, Gouveia, J. Dias, Castanhar, Esperança, Gonçalves, D. Oliveira, S. Santos, Gosling, Callado, J. Gomes e Tavares	Tolerante ao risco, inovador, visionário, proativo, interpessoal, ambicioso, planejador, organizado, criativo, perseverante, líder, comprometido (cria valor à sociedade), independente, autoconfiante, determinado, flexível, autônomo, objetivo, qualificado e otimista.
2007	Bingham, Eisenhardt, Furr, Miller, Baron, Hitt, Snow, Wadson, Castro Lucas, Cassol, Viet, Gonçalves Filho, Bohnenberger, Freitas, Schmidt, V. Dias, Secco, Pessoa, Wetzel, Paixão, Bruni, Carvalho Jr., Amaral, Pinto, M. Soares, Godoi, Cosenza, Feuerschütte, J. Oliveira, Veiga e Villela	Tolerante ao risco, inovador, visionário, proativo, flexível, otimista, determinado, líder, ambicioso, criativo, perseverante, corajoso, interpessoal, planejador, comunicativo, autônomo, motivado, independente, experiente, habilidoso, estrategista, objetivo, intuitivo, autoconfiante, comprometido (cria valor à sociedade) e organizado.
2008	Cavusgil, Ciuchta, Villanueva, De Toni, Milan, Schuler, Dorion, Gouveia, E. Gomes, Forte, Melo, Fontenele e Pedrosa	Tolerante ao risco, inovador, proativo, ambicioso, experiente, autoconfiante, organizado, planejador, líder, interpessoal, comunicativo, visionário, intuitivo, estrategista, perseverante, objetivo, criativo, corajoso, independente, autônomo e otimista.
2009	A. Gomes, Borges, Casado, Santanta, Araújo, A. Santos e Alves	Tolerante ao risco, flexível, otimista, determinado, visionário, líder, ambicioso, planejador, inovador, criativo, proativo, comunicativo, interpessoal, autoconfiante, organizado, corajoso, intuitivo, estrategista, experiente, comprometido (cria valor à sociedade), perseverante e autônomo.
2010	Henry, Valadares, Emmendoerfer, G. Silva, E. Soares, Leal, Guedes e Fabricio	Tolerante ao risco, proativo, otimista, inovador, criativo, líder, visionário, qualificado, experiente e interpessoal.
2011	Vale, Serafim, Teodósio, Elias, Oliveira Filho, Oliveira, Pelogio, Rocha, Machado, Añez, Minello, Gomes, Scherer, Lopes, Scherer, Alves, Perlin, Huevo, Fontenele, Pereira, Sousa, Mariano, Moraes, Medeiros, D. Urbano, Toledano, Ribeiro-Soriano e Xu	Inovador, tolerante ao risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, visionário, flexível, estrategista, motivado, líder, qualificado, experiente, comprometido (cria valor à sociedade), planejador, organizado, objetivo e autônomo.

Continua...

Continuação:

Ano	Autor	Características
2012	Serafim, Martes, Rodriguez, S. Rodrigues, Child, Ribeiro, Oliveira Jr., Borini, Zampier, Takahash, A. Vasconcelos, Lezana, Ésther, I. Rodrigues, Freire, Minello, Alves, Scherer; Gomes, Lopes, La Falce, Muylder, Sarruf, Freitas, V. Andrade, J. Queiroz, F. C. Queiroz, Jacober, Hashimoto, Albertini, R. Oliveira, Sbaraini, Rezende, Furquim, M. Oliveira, M. Araujo, Prado, E. Machado, Braga, Lapolli, Bolsson, Boeira, Medeiros, F. Machado, Silva, Noro, Munhoz, Nassif, Oliveira Filho, Bueno, L. Oliveira, Peghini, Portes, Andrade, Pereira, Guimarães, Ferreira, Hoeltgebaum, Lorenzi, Klemz, J. Oliveira, Pires, Patias, V. Vasconcelos, Matos, Gomes Neto, Melo, Paiva Junior, Fernandes, Premoli, Souza, Noronha, D. Andrade, Ribeiro, Babosa, Castro, Matias, Martins, Amaro, Brunstein, Moraes, Lizote, Lana, Camargo, Branco, Lenzi, J. R. Oliveira, Castro Silva, E. Araújo, Arribas, Hernández, A. Urbano, Vila, Lin, Tao, Akehursta, Simarro, Mas-Tur, Zhao, Erikson, Wang, Michael, Song, Morris, Kuratko, Schindehutte e Spivack	Inovador, tolerante ao risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, visionário, flexível, estrategista, corajoso, líder, qualificado, experiente, comprometido (cria valor à sociedade), otimista, planejador, organizado, comunicativo e autônomo.
2013	Ferreira, Nogueira, Amaro, Brunstein, Lizote, Veiga, Terres, Godói-de-Sousa, Buen, Sousa, dos Santos, Estay, Durrieu, Santandreu-Mascarell, Garzon, Knorr, Wang, Ellinger e Wu	Inovador, Tolerante ao risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, visionário, corajoso, líder, qualificado, experiente, comprometido (cria valor à sociedade), planejador, comunicativo, objetivo e autônomo.

Continua...

Conclusão:

Ano	Autor	Características
2014	Vale, Lima Filho, Bruni, Leite, Salazar, Bracht, Werlang, Obeng, Robson, Haugh, Semrau, Werner, Kim e Vonortas	Inovador, tolerante ao risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, qualificado, experiente, planejador e organizado.

**Fonte:** Adaptado de Filardi, Barros e Fischmann (2014, p. 128, 131-132).

Os autores apresentados no Quadro 2 foram delimitados entre os anos de 1848 e 2014. Por meio dessa ilustração é possível observar o vertiginoso aumento da produção científica nacional e internacional acerca das características do perfil empreendedor, em especial, salienta-se a última década.

O conhecimento dos aspectos empreendedores é um passo relevante em vista do desenvolvimento do empreendedorismo, uma vez que todos os seres humanos possuem características empreendedoras; no entanto, elas são mais visíveis em alguns do que em outros.

No tocante ao papel do administrador nas organizações, há autores que deixaram suas contribuições, sobretudo existe convergência para o conceito de Drucker (1998), conforme o qual o administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa, sem sua liderança os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção. Drucker (1999) compreende que administrar uma empresa significa, portanto, administrar de acordo com objetivos definidos.

As principais abordagens sobre o trabalho do administrador são duas: a do processo e a dos papéis. Segundo Escrivão Filho (1995), ambas delimitam as referências sobre o assunto, pois outras contribuições, muito embora importantes, foram incapazes de formar uma abordagem devido ao fato de não terem sido compiladas.

Para os autores da abordagem do processo, entre eles, Escrivão Filho (1995), o trabalho desempenhado pelo dirigente deve ser compreendido tomando-se por base as funções inerentes à sua atribuição, como previsão, organização, coordenação e controle. De acordo com teóricos dessa abordagem, Escrivão Filho (1995) determina que as funções do administrador sejam representadas por um grupo de atividades cujo desempenho forma um processo sequencial na concepção e simultâneo em sua operacionalidade, o que se repete rotineiramente.

Já os autores da abordagem dos papéis – Henry Mintzberg (1986), Rosemary Stewart (1982) e John Kotter (1982), além de Paulo Roberto Motta (1999) – baseiam-se em pesquisas empíricas. Assim, criticam o caráter prescritivo da teoria clássica, que busca determinar o que o administrador deve realizar.

Desde o final do século XIX falar sobre o papel do administrador nos remete a funções determinadas por Fayol<sup>2</sup>, contudo Mintzberg (1986) discorda desse teórico. Para o autor, a administração, que tanto se preocupa com processos e mudanças, há mais de meio século não enfrenta seriamente a pergunta fundamental: o que fazem os executivos? Ele assevera que não é possível ensinar Administração sem saber o que fazem os administradores e que, segundo Fayol, o caráter prescritivo dos clássicos, para os quais a execução de planos formais por intermédio de atividades sequenciais seria o suficiente para orientar os passos do administrador, está longe da verdadeira função deste (MINTZBERG, 1973).

No entendimento de Motta (1999), o trabalho gerencial é ímpar, diferente de qualquer outra função ou profissão, o que o torna difícil de descrever. Apesar de a dificuldade em compreender o trabalho administrativo, acredita-se que o tema é uma especial subárea de conhecimento da Administração, que precisa ser mais bem compreendida pelos profissionais e pelos pesquisadores.

Mintzberg (1986), por meio de observações estruturadas, afirma que o trabalho do administrador apresentado por Fayol (1916) é constituído por mitos que não traduzem a realidade. Desse modo, analisa o trabalho do administrador com base nos papéis que este realmente desempenha. Com essa análise, sobretudo propõe três grandes conjuntos de papéis: os interpessoais, os informacionais e os decisórios, os quais são desempenhados devido a uma autoridade formal de onde surge o *status* que, segundo ele, leva a relações interpessoais, e isso permite o acesso à informação. Esta, por sua vez, possibilita ao dirigente tomar decisões estratégicas para sua unidade.

Diante do exposto, observa-se que, enquanto Fayol (1916) e seus discípulos pregavam uma teoria prescritiva, Mintzberg (1986), embasado no

---

<sup>2</sup> “O engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) é usualmente apresentado aos estudantes de Administração como o Pai da Escola Clássica de Administração, o que demonstra uma representação limitada da amplitude de sua contribuição para a evolução do pensamento administrativo.” (SOUZA; AGUIAR, 2011, p. 204).

empirismo, descreve as atividades que o administrador realiza mediante observação de seu comportamento manifesto.

Segundo Kotter (1982), a ação do administrador baseia-se em três aspectos: estabelecimento de uma agenda, construção de redes de contato e implementação das agendas. Após desenvolvimento amplo de suas redes e agendas, os gerentes gerais eficazes usam as primeiras para executar as segundas. Sobretudo, é preciso reconhecer os tipos de desafio e dilemas enfrentados nas atribuições do administrador, que precisa decidir qual rumo tomar diante da incerteza, enorme diversidade e volume de importantes informações bem como fazer com que um grande e diversificado grupo de pessoas ajam de maneira correta, apesar do ínfimo controle direto sobre uma considerável parte delas.

No próximo capítulo, dedica-se a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa e o objeto de estudo.

## **5 METODOLOGIA**

A metodologia orienta o processo de investigação, auxiliando as pessoas a tomar decisões corretas e identificar conceitos e técnicas apropriadas. Assim, cumpre a função de busca de informações verdadeiras pertinentes a situações específicas de maneira lógica e ordenada (THIOLLENT, 1983).

Para Silva (2006), ao compreender a relevância da metodologia e buscar a que seja mais adequada a uma investigação, observa-se que não existe um único método, mas, sim, uma multiplicidade de métodos, os quais buscam atender as necessidades do trabalho conforme o tema e a finalidade dele, bem como diversas atividades da ciência.

A escolha da Prefeitura do Município de Tietê como foco de estudo desta pesquisa justifica-se por tratar-se de um município gerido por um dirigente jovem e pós-graduado em Gerência de Cidades. Ademais, a facilidade no acesso às informações também teve participação preponderante no processo decisório. O município situa-se ao sudoeste do Estado de São Paulo, região administrativa de Sorocaba, sendo categorizado como um município de pequeno porte pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em virtude do número de habitantes que possui.

### **5.1 Apresentação do Objeto de Estudo**

Nesta seção, apresenta-se informações sobre o objeto de estudo desta pesquisa: o Município de Tietê (fundação, dados locais, dados estatísticos e estrutura administrativa).

#### **5.1.1 Fundação**

A história de Tietê teve suas origens com bandeirantes e portugueses que, navegando pelo Rio Tietê, desbravaram o sertão paulista. A fertilidade do solo atraiu grande número de aventureiros e pessoas afeitas à lavoura que foram para essa região. Quase na embocadura do Ribeirão do Pito Aceso (Ribeirão da Serra), estava localizado no ancoradouro de canoas que formavam monções cujo destino era Cuiabá, carregadas de ouro e pedras preciosas. Assim, na margem do rio,

moradores construíram as primeiras habitações, formando o vilarejo Pirapora do Curuçá, o qual recebeu esse nome por causa de uma pedra localizada à margem esquerda do rio e chamada pelos índios de Curuçú-Guaçu, que em tupi-guarani significa “cruz”, pois nela há uma cruz entalhada.

Como relatam as crônicas do padre José Anchieta, em 1570 ocorreu entre Porto Feliz e Tietê um naufrágio, o que indica a presença de colonizadores nessa região desde o início do descobrimento do Brasil. Durante as monções, no final de século XVIII, Pirapora do Curuçá foi o primeiro e mais importante porto de reabastecimento e descanso para os bandeirantes que saíam de Araritaguaba, hoje Porto Feliz.

Em 1747, ao fazer um breve levantamento que pode ser considerado o primeiro censo de Tietê, o vigário Francisco Campos constatou que existiam cerca de 140 casas na região que descia o rio numa distância de quatro léguas da matriz.

Passados mais de sessenta anos, em 3 de agosto de 1811, Pirapora do Curuçá foi elevada à condição de Freguesia da Santíssima Trindade da Pirapora do Curuçá. Em 8 de março de 1842, a Freguesia foi promovida a município e o nome da vila perdurou até 1867, quando passou à categoria de cidade, sendo chamada de Tietê por causa do rio que passa por ela.<sup>3</sup>

### 5.1.2 Dados do município

De acordo dados do IBGE (2015), o Município de Tietê situa-se no médio baixo curso do Rio Tietê, numa região fisiográfica chamada Depressão Periférica do Estado de São Paulo, com área de 396 km<sup>2</sup> e apresenta as seguintes características:

- localiza-se a 23°06' de latitude sul e a 47°42'53" de longitude oeste;
- altitude média – 508 m;
- clima – tropical com duas estações distintas (verão chuvoso e inverno seco);
- temperaturas – médias anuais oscilando entre 20° e 25° C;

---

<sup>3</sup> O Rio Tietê era conhecido como Rio Anhembi, que em tupi-guarani significava “Rio das Anhumas” (aves típicas da região do Tietê), só mais tarde os bandeirantes o denominaram Tietê: *ti* (rio) mais *ete* (grande, fundo, verdadeiro que corre pra baixo), assim chamado pelos índios habitantes dessa região.

- pluviosidade média – 1.293 mm aproximadamente;
- distante, em linha reta, 121 km da capital do Estado de São Paulo;
- a zona urbana compreende uma superfície de 50 km<sup>2</sup> e a zona rural, 346 km<sup>2</sup>;
- insere-se na Região Administrativa e de Governo de Sorocaba.

Os limites territoriais de Tietê são estes:

- norte – Piracicaba, Saltinho e Rio das Pedras;
- sul – Cerquilha e Boituva;
- leste – Rafard, Porto Feliz e Mombuca;
- oeste – Jumirim e Laranjal Paulista.

Para ilustrar o que foi citado acima, apresenta-se, na Figura 1, a divisa geográfica do referido município.

**Figura 1 – Divisa geográfica de Tietê**



**Fonte:** IBGE (2015).



### 5.1.3 Dados locais

Conforme o IBGE (2015), o município apresenta os seguintes dados locais em relação a 2010:

- densidade demográfica (habitantes por km<sup>2</sup>): 83,48;
- número médio de moradores por domicílio: 3.56;
- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM 2010) – 0,778<sup>4</sup>;
- população maior de 60 anos: 13,97 por km<sup>2</sup>;
- Índice Paulista de Responsabilidade Social (IPRS) Grupo 3<sup>5</sup>;
- taxa de mortalidade infantil: 8,89 para cada mil crianças nascidas vivas;
- população estimada em 2013: 39.758 habitantes;
- rede de água – domicílios atendidos (em %): 99,03 – dados Seade/2010<sup>6</sup>; rede de esgoto – domicílios urbanos atendidos (em %): 94,80 – dados Seade/2010<sup>7</sup>;
- rendimento médio mensal das pessoas responsáveis pelos domicílios – R\$ 961,77;
- razão de sexo<sup>8</sup>: 98.66;
- taxa de urbanização (em %): 90,44.

### 5.1.4 Estrutura administrativa

O Município de Tietê, que é administrado atualmente pelo prefeito Manoel David Korn de Carvalho, sendo vice-prefeito o Sr. Antonio José Vioto, conta com treze Secretarias e uma Autarquia Municipal. Conforme detalhado no Gráfico 1, o quadro funcional dessas Secretarias apresenta 1.366 servidores municipais.

<sup>4</sup> Esse indicador tem objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população do município.

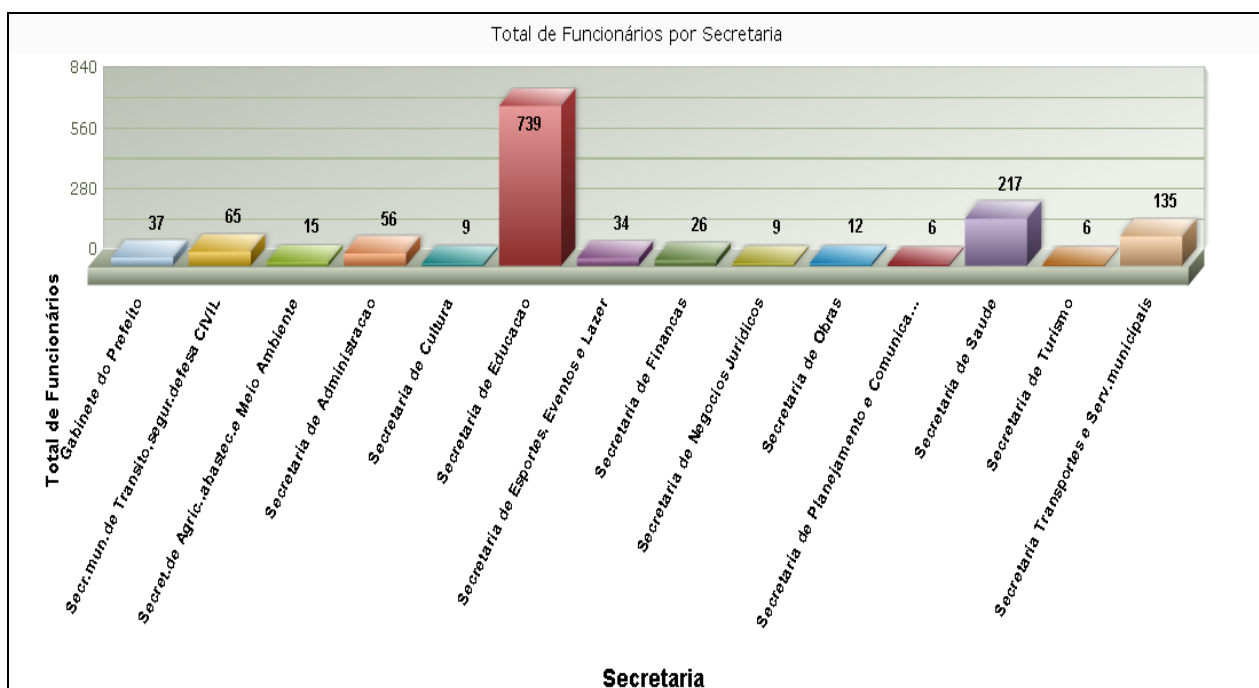
<sup>5</sup> O IPRS é um indicador inspirado no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e exprime sinteticamente um conjunto de dimensões para mensurar as condições de vida da população. Assim, consideram-se as dimensões riqueza, longevidade e escolaridade, de forma a caracterizar a posição de cada unidade territorial (município, região administrativa, Estado) de acordo com sua situação em cada dimensão e também dentro de uma tipologia elaborada a partir da combinação dessas dimensões.

<sup>6</sup> O IBGE leva em consideração a informação repassada pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade).

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Número de homens para cada grupo de 100 mulheres, em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

**Gráfico 1 – Número de funcionários por Secretaria**



**Fonte:** Portal da Transparência Municipal de Tietê (2015).

O orçamento do município previsto para o exercício de 2015 foi de aproximadamente R\$ 140 milhões. De acordo com Machado (2002), o orçamento público trata-se de um poderoso instrumento de ação pública que permite alcançar três situações: controle político da arrecadação e dos gastos públicos, intervenção econômica e administração pública. Por conseguinte, afirma Martins (2005), o sistema de gestão dos recursos públicos deve estar atento para poder suprir as ações governamentais com insumos necessários.

No entendimento de Salamon (2002), os instrumentos de ação pública são mais do que um simples conjunto de regras formais, técnicas, métodos e dispositivos utilizados pela administração pública para regulação das interações dos atores sociais. Ou seja, são portadores de interpretações sociais dimensionadas com juízo de valor, que condicionam as opções do dirigente. O desenho e a aplicação desses instrumentos produzem efeitos próprios que, muitas vezes, independem dos objetivos programáticos explícitos. Para a compreensão desses instrumentos, é preciso ir além das possibilidades de sua utilização.

## 5.2 Procedimentos Metodológicos

Entre os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa do tipo diagnóstico, a qual, segundo Vergara (2007), apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização do sistema. Assim, tem como propósito dar ênfase à descoberta de pontos fortes e fracos relacionados ao objeto de estudo. Roesch (2009) esclarece que a referida pesquisa pode ser utilizada para explorar o ambiente organizacional, levantar e definir problemas, ademais determina que o levantamento de dados tem como escopo obtenção de informações sobre uma determinada população. Esta, na visão desse autor, é um grupo de pessoas ou empresas que interessa ao pesquisador entrevistar com o propósito específico de um estudo.

Por meio da pesquisa diagnóstico obteve-se respostas que possibilitaram criar um mapa a respeito do que está sendo realizado em termos de programas de governo do Município de Tietê, o que caracterizou as ações propostas e o que efetivamente está sendo executado. Desse modo, a utilização do grupo focal permitiu categorizar tudo que foi e está sendo realizado pelo atual governo, inclusive apontou falhas entre previsto *versus* realizado.

Ainda nesse sentido, utilizou-se também a pesquisa documental, a qual, conforme Cellard (2008), indica que o uso de documentos em pesquisa permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. Desse modo, a análise documental favorece a observação do processo de amadurecimento ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. Com a pesquisa documental, pôde-se verificar a legislação e documentos internos que permitiram conceber instrumentos de análise no tocante ao plano de governo do referido município.

Gil (2008) afirma que a pesquisa documental é similar à bibliográfica. A diferença fundamental entre ambas está na natureza das fontes, pois a primeira vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico e pormenorizado ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. O autor explica que, além de documentos analisados pela primeira vez (de arquivos, igrejas, sindicatos e instituições), existem também aqueles que já foram

processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas e tabelas.

Após esses procedimentos, realizou-se um estudo de caso da Prefeitura do Município de Tietê. Para Yin (2005, p. 32), “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Esse método de pesquisa é adequado quando “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (p. 32).

Para melhor estudar o empreendedorismo na Prefeitura de Tietê, usou-se também a técnica denominada grupo de foco ou grupo focal (em inglês, *focus group*) com secretários dela. Conforme o próprio nome indica, essa técnica possui uma diretriz de atenção que deve sempre delimitar os trabalhos; no caso desta pesquisa, trata-se da análise do empreendedorismo por meio da gestão pública. Essa técnica propiciou aos participantes a exposição de ideias, percepções e sentimentos. Tal como expõe Billig (apud GONZÁLEZ REY, 2002), em grupos é possível identificar pensamentos e padrões de argumentação bem como verificar como os respondentes se comportam no decorrer das discussões.

Segundo Barros e Duarte (2006), a aplicação do grupo focal apresenta vantagens e desvantagens. O Quadro 3 mostra uma descrição de ambas de acordo com a visão desses autores.

**Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da aplicação do Grupo Focal**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia do grupo: interação entre entrevistados (enriquece respostas).</li> <li>• Flexibilidade na condução do roteiro.</li> <li>• Profundidade e qualidade das verbalizações e expressões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle reduzido do moderador sobre dados gerados. Pode não refletir comportamento natural dos entrevistados (laboratório).</li> <li>• Influência de opiniões.</li> <li>• Não é aplicável a pesquisas quantitativas.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Barros e Duarte (2006, p. 180-192).

O grupo de foco possui sua origem estabelecida na Sociologia. Atualmente é muito utilizado na área do *marketing* e sua popularização tem sido percebida em diversos campos de ação (OLIVEIRA; FREITAS, 1998). Aaker, Kumar e Day (2001) asseveram que se trata de uma entrevista de forma não estruturada e levada a efeito por um moderador devidamente treinado. Por meio de um pequeno grupo de respondentes, busca elucidar possíveis ideias ou soluções para um problema mediante discussão sobre o respectivo tema.

Marques e Rocha (2006) afirmam que os grupos focais são basicamente entrevistas realizadas em grupo cujo foco principal é a interação dos participantes, e não o mero intercâmbio de perguntas e respostas entre pesquisador e integrantes deles.

No tocante à entrevista, Colognese e Mélo (1998, p. 143) a definem como “um processo de interação social, no qual o entrevistador tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado”. Contudo, não se trata apenas de uma conversa solta, e sim direcionada com base em um problema preexistente apontado no objeto da pesquisa.

Portanto, refere Morgan (1997), a interação entre os membros do grupo tem embasamento em tópicos específicos trazidos à tona pelo pesquisador que geralmente assume o papel de moderador das discussões. Segundo esse autor, a interação gerada no encontro de experiências e vozes singulares é a fonte de dados do pesquisador, e isso faz com que o método tenha autossustentação.

Nos grupos focais, os entrevistados são estimulados a debater seus interesses, atitudes, reações, motivos de estilo de vida, sentimentos acerca de categoria de produtos, experiência de uso destes, e os moderadores vão registrando as considerações feitas pelos participantes. É relevante salientar que a chave para o sucesso desses grupos está nas livres e desprendidas intervenções e opiniões de seus membros, o que demanda habilidade do moderador para fazer com que todos participem da discussão sem haver qualquer tipo de interferência na dinâmica de grupo (ROSSI; SLONGO, 1997).

Morgan (1997) esclarece que os participantes interagem realizando questionamentos uns aos outros e explicando suas posições reciprocamente. Essa interação é importante e precisa ser considerada, pois, conforme expõem Lunt e Livingstone (1986, p. 88-96),

A observação dos participantes do grupo focal pode revelar premissas cognitivas ou ideológicas que estruturam argumentos, os modos como vários discursos estão enraizados em contextos particulares e experiências específicas são trazidas à tona nas interpretações que marcam a construção discursiva das identidades sociais.

Ademais, a utilização dessa técnica prima pela qualidade das discussões e relações construídas em um pequeno espaço de tempo (entre uma e duas horas, por exemplo), e não pela quantidade (MORGAN, 1997). Nesse sentido, Nelson e Fronteazak (1988) compreendem a importância de se formar grupos de pessoas com características e objetivos semelhantes em relação ao objeto da pesquisa.

Em síntese, o grupo de foco trata-se de uma técnica utilizada na pesquisa qualitativa com grande vantagem, sobretudo no campo das Ciências sociais (KOTLER, 2000).

Oliveira e Freitas (1998) destacam algumas das características gerais desse grupo, como a integração entre os participantes, sequência de sessões, produção de dados qualitativos com foco em único tópico, permissão para que essa variação a respeito das diferentes áreas citadas seja utilizada isoladamente ou em associação a outras técnicas.

Assim, como já mencionado, esta pesquisa tem característica qualitativa. O principal desafio na análise de dados qualitativos é que “não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise correspondendo àqueles observados com dados quantitativos” (ROBSON, 1993, p. 370). Segundo Denzin e Lincoln (2000), a pesquisa qualitativa está interessada em estudar as coisas em seu ambiente natural e procura dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los de acordo com o significado que as pessoas lhes atribuem.

Conforme apregoa Martins (2004), a pesquisa qualitativa analisa os microprocessos, estudando ações sociais por meio das quais o investigador possa participar ou não da comunidade pesquisada, exercendo uma análise minuciosa dos dados levantados.

Godoy (1995, p. 62) cita quatro características principais da pesquisa qualitativa, dentre as quais se destacam três neste momento:

- a) o ambiente natural é fonte direta dos dados: para esse tipo de pesquisa, quanto mais o pesquisador se inserir no meio que investiga, melhor será sua absorção da realidade e seu desempenho;

- b) pesquisa essencialmente descritiva: busca observar o objeto da pesquisa de forma abrangente e em direções diversas fazendo uso de materiais variados (gravações, fotos, desenhos, etc.) para descrever a realidade de forma 'holística';
- c) a preocupação do investigador é encontrar o verdadeiro significado que os participantes atribuem às coisas: ele investiga a percepção dos envolvidos para poder entender a realidade que os cerca e valida muitas vezes com os próprios investigados a interpretação a que se chegou.

### **5.2.1 Protocolo do estudo de caso**

O protocolo do estudo de caso com vistas à coleta de dados compôs-se de pesquisa documental e grupo focal.

A pesquisa documental foi realizada por meio da análise simultânea do plano de governo (Anexo A) e também dos atuais programas de governo (Apêndice A).

No grupo de foco, o universo da pesquisa foi a Prefeitura do Município de Tietê, Estado de São Paulo. A escolha dessa instituição se deve ao fato de o pesquisador exercer a função de controlador geral desse município. Ademais, em virtude de este estudo tratar-se de um mestrado profissional, os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados na obtenção de políticas públicas voltadas ao fomento do empreendedorismo por intermédio da gestão pública no atual governo ou até mesmo em administrações futuras.

Foram realizadas três sessões de grupo focal com objetivo de coletar dados, sendo divididas em três encontros e com duração de uma hora e trinta minutos cada uma delas. Conforme fora combinado com os envolvidos, elas ocorreram semanalmente no período da tarde, no Salão Nobre do Paço Municipal em Tietê, em dias e horários de reuniões do secretariado municipal, uma vez que se tratavam de convocações emanadas pelo Gabinete Municipal. Tal cautela foi imprescindível para o bom andamento do grupo focal.

A primeira coleta de dados, primeiro bloco de perguntas (Quadro 5), aconteceu no dia 25 de junho 2015, mediante discussão focada nos tópicos suscitados aos secretários municipais e também ao prefeito municipal. A segunda coleta de dados, que ocorreu em 30 de julho de 2015, referiu-se ao segundo bloco de perguntas (Quadro 6). A terceira e última coleta de dados por meio de discussão

centrada nos tópicos constantes no terceiro bloco de questionamentos do grupo focal (Quadro 6), ocorreu no dia 28 de agosto de 2015. Os referidos blocos de pergunta encontram-se no Apêndice B desta dissertação.

No início de cada nova sessão, fazia-se uma síntese do ocorrido nos encontros anteriores e apresentava-se novamente o objeto daquele encontro. Permitia-se, assim, que a discussão com base no Apêndice B fosse iniciada.

Procurou-se durante os encontros grupais oportunizar e encorajar os participantes a promover debates restritos ao tema em foco, com total democracia e oportunidade de expressão.

Em cada encontro, ao final dos depoimentos, oportunizou-se um último espaço aos participantes tanto para acrescentarem, esclarecerem ou mudarem alguma ideia referida na discussão quanto para expressarem seus respectivos sentimentos. Encerrou-se os três encontros com agradecimentos finais.

Na sequência, foram realizadas as transcrições dos dados coletados por intermédio da técnica de Grupo Focal, as quais, em conjunto com o referencial teórico e os objetivos da pesquisa, possibilitaram a construção de três categorias de análise com vistas à identificação de fenômenos e características relevantes para a verificação do empreendedorismo por meio da gestão pública, a saber:

1. a vocação empreendedora do município, somada às ações empreendedoras da atual gestão, permite um melhor desenvolvimento empreendedor da cidade;
2. há na atual gestão evidências de políticas públicas fomentando o empreendedorismo;
3. o dirigente municipal possui um perfil voltado ao empreendedorismo bem como há estratégias de políticas públicas voltadas à inovação no que tange à gestão pública.

Concluída a exposição do conteúdo deste capítulo, apresenta-se, no Quadro 4, a matriz de amarração desta pesquisa. Trata-se da arquitetura de uma metodologia, a qual demonstra a consistência entre o modelo de pesquisa adotado, a questão referente ao problema de pesquisa, os objetivos, os métodos de coleta de dados utilizados e os pressupostos.



**Quadro 4 – Matriz de amarração**

<b>Problema de pesquisa:</b> quais ações empreendedoras são aplicadas pela gestão pública do Município de Tietê, Estado de São Paulo?			
<b>Objetivo geral:</b> descrever e analisar os indicadores do empreendedorismo no Município de Tietê, Estado de São Paulo.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Informações</b>	<b>Método de coleta utilizado</b>	<b>Pressupostos</b>
Estabelecer princípios norteadores que permitam demonstrar a capacidade empreendedora do município.	Secretaria de Administração e Modernização / Secretaria de Desenvolvimento / Controladoria-Geral do Município.	Proposta de campanha, programas de governo e questionário aplicado aos secretários (grupo focal).	O dirigente é o principal responsável pelas ações de fomento na Prefeitura de Tietê.
Identificar ações empreendedoras propostas pelo dirigente municipal e comparar o proposto com o executado em relação ao plano de governo.	Análise do programa de governo.	Proposta de campanha, programas de governo e questionário aplicado aos secretários.	O Município de Tietê apresenta ações empreendedoras.
Elaborar diagnóstico do Município de Tietê dentro dos parâmetros do empreendedorismo na gestão pública, após levantamento de dados secundários de políticas voltadas a esse processo de gestão.	Dados secundários de políticas voltadas ao empreendedorismo.	Proposta de campanha e programas de governo.	Os princípios norteadores estabelecidos por meio de análise dos programas de governo permitem demonstrar a capacidade empreendedora do município.

**Fonte:** Elaboração própria.

No próximo capítulo, detalha-se a análise e a discussão dos resultados desta pesquisa.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, discute-se o processo do empreendedorismo por meio da gestão pública tomando-se como referência a proposta de campanha em relação aos programas de governo e principalmente as respostas dos secretários ao Grupo Focal. Julga-se pertinente neste momento ressaltar que não há intenção de apontar falhas ou acertos referentes à administração estudada.

Dessa forma, elaborou-se um diagnóstico do Município de Tietê (Apêndice A) dentro dos parâmetros do que fora proposto em campanha e buscou-se levantar dados secundários de políticas públicas voltadas ao fomento do empreendedorismo mediante o Grupo Focal, os quais são apresentados no Quadro 8 (página 85).

Em seguida, estabeleceu-se princípios norteadores que possibilitaram demonstrar a capacidade empreendedora do município. Assim, identificou-se as ações empreendedoras propostas pelo dirigente municipal comparando o proposto com o executado em relação ao plano de governo, as quais foram evidenciadas por meio do grupo focal.

Identificou-se, ainda, na fala dos secretários, as vocações do município. Ademais, para facilitar o entendimento do leitor, subdividiu-se o grupo focal em três categorias de análise, a saber:

1. vocação empreendedora e ações empreendedoras;
2. há na atual gestão evidências de políticas públicas fomentando o empreendedorismo;
3. o dirigente municipal possui um perfil voltado ao empreendedorismo e ainda há estratégias de políticas públicas voltadas à inovação no que tange à gestão pública.

As referidas categorias são apresentadas a seguir. Para preservar a identidade dos participantes do grupo focal, eles são chamados de Secretário A, Secretário B e assim sucessivamente.

## 6.1 Primeira Categoria de Análise do Grupo Focal

Nessa primeira categoria de análise, busca-se verificar se há vocação empreendedora e ações empreendedoras no município. Observou-se que a vocação empreendedora do município, somada às ações empreendedoras da atual gestão, permite um melhor desenvolvimento empreendedor da cidade, conforme pode ser visualizado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Questões desencadeadoras e respostas da primeira categoria de análise do grupo focal**

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Pesquisador</b>	<b>1. Considerando o atual governo, há elementos que permitem evidenciar a capacidade empreendedora do município?</b>
<b>Secretário A</b>	Eu acredito que sim.
<b>Pesquisador</b>	Alguém poderia complementar a resposta do nosso secretário?
<b>Secretário C</b>	Eu posso! Cito que o atual governo vem adotando medidas notoriamente empreendedoras, como a aprovação de leis que estabelecem incentivos fiscais para instalação de empresas, referenciou a implantação do Sebrae <sup>9</sup> e da Casa do Empreendedor, a realização de eventos e cursos de capacitação e a busca de patrocínio junto à iniciativa privada.
<b>Secretário D</b>	Indicou ainda a existência da criação de uma equipe para atender às demandas do setor privado e dos empreendedores em geral; já é um indício de fomento ao empreendedorismo. Ter estruturas na máquina pública específicas para este assunto é de extrema importância para o aumento da capacidade empreendedora no município. De 2013 para cá, muito foi feito. Além dos novos investimentos que chegaram à cidade por meio da equipe de desenvolvimento recém-estruturada, o município conta hoje com a implantação da Lei Geral do Micro e Pequeno Empreendedor, atendimento gratuito para licenciamento e orientação aos MEIs, atendimento gratuito ao setor privado como um todo, sistema <i>on-line</i> de licenciamento de empresas congregando todos os órgãos municipais e estaduais, campanhas permanentes para levar informações importantes aos MEIs, combate à inadimplência dos MEIs, etc. Para comprovar, basta olhar os números de aumento de microempreendedores (no Portal do Empreendedor) no município. Mesmo em meio à crise, a cidade conseguiu aumentar em mais de 150% o número de MEIs formalizados. Este número expressa fortemente o aumento do empreendedorismo na cidade. Soma-se a tudo isso, por fim, a criação da Casa do Empreendedor na cidade com o Posto Sebrae, o Banco do Povo, Balcão de Empregos e atendimento a MEIs em um único espaço.
<b>Pesquisador</b>	Algum outro Secretário gostaria de acrescentar algo?

Continua...

<sup>9</sup> Sebrae = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário G</b>	A capacidade empreendedora do município está atrelada à vontade política, disponibilidade de recursos, capacitação tecnológica e mobilização social. A conjuntura econômica tem grande importância, uma vez que tudo necessita de planejamento e orientação para elaboração de projetos.
<b>Pesquisador</b>	Muito bem, pessoal, há alguém que verifica disposição do prefeito em fazer do município uma cidade empreendedora?
<b>Secretário H</b>	Sim, eu vejo disposição da atual administração em tornar nosso município em uma cidade empreendedora, haja vista, haja vista o modelo educacional de nossas escolas ser fornecido pela Fiesp, a criação da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável, além do empenho de nosso prefeito em montar um local específico para trazer cursos orientados pelo Senai <sup>10</sup> .
<b>Secretário L</b>	É importante destacar que o termo empreendedorismo surgiu na iniciativa privada. Contudo, a Administração [pública] aderiu ao termo com objetivos exclusivos de atender seus administrados, buscando a eficiência, a eficácia no serviço público. Por outro lado, a administração pública conta com requisitos essenciais que diferenciam da iniciativa privada; sendo assim, há limitações na postura empreendedora do gestor público. A capacidade empreendedora possui requisitos inerentes à própria empresa, leia-se funcionários. Por outro lado, existem atributos que são inerentes ao Gestor, nesse caso, o prefeito (atual governo). Pois bem, esses atributos foram evidenciados e demonstrados pelo desempenho do governo, onde buscou e busca valorizar os servidores, com mudança de conceitos, valorizando-os, incentivando-os e, mais numa escala axiológica de valores, aplicando melhor remuneração àqueles que estão efetivamente comprometidos com o desempenho de sua função. Tudo isso ocorreu com a Reforma Administrativa e com o Estatuto dos Servidores.
<b>Secretário M</b>	O secretário complementou que as atitudes do prefeito demonstram sua capacidade empreendedora.
<b>Pesquisador</b>	<b>2. Em sua visão, quais foram as ações empreendedoras adotadas pelo atual governo?</b>
<b>Secretário A</b>	Hoje somos um município que tem uma relação muito boa com o Sebrae, além do município ter uma Secretaria de Desenvolvimento.
<b>Pesquisador</b>	Essa relação existente foi possível após a criação da Secretaria?
<b>Secretário A</b>	Exatamente, quando ainda não existia a Secretaria havia uma dificuldade gigantesca de acesso aos serviços do Sebrae.

Continua...

<sup>10</sup> Senai = Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário B</b>	A empresa Prefeitura de Tietê, no meu ponto de vista, se encontrava muito atrasada na burocracia interna e hoje vejo que houve avanço, utilizando-se ferramentas em rede.
<b>Secretário C</b>	Para mim, a medida mais relevante foi a aprovação da lei de incentivos fiscais (PRODETI) <sup>11</sup> , que concede inúmeros benefícios tributários às empresas que se instalarão no município e também às empresas já instaladas que pretendem ampliar seu espaço e, conseqüentemente, aumentar a arrecadação e mão de obra.
<b>Secretário E</b>	Eu contesto! Certamente há busca por recursos externos que possibilitaram a execução de obras e serviços, não ficando empenhado somente nas contas municipais, o que dificilmente não teriam aplicações consideráveis como a que estão sendo realizadas. Isto sim é uma ação empreendedora!
<b>Secretário D</b>	Pessoal, eu acredito que a implantação da Lei Geral do Micro e pequeno empreendedor, implantação do VRE (Via Rápida Empresa) – sistema <i>on-line</i> de licenciamento –, estruturação de equipe específica para atendimento ao setor privado, atendimento gratuito aos MEIs, realização da Semana do Empreendedor com capacitações e orientações, regularização total do distrito industrial e suas empresas, vinda de novos e grandes investimentos para a cidade, criação da Casa do Empreendedor, instalação do Posto Sebrae fixo no município, etc.
<b>Secretário K</b>	Promoção da Semana do Empreendedorismo, material didático para trabalhar nas oficinas do ensino integral, enfim, há uma gama enorme de ações que podem ser caracterizadas como empreendedoras, haja vista sua atenção inovadora.
<b>Secretário F</b>	A criação da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, aproximação com o Sebrae, material didático para alunos com a matéria de empreendedorismo, foco de trabalho na regularização de MEIs.
<b>Secretário G</b>	Adoção de política de integração social através de projetos sociais de melhoria da qualidade de vida da população mais carente. Há que ressaltar a proximidade com governos estadual e federal na busca de recursos em consonância com o projeto de desenvolvimento local. A busca de investidores para sediar seus empreendimentos no município também é relevante para a matéria.
<b>Secretário L</b>	O atual governo efetivou vários convênios com entes da Federação, Estadual e Federal, avançando nas políticas públicas e ganho nas atividades locais; com isso, os empresários da cidade contam com a possibilidade de regularização das empresas, tais como os autônomos, hoje pode ser MEI <sup>12</sup> .

Continua...

<sup>11</sup> PRODETI = Programa de Desenvolvimento Econômico no Município de Tietê.

<sup>12</sup> MEI = Microempreendedor Individual.

Continuação:

<b>Participantes</b>	<b>Questões Desencadeadoras e Respostas</b>
<b>Secretário H</b>	Para mim, as ações mais importantes no intuito de trilhar o espírito de empreendedorismos estão no campo da busca incansável de recursos junto ao governo federal, seu empenho em trazer novas indústrias para nossa cidade, como no caso da Chila, além de promover uma mudança estrutural modernizadora nos quadros do efetivo municipal e de sua gestão.
<b>Secretário I</b>	Atração de empresas, busca de recursos junto aos governos estadual e federal.
<b>Secretário J</b>	Várias foram as ações empreendedoras, sobretudo a criação do Estatuto do Servidor Público.
<b>Secretário M</b>	Criação da Secretaria de Desenvolvimento, até então inexistente.
<b>Pesquisador</b>	<b>3. O Município de Tietê apresenta vocação empreendedora?</b>
<b>Secretário A</b>	Sim. Basta verificar o número de estabelecimentos que abriram suas portas nos últimos anos; temos empresas consolidadas a nível estadual, como a Cybelar do ramo de móveis e eletrodomésticos, e temos ainda, a nível mundial, a Indusparquet, que fornece pisos e assoalhos para todos os cantos do mundo.
<b>Secretário D</b>	Não entendi a pergunta.
<b>Pesquisador</b>	Na sua opinião, o Município de Tietê tem inclinação para tornar-se empreendedor, com indústrias e comércios desenvolvendo-se?
<b>Secretário D</b>	Em se tratando da população tietense, é preciso quebrar ainda alguns preconceitos e amarras tradicionalistas que a cidade tem, mas toda cidade tem vocação para o empreendedorismo. Basta que o poder público fomenta.
<b>Secretário B</b>	Sim, muitas vocações se perderam pelo caminho por falta de vocação de dirigentes e falta de atitude da associação à qual pertenciam, a inércia prevaleceu. Há tempos, éramos referência em doce de goiaba cascão, fumo de corda, olaria, confecção infantil, entre outros. Fatos novos mudarão o cotidiano e trarão as necessidades para que os empreendedores saiam à frente, a fim de suprir as necessidades.
<b>Secretário C</b>	As administrações anteriores não priorizaram qualquer incentivo aos empresários, culminando com a estagnação do município nas questões envolvendo o empreendedorismo. Com a nova sistemática do governo, a cidade voltou a crescer; no entanto, os efeitos serão sentidos a médio e longo prazo. Além disso, o município adotou mecanismos para compras e contratações de serviços muito mais vantajosas, demonstrando que o empreendedorismo foi aplicado não só para relações externas, mas nas relações administrativas do Poder Público com os particulares.
<b>Secretário E</b>	Com certeza, pois, mesmo em meio à crise financeira, continua com os empreendimentos em andamento.
<b>Secretário K</b>	O empreendedorismo no município não possui crescimento acelerado.

Continua...

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário F</b>	Sim, grande parte das empresas instaladas na cidade é dos próprios moradores.
<b>Secretário G</b>	Não vejo esta característica de forma marcante, embora haja vontade política do governo local. A própria história do município revela pouca ênfase nesta característica.
<b>Secretário J</b>	Concordo! Não visualizo também essa característica ao município, visto que é marcado pela agricultura e indústria madeireira, que está nas mãos de famílias tradicionais.
<b>Secretário M</b>	Sim, desde que haja um governo com políticas públicas pautadas no fomento ao empreendedorismo.
<b>Secretário H</b>	Em minha humilde visão, e por mais que os sinais da administração indiquem caminho, não vejo essa vocação empreendedora em nosso município. Acho nosso Município muito politizado (para o lado ruim da palavra), e isso impede que as pessoas que são contra a vertente política que esteja momentaneamente no poder trabalhem a favor de nossa cidade. Vejo que não só os grupos políticos, mas também os cidadãos comuns torcem contra a gestão que está no poder em determinado momento; este tipo de atitude impregnada em nossa sociedade impede que ações empreendedoras de longo prazo sejam implementadas para o bem de nosso município e de nossos cidadãos.
<b>Secretário I</b>	Sim, também acredito.
<b>Secretário L</b>	Com as políticas públicas implantadas houve avanço, e Tietê cresceu nesse aspecto e, por conseguinte, gera mais receita e gerando receita gera mais emprego e ocorre aumento de consumo.
<b>Pesquisador</b>	<b>4. Enquanto secretário municipal, em sua visão, qual seria a vocação econômica do município?</b>
<b>Secretário D</b>	Por tradição, a cana-de-açúcar, já que temos mais de 300 km <sup>2</sup> de área rural no município. Contudo, Tietê tem grande vocação de turismo religioso principalmente. Turismo é uma área que poderia ser muito mais desenvolvida aqui e que traria um desenvolvimento sustentável mais efetivo.
<b>Secretário B</b>	Hoje eu vejo com os prestadores de serviços, mas acredito que mudará brevemente. A construção da passarela pênsil de madeira sobre o Rio Tietê, em área urbana, será um divisor de águas pela atração turística que promoverá. Segundo o Prof. Dr. Eng. Carlito Calil Junior/USP, a passarela será a maior do Hemisfério Sul.
<b>Secretário C</b>	No momento atual, a arrecadação do município não é suficiente para promover investimentos, mas apenas para custear as despesas públicas. Portanto, apesar das mudanças assumidas pela atual administração, ainda resta muito a ser feito no que concerne a investimentos.
<b>Secretário J</b>	Indústrias e comércio.

Continua...

Conclusão:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário M</b>	Com todos os investimentos em mobilidade urbana, teremos grandes de chances de observar a existência de uma nova frente econômica, o turismo. Temos ainda o turismo religioso através da Festa de São Benedito, que atrai fiéis de todo o Brasil. Enfim, a vocação empreendedora do município dependerá muito da intenção da atual gestão.
<b>Secretário E</b>	Devida aplicação financeira do dinheiro público no lugar certo e de forma correta.
<b>Secretário F</b>	Indústria de transformação e comércio.
<b>Secretário G</b>	A vocação econômica se pauta por indústria de transformação de pequeno e médio porte. O comércio sofre concorrência de municípios maiores, pouco distantes desta localidade.
<b>Secretário H</b>	A meu ver, a principal vocação de nossa cidade baseia-se no turismo de lazer, onde a proximidade com cidades maiores nos trazem uma quantidade muito grande de pessoas em finais de semana, e que poderiam ser melhor aproveitadas com eventos destinados a esse público. Não temos um rio lindo nem paisagens arrebatadoras, mas temos uma cidade acolhedora que as pessoas que a conhecem ficam encantadas. Isso pode ser aproveitado de maneira a trazer benefícios constantes ao comércio local, com eventos específicos que coincidam com o interesse desse público-alvo.
<b>Secretário I</b>	Turismo, devido ao rio que nos corta e dá nome ao município.
<b>Secretário K</b>	Indústrias e comércio.
<b>Secretário L</b>	Nesse ponto pode ocorrer uma variação, ou seja, pode haver aumento no comércio, indústria ou agricultura. Necessário se faz estudo mais detalhado, pesquisas, a fim de apontar quais dessas frentes têm maior incidência na cidade, sem prejuízo de incentivo nas demais áreas. Mas, de modo geral, o setor comercial possui maior economia.

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à primeira questão desencadeadora “**Considerando o atual governo, há elementos que permitem evidenciar a capacidade empreendedora do município?**”, após análise das respostas dos secretários municipais ao Grupo Focal, percebeu-se nitidamente que a maioria deles consegue identificar a vocação empreendedora do município. Contudo, espelham-se em administrações anteriores para definir valores da atual, o que, segundo Souza (2006), é importante, pois conhecer a origem e a ontologia de uma área de conhecimento é essencial para entendê-la.

Os secretários argumentaram que há limitações na administração pública, portanto o dirigente municipal está preso a todo o aspecto legal, o que evidencia,



assim, a dificuldade em tornar-se um empreendedor no tocante à gestão pública. Osborne e Gaebler (1994) asseveram que o administrador público precisa ter liberdade para governar, o que não ocorre com o dirigente municipal de Tietê, pois só assim poderá inovar.

Alguns secretários citaram a captação de recursos com os governos estadual e federal como ação empreendedora. No entanto, conforme Brandão (2013), essa é apenas uma de tantas funções governamentais. Assim, ela não pode ser confundida como medida empreendedora.

Para Dornelas (2003), os empreendedores possuem algumas características, entre elas: visionários, sabem tomar decisões, indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo suas oportunidades, determinados e dinâmicos, otimistas e apaixonados pelo que fazem, dedicados, independentes, líderes, bem relacionados, planejadores, detêm o conhecimento, assumem riscos e criam valor para sociedade. Nesse sentido, os secretários suscitam características semelhantes a essas no que tange ao perfil do dirigente municipal, o que corrobora o quarto pressuposto desta pesquisa (P4), ou seja, o empreendedorismo no município depende principalmente desse administrador.

Desse modo, compreende-se que, conforme alguns secretários identificaram, a criação da Secretaria de Desenvolvimento se tratou de uma ação empreendedora, visto que não era uma obrigação governamental. Porém, em sua proposta de campanha, o dirigente municipal reconheceu a necessidade de reestruturar administrativamente a Prefeitura, porém não identificou quais alterações deveriam ser realizadas.

A criação da lei de incentivos fiscais (Anexo B) traz medidas que evidenciam a preocupação da atual administração de proporcionar maior desenvolvimento econômico ao município. Conforme assevera Schumpeter (1984), empreendedor é aquele que promove desenvolvimento econômico.

De acordo com Salm e Menegasso (2009), administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente. De mesmo modo, o argumento de um dos secretários segue nesse sentido quando evidencia que o gestor público possui atribuições exclusivas que serão medidas por meio dos resultados de desempenho do governo.

No que tange à segunda questão: “**Em sua visão, quais foram as ações empreendedoras adotadas pelo atual governo?**”, verificou-se elementos nas falas dos secretários que permitiram identificar o que eles compreendem como ações empreendedoras. Constantemente citaram estas: parceria com o Sebrae; adoção de medidas que visem o incremento ao empreendedorismo local por meio da lei de incentivos; desburocratização interna no tocante aos serviços públicos ofertados à população; criação da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável; busca por recursos com os governos estadual e federal, além da criação e implantação do Estatuto do Servidor Público.

Analisando-se as evidências citadas, percebe-se que há falta de consenso entre os secretários a respeito do que seria uma ação empreendedora. Osborne e Gaebler (1994) afirmam que hoje se vive numa era de mudanças rápidas, em um mercado global que impõe enorme pressão em termos de competição acirrada entre instituições econômicas. Por causa da sociedade da informação, o povo tem acesso a informações por vezes mais rapidamente que seus líderes, a economia atual baseia-se no conhecimento, numa era de nichos de mercado cujos consumidores são acostumados com alta qualidade e ampla escolha. Nesse ambiente, as instituições burocráticas, públicas e privadas que se desenvolveram durante a era industrial, parecem cada vez mais deficientes. Nesse sentido, verificou-se nos comentários do grupo focal que existe comparação entre a gestão passada e a atual, para identificar se há inovação nesta última.

Ainda segundo Osborne e Gaebler (1994), o fato de que não se pode governar como quem administra uma empresa não limita o governo a não se tornar empreendedor. Qualquer instituição, seja ela pública ou privada, pode tornar-se empreendedora, assim como qualquer instituição, pública ou privada, pode ser burocrática. Conforme ainda identificou esses autores, a mudança pode ocorrer de diferentes modos, não existe um modelo exclusivo a ser buscado, mas para as instituições públicas é interessante verificar o que outras estão tentando fazer, pois isso lhes permite copiar modelos eficazes. Desse modo, a comparação que os secretários fizeram entre a atual gestão e a anterior encontra respaldo teórico no estudo de Osborne e Gaebler (1994).

Com referência à terceira questão desencadeadora: “**O Município de Tietê apresenta vocação empreendedora?**”, não se percebeu um direcionamento de ideias nas respostas dos secretários, as informações ficaram dispersas. Alguns

evidenciaram que, para o município desenvolver-se, há necessidade de investimentos públicos, o que corrobora o pensamento de Martins (2005), para o qual a gestão dos recursos públicos é primordial para um município que não possui vocação econômica definida.

Em outros comentários, verificou-se que o fato de a vocação do município estar vinculada a uma sociedade tradicionalista indica uma característica marcante. Entretanto, avaliou-se que, para um município tornar-se empreendedor, há necessidade de fomento por parte da gestão pública. Essa argumentação vai ao encontro do apontado por Osborne e Gaebler (1994), isto é, os governos empreendedores precisam desenvolver uma metodologia para encontrar o melhor instrumento que lhes permita alcançar o objetivo pretendido, ou seja, políticas públicas de fomento ao empreendedorismo.

Na quarta e última questão dessa categoria de análise: **“Enquanto secretário municipal, em sua visão, qual seria a vocação econômica do município?”**, revelaram-se diferentes entendimentos. Enquanto alguns trataram a agricultura e pecuária como vocação econômica, outros argumentaram que o turismo seria o pilar mestre. Ainda houve aqueles que apontaram que a indústria e o comércio são os melhores caminhos a serem percorridos. Mediante esses entendimentos, constatou-se a falta de direção do pensamento dos atuais secretários; eles não demonstraram visualizar as políticas públicas necessárias para o desenvolvimento econômico do município. Outrossim, segundo Brandão (2013), a criação e a execução dessas iniciativas estatais de modificação ou modernização tradicionalmente são funções governamentais.

## **6.2 Segunda Categoria de Análise do Grupo Focal**

Na segunda categoria de análise, os secretários foram questionados sobre se há na atual gestão evidências de políticas públicas fomentando o empreendedorismo. As respostas dadas por eles estão descritas no Quadro 6.

**Quadro 6 – Questões desencadeadoras e respostas da segunda categoria de análise do grupo focal**

<b>Participantes</b>	<b>Questões desencadeadoras e Respostas</b>
<b>Pesquisador</b>	<b>5. Você visualiza alguma política pública voltada ao fomento de ações empreendedoras/inovadoras na gestão pública de Tietê?</b>
<b>Secretário F</b>	PRODETI, Casa do Empreendedor. Banco do Povo.
<b>Secretário A</b>	Sim, como Banco do Povo e Casa do Empreendedor.
<b>Secretário B</b>	Sim, vejo as ações direcionadas ao chamamento industrial e às instalações de cursos técnicos especializados. O prefeito está criando as condições para a geração de empregos, contribuindo para o crescimento econômico e social da cidade.
<b>Secretário J</b>	Enfim, certamente existem muitas ações empreendedoras, visto que tudo que for inovação pode ser considerado empreendedorismo. Então, temos várias frentes, desde o Programa de Incentivo Tributário até a criação da Secretaria de Desenvolvimento.
<b>Secretário M</b>	Há uma liberdade de expressão em todos os níveis da administração. Acredito que essa liberdade permita a participação de todos; portanto, quando existem ideias inovadoras, naturalmente isso é debatido e poderá ser aproveitado.
<b>Secretário G</b>	Sim, notadamente pela ação de busca de empresas para se instalarem no município. Inovadoras, não.
<b>Secretário C</b>	Sim, como cursos técnicos profissionalizantes necessários à mão de obra das empresas instaladas no município, a instalação do Sebrae, Casa do Empreendedor, PRODETI.
<b>Secretário D</b>	Se por gestão pública entende-se a gestão da máquina pública, não.
<b>Secretário E</b>	Com certeza, todas elas.
<b>Secretário H</b>	A principal delas é a nova maneira de tratar a gestão pública, de forma mais profissional e menos politizada. Isto é o que sinto e que pode trazer grandes benefícios futuros se o atual modelo for mantido nas próximas gestões, e que a meu ver será bem difícil devido à visão míope dos políticos de nossa cidade.
<b>Secretário I</b>	Sim, o próprio perfil do dirigente municipal permite uma adoção de medidas empreendedoras.
<b>Secretário K</b>	Sim.
<b>Secretário L</b>	Sim, houve avanço com os convênios firmados, surgiram novos empresários, com objetivo de [solicitar] recursos junto ao BNDES, ao Banco do Povo, financiamento para a agricultura, etc.
<b>Pesquisador</b>	<b>6. De uma forma geral e sob a subordinação do prefeito municipal, qual a capacidade do atual governo de promover o fomento ao empreendedorismo por meio da gestão pública neste momento de crise econômica?</b>

Continua...

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário C</b>	No atual momento de crise financeira, todos os municípios vêm se deparando com óbices para enquadrar as despesas no orçamento vigente. Infelizmente, o momento atual não é propício para novos incentivos, mas tão somente manter e administrar o que foi concedido. Provavelmente, o município terá que instituir programas de parcelamento incentivado, visto que a inadimplência atingiu limites nunca antes vivenciados, para então retomar o fomento ao empreendedorismo. Trata-se de uma realidade nacional.
<b>Secretário A</b>	Só de o município ter uma Secretaria voltada para esse fim, acredito que exista uma alta capacidade.
<b>Secretário G</b>	A conjuntura econômica atual desfavorece ações de fomento, com necessidade de investimentos que se fazem ausentes. A capacidade econômica do município também é deficitária, com grande comprometimento nas rubricas de custeio. É hora de inovar!
<b>Secretário B</b>	Dar condições estruturais, a arrumação é geral e sequencial. O chamamento está condicionado à infraestrutura urbana, coleta de resíduos, varrição, iluminação, captação e tratamento de esgoto, água em abundância, Programa Cidade Digital, pavimentação asfáltica do Distrito Industrial, entre outros.
<b>Secretário K</b>	Capacidade mínima devido à situação econômica do país.
<b>Secretário D</b>	Se há uma equipe – por equipe entendo não só a de desenvolvimento, mas toda a prefeitura –, sempre se pode fomentar o empreendedorismo, independentemente de orçamento. Contudo, apesar de termos uma e um prefeito empreendedor, acredito que a equipe da Prefeitura não é de todo empreendedora. Ainda sim, por meio da equipe de desenvolvimento é possível promover o empreendedorismo atualmente.
<b>Secretário E</b>	Inicia-se com a determinação do próprio prefeito aos seus subordinados de busca por atualizações em todos os âmbitos, inclusive no aprimoramento de seus conhecimentos.
<b>Secretário M</b>	A meu ver, é na crise que as ações inovadoras devem florescer; portanto, a criação da Secretaria de Desenvolvimento, o investimento no Estatuto dos Servidores Públicos e outras ações são tecnicamente empreendedoras, afinal, nunca foram realizadas anteriormente.
<b>Secretário F</b>	Acredito que possui alta capacidade, afinal tem uma Secretaria voltada para esse fim.
<b>Secretário H</b>	Devido ao momento impar da atual crise financeira que nosso país e nossa cidade vivem, eu acho muito difícil esperar algo promissor nesse sentido.
<b>Secretário I</b>	O simples fato de ter estabelecido a necessidade da criação de uma Secretaria de Desenvolvimento como parte salutar da gestão já nos permite inferir que há necessidade empreendedora; e diante disso, habitualmente verificam-se medidas empreendedoras do atual governo. Na escassez atual de recursos, percebemos a união do grupo e o estabelecimento de metas empreendedoras.

Continua...

Conclusão:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário J</b>	Infelizmente, devido à atual crise econômica a capacidade de investimento do município está limitada, e isso remete à falta de atividade empreendedora.
<b>Secretário L</b>	Primeiramente vale destacar que o gestor público se depara com questões jurídicas e financeiras, mas como o atual governo sustenta o planejamento das ações otimizando os recursos, uma vez que as demandas são muitas, sendo maiores que a disponibilidade de recursos financeiros. Com o objetivo de empreendedorismo, vem desempenhando trabalho e agregando valores. Para tanto, oferece cursos, capacitações, treinamentos e valorizando os servidores públicos, pois esse é o principal elo entre governo e sociedade. Não obstante, desde o primeiro ano de governo, o atual prefeito busca promover o fomento; para isso, estruturou a pasta competente a esse assunto e, mais, com muitos esforços está ao lado de todas as pastas, atuando juntamente com os secretários em busca do empreendedorismo, garantindo, com isso, melhoria em todas as áreas.

**Fonte:** Elaboração própria.

No que diz respeito à segunda categoria de análise e com foco na primeira questão dessa categoria: **“Você visualiza alguma política pública voltada ao fomento de ações empreendedoras/inovadoras na gestão pública de Tietê?”**, verificou-se, no discurso dos secretários, que as respostas, em si, foram positivas. No entanto, percebeu-se uma nítida dificuldade por parte dos respondentes em identificar o que seriam políticas públicas, as quais, segundo Mendes e Orlando (2014), auxiliam nas tomadas de decisão do gestor municipal. Pelo fato de promoverem ganhos na esfera produtiva, em tese, as ações das políticas públicas devem compensar desajustes sociais por meio de ampliação e efetivação de direitos garantidos constitucionalmente, o que respalda setores vulneráveis e mitiga conflitos de interesse de grupos.

Notou-se também dificuldade no entendimento sobre o que seria empreendedorismo na administração pública. Logo, as respostas dos secretários trouxeram à baila um discurso político, evidenciando-se uma visão de “apadrinhamento” político, ou seja, sempre utilizavam um discurso de apoio ao prefeito. De algum modo, essa atitude era esperada, visto que os secretários ocupam cargos comissionados. Trata-se, assim, de uma limitação do estudo.

Em uma análise mais imparcial, efetuou-se um cruzamento de dados entre o proposto em campanha e os programas realizados e em andamento do atual

governo, conforme Apêndice A, com o qual foi possível depreender que, de 193 programas de governo estabelecidos no início de mandato, 127 já foram concluídos, 53 estão em andamento e 13 não foram iniciados. De acordo com Schumpeter (1984), o empreendedor é o responsável pela inovação e pelo aproveitamento das oportunidades, uma vez que combina novos elementos e cria novos tipos de organização. Nesse sentido, pode-se afirmar que há elementos que evidenciam políticas públicas de fomento ao empreendedorismo no Município de Tietê, sobretudo por meio das ações estabelecidas na lei de incentivos fiscais (Anexo B).

Cabe ressaltar que, conforme destacam Osborne e Gaebler (1994), isso não significa diminuir a força e atuação do Estado, pelo contrário, a sociedade precisa de um governo forte, vigoroso e ativo.

Em relação à segunda questão dessa categoria de análise: **“De uma forma geral e sob a subordinação do prefeito municipal, qual a capacidade do atual governo de promover o fomento ao empreendedorismo por meio da gestão pública neste momento de crise econômica?”**, o discurso foi unânime. Todos os secretários concordaram que, na atual marcha da crise econômica do país, percebe-se que o investimento público abaixo do pretendido dificulta o progresso em termos de aumento da atividade empreendedora no município. Segundo Machado (2002), o orçamento público trata-se de um poderoso instrumento de ação pública que permite alcançar três situações: controle político da arrecadação e dos gastos públicos, intervenção econômica e administração pública, enfim, sem recursos econômicos para investimentos, o gestor fica refém do gasto apenas para custeio, o que o faz cumprir somente seu papel de administrador público, e não o de um administrador público que inova.

### **6.3 Terceira Categoria de Análise do Grupo Focal**

Nessa terceira categoria, questionou-se se o dirigente municipal possui um perfil voltado ao empreendedorismo e, ainda, se há estratégias de políticas públicas voltadas à inovação no que tange à gestão pública. As respostas para esses questionamentos estão descritas no Quadro 7.

**Quadro 7 – Questões desencadeadores e respostas da terceira categoria de análise do grupo focal**

<b>Participantes</b>	<b>Questão Desencadeadora e Respostas</b>
<b>Pesquisador</b>	<b>7. O dirigente municipal (prefeito) apresenta características que direcionam as atuais políticas públicas voltadas para o fomento do empreendedorismo?</b>
<b>Secretário F</b>	O prefeito, além de incentivar o município a ter uma característica empreendedora, possui característica na gestão que são típicas de empreendedor, como traçar objetivos, buscar novas oportunidades e expandir as redes de contato.
<b>Secretário A</b>	Sim, o prefeito fomenta o município a ter uma característica empreendedora buscando novas oportunidades.
<b>Secretário M</b>	Acredito que, se efetuar uma análise de perfil, facilmente identificará a natureza empreendedora do prefeito municipal, ele é inovador, perspicaz e assume riscos.
<b>Secretário D</b>	Sim. Como comentei, partiu do prefeito a ação de criar uma Secretaria e equipe exclusivamente para fomentar e atender aos empreendedores da cidade.
<b>Secretário B</b>	Sim, criando inúmeras condições, modernizando o existente e criando ações que agregaram valores ao cotidiano da população e dos funcionários públicos.
<b>Secretário C</b>	O atual prefeito demonstrou ter uma visão futurista no que tange ao desenvolvimento econômico do município. A preocupação em aumentar a mão de obra e a arrecadação tributária foi uma das prioridades do atual administração, que buscou incansavelmente contatos junto às empresas privadas interessadas na instalação de filiais, oferecendo atrativos e parcerias para instalação. Ele é uma pessoa que adora desafios.
<b>Secretário K</b>	Sim, como buscar novas oportunidades e definir objetivos visando o crescimento de diversos segmentos, como indústrias, comércio e agronegócios (agricultura familiar).
<b>Secretário G</b>	Tem capacidade empreendedora. Há que se buscar projetos de interesse local, com características próprias da cultura e nível de desenvolvimento local.
<b>Secretário H</b>	Nosso prefeito é uma pessoa que preza muito estas características, é só ver as ações indicadas acima, mas, infelizmente, o ambiente econômico de nosso país nestes últimos anos vem impedindo um avanço significativo neste sentido. Por isso, através da inovação vem alcançando resultados desejáveis.
<b>Pesquisador</b>	Secretário, poderia esclarecer melhor o seu ponto de vista?
<b>Secretário H</b>	Quis dizer que o prefeito possui características empreendedoras, mas a meu ver, o empreendedorismo está ligado à suficiência de recursos e, como estamos em um período de crise econômica, não há o que ser feito.

Continua...



Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Pesquisador</b>	<b>8. Para você, o empreendedorismo na gestão pública municipal depende fundamentalmente de seu dirigente municipal?</b>
<b>Secretário H</b>	Infelizmente sim, estando dentro da atual administração vejo que quem realmente determina as diretrizes de uma cidade é exclusivamente o prefeito. Por outro lado, a falta de consenso político e de diálogo impede que ações de relevância e interesse público sejam tomadas, pois estas podem prejudicar as intenções dos futuros interessados em assumir o cargo maior do município. O que é bom para o município é bom para o cidadão e para a imagem do prefeito em questão, e isso não interessa à oposição, que se apoia no fracasso do modelo atual para manter suas chances eleitorais vivas.
<b>Secretário A</b>	Na minha opinião, sim, porém acho necessário que haja uma orientação para que se difunda e também que isso seja mantido.
<b>Secretário D</b>	Não, depende de todos os dirigentes e de uma equipe empreendedora. Ninguém faz nada sozinho. Contudo, depende do dirigente escolher e estruturar sua máquina pública com pessoas empreendedoras.
<b>Secretário B</b>	O dirigente municipal é o líder, mas, sem a dinâmica de seus assessores em perceber os desejos e necessidades de sua pasta, de seus funcionários e da população, não vejo resultado satisfatório.
<b>Secretário F</b>	A princípio sim, pois é necessária uma orientação para que a cultura do empreendedorismo se difunda, e depois que já tiver instalado é importante que essa cultura seja mantida.
<b>Secretário I</b>	Sim, através de uma equipe de governo motivada através do desenvolvimento econômico.
<b>Secretário C</b>	Sim. A equipe técnica é de extrema importância para a execução das ações empreendedoras; no entanto, o dirigente municipal exerce a função primordial no tocante ao direcionamento das ações, traçando as metas e objetivos a serem alcançados.
<b>Secretário E</b>	Não, e sim da equipe que o orienta.
<b>Secretário G</b>	Sim, através de apresentação de projetos e discussão no âmbito local. Não há outras lideranças com capacidade de fomentar o empreendedorismo.
<b>Secretário J</b>	Sim.
<b>Secretário K</b>	Não só do dirigente, mas também de condições favoráveis para a expansão do empreendedorismo, tais como incentivos fiscais, municipais e econômicos.

Continua...

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário L</b>	<p>O dirigente municipal, de modo geral, enfrente uma burocracia legal, podemos citar os princípios basilares da administração pública, previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade; e eficiência.</p> <p>O Princípio da Eficiência é mais moderno princípio que exige do administrador resultados positivos e satisfação dos serviços prestados a comunidade. Aqui demonstra que a descentralização das atividades onde deixa de basear em procedimentos concentrados e passa a buscar eficiência dos resultados. Nesse sentido, é facilmente visível, basta olharmos para uma empresa privada, se há boa gestão gera lucros, gerando lucros gera mais empregos. Na administração pública, não busca lucros, porém busca resultados sendo desdobramento da eficiência administrativa; portanto, é fundamental a competência do prefeito e sua equipe.</p>
<b>Secretário M</b>	<p>Sim, o empreendedorismo floresce a partir do <i>start</i> do prefeito municipal.</p>
<b>Pesquisador</b>	<p><b>9. Considerando as estratégias políticas do atual governo, você consegue identificar claramente ações inovadoras?</b></p>
<b>Secretário H</b>	<p>A principal ação inovadora que vejo na atual gestão, pelo menos estando do lado de dentro, é a obstinação do prefeito pela busca de recursos federais e estaduais para nossa cidade. Isso trouxe uma maior descentralização na tomada de decisões por parte do secretariado, mas com um inconveniente grave: o descontrole total das contas públicas de nosso município, de tal maneira que a credibilidade da administração atual e todas as conquistas efetivadas até agora poderão ser perdidas num piscar de olhos.</p>
<b>Secretário A</b>	<p>A Casa de Empreendedor é uma ação inovadora em nosso município.</p>
<b>Secretário G</b>	<p>Não há presença inovadora, porém a educação deu avanço significativo na expectativa da população. Houve melhora também na área social e de saúde.</p>
<b>Secretário D</b>	<p>A resolução efetiva desta atual gestão de problemas que vinham sendo empurrados desde muitas gestões passadas. Isto, a meu ver, é uma ação inovadora. Além disso, a busca constante de convênios e programas para trazer ao município maiores benesses também é uma ação inovadora.</p>
<b>Secretário B</b>	<p>Existem mudanças que deveriam ser realizadas, para que possamos identificar ações empreendedoras.</p>
<b>Pesquisador</b>	<p>Quais seriam estas ações secretário?</p>
<b>Secretário B</b>	<p>Acredito que principalmente a dinâmica de seus assessores, ou seja, a Chefia de Gabinete deveria estar mais fortalecida.</p>
<b>Secretário C</b>	<p>Sim, instalação do Sebrae, Casa do Empreendedor e a lei de incentivos (PRODETI).</p>

Continua...

Continuação:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário E</b>	Busca pelo acompanhamento de diretrizes que direcionam ao desenvolvimento geral em todas as áreas.
<b>Secretário F</b>	As ações são inovadoras no município, porém já são implementadas em outras cidades há algum tempo, como o PRODETI e a Casa do empreendedor.
<b>Secretário I</b>	Casa do Empreendedor.
<b>Secretário J</b>	Criação do Estatuto do Servidor Público e Casa do Empreendedor.
<b>Secretário K</b>	A instalação da Casa do Empreendedor.
<b>Secretário L</b>	As ações devem ser inovadoras, mesmo se já existem, deve o governo, aprimorá-las, demonstrar aos comerciantes através da Pasta responsável que novas frentes podem criar. Exemplo, a Casa do Empreendedor.
<b>Secretário M</b>	Criação da Secretaria de Desenvolvimento.
<b>Pesquisador</b>	<b>10. Quanto ao empreendedorismo, em sua visão, ele floresce a partir de um <i>insight</i> do dirigente municipal ou, se o município possuir vocação empreendedora, ele ocorre de forma espontânea?</b>
<b>Secretário D</b>	Qualquer um dos dois, <i>insight</i> ou vocação, é orientado por pessoas. A gestão pública e a cidade são feitas de pessoas. Desta forma, tudo depende da orientação que se é dada. Se o prefeito que assumiu e sua equipe forem empreendedores, a cidade terá esta orientação, se não forem, dificilmente terá fomento ao empreendedorismo. As pessoas não são empreendedoras por <i>insight</i> , elas possuem inerentemente essa característica ou são treinadas a terem. Por isso, a importância de se fomentar políticas públicas que facilitem as pessoas a serem empreendedoras.
<b>Secretário C</b>	Trata-se de uma via de mão dupla. Se o município tiver vocação empreendedora e não tiver um dirigente que comande as ações, obviamente não haverá resultados frutíferos. Da mesma forma, se o dirigente tiver um espírito empreendedor, mas não apresentar atrativos que demonstrem a vocação empreendedora do município, não haverá empresas interessadas em investir na cidade.
<b>Secretário M</b>	O empreendedorismo floresce a partir de políticas públicas de fomento. Sem estas, fica impossível estabelecer um princípio empreendedor, seja em qualquer município.
<b>Secretário G</b>	Inicialmente através de <i>insight</i> do dirigente como proposta de governo, com visão da vocação além da inovação necessária. Observamos que não há comprometimento da sociedade nos projetos apresentados pelos dirigentes, o que dificulta sua implantação e a necessária inovação.

Continua...

Conclusão:

Participantes	Questões Desencadeadoras e Respostas
<b>Secretário I</b>	São duas situações importantes, mas com certeza a vocação empreendedora do município depende principalmente de quem está governando.
<b>Secretário A</b>	Acredito que sim, pois essa vocação tem que ser incentivada pelas ações da Prefeitura.
<b>Secretário B</b>	A compreensão do dirigente municipal é a base. Mesmo que o município tenha a vocação, é necessária a atitude para promover e concretizar as ideias.
<b>Secretário E</b>	Acredito que ambas se ajudam, mas uma não existe sem a presença da outra.
<b>Secretário F</b>	Acredito que acontece das duas formas. É importante ter o foco do dirigente e também possuir a vocação, porém essa vocação pode ser incentivada pelo prefeito e pelas ações da Prefeitura.
<b>Secretário H</b>	Acredito que sim. Assim como a liderança, acredito que o espírito empreendedor está dentro indivíduo e na forma que ele tem para por para fora em forma de ações tudo aquilo que ele deseja, principalmente quem decide os rumos de uma cidade ou de uma nação.
<b>Secretário J</b>	O empreendedorismo no município depende propriamente do seu governante.
<b>Secretário K</b>	O empreendedorismo floresce a partir do <i>insight</i> do dirigente municipal.
<b>Secretário L</b>	Na verdade, penso que ela existe, porém, na maioria das vezes não é trabalhada, sendo, então, imprescindível a atuação do dirigente municipal, com incentivo, novas ações, parcerias com os demais entes. Desta forma, valoriza e enriquece a cidade, proporcionando mais trabalhos, mais consumo, alcançando as políticas públicas estabelecidas nas atividades administrativas.

Fonte: Elaboração própria.

A delimitação da terceira categoria de análise está circunscrita na verificação de o dirigente municipal possuir um perfil voltado ao empreendedorismo e, ainda, se há estratégias de políticas públicas voltadas à inovação no que se refere à gestão pública. Notou-se que a primeira questão dessa categoria de análise: **“O dirigente municipal (prefeito) apresenta características que direcionam as atuais políticas públicas voltadas para o fomento do empreendedorismo?”** suscitou aos secretários que o dirigente municipal vem oportunizando mediante a gestão pública medidas que evidenciam a capacidade empreendedora do município, com a criação de uma Secretaria de Desenvolvimento, conforme verificado no Apêndice A. Destacaram-se ainda ações pormenorizadas nos discursos tais como a criação da Casa do Empreendedor e a lei de incentivos fiscais (PRODETI).

Os secretários, em regra, concordam que o empreendedorismo na administração pública depende fundamentalmente do seu dirigente municipal. Ao fazer uma relação entre a teoria pesquisada e o que fora relatado pelo próprio secretariado municipal no tocante ao perfil do prefeito municipal, encontrou-se evidências de que ele é um profissional empreendedor, pois apresenta características empreendedoras citadas por inúmeros autores, tais como: inovador, tolerante a risco, proativo, interpessoal, autoconfiante, determinado, perseverante, ambicioso, independente, criativo, qualificado, experiente, planejador, organizado, características essas identificadas por autores citados no estudo de Filardi, Barros e Fischmann (2014), os quais são apresentados no Quadro 2 (página 47).

Pôde-se verificar com a segunda questão dessa categoria: “**Para você, o empreendedorismo na gestão pública municipal depende fundamentalmente de seu dirigente municipal?**”, que, de forma indistinta, isso ocorre. Portanto, essa constatação corrobora o entendimento de autores como Schumpeter (1984), o qual alerta que o fator preponderante do empreendedorismo é o próprio empreendedor, e Dornelas (2003), que assevera serem os empreendedores os responsáveis por tomar decisões e, ao fazê-lo, assumir riscos e criar valor para a sociedade.

Ainda nesse mérito e com vistas à terceira questão dessa categoria de análise: “**Considerando as estratégias políticas do atual governo, você consegue identificar claramente ações inovadoras?**”, evidenciou-se, na fala dos secretários, que os princípios estabelecidos no plano de governo (Anexo A) não permitem destacar a capacidade empreendedora do município, pois ainda não há uma métrica que possibilite estabelecer o que é uma ação empreendedora e o que é obrigação do dirigente municipal. Sugere-se que pesquisas futuras possam determinar essa métrica.

E para finalizar a pesquisa estabelecida no grupo focal, a última pergunta: “**Quanto ao empreendedorismo, em sua visão, ele floresce a partir de um *insight* do dirigente municipal ou, se o município possuir vocação empreendedora, ele ocorre de forma espontânea?**” revelou por meio das respostas dos secretários e com base na teoria pesquisada que o dirigente é o principal responsável pelas ações de fomento ao empreendedorismo no município.

Após análise das respostas ao grupo focal em relação ao plano de governo, constatou-se que a atual gestão responsável pela Prefeitura do Município de Tietê está cumprindo com o que fora prometido em campanha eleitoral.

Ademais, observou-se a existência de uma lacuna na teoria pesquisada que trata do empreendedorismo na administração pública, sobretudo a respeito do que seriam ações de fomento ao empreendedorismo por intermédio da gestão pública.

No que concerne às ações empreendedoras da atual gestão, Roberts e King (1991) definem o empreendedorismo no setor público como um processo de introdução de **inovação** nas organizações do setor público. Já Osborne e Gaebler (1992) explicam que os administradores que têm perfil empreendedor usam recursos disponíveis e constroem novas maneiras para maximização da produtividade e efetividade organizacional.

Outrossim, evidenciou-se que a existência de ações de fomento ao empreendedorismo da atual gestão vai ao encontro do pensamento de Diefenbach (2011), ou seja, o empreendedorismo no setor público implica em um papel inovador e proativo do governo na condução da sociedade para melhoria da qualidade de vida dela, com a inclusão de geração de receitas alternativas, melhoria de processos internos e desenvolvimento de soluções inovadoras para satisfazer necessidades sociais e econômicas da coletividade. O Quadro 8 apresenta as ações empreendedoras as ações de fomento ao empreendedorismo da atual gestão e respectivas medidas executadas.

**Quadro 8 – Ações empreendedoras e ações de fomento ao empreendedorismo da atual gestão**

<b>Ações empreendedoras da atual gestão</b>	<b>Medidas executadas</b>	<b>Ações da atual gestão que fomentam o empreendedorismo no Município de Tietê</b>	<b>Medidas executadas</b>
Coleta domiciliar seletiva, a qual diminui o impacto ambiental e atende a população, a indústria, o comércio e os órgãos públicos.	Ação realizada pela Prefeitura por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Serviços, em parceria com a Cooperativa de Recicláveis de Tietê (Coopereti).	Criação e apoio à Cooperativa de Coletores de Recicláveis de Tietê (CCRT).	Fomento à criação da Coopereti.

Continua...

Continuação:

Ações empreendedoras da atual gestão	Medidas executadas	Ações da atual gestão que fomentam o empreendedorismo no Município de Tietê	Medidas executadas
Formação continuada (cursos para professores) e investimentos na categoria docente com estruturação do plano de carreira debatido com os diversos setores do magistério.	Formação de docentes, coordenadores pedagógicos e diretores de escola mediante o Sistema Sesi, em busca de fornecer maximização da efetividade organizacional.	Ampliação do ensino profissionalizante e capacitação de mão de obra, com o objetivo de capacitar jovens e adultos para o mercado de trabalho local.	Inauguração de oito salas de informática preparadas para receber cursos profissionalizantes, com vistas à capacitação da população.
Construção de ciclovias, ciclorrotas e ciclofaixas nas principais vias de Tietê de acordo com a disponibilidade e demanda, o que incentiva a prática do ciclismo e proporciona um acesso fácil e seguro de ciclistas aos mais variados bairros da cidade (em andamento).	Ação inovadora, uma vez que até então nunca existiu projeto com essa finalidade no município.	Geração de trabalho e renda da população, em especial do pequeno empreendedor, disponibilizando apoio, incentivo e qualificação a áreas de produção e comercialização.	Parcerias com as melhores escolas de ensino técnico do Estado (Senai, Senac <sup>13</sup> e Etec <sup>14</sup> ), além de convênio com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico para a carreta de qualificação de mão de obra, o Via Rápida Emprego. Já foram qualificados mais de 500 alunos desde 2013. Oferta de consultoria gratuita aos MEIs. <sup>15</sup>
Implantação de Estatuto do Funcionalismo Público Municipal, incluindo plano de carreira com oportunidades de crescimento e qualificação.	Adesão de 70,5% dos funcionários da Prefeitura.	Incentivo às atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, para fortalecer a atividade industrial.	Atendimento direto aos MEIs, implantação do Via Rápida Empresa <sup>16</sup> lei de benefícios fiscais, mais de dez cursos de capacitação.

Continua...

<sup>13</sup> Senac = Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

<sup>14</sup> Etec = Escola Técnica Estadual.

<sup>15</sup> “[...] é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no **máximo até R\$ 60.000,00** por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.” (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2015, grifo do autor).

<sup>16</sup> O Módulo Estadual de Licenciamento do Via Rápida Empresa integra os sistemas Cadastro Web e o Sistema Integrado de Licenciamento (SIL), para coleta de dados para o registro empresarial, consulta prévia da viabilidade de localização apenas para os municípios conveniados, e as licenças para o exercício das atividades econômicas, envolvendo os municípios paulistas (conveniados ou não) e os órgãos estaduais responsáveis pelo licenciamento: Vigilância Sanitária (representada pelo Centro de Vigilância Sanitária), Meio Ambiente (representado pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - Cetesb) e Corpo de Bombeiros.

Conclusão:

Ações empreendedoras da atual gestão	Medidas executadas	Ações da atual gestão que fomentam o empreendedorismo no Município de Tietê	Medidas executadas
Programa Cidade Digital: modernização do sistema de comunicação. Estabelecimento de convênios com órgãos estaduais e nacionais para acesso da população a pesquisas estatísticas (em andamento).	Contemplação de Tietê no Programa Cidade Digital: instalação de fibra óptica que conecta os prédios públicos e oferece Wi-Fi em praças públicas.	Urbanização e ampliação do Distrito Industrial, proporcionando melhores condições às indústrias para buscarem seu crescimento mediante aumento do número de funcionários (em andamento).	Urbanização do Distrito: projeto aprovado. Contrato celebrado com a Desenvolve SP para financiamento das obras, as quais já foram iniciadas e a conclusão delas está prevista para início de 2016. Essa medida visa estruturar o parque industrial, ao fomentar o empreendedorismo e permitir a atração de empresas.
Diminuição do quadro de cargos comissionados e valorização dos funcionários concursados.	Redução de 191 cargos comissionados para 70.	Buscar novas áreas para serem disponibilizadas a novas indústrias interessadas em se instalar na cidade.	A Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agricultura e Desenvolvimento Sustentável (Semades) tem uma coordenadoria focada exclusivamente para atender às demandas do empresariado, seja qual for sua necessidade (terrenos, licenças, etc.). Já foram instaladas novas empresas na cidade.
		Apoio e incentivo para o fortalecimento de nossas indústrias e novos negócios, dando todo respaldo e condições para a instalação de novas empresas na cidade.	Criação do PRODETI.

**Fonte:** Elaboração própria, com base em dados fornecidos pela Prefeitura de Tietê.

Ao analisar as informações descritas no presente capítulo, confirma-se que o Município de Tietê possui capacidade empreendedora e que o dirigente



municipal é o responsável pelas ações de fomento ao empreendedorismo, as quais estão descritas no Quadro 8.

Por outro lado, observa-se que a temática empreendedorismo na administração pública brasileira ainda está se consolidando. Nesse processo, tem recebido influência de trabalhos internacionais abordados nesta pesquisa, sobretudo europeus (VALADARES et al., 2012),

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito geral descrever e analisar os indicadores do empreendedorismo no Município de Tietê e, com base nos dados obtidos, identificar se há políticas públicas voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo desse sistema de gestão nesse município.

Tendo como suporte a revisão de literatura, procurou-se responder a seguinte pergunta referente ao problema de pesquisa: “Quais ações de empreendedorismo são aplicadas pela gestão pública da cidade de Tietê?”. Para isso, optou-se por uma pesquisa qualitativa do tipo diagnóstica, com coleta de dados por meio do grupo focal, e adotou-se o estudo de caso pelo fato de essa abordagem apresentar-se como a mais adequada, tendo em vista o objetivo geral deste trabalho e a referida questão.

A instituição estudada foi uma organização específica inserida na administração pública: a Prefeitura do Município de Tietê, a qual foi escolhida porque o pesquisador exerce a função de controlador geral do município e, por isso, tem fácil acesso às informações pertinentes a ele. Além disso, o prefeito municipal demonstrou interesse na pesquisa e ofereceu as condições necessárias para sua realização.

O contato com os secretários municipais da Prefeitura do Município de Tietê tanto por meio do Grupo Focal ou por conversas informais permitiu melhor entendimento acerca da importância e do papel desempenhado por essa organização perante a sociedade.

Como se destacou no decorrer desta pesquisa, as instituições públicas também estão sujeitas a mudanças de ordem organizacional. Do mesmo modo que ocorre em organizações do setor privado, passam por mudanças de cunho político, estrutural e estratégico, as quais propiciam à organização e aos indivíduos oportunidades de adaptação ao ambiente atual. As organizações públicas não podem estar alheias à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação no tocante a complexas demandas organizacionais e ambientais (KLIKSBURG, 1992).

Conforme descrito anteriormente, os gestores foram questionados sobre a existência do fomento ao empreendedorismo por meio da gestão pública, e o grupo focal permitiu que ocorresse direcionamento e atenção à pergunta problema.

Por conseguinte, com base na análise das entrevistas coletadas, foi possível verificar na fala dos secretários que o dirigente municipal é o principal responsável pela instituição de políticas públicas, sejam elas voltadas ao empreendedorismo ou a qualquer outra temática.

Verificou-se também que a dificuldade financeira atual prevaleceu na opinião dos secretários municipais, sendo ela o principal entrave ao fortalecimento do empreendedorismo por meio da gestão pública.

Apesar da dificuldade apontada, existe certo otimismo por parte dos secretários, pois segundo eles a vontade política e a destreza em governar são características marcantes do atual dirigente municipal. Portanto, a busca por recursos com os governos estadual e federal permitem que o município se desenvolva.

Após análise do conteúdo do Apêndice A, pode-se afirmar que as ações propostas no plano de governo estão sendo cumpridas. De fato, observou-se algumas limitações em termos de recursos financeiros devido à atual crise financeira que assola todo o país, contudo, por causa da captação de recursos citada anteriormente, os programas estão sendo cumpridos.

No que concerne à vocação do município, insta observar que há clara necessidade de uma política pública voltada ao desenvolvimento do segmento escolhido para análise, visto que os secretários municipais não possuem clareza sobre qual seria a vocação econômica do Município de Tietê. Assim, verifica-se a necessidade de capacitá-los a buscar diretrizes que contribuam para a introdução de políticas públicas voltadas ao empreendedorismo e desenvolvimento desse município.

Observou-se também que não há na literatura pesquisada autores que determinem quais ações dentro da seara pública podem ser consideradas como medidas empreendedoras, enfim, há uma linha divisora entre a administração pública e a privada. Dessa forma, na administração privada, o gestor pode fazer tudo o que não consta no arcabouço legal, em contrapartida, na administração pública, o gestor só pode executar o estabelecido nas normas legais. Esse fato engessa a administração pública, e isso dificulta a existência de ações empreendedoras.

Concluindo: em virtude de o mundo estar em constante mudança e desenvolvimento, estando inseridos em um ambiente globalizado. Em decorrência ainda da introdução de novas tecnologias alicerçadas em novos conceitos, há

nitidamente um grande desafio no sentido de romper os paradigmas existentes e permitir que a administração pública possa caminhar rumo à inclusão de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento por intermédio da inovação, do empreendedorismo.

### **7.1 Contribuições da Pesquisa**

Esta pesquisa assume um caráter especialmente relevante por tratar-se de um tema de grande importância estratégica ao desenvolvimento do País e também para a condução de instituições públicas com uma administração voltada para resultados vinculados à prática do empreendedorismo.

Ao realizar o diagnóstico do município em termos de ações empreendedoras, espera-se que a atual e as próximas administrações desenvolvam políticas públicas capazes de fomentar o empreendedorismo em nível municipal, adotando para isso algumas diretrizes da iniciativa privada que possam sustentar a administração pública, o que permitirá a oferta de serviços públicos eficazes e efetivos à sociedade.

### **7.2 Recomendações para Estudos Futuros**

Existe pouca experiência na adoção do empreendedorismo por meio de políticas públicas nos municípios brasileiros. Percebeu-se deficiência em termos de uma administração voltada para resultados vinculados a ações inovadoras. Assim, estudos, pesquisas e trabalhos nesse sentido são recomendáveis, uma vez que poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento da gestão pública considerando-se o caráter empreendedor.

Recomenda-se também que se dê continuidade a esta pesquisa, aprofundando-se mais na questão do desenvolvimento do empreendedorismo na gestão pública, o que auxiliará na correção de erros e na melhoria de vários outros aspectos da administração pública. Ademais, compreende-se que a sequência e o desenvolvimento da pesquisa sejam importantes para o autor deste trabalho no programa de doutorado em Administração, o que lhe permitirá estudar a vocação do município.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ANDRIOLO, L. J. A Reforma do Estado de 1995 e o contexto brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

APPIO, E. F. **Controle judicial das políticas públicas no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2005.

BACKES, D. S.; BACKES, M. S.; ERDMANN, A. L. Promovendo a cidadania por meio do cuidado de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 430-434, 2009.

BARROS, A.; DUARTE, J. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. D. **Agendas and instability in american politics**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

BEHN, R. D. Why measure performance? Different purpose require different measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, p. 586-600, 2003.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BRANDÃO, G. **Políticas públicas estatais: a deliberação popular no ciclo das políticas públicas**. Brasília: Senado Federal, 2013.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRUNELLI, M. G. M, **Motivação no serviço público**. 2008. 89 p. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública)–Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

BURKE, P. J.; TULLY, J. C. The measurement of role identity. **Social Forces**, v. 55, n. 4, p. 881-897, 1977.

CAPELLA, A. C. N. Trajetória das políticas de administração pública na agenda governamental: os governos FHC e Lula. **Temas em Administração Pública**, Araraquara, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2008.

CATHEREIN, V. **Philosophia Moralis**. Paris: Herder, 1913.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 29-316.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; MCAULEY, J. Fuelling discovery of monitoring productivity: research scientists changing perceptions of management. **Organization**, v. 6, n. 3, p. 473-497, 1999.

COLOGNESE, S. A.; MÉLO, J. L. B. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre: UFRGS, v. 9, p.143-159, 1998.

CUNHA, M. A. V. C. **Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil**. 2000. 172 f. Tese (Doutorado em Administração)– Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

CUNHA, R. A. N. A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

CUNTO et. al. Institucionalização da Nova Gestão Pública no Ministério Público do RN. **RAUnP: Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, v. 6, n. 2, p. 67-76, 2014.

CRUZ, A. La ruta de la innovación en Chile. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 1, p. 1-9, 2008.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

\_\_\_\_\_; DENHART, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-449, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector: when middle managers create public value**. Wiesbaden: Gabler Research, 2011.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

\_\_\_\_\_. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DUARTE, C. J. **clima organizacional, dimensões humanas no serviço público**. 2009. 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública)–Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte, 2009.

DUSSAULT G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FERREIRA, A. B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FILARDI, F.; BARROS, F. D.; FISCHMANN, A. A. Do Homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 123-140, 2014.

FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI, IEL Nacional, 2000.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREY, K. Governança eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento. In: EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: UFMG, 2002. p. 141-63.

GAIÃO B. F. S. et al. Diagnóstico da tendência empreendedora através do modelo de Durham: um estudo de caso no setor educacional. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 8, n. 3, 2009.

GATEWOOD, E. J. et al. Entrepreneurial expectancy, task effort and performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 187-206, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GREATTI, L. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 23-40.

HINDLE, K.; CUTTING, N. Can applied entrepreneurship education enhance job satisfaction and financial performance? An empirical investigation in the Australian pharmacy profession. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 162-167, 2002.

HIRST, P. Democracy and governance. In: PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance: authority, steering and democracy**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 13-35.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Strategic management**. New York: South-Western Pub, 2008.



HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JANN, W. Governance. In: EICHHORN, P. (Org.). **Verwaltungslexikon**. 3. ed. Aufl. Baden Baden, 2003. p. 449-451.

JÈZE, G. **Princípios generales del derecho administrativo**, tomo II, p. 4; 1926.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 75-121.

KIRZNER, I. **Competição e atividade empresarial**. Tradução de Ana Maria Sarda. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006.

KLERING, L. R.; SCHROEDER, C. S. Políticas e estratégias públicas municipais: novos desafios e perspectivas para o desenvolvimento local. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 13, n. 2, p. 144 - 160, maio/ago. 2008.

KLIJN, E. H. Complexity theory and public administration: what's new. **Public Management Review**, v. 10, n. 3, p. 299-317, 2008.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o Estado**: para além dos mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública**: teoria e pratica. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTTER, J. P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 6, p. 156-167, nov./dez. 1982.

LEITE, E. F. Formação de empreendedores e o papel das incubadoras. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 1999, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión**: una proposta para el diseño y puesta em práctica de programa de promoción. Tese de Doutorado. UPM-ETSII, Madrid, 1995.

LIMA, W. G. Política pública: discussão de conceitos, **Interface (Porto Nacional)**, Tocantins, ed. n. 5, p. 49-54, out. 2012.

LÖFFLER, E. Governance: die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. **Verwaltung & Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LUNT, P.; LIVINGSTONE, S. Rethinking the focus group in media and communications research. **Journal of Communication**, v. 46, n. 2, p. 79-98, 1996.

MACHADO, N. **Sistema de informação de custo**: diretrizes para a integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. 2002. 221 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions**: the organizational basis of politics. New York: Free Press, 1989.

MARQUES, A.; ROCHA, S. M. A produção de sentidos nos contextos de recepção: em foco o grupo focal. **Revista Fronteiras - Estudos Midiáticos**, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 38-53, jan./abril. 2006.

MARTINS, H. F. Gestão de recursos públicos: orientação para resultados e accountability. **Revista Eletrônica Sobre a Reforma do Estado**, Salvador, n. 3, set./out./nov. 2005.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MELLO, O. A. B. **Princípios gerais de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1979.

MENDES, P. P. M.; ORLANDO, P. H. K. A implementação de políticas públicas para o gerenciamento de áreas de riscos: ação da defesa civil do Distrito Federal (DF). **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades**, Tupã, v. 2, n. 13, 2014.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Harvard de Administração, n. 3, p. 5-57, 1986.

\_\_\_\_\_. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M. H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MORGAN, D. **Focus groups as qualitative research**. London: Sage, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NELSON, J. E.; FRONTEZAK, N. How acquaintanceship and analyst can influence focus group results. **Journal of Advertising - American Marketing Association**, Atlanta, n. 17, p. 41-48, 1988.

NEVES, A. **Serviço público: para uma cultura de gestão na administração pública**. [s. l.: s. n.], 2001.

NOGUEIRA, A. G. Prefácio. In: SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. **Cadernos ENAP – Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, n. 14, p. 1-90, 1998.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

\_\_\_\_\_; FREITAS, H. M. R. Focus Group - Pesquisa Qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set. 1998.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação, 1992.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PEREIRA, I. **Dicionário grego-português e português-grego**. 4. ed. Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1969.

PERERA, L. C. J. et al. Missão: formar empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

PETERMAN, N. E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PINCHOT, E.; PINCHOT, D. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

POLLITT, C. Is the emperor in his underwear? Na analysis of the impacts of public management reform. **Public Management**, v. 2, n. 2, p. 181-99, 2000.

PRATS I CATALÁ, Joan. Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. Projeto de Modernización del Estado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE MODERNIZACION DEL ESTADO. **Anales...** Buenos Aires, 2006.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. p. 4-12.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RHODES, R. A. W. Governance and public administration. In: PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance: authority, steering and democracy**. New York: Oxford University Press, 2000. p. 54-90.

ROBERT, M. **Product innovation strategy**. New York: McGraw Hill, 1995.

ROBERTS, N. C.; KING, P. J. Policy entrepreneurs: their activity structure and function in the policy process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 1, n. 2, p. 147-175, 1991.

ROBSON, C. **Real word research: a resource for social scientists and practitioner researchers**. Oxford: Blackwell, 1993.

ROCHA, J. A. O. **Gestão pública e modernização administrativa**. Oeiras: Instituto Nacional de Administração, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DAANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SALAMON, L. M. **The tools of government: a guide to the new governance**. Nova York: Oxford University Press, 2002.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-114, set./dez. 2009.

SCHIMDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul./ago. p. 450-467, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1984.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SEGAL, G.; BORGIA, D.; SCHOENFELD, J. The motivation to become an entrepreneur. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 11, n. 1, p. 42-57, 2005.

SHARKANSKY, I. **Wither the state? Politics and public enterprise in three countries**. Chatham: Chatham House, 1979.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, H. E.; DUTRA, M. L. S. Talento empreendedor brasileiro: uma proposta de aprendizagem para os cursos de Administração. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., Rio de Janeiro, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, T. et al. Metodologia em voga no campo de empreendedorismo: emprego de métodos quantitativos para o estudo das características inerentes aos empreendedores. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 181-209, 2013.

SILVA, M. J. S., **A nova administração pública e a gestão do instituto de criminalística: um estudo de caso**. 2012. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)–Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

TEISMAN, G. R. Complexity and management of improvement programmers: an evolutionary approach. **Public Management Review**, v. 10, n. 3, p. 341-359, 2008.

THEODOULOU, S. Z. The contemporary language of public policy: a starting point. In: \_\_\_\_\_; CAHN, M. A. **Public policy: the essential readings**. Upper Saddle River (NJ, EUA): Prentice Hall, 1995, p. 1-9.

THIOLLENT, M. Problemas de metodologias de pesquisa-ação. In: MELO, J. M. (Org.). **Teoria e pesquisa em comunicação: panorama latino-americano**. São Paulo: Cortez/Intercom, 1983. p. 130-138.

TORRES, P. M. **La política de las políticas públicas:** propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidade. División de Desarrollo Social. Santiago do Chile: Cepal, 2004.

VALADARES, J. L. et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WANG, C. K.; WONG, P. K. Entrepreneurial interest of university students in Singapore. **Technovation**, v. 24, n. 2, p. 163-172, 2004.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organization. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W (Ed.). **Handbook of Organization Studies**, London: Sage, 1996. p. 261-275.

WILLIAMS, R. **Keywords:** a vocabulary of culture and society. London: Fontana, 1976.

YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## WEBGRAFIA

BARLACH, L. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador**. 2009. 278 p. Tese (Doutorado em Psicologia Social)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-01122009-084339>>. Acesso em: 9 jun. 2012.

BARROS, A. A.; PEREIRA, C. M. M. A. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, out./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 6 nov. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131**, de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

COELHO, D. B. Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 17, n. 1, jan./fev. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552013000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552013000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 nov. 2013.

GIORGINO, P. S. et al. Empreendedorismo e educação: estudos dos pilares educacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12\\_0531\\_2647.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0531_2647.pdf)>. Acesso em: 1º nov. 2012.

GOMES, R. C. O. Empreendedor X E-Empreendedor. **RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 2, n. 1, maio/2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

LOPES JR., G. S.; SOUZA, E. C. L. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 6, p. 1-21, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19826/atitude-empreendedora-em-proprietarios-gerentes-de-pequenas-empresas--construcao-de-um-instrumento-de-medida>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA MUNICIPAL. **Tietê**. Disponível em: <<http://leideacesso.etransparencia.com.br/tiete.prefeitura.sp/Portal/desktop.html?338>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **O que é?** Definição do microempreendedor – MEI. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em: 5 out. 2015.

ROSSET, L. A democracia ateniense: filha de sua história, filha de sua época. **Revista de Cultura Teológica**, São Paulo, v. 16, n. 64, p. 183-207, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/15535/11601>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

TIETÊ. **Lei Complementar nº 5**, de 11 de dezembro de 2013. Institui o Programa de Desenvolvimento Econômico no Município de Tietê - PRODETI, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camaratiete.sp.gov.br/index2.php?pag=T0dRPU9EZz1PR009T0RRPU9Eaz1PR009T1dJPU9HRT1PVFU9T1RNPU9UQT1ZVEE9&&id=12502>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SILVEIRA, A. et al. Empreendedorismo: produção científica na Base Scielo 2004-2008. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 9, n. 3, p. 13-32, jul./set. 2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/196/193>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006, p. 20-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua Teoria Administrativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 204-227, 2011. Disponível em: <[http://spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo\\_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=fayol&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes\\_inicio=&ano\\_inicio=&mes\\_fim=&ano\\_fim=>](http://spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=fayol&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=>)>. Acesso em: 14 maio 2015.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Comparativo entre as metas do plano de governo  
(previsto x executado) referente ao período de 2013 a 2016**

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Atenção total para a Santa Casa, dando-lhe condições para oferecer atendimento de qualidade a todos os usuários.	Saúde	Cancelamento da intervenção na Santa Casa e parceria com o Hospital Albert Einstein.	Concluído
	Saúde / Governo/ Fundo Social	Realização do primeiro Jantar Solidário para arrecadação de fundos para a Santa Casa de Tietê. Foram arrecadados R\$ 400 mil entre doações e emendas parlamentares.	Concluído
	Saúde	Redução da dívida da Santa Casa e reformas nos seguintes setores: maternidade, pediatria, farmácia central e quartos de internação da ala SUS. A reforma destes últimos foi possível graças à renda arrecadada no Jantar Solidário - Infraestrutura concluída, aguardando mobília nova para dar início à utilização do espaço.	Em andamento
Implantação do Programa Mãe Tieteense.	Saúde	Adesão ao Programa Rede Cegonha	Concluído
	Saúde	Adesão ao Programa Saúde na Escola.	Concluído
	Saúde	Semana de Amamentação em 2015	Em andamento
Pronto atendimento na Rede Municipal de Saúde, que funciona 24 horas por dia.	Saúde	Os serviços de atendimento médico 24 horas são oferecidos pela Santa Casa de Tietê.	Concluído
Conquista de uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA).	Saúde		Não iniciado
Construção de Ambulatório Médico de Especialidades (AME).	Saúde / Obras	Projeto de câmara fria para conservação de remédios.	Em andamento
Plantão aos fins de semana e feriados da farmácia do Posto de Saúde Central, para fornecer remédios de uso contínuo e atender emergências.	Saúde		Não iniciado
Obras de ampliação do Centro Odontológico.	Saúde		Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Instalação do Depósito Regional da Fundação Remédio Popular (FURP).	Saúde		Concluído
Ampliação e adequação de dependências e serviços do Centro Odontológico	Saúde		Concluído
Reforma concluída nos centros de saúde dos bairros Jardim Bonanza, Povo Feliz, Cohab, UBS Central e Jardim da Serra, além da manutenção no posto de saúde do bairro Sete Fogões.	Saúde		Concluído
Posto de Saúde São Pedro: reforma e ampliação da sala de espera, construção de banheiro para deficientes, nova sala para os agentes de saúde e dispensa para resíduos hospitalares.	Saúde		Concluído
Ampliação e adequação de todos os postos de saúde, o que levou o Programa Saúde da Família para todos os bairros.	Saúde	Reforma do Posto de Saúde Santa Terezinha.	Concluído
Implantação de posto de saúde no bairro Emílio Gardenal. Meta ainda em estudo e sem previsão para Implantação, pois depende de verba estadual/federal. Projeto feito por obras mediante solicitação da Secretaria de Saúde.	Saúde / Obras		Não iniciado
Projeto de ampliação do Posto de Saúde CS 2.	Saúde / Obras		Em andamento
Inauguração do Centro de Atenção Psicossocial (CAPS I) José Joaquim de Toledo "Dr. Zeca", na Rua Tenente Gelás, 987 – Centro, em 9/12/2014.	Saúde		Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Ampliação de seis baias do Canil Municipal, programa de adoção de animais, criação do Conselho Municipal de Proteção animal.	Saúde / Vigilância Sanitária		Concluído
Instalação do CAPS I.	Saúde/ Vigilância Sanitária	Arrastões contra a dengue, que atingiram mais de 5 mil residências nos seguintes bairros: Centro, Paraíso e Vila Fiori, Terras de Santa Maria, Cohab e Povo Feliz.	Concluído
Mais de 700 atletas participantes de várias modalidades esportivas da Secretaria de Esportes, Juventude e Lazer (SEJUL).	Esportes		Concluído
Incentivo aos esportes para crianças, jovens e terceira idade.	Esportes	Participação anual do município nos Jogos Regionais, ficando em 7º lugar nos Jogos Regionais de Sorocaba, em 2014, e 9º lugar nos Jogos Regionais de Jundiá, em 2015, com recepções aos atletas e reconhecimento destes.	Concluído
Implantação de escolinhas de vôlei, basquete e outras modalidades.	Esportes		Concluído
Incentivo à participação de esportistas de Tietê nos Jogos Regionais e demais competições.	Esportes	Realização de 25 eventos esportivos, que envolveram aproximadamente 14.700 pessoas.	Em andamento
Consolidação da imagem de Tietê como cidade esportiva e receptiva para jogos oficiais e competições de diversas modalidades.	Esportes		Concluído
Reativação dos jogos da Semana da Pátria.	Esportes	Verba de reforma do Ginásio Acácio Ferraz, a qual se encontra em estágio avançado.	Em andamento
Criação de um centro de esportes, com o objetivo de incentivar práticas olímpicas.	Esportes	Ginásio do Bonanza: instalação de novo placar.	Concluído
Adequação e reforma dos ginásios de esporte e posterior implantação das escolinhas de vôlei, basquete e outras modalidades nos bairros e escolas, com o objetivo de dar apoio e incentivo a todas as modalidades e investir também no esporte individual.	Esportes	Ginásio Cohab: instalação de novos bebedouros e reorganização funcional.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Ginásio São Pedro: parceria para captação de recursos com empresários do Distrito Industrial para reforma do ginásio.	Esportes		Em Andamento
Implantação de academias ao ar livre nos bairros Cohab e Bonanza.	Esportes		Concluído
Criação de Parques Lineares Urbanos em áreas utilizadas da cidade – Cohab, São Pedro, Povo Feliz, Jardim da Serra, Av. Fernando Costa, Margens do Rio – e áreas não aproveitadas, com locais para a prática de esportes, ciclorrotas e espaços para atividades de crianças e jovens.	Esportes / Obras	Reforma Academia ao Ar Livre no bairro Povo Feliz – Projeto finalizado.	Em andamento
Reforma de equipamentos da Praça do Divino.	Esportes		Concluído
Ampliação da Praça do Divino, estruturando o local para realização de eventos.	Esportes		Não iniciado
Implantação de pista de malha no bairro Povo Feliz. Foi feita visita técnica com funcionários da Secretaria de Serviços.	Esportes		Em andamento
Transformação de pequenas praças de bairros e de terrenos privados sem uso em "cantos" com equipamentos de lazer, abertos 24 horas e com iluminação noturna.	Esportes/ Obras	Implantação de Pista de Skate no bairro Povo Feliz – Projeto finalizado.	Em andamento
Implantação de Pista de Skate no bairro São Pedro - Projeto finalizado	Esportes / Obras		Em andamento
Implantação de Pista de Skate no bairro Cohab. Implantação de pista móvel.	Esportes		Concluído
Reforma campo de futebol do bairro São Pedro. O vestiário antigo já foi demolido. Aguardando verba para licitar R\$ 186 mil.	Esportes		Em andamento
Reforma do Centro Esportivo da Cohab - Revitalização do parquinho: reforma da alvenaria, hidráulica e pintura.	Esportes		Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Implantação de calçada e Ciclo Faixa no bairro Povo Feliz – Projeto finalizado.	Esportes / Obras		Em Andamento
Atualmente realizada pela Prefeitura, por meio da Semades e serviços em parceria com a Coopereti.	Serviços / Semades		Concluído
Criada a Comissão de Educação Ambiental visando a implementação de um curso voltado à produção orgânica, com apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar).	Serviços / Semades		Concluído
A coleta domiciliar seletiva, que atende a população, a indústria, o comércio e os órgãos públicos, vem diminuindo o impacto ambiental.	Serviços / Semades	Coopereti.	Concluído
Incremento e apoio à coleta seletiva de lixo	Serviços	Regularização da limpeza pública e da destinação do lixo, o qual é encaminhado ao aterro de Iperó. Os transbordos estão em processo de desativação.	Concluído
Criação e apoio à CCRT.	Serviços		Não iniciado
Transbordo de resíduos por meio de melhor logística de transporte de lixo captado pelo sistema de limpeza pública.	Serviços		Não iniciado
Aumento de áreas de varrição manual e implantação de varrição mecanizada.	Serviços		Não iniciado
Acompanhamento de atividades operacionais, distribuição e movimentação das equipes e atividades administrativas de apoio por meio de sistema de rastreamento de imagens.	Serviços	Emenda para aquisição de equipamentos de trituração de galhos. Recursos recebidos, aguardando licitação para aquisição da máquina e já foi realizado teste com uma máquina.	Em andamento
Implantação de usina de trituração de entulho, para produção de brita ou areia e artefatos.	Serviços	Na Reforma Administrativa, optou-se por manter as Secretarias separadas.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Limpeza de todas as bocas de lobo da cidade e operação tapa-buracos. Trabalho realizado continuamente.	Serviços		Concluído
Criação da Secretaria de Serviços Urbanos, Transportes e Trânsito, unindo as atuais Secretarias de Transportes e Trânsito.	Serviços / Obras	Fiscalização que visa manter lotes, áreas públicas e ruas mais limpas.	Concluído
Construção de pontes nos bairros Mato Dentro, Nossa Senhora de Fátima e São João.	Serviços		Concluído
Recuperação de aterros no Parque dos Lagos e Cohab.	Serviços		Concluído
Pintura destes locais: praças, pontes do Arco e Otávio Dal Colleto, rodoviária, cemitério, centro de saúde do bairro Sete Fogões.	Serviços		Concluído
Melhoria de iluminação em pontos da cidade, reforma e construção de passarelas na Cohab, Cornélio Pires e Bandeirantes. Revitalização de vielas e recuperação de estradas rurais.	Serviços		Concluído
Renovação da frota, com a aquisição de veículos e maquinários por meio de convênios.	Serviços		Em andamento
Implantação de creche escola: Escola Municipal de Educação Básica (EMEB) Profa. Elenice Pereira Jóia (Tatica) no bairro Terras de Santa Maria. A obra já começou, e o início das atividades dessa creche está previsto para 2016.	Educação		Em andamento
Reforma e reinauguração da creche Maria de Lourdes Toledo Teixeira.	Educação		Concluído
Criação de novas creches nos bairros São Pedro, Emilio Gardenal e Terras de Santa Maria. Ampliação das creches nos bairros Altos do Tietê e Terras de Santa Maria.	Educação	Reforma da EMEB Ruy Silveira Mello.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Reforma na EMEB Maria José Pires Biagioni.	Educação		Concluído
Adequação das Escolas de Educação Infantil e Fundamental, ampliando-as e disponibilizando-lhes os devidos espaços para que possam garantir a qualidade do ensino oferecido.	Educação	Revitalização da escola Esaú Camargo Pontes.	Concluído
Revitalização na EMEB Sarah Martins Bonilha.	Educação		Concluído
Revitalização na EMEB Maria Carmela Rondó Marcuz.	Educação		Concluído
Reforma na EMEB Antonio João Nastaro, localizada no bairro Conceição.	Educação		Concluído
<i>Playground</i> para todas as unidades de Educação Infantil, brinquedos, livros pedagógicos e mobiliários para as escolas.	Educação		Concluído
Implantação de quadra poliesportiva nas escolas Luiz Antunes e Aglassi.	Educação		Concluído
Construção da EMEB Benedita Cândida de Campos Rosa no Bairro Terra Nova. Obra já começou, e o início de as atividades está previsto para 2016.	Educação		Em andamento
Em estudo, o impacto orçamentário da ampliação do horário de permanência na escola de crianças de 4 a 6 anos de idade para as 17h30.	Educação		Em andamento
Realização de formação de docentes, coordenadores pedagógicos e diretores de escola por meio do Sistema Sesi.	Educação		Concluído
Aumento da permanência das crianças e adolescentes nas escolas, com oficinas extracurriculares de qualidade. Período único nas escolas para famílias que não optarem pelo ensino integral.	Educação	Estatuto do Magistério para professores e funcionários da Secretaria de Educação.	Concluído

Continua...



Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Formação continuada, cursos para professores e investimentos na categoria com estruturação do Plano de Carreira, debatido com os diversos setores do Magistério.	Educação	Inclusão de alunos com deficiência nas classes regulares da Educação Básica: 49 crianças estão matriculadas no sistema GDAE – Gestão Dinâmica de Administração Escolar. Há alunos incluídos que ainda não possuem laudo médico para a inclusão no GDAE, mas frequentam classes de ensino regular. No Centro Integrado de Recursos Especiais (Cirepem), há 63 alunos deficientes com atendimento especializado.	Concluído
Inauguração, em 28/4/2015, da nova sede do Cirepem, com melhor infraestrutura.	Educação		Concluído
Inclusão de portadores de deficiência na Educação Básica e em cursos profissionalizantes, oferecendo atendimento especializado.	Educação		Concluído
Apoio à Etec Dr. Nelson Alves Vianna.	Educação	Ensino Médio com as opções de integrado em Administração e Informática, além de cursos técnicos em Administração, Gestão de Políticas Públicas, Serviços Jurídicos, Secretariado, Química e Recursos Humanos. Há também as salas descentralizadas em Pereiras e Conchas, com os cursos de Contabilidade e Serviços Jurídicos, respectivamente. Em parceria, a Secretaria da Educação colabora com a manutenção predial, alimentação e transporte.	Concluído
Transformação do Luiz Antunes em escola do Sesi, nos moldes da Escola José Pilon de Cerquillo, compromisso de Paulo Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).	Educação / Governo	Incentivo aos estudantes e profissionais da Etec, com divulgação dos projetos e atividades desenvolvidos nos meios de comunicação da Prefeitura.	Concluído
Multiplicação da oferta de cursos profissionalizantes na Etec "Dr. Nelson Vianna", dando total apoio para ampliação e conservação de suas dependências.	Educação	Projeto da nova escola técnica na antiga Cozinha Piloto.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Inauguração de oito salas de informática das escolas Carlina, Luiz Antunes, Maria Carmela, Sarah, Lyria, Milton, Zezé Giovanete e Eleutério, preparadas para receber cursos profissionalizantes. Recebimento de 98 computadores do Banco do Brasil para ensino profissionalizante de informática e preparação para o Programa Cidade Digital.	Educação		Concluído
Ampliação da oferta de cursos profissionalizantes na escola do Senai Emefip – Escola Municipal de Ensino Fundamental e Iniciação Profissional – "Domingos Marcieri".	Educação		Não iniciado
Ampliação do ensino profissionalizante e capacitação de mão de obra, preparando jovens e adultos para o mercado de trabalho local.	Educação	Conquista de dois ônibus escolares do Governo do Estado.	Concluído
Transporte escolar para crianças de Educação Infantil que residirem a mais de 2 km de distância das creches.	Educação	Programa justiça restaurativa desde junho de 2014, implantado por meio do Projeto Acolhe.	Concluído
Implantada a Lei de Subsídio em 2013 com 70%, em 2014 com 80% e atualmente com 85% de custeio.	Educação		Concluído
Maior segurança aos alunos nas escolas.	Educação	Projetos: Construindo Projetos, Conect Escola, Repense, Reunião de Pais, Semeando Alegria, Formando.	Concluído
Subsídio de 70% ao transporte de universitários, tecnólogos, pós-graduandos a cidades num raio de 60 km, incluindo Sorocaba, Itu, Salto, entre outros centros (igual para todos). Aumento progressivo de percentual de acordo com as possibilidades da Administração.	Educação	Nova sede no prédio Prof. Franklin Augusto de Moura Campos, com mais salas, acesso facilitado, almoxarifado, sala de reunião e sala de capacitação.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
O Centro Dia para o idoso está em funcionamento desde 2/6/2014, e o Centro de Referência Especializada em Assistência Social (CREAS) desde março de 2014.	Assistência Social		Concluído
As entidades beneficiadas são: Albergue Noturno, Associação Arco Iris, Associação Viva a Vida, Casa de Maria, Casa dos Meninos, Educandário, Infância Feliz e Lar São Vicente de Paulo. Algumas ainda recebem cofinanciamento estadual e federal.	Assistência Social		Concluído
Criação do Centro de Convivência Dia para o Idoso e do Centro de Referência Especializada em Assistência Social (CREAS).	Assistência Social	Criado o Banco de Voluntários pelo Fundo Social de Solidariedade.	Concluído
Garantir uma subvenção coerente para as entidades assistenciais que realizam atividades promotoras do esporte e bem-estar social.	Assistência Social	Projetos oferecidos no Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) (São Pedro e Povo Feliz) nas áreas de lazer, cultura e esportes para diversas idades.	Concluído
Projeto Vivendo Feliz, para pessoas acima de 60 anos de idade, com diversas atividades nos bairros Cohab, São Pedro, Cecap, Jardim da Serra, Bonanza e Centro.	Assistência Social		Concluído
Atenção aos jovens e aos idosos de Tietê por meio do fortalecimento de programas voltados ao lazer e entretenimento e às oportunidades de qualificação, trabalho e emprego.	Assistência Social	Empregos intermediados por intermédio do Balcão de Empregos.	Concluído
Implantação da Central de Penas e Medidas Alternativas, inaugurada em 17/7/2015.	Governo / Assistência Social		Concluído

Continua...

Continuação:

Metas do plano de governo	Departamento	Ações	Status
Outras ações desenvolvidas pelo departamento:	Semades / Educação / Assistência Social	Parcerias com as melhores escolas de ensino técnico do Estado (Senai, Senac e Etec), além de convênio com a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico para a carreta de qualificação de mão de obra, o Via Rápida Emprego. Já se qualificaram mais de 500 alunos desde 2013. Organizou-se também a vinda do Sebrae móvel diversas vezes e <i>workshop</i> em parceria com o Sebrae para formalização de MEIs. Oferece-se consultoria gratuita aos microempreendedores e disponibiliza-se uma coordenadora no Departamento de Tributos especialmente para atender os MEIs no processo de licenciamento.	Concluído
Capacitação Cidade Digital: Operador de Computador, com três turmas, e Montador de Computador, com uma turma.	Semades / Educação / Assistência Social		Concluído
Ações para geração de trabalho e renda da população, em especial do pequeno empreendedor, disponibilizando apoio, incentivo e qualificação nas áreas de produção e comercialização.	Semades / Educação / Assistência Social	Nos CRAS são Oferecidos os cursos de Costura Industrial, Informática Básica, Padaria Artesanal, Informática Avançada e Artesanato.	Concluído
Realização da Semana do Empreendedor em novembro de 2014, com diversas palestras.	Semades / Educação / Assistência Social	O evento será realizado anualmente.	Concluído
Atendimento direto aos MEIs, implantação do Via Rápida Empresa, Lei de Benefícios Fiscais, mais de dez cursos de capacitação.	Semades	Há equipe treinada para atendimento ao público, com foco na desburocratização para abertura de empresas.	Concluído
Incentivo às atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, para fortalecimento da atividade industrial.	Semades	Urbanização do Distrito, com projeto Aprovado. Contrato celebrado com a Desenvolve SP, para financiamento das obras.	Em Andamento

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
A Semades tem uma coordenadoria focada exclusivamente para atender às demandas do empresariado, seja qual for sua necessidade (terrenos, licenças, etc.). Novas empresas já foram instaladas na cidade.	Semades	Foi criado um cargo de coordenador do Sebrae, para atender as necessidades do empresariado.	Concluído
Urbanização e ampliação do Distrito Industrial, dando melhores condições às indústrias buscarem seu crescimento mediante aumento do número de funcionários.	Semades	Criação do PRODETI e assessoria direta ao empresariado.	Concluído
Buscar novas áreas para serem disponibilizadas e novas indústrias interessadas em se instalar na cidade.	Semades	Com a reforma, ficou denominada a Semades.	Concluído
Apoio e incentivo para o fortalecimento de nossas indústrias e novos negócios, dando todo o respaldo e condições para a instalação de novas empresas na cidade.	Semades	Plantio de mudas nativas na APP do Rio Tietê. Plantio de mudas nativas no Parque Ecológico, com instalação de guarita (obras iniciadas).	Em andamento
Criação da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente.	Semades	Plantação de 600 mudas de ipê em parceria com uma cooperativa de crédito instalada no município, na avenida Pref. Elias de Moura.	Concluído
Incentivo à arborização e pomarização urbana, com objetivo de elevar a metragem de área verde por habitante.	Semades	Solicitação de doação e/ou plantio de mudas aos munícipes que precisam remover árvores devidamente justificáveis. Hoje as autorizações de corte de árvores só são fornecidas aos munícipes que entregam a comprovação de doação de mudas de compensação e assinam o Termo de Compensação de Recuperação Ambiental (TCRA) municipal.	Concluído
Cumprimento dos TCRAs, com plantio de mudas nativas. Foram cumpridos dois este ano, mas um foi perdido por conta da falta de água. Dessa forma, ainda temos três a cumprir. Estão no orçamento de 2015.	Semades		Em andamento

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Plano Municipal de Arborização Urbana. A primeira fase está escrita (projeto entregue), contudo, a execução está prevista para 2016 mediante verba disponível.	Semades		Em andamento
Convênio com o Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO) para desativação dos aterros e do transbordo irregular, não existe projeto para implantação de novo transbordo, só desativação.	Semades		Em andamento
Implantação de transbordo licenciado e ambientalmente correto.	Semades / Serviços	Não há previsão para implantação.	Não Iniciado
Usina de compostagem: não possui nenhum projeto em andamento.	Semades / Serviços/ Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto (Samae)		Não Iniciado
Implantação de usina de geração de biodiesel com óleo vegetal para uso da frota municipal.	Semades		Não Iniciado
Produção de composto orgânico proveniente de lodos das estações de tratamento e resíduos de restaurantes, com aplicação na produção de mudas e na adubação de áreas verdes.	Semades	Projeto Eco-Escola. Entregou-se este ano o Centro de Educação Ambiental (CEA). Este projeto é atualizado todos os anos pela Comissão Municipal de Educação Ambiental, a fim de atender a cada ano mais escolas.	Concluído
Promoção de eventos de conscientização e ampliação de ações ambientais cuja base é o Parque Ecológico Cornélio Pires.	Semades		Não iniciado
Parceria com o Programa Observando Rios - SOS Mata Atlântica.	Semades		Concluído
Apoio ao Grupo Ecológico de Tietê para proteção de nosso rio.	Semades / Vigilância Sanitária		Em andamento
Criação do Conselho de Proteção aos animais, programa de adoção de animais.	Semades		Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Apoio institucional ao trabalho realizado pelos grupos de proteção animal e ampliação de serviços veterinários realizados pela Prefeitura.	Semades	Passeio com cães no Parque Ecológico.	Concluído
Convênio com o Município de Boituva, para que ele receba animais silvestres.	Semades		Em andamento
Palestras para agricultores.	Semades / Educação		Em andamento
Fórum de sustentabilidade em junho de 2015.	Semades		Concluído
Campanhas educativas para a comunidade, escolas, comércios e indústrias, para manutenção do ciclo sustentável.	Semades	Projeto em parceria com a Etec para trocar lacres de latinha por cadeiras de roda.	Em andamento
Ecopontos de coleta de óleo. No tocante à coleta de lâmpadas, pilhas, baterias e pneus, após aprovação da Lei Municipal nº 3.474/2014 da logística reversa, foi dado início à fiscalização dos comerciantes que devem recolher esse material da população.	Semades		Concluído
Coleta de óleo já está implantada e é feita pela Prefeitura. Coleta de eletrônicos iniciada na Semana do Meio Ambiente 2014 e realizada diariamente.	Semades		Concluído
Implantação de ecocentros, para recepção gratuita de papel, papelão, plástico, vidro, pilhas, baterias, óleo de cozinha, pneus, entre outros.	Semades	Apoio à equoterapia.	Concluído
Leva e Traz de Férias (troca de livros).	Semades		Concluído
Recursos da Fundação Nacional de Saúde (FUNASA) de aproximadamente R\$ 12 milhões para a construção de Estações de Tratamento de Esgotos (ETE), rede coletora e estações elevatórias bem como recursos do FEHIDRO de cerca de R\$ 2 milhões.	Samae		Em andamento

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Construção de caixa d'água no bairro Sete Fogões. Recuperação do equipamento de detecção de vazamentos. Eliminação de vazamentos em diversos pontos da cidade, o que gerou economia de água,	Samae		Concluído
Conclusão das estações de tratamento, atingindo 100% do esgoto tratado.	Samae	Liberação de recursos para a construção de oito reservatórios de água nos bairros São Pedro, Povo Feliz, Jardim Da Serra, Cohab, Areião, Bela Vista/Bonanza e Centro.	Em andamento
Investimento para a ampliação da distribuição de água em todos os bairros mediante construção de reservatórios em pontos altos da cidade e aproveitamento das águas dos ribeirões disponíveis.	Samae	Liberação de R\$ 1,8 milhão do Departamento de Água e Energia Elétrica (DAEE) para recuperação de 1.200 metros do emissário do Ribeirão da Serra e recuperação do Lago da Serra. Ordem de serviço conquistada. Aguarda-se início das obras.	Em andamento
Drenagem / tubulações das ruas do bairro Centro.	Samae		Em andamento
Manutenção constante em todas as bombas de abastecimento da cidade.	Samae		Concluído
Em andamento o processo de construção da ponte Miguel Tamer que liga os bairros Emilio Gardenal e Parque dos Lagos – Aguarda-se aprovação da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) e do DAEE. Pavimentação da avenida de acesso iniciada.	Obras / Trânsito e Segurança		Em andamento
Passarela Pênsil "Clovis Pasquali", que irá interligar a área da Feira Agropecuária Industrial de Tietê (FAIT) ao centro da cidade. Obra iniciada, com previsão de término em junho de 2016.	Obras / Trânsito e Segurança		Em andamento
Construção de ponte que liga os bairros Bonanza e Emilio Gardenal e interliga o São Pedro e o Bonanza ao bairro Cohab e ao Centro.	Segurança e Trânsito	Emenda parlamentar no valor de R\$ 250 mil para criação de ciclofaixa. Documentação entregue e em fase de análise pela Caixa Econômica Federal.	Em andamento

Continua...



Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Fiscalização atuante da Guarda Municipal, instalação de redutores de velocidade, mudanças no tráfego com vistas a melhor acesso. Projeto para 2015: reforma da mobilidade urbana, atendendo a atual situação do tráfego e sistema digital de controle de velocidade. Sinalização horizontal e recuperação da vertical.	Segurança e Trânsito		Em andamento
Construção de ciclovias, ciclorrotas e ciclofaixas pelas principais vias de Tietê de acordo com a disponibilidade e demanda, o que incentiva a prática do ciclismo e proporciona um acesso fácil e seguro dos ciclistas aos mais variados bairros de Tietê.	Segurança e Trânsito	Instalação de câmeras de monitoramento para proporcionar maior segurança na Praça Dr. Elias Garcia - em análise.	Em andamento
Promoção de ações voltadas para a segurança no trânsito e redução de acidentes no município.	Segurança e Trânsito	Pavimentação das ruas do Centro, com sinalização horizontal.	Em andamento
Plano de Mobilidade Urbana: legislação aprovada em 2015 - Lei Complementar nº 16/2015.	Obras / Trânsito e Segurança		Em andamento
Convênio FEHIDRO - plano municipal de drenagem.	Obras / Trânsito e Segurança		Em andamento
Garantia do uso democrático do espaço público, priorizando o pedestre e com atenção especial às pessoas com mobilidade reduzida. Isso soluciona conflitos entre circulação a pé e trânsito de veículos, oferece qualidade na orientação, sinalização e no tratamento urbanístico de áreas preferenciais para o deslocamento dos cidadãos.	Segurança e Trânsito	Escritório da Defesa Civil implantado na FAIT.	Concluído
Redução de riscos e prejuízos ao espaço urbano e à população, causados por inundações provocadas pelas chuvas.	Obras / Trânsito e Segurança	Muro de arrimo no Jardim da Serra.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Construtora que fará o loteamento no local se responsabilizou pela construção da rotatória: Projeto final enviado para a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo (Artesp) e aguardando aprovação desta.	Segurança e Trânsito		Em andamento
Nova iluminação na entrada do bairro Terras de Santa Maria, visando proporcionar maior segurança.	Serviços		Concluído
Exigir que a concessionária Rodovia das Colinas faça a entrada adequada para o bairro Terras de Santa Maria, ligação entre São Pedro e Rua Antonio Foltran bem como as passarelas necessárias.	Obras / Trânsito e Segurança / Serviços		Não iniciado
Essa diretriz consta do Plano de Mobilidade Urbana de Tietê, É uma diretriz que foi considerada de longo prazo no estudo do plano, ou seja, para ser executada nos próximos 10 anos.	Obras / Trânsito e Segurança		Em andamento
Pavimentação da estrada municipal João Guilherme Assumpção, ligando o bairro Terras de Santa Maria ao Departamento de Estradas de Rodagem (DER).	Segurança e Trânsito	No Estatuto do Servidor Público, Lei Complementar nº 11/2014 – a estrutura organizacional da Secretaria de Segurança e Trânsito ficou estruturada da seguinte forma: Depto. de Trânsito e Transportes, Defesa Civil e Guarda Civil.	Concluído
Conexão da Rua Santa Cruz com a Ponte dos Arcos.	Segurança e Trânsito	Desenvolvimento do estatuto exclusivo da corporação, atendendo as particularidades dos cargos da Guarda Municipal.	Concluído
Vinculação da Guarda Municipal e Defesa Civil diretamente ao Gabinete do prefeito.	Segurança e Trânsito	Ainda falta a ampliação do número de guardas municipais.	Não iniciado
Ampliação do número de guardas municipais e adequação do estatuto da corporação	Segurança e Trânsito	Aguardando aumento do efetivo para cumprir a meta estabelecida.	Não iniciado

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Sete novas viaturas vindas da Receita Federal, nove veículos seminovos adaptados para a Guarda Municipal, entre eles, a base móvel e duas motocicletas para uso dela.	Segurança e Trânsito		Concluído
Fortalecimento da ronda rural e parceria com o Sindicato Patronal Rural, para a intensificação específica da atuação nos bairros rurais, com destacamento de quatro guardas municipais para a função.	Segurança e Trânsito	Levantamento do terreno concluído - Verificar questão de doação da área. Aguardando posicionamento da Secretaria de Segurança Pública (SSP) quanto ao terreno escolhido.	Em andamento
Aquisição de novas viaturas para a Guarda Municipal, recuperação das existentes e capacitação dos agentes de segurança.	Segurança e Trânsito	Reforma Mobilidade Urbana (URBA) - Assunto relacionado à Tributação com anuência da Secretaria de Trânsito. Apoio à empresa prestadora do serviço. Modernização por meio de bilhetagem eletrônica.	Em andamento
Doação de terreno à Secretaria de Segurança Pública para construção da sede própria da Polícia Militar.	Segurança e Trânsito	Bilhete eletrônico no transporte público, por intermédio da empresa prestadora do serviço.	Em andamento
Melhoria na fiscalização do serviço de transporte coletivo, que atualmente está em concessão, e ações para otimizar a operação do transporte público de Tietê, o que garantirá sua eficiência.	Segurança e Trânsito	Pavimentação do bairro São Roque. Aguardando aprovação da documentação na Secretaria do Tesouro Nacional (STN).	Em andamento
Implantação da Zona Azul.	Segurança e Trânsito		Concluído
Implantação de placas de sinalização de ruas nos bairros Bertola, Jardim Bandeirantes, Cohab, Jardim São Francisco, Mirante de São Guilherme, Jardim da Serra, Seis Irmãos, Zico Pires, Altos do Tietê, Jardim Santa Cruz, Terras de Santa Maria, Distrito Industrial e Terra Nova.	Segurança e Trânsito		Concluído

Continua...

Continuação:

Metas do plano de governo	Departamento	Ações	Status
Aquisição de coletes, fardas e armas não letais para a Guarda Municipal, além de treinamento na marinha para os bombeiros.	Segurança e Trânsito		Concluído
1º Evento Tietê Fest - 4 a 7 de dezembro de 2014, com público de 15 mil pessoas.	Cultura / Turismo		Concluído
Circuito Sesc de Artes 2013, 2014 e 2015, com duas mil pessoas em 2015.	Cultura / Turismo		Concluído
Consolidação da imagem de Tietê como espaço privilegiado para eventos e destino turístico, promovendo o desenvolvimento econômico da cidade.	Cultura / Turismo	#Vem pra Praça - dezembro de 2013 e 2014.	Concluído
Novo Carnaval Tietê 2013, 2014 e 2015.	Cultura / Turismo		Concluído
Encontro de Motos 2013, 2014 e 2015, com público de 10 mil pessoas e arrecadação de 1.300 kg de alimentos para o Fundo Social.	Cultura / Turismo		Concluído
Aniversário de Tietê 2013, 2014 e 2015, com público de 7 mil pessoas.	Cultura / Turismo		Concluído
4º Encontro de Carros Antigos e 1º Encontro de Colecionadores de Miniaturas em 2014.	Cultura / Turismo		Concluído
Semanas: Camargo Guarnieri, Itamar Assumpção, Cornélio Pires, Marcelo Tupinambá, iniciadas em 2013 e ocorre anualmente desde então.	Cultura / Turismo		Concluído
Encontro de Cavaleiros e Tropeiros, iniciado em 2014 e ocorre anualmente desde então.	Cultura / Turismo		Concluído
Festa Caipira em 2015, junto com a comemoração da Semana Cornélio Pires e Cavalgada.	Cultura / Turismo		Em andamento
Dia do trabalho - 1º de maio (4 mil pessoas).	Cultura / Turismo		Concluído
Tietê Pró Rock em 2015.	Cultura / Turismo		Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Realização da FAIT em 2013, com público de 15 mil pessoas. Em dezembro de 2014 o evento recebeu o nome de Tietê Fest, com público de 15 mil pessoas o mesmo número de público.	Cultura / Turismo		Concluído
Implantação de anfiteatro na Secretaria de Educação - Início do desenvolvimento do projeto do espaço cultural que será onde está localizada a garagem municipal.	Cultura / Turismo / Obras		Em andamento
Realização da FAIT com qualidade, grandes shows e inclusão de Tietê no calendário das grandes feiras realizadas no Brasil.	Cultura / Turismo	Segunda edição da Semana 13 de Maio em 2014, evento que ocorre anualmente, e conquista de Emenda Parlamentar no valor de R\$ 100 mil para realização da Festa de São Benedito.	Concluído
Construção de espaço completo para eventos, com teatro, áreas para reuniões e exposições e espaços para estímulo à criação cultural. Apoio à Banda Municipal, aos grupos de teatro da cidade e fortalecimento de tradições, como a Paixão de Cristo.	Cultura / Turismo	Festa de São Benedito em 2013,2014 e 2015 e Semana da Cultura Negra 2014, com Batuque da Umbigada na programação.	Concluído
Promoção de eventos que valorizem as culturas negras, nordestina, mineira e paranaense.	Cultura / Turismo	Restauração da imagem de São Benedito para a festa desse santo em 2015.	Concluído
Paixão de Cristo, Festa de São Benedito, Festa do Divino, Santíssima Trindade.	Cultura / Turismo		Concluído
As tradições culturais são apoiadas pela secretaria e o evento da goiabada teve de ser abolido devido à contenção de gastos, mas há uma barraca de doces caseiros na feira de artesanato. O coreto cultural mantém as tradições musicais e no Parque Ecológico está para ser implantada a rota fluvial.	Cultura / Turismo		Em Andamento
Total apoio aos eventos religiosos das comunidades de Tietê.	Cultura / Turismo	Implantação do regulamento do Parque Ecológico e pavimentação e drenagem do Parque Ecológico.	Concluído

Continua...

Continuação:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Impulsionar nossas tradições culinárias, com a criação de concursos de batuque e cururu.	Cultura / Turismo	Meu bairro é <i>show</i> nos bairros Povo Feliz, São Pedro e Sete Fogões.	Concluído
<i>Slack camp</i> no Parque Ecológico.	Cultura / Turismo		Concluído
Mais de 60 cursos oferecidos na Oficina Cultural. Projeto Guri.	Cultura / Turismo		Concluído
Revitalização de acervo da biblioteca.	Cultura / Turismo		Concluído
Retorno do Museu Cornélio Pires ao prédio da Secretaria de Cultura.	Cultura / Turismo		Concluído
Cine Boa Praça em 2014.	Cultura / Turismo		Concluído
Estatuto dos Servidores, do Magistério e da Guarda Municipal, além da Reforma Administrativa. Adesão de 70,5% dos funcionários da Prefeitura: 765 optantes dos 1.085. No Samae, foram 56% - 56 optantes dos 100.	Secretaria de Administração e Modernização		Concluído
Emenda Parlamentar para troca de todos os computadores, rede lógica de cabeamento e servidores no Paço Municipal, no valor de R\$ 500 mil.	Secretaria de Administração e Modernização / Tecnologia da Informação (TI)		Concluído
Implantação de Estatuto de Funcionalismo Público Municipal, incluindo plano de carreira com oportunidades de crescimento e qualificação dos funcionários.	Secretaria de Administração e Modernização	Reforma da recepção do Paço Municipal	Concluído
Garantir condições saudáveis de trabalho aos servidores, buscando melhores instalações e condições para o cumprimento de seus deveres.	Secretaria de Administração e Modernização	Implantação da agência da Caixa Econômica Federal no Paço Municipal	Concluído
Implantação de almoxarifado central e arquivo municipal.	Secretaria de Administração e Modernização		Em andamento
Implantação da Casa do Servidor Público, com atendimento psicológico a partir de 2015.	Secretaria de Administração e Modernização		Concluído

Continua...

Conclusão:

<b>Metas do plano de governo</b>	<b>Departamento</b>	<b>Ações</b>	<b>Status</b>
Redução de 191 cargos comissionados para 70 - Estatuto do Servidor Público - seleção de 260 casas do Programa Minha Casa Minha Vida para funcionários.	Secretaria de Administração e Modernização		Concluído
Apoio do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) na contratação dos estagiários da Prefeitura.	Secretaria de Administração e Modernização		Concluído
Diminuição do quadro de cargos comissionados e valorização dos funcionários concursados.	Assistência Social	Incentivo ao primeiro emprego por meio do Balcão de Empregos e parcerias com escolas técnicas para promover capacitação de jovens que irão ingressar no mercado de trabalho.	Concluído
Implantação de programas de incentivo ao primeiro emprego e manutenção de contrato com o CIEE dos estagiários da Prefeitura.	Secretaria de Administração e Modernização		Não iniciado
Formulação e aplicação de políticas de desenvolvimento dos gestores públicos.	Secretaria de Administração e Modernização	1º Encontro de Gestores Municipais realizado em 28/5/2015.	Em andamento
Estímulo à cultura da gestão pública, com base em eficiência, eficácia e efetividade.	Secretaria de Administração e Modernização / Obras / TI	Contemplação de Tietê no Programa Cidade Digital - Instalação de fibra óptica que liga os prédios públicos e oferece Wi-Fi em praças públicas.	Em Andamento
Modernização do sistema de comunicação. Estabelecimento de convênios com órgãos estaduais e a pesquisas estatísticas.	Finanças	Em fase de licitação.	Em andamento
Implementação do Geoprocessamento como importante aliado no planejamento e na execução de ações e medição dos resultados.	Jurídico	Implantação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC).	Concluído

<b>Status geral das metas</b>	
Concluídas	127
Não iniciadas	13
Em andamento	53
Total Geral	193

## **APÊNDICE B – Instrumento para grupo focal com secretários municipais**

Pedir aos secretários que se apresentem e identifiquem a Pasta a que pertencem e sua formação acadêmica. Informar que eles têm em comum o fato de participarem da atual gestão, na qual ocupam um cargo comissionado. Portanto, possuem voz ativa no governo e por isso passam a ser objeto de estudo da atual pesquisa.

Explicar que a intenção da pesquisa não é classificar o secretariado municipal em certo ou errado, e sim apresentar suas opiniões e entender seu discurso, contextualizando-o.

Deixar claro que não haverá qualquer forma de avaliação das respostas de acordo com um padrão. Desse modo, todos estarão livres para manifestar o que pensam sobre os assuntos discutidos durante as sessões e não serão cerceados pelo prefeito municipal, pois seus nomes ficarão ocultos. Para tratamento das respostas obtidas com a pesquisa, os entrevistados serão evidenciados apenas como Secretário A, Secretário B e assim por diante.

### **Tópicos-guia**

1. Considerando o atual governo, há elementos que permitem evidenciar a capacidade empreendedora do município?
2. Em sua visão, quais foram as ações empreendedoras adotadas pelo atual governo?
3. O Município de Tietê apresenta vocação empreendedora?
4. Enquanto secretário municipal, em sua visão, qual seria a vocação econômica do município?



## Inserções<sup>17</sup>

Para Klering e Schroeder (2008, p. 154), “As estratégias de desenvolvimento local, conforme a conceituação inicialmente exposta, constituem conjuntos de ações orientadas para o alcance de um objetivo definido: o desenvolvimento sócio-econômico local sustentável. As pressões e os desafios persistentes impostos recentemente ao Estado (em sentido amplo, incluindo os governos dos três níveis: municípios, Estados e União) têm criado novos caminhos na gestão pública, nos quais a inovação e a mudança surgem como estratégias fundamentais”.

Nesse mérito, sinaliza-se, portanto, a necessidade de dirigentes públicos que promovam ações públicas inovadoras que, sobretudo, possibilitem as transformações necessárias com a introdução de políticas e estratégias públicas eficazes. Essas inovações podem ocorrer de diversas formas; no entanto, os governos devem ter uma postura que permita auscultar e atentar-se aos anseios da sociedade, para que possam atender às necessidades dos cidadãos (KLERING; SCHROEDER, 2008).

De acordo com Lezana (1995), o indivíduo que tem criatividade identifica oportunidades, com iniciativa própria busca informações permanentemente, comunica-se persuasivamente, entre outras ações que o caracterizam, o que proporciona satisfação para ele e também para sua família, além de empregos e riqueza.

5. Existe<sup>18</sup> alguma política pública voltada ao fomento de ações empreendedoras/inovadoras na gestão pública de Tietê?
  
6. De uma forma geral e sob a subordinação do prefeito municipal, qual a capacidade do atual governo para promover o fomento ao empreendedorismo por meio da Gestão Pública neste momento de crise econômica.

## Inserções

Segundo Mendes e Orlando (2013), as políticas públicas auxiliam nas tomadas de decisão do gestor. Pelo fato de promoverem ganhos na esfera produtiva, em tese, as ações das políticas públicas devem compensar os desajustes sociais, por meio da ampliação e efetivação de direitos garantidos constitucionalmente, respaldando os setores vulneráveis e mitigando os conflitos de interesses de grupos.

O fato de que não se pode governar como quem administra uma empresa, não limita o governo a não se tornar empreendedor. Qualquer instituição, seja ela pública ou privada, pode tornar-se empreendedora, assim como qualquer instituição, pública ou privada, pode ser burocrática. No sistema democrático, poucas pessoas gostariam de ver os administradores públicos tomando decisões a portas fechadas com objetivo de obter ganhos em benefício próprio, esse pensamento é inimaginável (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

<sup>17</sup> Todas as inserções deste instrumento foram utilizadas com objetivo de orientar os secretários em suas respostas.

<sup>18</sup> Durante a entrevista, no lugar desta palavra foi utilizado “Você visualiza”.

7. O dirigente municipal apresenta características que direcionam as atuais políticas públicas voltadas para o fomento do empreendedorismo?
8. Para você, o empreendedorismo na gestão pública municipal depende fundamentalmente de seu dirigente municipal?
9. Considerando as estratégias políticas do atual governo, consegue identificar claramente ações inovadoras?
10. Quanto ao empreendedorismo, em sua visão, ele floresce a partir de um *insight* do dirigente municipal ou, se o município possuir vocação empreendedora, ele ocorre de forma espontânea?

### **Inserções**

No tocante ao papel do administrador nas organizações, há muitos autores que deixaram suas contribuições, sobretudo existe convergência para o conceito de Drucker (1998), segundo o qual o administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção. Drucker (1999) compreende que administrar uma empresa significa, portanto, administrar de acordo com objetivos definidos.

Schmidt e Bohnenberger (2009) propõem que as características para identificar o perfil empreendedor são estas: autoeficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança.

Segundo Osborne e Gaebler (1994, p. 50), “Não estamos diante de um desaparecimento do estado. Pelo contrário, precisamos de um governo forte, vigoroso, muito ativo. Mas enfrentamos a escolha entre o governo extenso e impotente e o governo forte porque se limita a decidir e a dirigir, deixando o fazer para outrem. Precisamos de um governo que pode e deve governar. Isto é, não um governo que faz; não um governo que administra – mas, sim, um governo que governa”.

**ANEXOS**

## **ANEXO A – Plano de governo 2013-2016 do Município de Tietê**

### **PLANO DE GOVERNO**

**2013-2016**

**(Versão Resumida para Entrega na Justiça Eleitoral)**

**Julho 2012**

### **Os Cinco Pilares para a Qualidade de Vida e o Desenvolvimento Responsável**

#### *PROPOSTA DE GOVERNO*

*Prezados amigos e amigas,*

*A solução dos grandes problemas mundiais começa em casa, na rua, no bairro, na cidade – constatação reafirmada agora, por ocasião da Rio+20, por várias personalidades do mundo todo: “As Prefeituras devem fazer a sua parte independentemente do estabelecimento de metas mundiais”.*

*O conhecido ditado “agir localmente, pensar globalmente”, adotado cada vez mais por cidadãos e pelo poder público, expõe bem essa filosofia que contribui para melhoria da Qualidade de Vida e do Desenvolvimento Responsável da população local.*

*Numa época em que o Brasil recepcionou a Rio+20, uma das mais importantes conferências de chefes de estado, que decidem sobre o futuro que a humanidade está escolhendo para si – o foco nas pessoas, o crescimento sustentável das nações, o agir localmente com responsabilidade – é impossível propor qualquer forma de ação de governo municipal que não pense nas conseqüências de suas ações e seus efeitos na melhoria de vida de toda população da região de Tietê.*

*Se olharmos em retrospectiva para os últimos quatro anos, qualquer cidadão de Tietê, de qualquer origem, percebe o quanto regredimos na direção da Qualidade de Vida de nossa cidade.*

*A próxima administração encontrará o Município de Tietê em situação delicada, de decadência. A cidade está esquecida e a população insatisfeita. Problemas estruturais, de longa data e de difícil solução se apresentam como enorme desafio como, por exemplo, a questão da constante falta da água nos bairros e a Santa Casa sobre a responsabilidade da prefeitura por intervenção realizada pela atual administração. Será necessário o trabalho de uma equipe*

*extremamente competente para colocar Tietê nos eixos, para que possa trabalhar nos anos seguintes com mais tranquilidade e fôlego.*

*Tietê se destaca hoje negativamente em sua região, fruto de uma gestão insensível e incompetente nos últimos quatro anos.*

*Hoje a cidade não tem livre trânsito entre governos federal e estadual, dado o mau relacionamento político que atual gestão imprimiu, impedindo-nos uma projeção nas outras esferas de governo.*

*Tietê, atualmente, se destaca por uma má gestão pública, queda nos índices de educação, de saúde, de sustentabilidade ambiental, de excelência fiscal, pela falta de visão empreendedora e inovadora, sendo citada somente em notícias negativas divulgadas pelas mídias.*

*Uma avaliação objetiva pode ser feita sob a ótica do gerenciamento financeiro:*

*Desde 2009, Tietê tem enfrentado problemas e encontra dificuldades para honrar alguns compromissos. Tietê é hoje fruto de uma gestão pobre a amadora, que pouco contribuiu para a vida de seu cidadão. Sua situação atual dificulta o acesso a programas federais que trazem desenvolvimento à nossa cidade.*

*Ratificando a qualificação, o Índice Firjan de Gestão Fiscal, em pesquisa nacional, enquadrou Tietê nos conceitos C em receita própria e D em investimentos, colocando a cidade na posição nacional em 1741º lugar e estadual em 314º, registrando desempenho muito inferior de cidades vizinhas.*

*Ao tomar conhecimento dos índices que indicam a má colocação de Tietê em relação a outros municípios do Estado e do Brasil, o cidadão tieteense lamenta assistir a paralisação do desenvolvimento em sua cidade, a inexistência de inovação na gestão pública e a estagnação do crescimento. Ao ver Tietê como um mau exemplo de gestão, há uma baixa na auto-estima de seu povo e uma vontade de ver a cidade retomando o desenvolvimento e não mais caminhando para trás. O tieteense quer conquistas consolidadas e avanço com foco na qualidade de vida das pessoas.*

*Várias demandas são apontadas dia a dia pela população, que tem uma natureza dinâmica e empreendedora.*

*O tieteense quer uma gestão alicerçada por uma equipe eficiente de profissionais que se dedique a tornar Tietê uma cidade mais agradável para se viver, que respeita o meio ambiente – com responsabilidade no destino do lixo doméstico, respeito ao cidadão, oferecendo-lhe serviços eficientes em*

*Educação, Saúde, Infra-Estrutura, Lazer, promovendo o progresso através da vinda de indústrias não poluentes e gerando empregos de diversas origens.*

*Há muito a ser feito. Na proposta para Tietê nos próximos quatro anos – 2013/2016 – deve-se observar a vocação natural de nossa cidade e sua posição em nossa região macroeconômica, e natural tendência de atração de investimentos, compatíveis a uma rígida observação de respeito ao ambiente, e na prestação de serviços, focando no desenvolvimento tecnológico, financeiro e imobiliário.*

*Para que possamos avançar, precisamos gerir o Município com base em valores, que deverão nortear a execução do Plano de Governo nos próximos quatro anos.*

*São os valores que irão permear todas as nossas ações:*

- Responsabilidade Social;*
- Sustentabilidade Ambiental;*
- Equilíbrio Financeiro;*
- Gestão orientada para Resultados;*
- Integração com Governos Federal e Estadual;*
- Integração Interna entre Setores na Ação Governamental.*

*Amparados por estes princípios, os compromissos que serão assumidos contemplam as Pessoas (Você Cidadão e Cidadã). Considerando que Tietê merece ocupar um patamar social de excelente qualidade, só nos resta trabalhar para aprimorar o que está ruim.*

*A ação de um governo bem realizado e um trabalho comprometido vai garantir a recuperação da imagem de excelência de Tietê como um Município que valoriza o ser humano, mediante políticas voltadas para todos os segmentos da população.*

## **5 PILARES DE AÇÃO**

*As ações aqui propostas se baseiam no que se considera que seja fundamental para que as pessoas sejam plenas, sintetizadas nestes Cinco Pilares de Ação:*

- 1. CONHECIMENTO;**
- 2. DIGNIDADE;**
- 3. OPORTUNIDADE;**
- 4. URBANIDADE;**
- 5. TRANSPARÊNCIA.**

### **1. O CONHECIMENTO:**

*Será garantido com ações voltadas para uma EDUCAÇÃO de qualidade, em seus níveis de competência municipal, além da ampliação da oferta na qualificação profissional. A CULTURA, valorizada em sua diversidade e riqueza em todas as suas manifestações e produções artísticas, agregará Conhecimento na formação do cidadão tieteense.*

### **2. A DIGNIDADE:**

*Será prioritária às pessoas de Tietê, com o acesso à MORADIA com qualidade e título de posse, em especial aos segmentos de menor renda; o atendimento à SAÚDE em todos os níveis de atenção; a ASSISTÊNCIA SOCIAL que reconhece a força de transformação da sociedade e sua capacidade de emancipação; aos FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS que merecem uma atenção especial buscando sua atualização, valorização e adequação das condições de trabalho e a SEGURANÇA, mediante a promoção da proteção às pessoas e ao patrimônio público.*

### **2. A URBANIDADE**

*Será garantida como direito que todo cidadão tenha uma cidade com qualidade de espaço urbano, em um território organizado e integrado que propicie uma boa MOBILIDADE URBANA – circulação e sistema de trânsito eficiente, transporte seguro e acessibilidade; uma INFRA-ESTRUTURA mantida com qualidade e um MEIO AMBIENTE preservado, com sustentabilidade. A promoção do ESPORTE E DO LAZER também agregará valor à vida urbana, oportunizando o desenvolvimento humano integral do tieteense.*

### **3. A OPORTUNIDADE**

*Será gerada com a promoção de alternativa e ambientes favoráveis ao TRABALHO, valorizando-se também o empreendedorismo individual e coletivo. O crescimento contínuo do DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E INDUSTRIAL do Município também aumentará as chances de nível de emprego formal. O TURISMO também será visto como alternativa produtiva, aproveitando o nosso rico potencial cultural e natural, dinamizando a economia da cidade.*

### **4. A TRANSPARÊNCIA:**

*Com Conhecimento, Dignidade, Urbanidade e Oportunidade, as pessoas se sentem plenas e valorizam seu papel na sociedade, como partícipes, co-*

*gestores na administração. Esta parceria será garantida com a Transparência da Gestão que se pautará em uma GOVERNANÇA RESPONSÁVEL e ampliando a possibilidade de canais de PARTICIPAÇÃO em todas as ações públicas que envolvam o cidadão. Tietê precisa do comprometimento e do cuidado do tietense com sua cidade para potencializar o que tem de melhor. Certos de que, com estas garantias, Tietê terá uma gestão de sucesso. Contamos com seu voto de confiança para que possamos realizar muitas melhorias!*

*Um forte abraço e que Deus ilumine nossos caminhos!  
Manoel David Korn de Carvalho e Antônio José Viotto  
Candidatos a prefeito e vice-prefeito da coligação “Tietê de Cara Nova”.*

## **1. CONHECIMENTO**

O Conhecimento, formado por uma Educação de qualidade e por uma Cultura rica e diversificada, conhecida e vivida em toda sua essência, deve ser a base de toda pessoa de Tietê, garantindo-lhe um futuro promissor. Este é o 1º Pilar de Ação de nossa proposta.

### **Educação**

Educar com qualidade é um dos maiores desafios da administração pública em uma sociedade transformadora e exige mais do que atenção e recursos materiais. Hoje, torna-se imperioso ser inovador para formar vencedores.

Nosso compromisso na esfera da educação traduz o esforço ininterrupto para oferecer às pessoas oportunidades de aprendizado em todas as etapas da vida para que cada um possa obter realização pessoal, felicidade e sucesso ao construir sua própria individualidade, com a percepção e a consciência de ser parte integrante de um conjunto, em um processo formador de cidadãos críticos e atuantes.

### **PROPOSTAS**

- Ampliação das possibilidades de atendimento na Educação Infantil, melhorando a qualidade das escolas e creches existentes, construindo novas e criando mais vagas, e garantindo o crescimento da força feminina no mercado de trabalho do Município.
- Aumento da permanência das crianças e adolescentes nas escolas, evitando o caminho da marginalidade e da exclusão social.
- Reciclagem, cursos para professores e investimentos na categoria.
- Avaliação do aluno junto à família.
- Incremento da qualidade da educação na Rede Municipal de Ensino.
- Aumento do grau de autonomia da Rede Municipal.



## **Cultura**

### **PROPOSTAS**

- Dinamização da cidade a partir da cultura com a finalidade de agregar conhecimento à vida da sociedade, aproveitando-se da riqueza cultural do Município – construída a partir de sua história – bem como a imagem de Tietê como espaço privilegiado para eventos.
- Fortalecimento do sistema público municipal de gestão cultural, com ampla participação da sociedade, por meio de revisão dos marcos legais já existentes e implantação de novos instrumentos institucionais.
- Proteção de todos os bens arquitetônicos e históricos, e conjunto de bens representativos, de natureza material e imaterial de Tietê, através de formas de acautelamento e preservação, garantindo a permanência das expressões do processo histórico e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população e a valorização da memória social.

## **2. DIGNIDADE**

Tem-se por dignidade humana a qualidade de cada ser humano que o faz merecedor do respeito por parte do Poder Público e da comunidade, com a garantia das condições de existência mínimas, propiciando-lhe a participação ativa nos destinos da própria vida em comum com os demais seres humanos.

As condições de existência mínimas para garantir esta Dignidade são vistas aqui como acesso adequado à Moradia, o atendimento pleno e eficaz aos serviços de Saúde, a Promoção Social, mediante o cuidado com a sociedade em todos os seus segmentos, e a proteção da vida e do patrimônio, através da Segurança. Este é o 2º Pilar de Ação da nossa proposta.

## **Moradia**

### **PROPOSTAS**

- Garantia do acesso à moradia, em processo integrado com as demais políticas municipais e em parceria com outras esferas de governo e iniciativa privada.
- Implementação do planejamento de médio e longo prazo do Município, com a atualização da base de seus dados habitacionais, garantindo o controle da expansão urbana e preparando-se para as futuras demandas de moradia.
- Estruturação de áreas habitadas que demandam de serviços públicos essenciais para a qualidade de vida como o transporte, água e esgoto, áreas para esporte, lazer e cultura.

## **Saúde**

### **PROPOSTAS**

- Melhoria dos níveis de saúde da população e redução da prevalência de fatores predisponentes e causais de doenças.
- Prevenção da ocorrência de agravos, danos e riscos à saúde da população diminuindo a mortalidade infantil e a materna, aumentando a expectativa de vida e o diagnóstico precoce de doenças.
- Melhoria das condições de assistência à saúde da população tieteense, aumentando a satisfação dos usuários com os serviços de saúde.

## **Promoção Social**

### **PROPOSTA**

- Promoção da proteção social para a população em situação de risco ou vulnerabilidade, acompanhando-a em programas de inclusão social e promovendo a sua emancipação.
- Apoio as Entidades Filantrópicas do Município, dando condições técnicas para as mesmas serem beneficiadas com recursos públicos municipais, estaduais e federais, através de programas e emendas parlamentares.
- Garantir uma subvenção coerente para as entidades assistências que realizam atividades que promovam o esporte e o bem-estar social.
- Atenção aos jovens e aos idosos de Tietê, buscando fortalecer programas voltados para o lazer, entretenimento e oportunidades de qualificação, trabalho e emprego.

## **Funcionalismo Público**

### **PROPOSTA**

- Implantação de um Estatuto do Funcionalismo Público Municipal que incluirá um plano de carreira completo, dando a oportunidade de crescimento e qualificação para os servidores públicos.
- Garantir condições saudáveis de trabalho, buscando as melhores instalações e condições para o cumprimento de seus deveres.

## **Segurança**

### **PROPOSTA**

- Ampliação da atuação preventiva e ostensiva da Guarda Civil Municipal em todas as regiões do município, em apoio às Forças de Segurança Estadual, com o objetivo de diminuir os índices de criminalidade em Tietê.

### **3. OPORTUNIDADE**

Fomentar o desenvolvimento municipal é também criar oportunidades e ambientes favoráveis ao trabalho e toda atividade econômica, buscando não só o aumento da renda, mas também a capacitação, a equidade social e a qualidade de vida.

Assumiremos um grande número de medidas para a criação de Oportunidades. A qualificação humana, a potencialização das vocações econômicas e o incentivo à cultura, e ao turismo são exemplos destas medidas. E este é o 3º Pilar de Ação de nossa proposta.

## **Trabalho e Gestão de Renda**

### **PROPOSTAS**

- Contribuição para geração de trabalho e renda da população, em especial do pequeno empreendedor, disponibilizando apoio, incentivo e qualificação nas áreas de produção e comercialização.
- Incremento do ensino profissionalizante e capacitação de mão-de-obra, preparando jovens e adultos para o mercado de trabalho local.

## **Desenvolvimento Industrial**

### **PROPOSTAS**

- Fomento do desenvolvimento industrial não poluente ao Município, de forma a impulsionar o crescimento econômico e o emprego neste setor, contribuindo para a redução das desigualdades regionais e de renda.
- Incentivo às atividades de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento, buscando fortalecer a atividade industrial, tornando-a mais competitiva na região. Incentivos como disponibilização de cursos técnicos voltados para as demandas de nossas indústrias.
- Urbanização e ampliação do Distrito Industrial já existente, dando maiores e melhores condições às indústrias buscarem seu crescimento e o aumento do número de funcionários. Buscar novas áreas para serem disponibilizadas a novas indústrias interessadas em se instalar na cidade.

## **Turismo**

### **PROPOSTAS**

- Consolidação da imagem de Tietê como destino turístico, visando o desenvolvimento econômico municipal mediante sua vocação cultural, de negócios, de lazer e de ambiente natural, a partir de instrumentos de gestão, planejamento e marketing.
- Promoção do turismo como fator de inclusão social, por meio da qualificação profissional dos que fazem parte da cadeia produtiva desta atividade.

## **4. URBANIDADE**

A Urbanidade busca garantir a participação da vida urbana em sua plenitude, a partir do usufruto de adequados espaços públicos de encontro, lazer, circulação e contemplação.

Será nosso dever promover a qualidade do espaço urbano e o direito das pessoas de viver em um território organizado, com boa mobilidade urbana, infra-estrutura de qualidade, um meio ambiente preservado, com sustentabilidade e opções para esporte e lazer.

Este é o 4º Pilar de Ação da nossa proposta.

### **Mobilidade Urbana**

A mobilidade urbana em Tietê garantirá a capacidade de deslocamento de todas as pessoas e bens no espaço urbano para a realização das atividades cotidianas em tempo ideal, de modo confortável e seguro. Pensar a mobilidade urbana de modo mais eficiente em termos sociais, econômicos e ambientais, também é qualidade de vida e responsabilidade social.

### **PROPOSTAS**

- Garantia do uso democrático do espaço público, priorizando o pedestre, com atenção especial as pessoas com mobilidade reduzida, solucionando conflitos entre a circulação a pé e trânsito de veículos, oferecendo qualidade na orientação, sinalização e no tratamento urbanístico de áreas preferenciais para o seu deslocamento.
- Melhoria na fiscalização do serviço de transporte coletivo, atualmente realizado por empresa concessionária, e também realização de ações com intuito de otimizar a operação do transporte público de Tietê, garantindo sua eficiência e melhoria da satisfação de seus usuários.
- Promoção de ações voltadas para a segurança no trânsito e redução no número de acidentes no município.

- Construção de ciclovias, ciclorrotas e ciclofaixas pelas principais vias de Tietê, de acordo com a disponibilidade e demanda, proporcionando um fácil e seguro acesso para os ciclistas aos mais variados bairros de Tietê.

### **Infra-Estrutura**

A qualidade do espaço urbano vai ser garantida com uma boa infra-estrutura, uma adequada prestação de serviços urbanos, o correto planejamento de ocupação e expansão de seu território e a devida qualificação de seus espaços públicos.

### **PROPOSTAS**

- Promoção de ações integradas de planejamento urbano objetivando organizar e qualificar os espaços públicos de Tietê, promovendo a melhoria da qualidade de vida das pessoas.
- Incremento nas práticas de manutenção da cidade de forma a agilizar as ações e reduzir os custos de execução, aumentando a satisfação dos moradores.
- Redução dos riscos e prejuízos ao espaço urbano e à população causados por inundações provocadas pelas chuvas.

### **Esporte e Lazer**

### **PROPOSTAS**

Iremos ampliar, democratizar e universalizar o acesso à prática e ao conhecimento do esporte recreativo e de lazer, integrando suas ações às demais políticas públicas, favorecendo o desenvolvimento humano e a inclusão social da população.

- Ampliação no atendimento contínuo para a prática do esporte, para todos os públicos, oportunizando o desenvolvimento das suas potencialidades, do seu bem-estar e da promoção de sua saúde.
- Consolidação da imagem de Tietê como cidade esportiva e receptiva da região para jogos oficiais e competições de diversas modalidades.
- Redução dos riscos e prejuízos ao espaço urbano e à população causados por inundações provocadas pelas chuvas.

### **Meio Ambiente**

### **PROPOSTAS**

Vamos garantir a democratização do direito ao meio ambiente preservado, sustentabilidade das atividades econômicas e a garantia da qualidade de vida

para as presentes e futuras gerações, mediante o cuidado com suas áreas verdes, a gestão de suas águas e resíduos sólidos e controle da poluição do ar e do solo.

- Incremento da Arborização Urbana e da Restauração Florestal de Tietê com intuito de elevar os índices de áreas verdes por habitante e os índices de qualidade do ar.
- Gestão adequada e monitorada das águas do Município.
- Fomento da gestão do lixo, buscando ações e incentivando a população a participar da cadeia produtiva na reciclagem de resíduos sólidos.
- Fortalecimento da capacidade institucional para uma gestão ambiental integrada, qualificada e articulada com os demais entes ambientais do Município.
- Criação da Secretaria Municipal do Verde e Desenvolvimento Sustentável, que busque a adoção do conceito de sustentabilidade nos aspectos que envolvem a gestão pública, desde as construções, o desenho urbano, até as ações do Poder Público.

## **5. TRANSPARÊNCIA**

A Transparência será o eixo que permeará e norteará toda a nossa administração, considerando que os serviços aos cidadãos devem ser prestados com base em princípios éticos, estabelecendo uma relação de confiança entre o poder público e a sociedade.

A Transparência promove a abertura de informações sobre as finanças públicas, contratos e convênios, programas, projetos e ações da gestão, permitindo que se garanta um bom planejamento e a possibilidade de participação ativa do cidadão na tomada de decisões.

O Poder Público existe para o cidadão, e como tal, este último deve poder fiscalizar os atos do governo local que são praticados visando o bem comum.

Para que esta Transparência seja garantida, é necessário uma Governança Responsável e a Participação efetiva da População.

Este é o nosso 5º Pilar de Ação.

### **Governança Responsável**

Um bom governo não é o que somente idealiza obras, investimentos ou projetos, mas sim aquele que adquire e desenvolve a habilidade gerencial de dotar-se das competências necessárias para realizar o que se propõe e atender as demandas da sociedade.

O atual foco da administração pública aporta para a governança, com responsabilidade fiscal e social e compromisso com o diálogo democrático.

Tornar-se mais eficiente, eficaz e transparente, para avaliar e medir a gestão de resultados, com metodologias de planejamento participativo e

potencializando o uso racional dos recursos tecnológicos, humanos e sociais , implica em governar a serviço da sociedade.

Para isso, o planejamento deve operar na definição de objetivos factíveis e alcançáveis pela gestão, primando pela razoabilidade e proporcionalidade dos mesmos aos recursos disponíveis e a capacidade de execução.

## **PROPOSTAS**

- Introdução de novos princípios à administração, como a correta aplicação dos recursos públicos, com perfeito atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal e todos os demais princípios referentes ao equilíbrio da gestão orçamentária e financeira.
- Estímulo à mudança da cultura da gestão pública, com base em eficiência, eficácia e efetividade, assegurando também o diálogo constante e sinergia entre as várias secretarias, diretorias, coordenadorias e demais escalões administrativos.
- Formulação e aplicação de políticas de desenvolvimento dos gestores públicos, que estimulem a compreensão de seu papel social e de sua capacidade de articular soluções para as demandas da cidadania, através da ferramenta “Contratos de Gestão”.
- Implementação do Geoprocessamento como importante aliado no planejamento, execução de ações e medição dos resultados.

## **Participação Cidadã**

Para que a transparência seja garantida, será fundamental a valorização do papel da sociedade de Tietê, em seus diversos segmentos, como partícipe, parceira, co-gestora e fiscalizadora da administração pública.

**ANEXO B – Lei Complementar nº 5, de 11 de dezembro de 2013 (PRODETI)****Lei Complementar nº 5, de 11 de dezembro de 2013**

*"Institui o Programa de Desenvolvimento Econômico no Município de Tietê - PRODETI, e dá outras providências".*

MANOEL DAVID KORN DE CARVALHO, Prefeito do Município de Tietê, no uso de suas atribuições legais, FAÇO SABER, que a Câmara Municipal aprovou e ele sanciona e promulga, a seguinte Lei Complementar:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Desenvolvimento Econômico de Tietê - PRODETI, com a finalidade de fomentar a atividade econômica, mediante outorga de benefícios de ordem fiscal, financeira e administrativa às unidades empresariais inscritas no referido Programa, na forma desta Lei.

Parágrafo Único - Para fins desta lei:

I - consideram-se "investimentos" o conjunto de recursos, humanos, materiais e monetários, organizados na forma empresarial e destinados à exploração de atividade econômica com faturamento pelo preço de venda dos bens e serviço produzidos;

II - considera-se "empresa empreendedora" a pessoa jurídica, titular de estabelecimento empresarial situado no Município de Tietê, responsável pelo investimento a ser realizado para a instalação ou ampliação da empresa;

III - considera-se "ampliação" do estabelecimento já instalado no Município de Tietê o aumento que resulte de investimentos já iniciados no corrente ano, ou que ainda venham a ser verificados, que resultem no incremento de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) do valor adicionado do ICMS, levando em conta o faturamento pelo preço de venda dos bens e serviço produzidos.

Art. 2º O Chefe do Poder Executivo poderá outorgar às unidades empresariais, atuantes no ramo industrial, comercial ou de prestação de serviços, que se instalarem no Município de Tietê, bem como àquelas que já estejam em atividade e pretendam aumentar sua produção, os seguintes benefícios:

I - isenção da exigibilidade de quaisquer Taxas relativas à aprovação e regularização de projetos para execução de obras, arruamentos e fracionamento do solo, vistoria para expedição de Alvará de Funcionamento, destinados à instalação de novas unidades empresariais no Município;



II - isenção do Imposto Predial e Territorial sobre Terrenos Urbanos (IPTU) por até 10 anos passíveis de renovação, a contar da data de início do efetivo exercício das atividades da unidade empresarial no Município;

III - isenção do Imposto Predial e Territorial sobre Terrenos Urbanos (IPTU), incidente sobre a área construída ampliada nos primeiros 5 (cinco) anos, contados do ano seguinte ao da expedição do respectivo "habite-se";

IV - aplicação da alíquota mínima de 2% (dois por cento) para cobrança do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, incidente sobre a execução das obras de construção civil destinadas a abrigar as novas unidades empresariais e as que estiverem ampliando suas instalações;

V - isenção do Imposto sobre Transmissão de Bem Imóvel adquirido para fins exclusivos de acomodações e instalações operacionais da empresa;

VI - assessoramento pela Comissão Gestora do PRODETI, vinculada à Secretaria responsável pelo Desenvolvimento Econômico, às unidades empresariais em seus relacionamentos com Órgãos Públicos, visando viabilizar e agilizar a sua implantação ou a ampliação no Município;

VII - redução de um ponto percentual da alíquota do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN, previsto na lista de serviços do Código Tributário Municipal, respeitando-se o limite mínimo de 2% (dois por cento), pelo período de 3 (três) anos, contado do exercício inicial das atividades da unidade empresarial, implantada ou ampliada, desde que esta requeira e seja habilitada a usufruir desse benefício;

VIII - avaliação da possibilidade de realizar as obras de infraestrutura para possibilitar a instalação de atividades industriais no Município, de acordo com a deliberação da Comissão Gestora do PRODETI, cujo valor máximo do serviço será estabelecido na regulamentação desta Lei, limitado à disponibilidade orçamentária e financeira do Município, o que somente será deferido após a respectiva aprovação do projeto de engenharia pelas Secretarias de Obras.

§ 1º Para a concessão dos incentivos previstos no inciso VIII deste artigo, deverá ser observada a comprovação de relevância para o Município que justifique o investimento.

§ 2º Os benefícios previstos no inciso II incidirão uma única vez sobre o mesmo imóvel.

§ 3º Os benefícios previstos nesta Lei somente poderão ser concedidos e estendidos às unidades empresariais atuantes no ramo comercial, desde que estas realizem no território do Município de Tietê, empreendimento com área de edificação superior a 1.000,00 m<sup>2</sup> (um mil metros quadrados), a qual esteja vinculada, quando de sua efetiva implantação, para o desenvolvimento de suas atividades, a geração de emprego de no mínimo 25 (vinte e cinco) trabalhadores, observada a determinação do inciso VII do artigo 3º desta Lei.

§ 4º O assessoramento às unidades empresariais, mencionado no inciso VI, consiste no apoio do Poder Executivo para:

I - localização de imóveis para instalação ou ampliação de atividades;

II - pesquisa de imóveis com edificações em condições de enquadramento às exigências desta Lei, e,

III - obtenção de informações necessárias à agilização do trâmite dos procedimentos junto aos órgãos competentes municipais, estaduais e federais.

Art. 3º Para se habilitarem aos incentivos previstos nesta lei, deverão as unidades empresariais interessadas inscreverem-se no Programa ora instituído, obedecendo ao seguinte procedimento:

I - protocolizar requerimento na Prefeitura instruído com:

- a) cópia do contrato ou estatuto social e alterações posteriores registrados;
- b) cópia da inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ;
- c) cópia da Inscrição Estadual - IE;
- d) certidão negativa ou certidão positiva com efeitos de negativa de débitos fiscais junto às Fazendas Públicas Municipal, Estadual e Federal, Dívida Ativa da União e outros órgãos federais, devendo as certidões relativas às contribuições previdenciárias e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço serem renovadas após decurso do seu prazo de validade;
- e) alternativamente:
  - 1 - cópia da matrícula do imóvel em nome do requerente;
  - 2 - cópia da escritura de aquisição da propriedade do imóvel pelo requerente;
  - 3 - cópia do contrato de compromisso de compra e venda registrado;
  - 4 - no caso de locação, cópia do contrato;

II - apresentar no projeto executivo, as formas de tratamento e destinação final ambientalmente correta dos resíduos e efluentes da atividade especificada;

III - detalhar as atividades que serão desenvolvidas no estabelecimento seja naquele a ser ampliado seja naquele a se instalar;

IV - estar em situação regular com o recolhimento de tributos federais, estaduais e municipais, bem como os pagamentos devidos à Seguridade Social;

V - não empregar mão-de-obra infantil;

VI - iniciar efetivamente as atividades sociais no Município no prazo máximo de:

- a) no caso de imóvel próprio, 18 (dezoito) meses, contados da data de aprovação do projeto de construção;

b) no caso de imóvel locado ou arrendado, 6 (seis) meses, contados da data da celebração do contrato.

VII - no prazo de 02 (dois) anos do início efetivo das atividades sociais, 60% (sessenta por cento) de sua mão-de-obra deverá ser composta por trabalhadores residentes no Município de Tietê, prorrogável a critério da Comissão Gestora do PRODETI prevista no Art. 5º desta lei, desde que atendido ao previsto no § 1º deste artigo;

VIII - não provocar qualquer forma de poluição ambiental em seu processo produtivo, apresentando certidão do órgão fiscalizador competente;

IX - comprovar o faturamento no Município de Tietê de toda produção da unidade instalada;

X - não destinar ou utilizar o imóvel para outros fins que não os constantes da licença de funcionamento da unidade empresarial, sem anuência do Poder Executivo;

XI - na hipótese de alienação do imóvel, ou parte dele, enquanto gozar dos benefícios previstos nesta Lei, o proprietário deverá informar à Prefeitura para que esta tome as devidas providências quanto à continuidade da concessão dos benefícios pelo adquirente.

XII - licenciar toda a sua frota de veículos no Município de Tietê;

XIII - fornecer ao Poder Executivo, anualmente ou sempre que solicitado, toda a documentação necessária à apuração do cumprimento das exigências contidas nesta Lei;

XIV - não obstar acesso às dependências da unidade empresarial, dos servidores públicos incumbidos de fiscalizar o cumprimento das exigências legais;

XV - estarem regularizadas ou em fase de regularização as edificações existentes, em conformidade com as diretrizes dos órgãos técnicos municipais envolvidos.

§ 1º Para ser merecedora da prorrogação prevista no inciso VII, a unidade empresarial atuante nas áreas de desenvolvimento e/ou industrialização de produtos de alta tecnologia, deverá apresentar à Comissão Gestora do PRODETI, declaração do Posto de Atendimento do Trabalhador (PAT) ou órgão similar, da inexistência de profissionais no território do Município de Tietê, com o perfil de alta especialização exigido para a consecução da atividade-fim da unidade empresarial.

§ 2º Quando o empreendedor responsável pela construção de edificações destinadas à locação ou arrendamento mercantil for pessoa física serão exigidos os seguintes documentos:

- a) cópias reprográficas do Cadastro de Pessoa Física no Ministério da Fazenda (CPF/MF);
- b) Cédula de Identidade (RG);
- c) certidão de Regularidade e Propriedade do Imóvel;
- d) projeto de Construção e Termo de Compromisso de Locação ou Arrendamento,
- e) outro documento que a Comissão Gestora do PRODETI entender necessário.

Art. 4º Para se habilitar ao primeiro benefício fiscal, seja por celebração de contrato de locação ou arrendamento mercantil, seja por ocasião do pedido de aprovação de projeto de construção ou ampliação, a unidade empresarial interessada deverá comprovar sua capacidade jurídica e os investimentos realizados na forma do art. 3º desta Lei.

Art. 5º A análise do requerimento referido no Art. 3º desta Lei será feita pela Comissão de Desenvolvimento da cidade aqui nomeada Comissão Gestora do PRODETI, composta por 5 (cinco) membros, indicados pelo Poder Executivo.

§ 1º A Comissão Gestora do PRODETI deverá, em até 45 (quarenta e cinco dias), contados da data da protocolização do requerimento, acompanhados de todos os documentos exigidos no artigo 3º desta Lei, emitir parecer conclusivo, ou transformar o parecer em cumprimento de exigência para a complementação necessária, mediante notificação à parte interessada:

I - sobre a legalidade, autenticidade e legitimidade dos documentos apresentados;

II - acerca dos pedidos formulados de benefícios previstos na presente, e,

III - nos casos omissos ou controversos, no que se refere à interpretação da presente, orientando o Chefe do Executivo.

§ 2º A Comissão Gestora do PRODETI poderá realizar vistorias e solicitar perícias técnicas.

§ 3º Após o parecer favorável da Comissão Gestora do PRODETI será firmado um Protocolo de Intenções entre o Requerente e o Poder Público e, após, expedido um Documento de Habilitação, com visto da Autoridade Municipal, podendo a unidade empresarial requerente usufruir dos benefícios previstos na presente Lei .

§ 4º Havendo divergência de interpretação quanto à possibilidade de uso de determinada área para instalação de unidades empresariais no Município, poderá a Comissão Gestora do PRODETI emitir parecer opinativo sobre o assunto, desde que consultada pelos órgãos administrativos competentes.

Art. 6º Os benefícios outorgados serão revogados, após notificação ou interpelação judicial, havendo:

I - paralisação das atividades da unidade empresarial por mais de 3 (três) meses consecutivos, durante o mesmo exercício fiscal, por sua exclusiva responsabilidade;

II - índices de capacidade ociosa de produção superiores a 60% (sessenta por cento) por mais de 6 (seis) meses contínuos, após o primeiro ano de funcionamento da unidade empresarial;

III - dificuldades ou óbices à averiguação dos requisitos necessários à fruição dos benefícios previstos na presente;

IV - descumprimento dos requisitos estabelecidos no artigo 3º desta Lei.

Art. 7º As unidades empresariais já possuidoras de imóvel no Município, que queiram desenvolver atividades econômicas, poderão gozar dos benefícios ora instituídos, desde que cumpram todas as exigências contidas nesta Lei.

Parágrafo Único - As unidades empresariais já instaladas no território do Município de Tietê e que possuam ou adquiram área de terra para edificação de nova unidade visando ampliação de suas atividades, inclusive com diversificação de sua produção existente, por saturação da unidade atual, farão jus aos benefícios previstos no artigo 2º desta Lei.

Art. 8º As unidades empresariais que adquirirem imóveis com edificações já prontas e que passarem a desenvolver atividades no Território do Município, poderão gozar dos benefícios previstos no artigo 2º, desde que cumpram todas as exigências contidas na presente Lei, e, desde que comprovem não se tratar de simples mudança de razão social, ou de proprietário, no caso de unidade empresarial que já funcionasse no Município de Tietê.

Parágrafo Único - As unidades empresariais já instaladas no território do Município, e que venham adquirir imóveis edificados, visando ampliar suas atividades, farão, obedecidas às exigências da presente Lei, jus aos benefícios descritos no "caput" deste artigo.

Art. 9º As unidades empresariais beneficiadas que deixarem de atender às suas finalidades, terão os tributos restabelecidos e lançados de ofício, atualizados monetariamente e acrescidos das penalidades legais.

Art. 10 O Poder Executivo, quando do cumprimento das disposições desta Lei, deverá atender aos preceitos contidos no art. 14 da Lei Complementar nº 101/2000 - Lei Complementar de Responsabilidade Fiscal, mediante a adoção das seguintes providências:

I - fundamentar-se em relatório de impacto financeiro, e,

II - prever as necessárias dotações orçamentárias.

Art. 11 As despesas decorrentes da execução desta Lei correrão por conta de dotações orçamentárias próprias, suplementadas, se necessário.

Art. 12 Esta Lei Complementar entrará em vigor na data de sua publicação na Imprensa Oficial do Município, revogadas as disposições em contrário.

Tietê, 11 de dezembro de 2013.

MANOEL DAVID KORN DE CARVALHO  
PREFEITO