



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

The entrepreneurial profile in public management: an analysis of internal selection processes in the federal government

El perfil emprendedor en la gestión pública: un análisis de los procesos de selección interna en el gobierno federal

DOI: 10.55905/revconv.17n.9-397

Originals received: 08/23/2024

Acceptance for publication: 09/13/2024

Luís Guilherme Izycki

Mestrando em Políticas Públicas e Desenvolvimento

Instituição: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)

Endereço: Brasília – Distrito Federal, Brasil

E-mail: luis_izycki@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1339-5983>

RESUMO

Este artigo analisa o perfil empreendedor na gestão pública, com foco nos processos seletivos internos do governo federal brasileiro realizados por meio da plataforma Sou.Gov em 2022. O empreendedorismo público tem ganhado relevância como elemento chave para a inovação e modernização da administração governamental. Neste contexto, a seleção de pessoas para cargos de chefia, com perfil inovador e empreendedor, torna-se essencial para impulsionar a eficiência e eficácia dos serviços públicos. A pesquisa realiza uma análise descritiva dos editais de seleção, examinando como as competências relacionadas ao empreendedorismo, como proatividade, inovação e assunção de riscos, são valorizadas nos processos seletivos. Os resultados demonstram que, apesar da crescente necessidade de perfis inovadores, o empreendedorismo ainda tem relevância limitada nesses processos, especialmente para cargos de liderança, onde a quantidade de vagas é baixa. Conclui-se que há uma necessidade de maior ênfase no empreendedorismo no setor público para promover uma cultura de inovação que responda às demandas contemporâneas da sociedade.

Palavras-chave: empreendedorismo público, gestão de pessoas, inovação, processos seletivos.

ABSTRACT

This article analyzes the profile of the entrepreneur in public management, focusing on the internal selection processes of the Brazilian federal government carried out through the Sou.Gov platform in 2022. Public entrepreneurship has gained relevance as a key element for innovation and modernization of government administration. In this context, the selection of people for leadership positions, with an innovative and entrepreneurial profile, becomes essential to contribute to the efficiency and effectiveness of public services. The research carries out a descriptive analysis of selection notices, examining how competencies related to



entrepreneurship, such as proactivity, innovation and risk-taking, are valued in selection processes. The results demonstrate that, despite the growing need for innovative profiles, entrepreneurship still has limited relevance in these processes, especially for leadership positions, where the number of vacancies is low. It is concluded that there is a need for greater emphasis on entrepreneurship in the public sector to promote a culture of innovation that responds to the contemporary demands of society.

Keywords: public entrepreneurship, people management, innovation, selection processes.

RESUMEN

Este artículo analiza el perfil de los emprendedores en la gestión pública, centrándose en los procesos de selección interna del gobierno federal brasileño realizados a través de la plataforma Sou.Gov en 2022. El emprendimiento público ha ganado relevancia como elemento clave para la innovación y modernización de la administración gubernamental. En este contexto, la selección de personas para puestos directivos, con un perfil innovador y emprendedor, se vuelve fundamental para contribuir a la eficiencia y eficacia de los servicios públicos. La investigación lleva a cabo un análisis descriptivo de las convocatorias de selección, examinando cómo se valoran en los procesos de selección las habilidades relacionadas con el emprendimiento, como la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos. Los resultados demuestran que, a pesar de la creciente necesidad de perfiles innovadores, el emprendimiento todavía tiene una relevancia limitada en estos procesos, especialmente para puestos de liderazgo, donde el número de vacantes es bajo. Se concluye que existe la necesidad de un mayor énfasis en el emprendimiento en el sector público para promover una cultura de innovación que responda a las demandas contemporáneas de la sociedad.

Palabras clave: emprendimiento público, gestión de personas, innovación, procesos de selección.

1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade e velocidade existentes na sociedade atual exige da gestão pública uma atuação eficiente e capaz de se adaptar com a agilidade necessária. Esse contexto que o contrato social impões ao Estado nacional exige uma postura inovadora e capaz de atualizar políticas e serviços públicos às necessidades do cidadão. Alinhado a essas demandas e pressões sociais, nos anos 2000 o conceito de governo digital, com o objetivo de oferecer serviços públicos inseridos na rede, bem como possibilitar a consolidação de base de dados governamentais em ambiente único. Para a consolidação do governo digital e para efetivar outras transformações na administração pública faz-se necessário que a gestão pública possua em seus quadros pessoal engajado e com competências técnicas e habilidades voltados a inovação e ao



empreendedorismo. A noção de empreendedorismo na gestão pública tem deixado de ser algo estritamente relacionado à construção e obras públicas e passado a ser tratada de forma mais ampla e em diferentes setores, como alguém que cria e se responsabiliza por determinado trabalho ou empreendimento, assumindo riscos sobre o mesmo (Hébert & Link, 2006).

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

Mesmo com a existência de ambientes mais propensos ao empreendedorismo, as pessoas agem desta forma independentemente da organização, ambiente ou setor produtivo, motivo que faz uma análise sobre o empreendedorismo no setor público não deve ser descartado do empreendedorismo em si (Shane & Venkataraman, 2000).

O perfil heterogêneo dos objetivos institucionais das entidades públicas tende a se refletir sobre a composição da força de trabalho das entidades públicas do poder executivo federal brasileiro (Nakamura & Vaz, 2020). Da mesma forma para a formação de equipes com perfil empreendedor nessas entidades públicas, há graus diferentes de necessidade a depender do perfil da entidade. No entanto, é fato que a necessidade de inovação no setor público é uma realidade e, em determinada medida, afeta a demanda por pessoas com perfil empreendedor em toda a estrutura governamental.

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

Os incentivos para a inovação praticados na administração pública devem estar acompanhados de forma paralela com a valorização de servidores que possuam softskills alinhadas com o perfil empreendedor para que os inovadores sejam pessoas que tenham características.



Essa pesquisa tem como objetivo apresentar o quão valorizado são os perfis empreendedores nos processos seletivos no serviço público por meio de uma análise descritiva dos processos seletivos internos realizados ao longo de 2022.

Entre os resultados encontrados, nota-se que há limitada busca por empreendedores nos processos seletivos internos, sendo essa quantidade mais relevante ao avaliar as seleções para cargos de chefia. Nota-se que boas práticas difundidas em gestão de pessoas como inteligência emocional, habilidades e perfis inovadores de servidores públicos são uma minoria dentro do universo dos processos de seleção no governo federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PERFIL EMPREENDEDOR NO SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de empreendedorismo tem evoluído significativamente ao longo do tempo, ganhando novas dimensões e aplicações em diversos contextos. Originalmente, o termo "empreendedor" foi cunhado pelo economista francês Jean-Baptiste Say, no início do século XIX, para descrever indivíduos que transformavam ideias em ações, assumindo riscos e inovando. Ao longo das décadas, a definição de empreendedorismo expandiu-se, incorporando não apenas a criação de novos negócios, mas também a capacidade de inovação e a busca por oportunidades em diferentes setores da economia. Atualmente, o empreendedorismo é visto como um motor fundamental para o desenvolvimento econômico e social, impulsionando a geração de emprego, a inovação tecnológica e o crescimento sustentável, sendo o conceito mais associado ao ambiente privado.

Nota-se, no entanto, que não há bibliografia que apresente a aplicação do conceito de empreendedorismo no serviço público brasileiro. Tradicionalmente, o setor público é associado à estabilidade, regulamentação rigorosa e processos burocráticos, que frequentemente contrastam com a flexibilidade e a adaptabilidade características do setor privado. A definição de um "empreendedor público" pode, portanto, ser mais complexa, envolvendo a capacidade de identificar e implementar inovações dentro de um contexto regulatório restritivo, além de lidar com a pressão por transparência e responsabilidade fiscal.

Joseph Schumpeter, um dos economistas mais influentes do século XX, contribuiu



significativamente para a compreensão do empreendedorismo através de sua teoria da "destruição criativa". Schumpeter descreveu o empreendedor como um agente de mudança que introduz inovações disruptivas, transformando mercados e promovendo o desenvolvimento econômico. Esse conceito de destruição criativa, embora amplamente aplicado ao setor privado, também oferece uma lente valiosa para analisar o empreendedorismo no serviço público. No contexto governamental, os "empreendedores públicos" podem ser vistos como aqueles que desafiam o status quo, introduzindo novas ideias, processos e tecnologias que melhoram a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. No entanto, aplicar a teoria de Schumpeter ou de outro autor ao serviço público requer adaptação, dada a resistência inerente a mudanças e a necessidade de equilibrar inovação com a prestação contínua de serviços essenciais à população. Assim, enquanto a destruição criativa no setor privado frequentemente resulta em rápidas transformações e competitividade, no setor público ela deve ser implementada de forma mais cuidadosa e estratégica, para garantir a continuidade e a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade.

Com uma análise sobre os comportamentos dos empreendedores, Kingdon (2003) destaca três características que possibilitam identificar, de forma preliminar, comportamentos empreendedores de um agente público:

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

Estabelecido como um profissional com capacidade de renovação estratégica, o empreendedor público desempenha um papel crucial na transformação e modernização das práticas governamentais. Esse profissional é capaz de identificar oportunidades de inovação e implementar mudanças que aumentem a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. A renovação estratégica no setor público envolve não apenas a introdução de novas tecnologias e processos, mas também a adaptação de estratégias organizacionais para melhor atender às demandas da sociedade. Assim, o empreendedor público atua como um agente de mudança, promovendo uma cultura de inovação e resiliência dentro das instituições governamentais, o que é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos e garantir um serviço público de qualidade.



(Barringer & Bluedorn, 1999)

Os empreendedores carregam características de proatividade e liderança, tolerando riscos em suas ações para atingimento de objetivos e necessidades individuais, coletivas ou de interesse público (Shane & Venkataraman, 2000).

As mudanças nas formas de produção e nas relações de trabalho refletem as evoluções tecnológicas na sociedade. No entanto, características empreendedoras continuam a ser altamente valorizadas, especialmente em um ambiente em constante mudança, onde a capacidade de inovação e adaptação é crucial (Drucker, 2014).

O relatório "*The Future of Jobs Report 2020*" do Fórum Econômico Mundial discute as mudanças nas demandas do mercado de trabalho e prevê as principais habilidades profissionais necessárias para 2025. O relatório identifica as 15 habilidades mais importantes para o futuro, destacando a importância da adaptação às novas tecnologias e a capacidade de inovar:

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

No contexto do serviço público, esses profissionais demonstram uma habilidade ímpar em identificar e explorar oportunidades que promovem o bem-estar social e a eficiência governamental. Ao liderar projetos inovadores, os empreendedores públicos não apenas melhoram a qualidade dos serviços prestados, mas também incentivam uma cultura de inovação



e adaptabilidade dentro das instituições. Sua proatividade e visão estratégica permitem que transformem desafios em oportunidades, contribuindo significativamente para o desenvolvimento sustentável e para a criação de valor público (Shane & Venkataraman, 2000).

Dentre todas as pessoas que atuam em organizações públicas, algumas apresentam comportamentos diferenciados, que podem ser induzidos pelos cargos e setores de atuação, bem como pelos próprios indivíduos, os quais são chamados de empreendedores (Emmendoerfer, 2019).

Moore (1995) introduz o conceito de "valor público", que enfatiza a criação de valor para a sociedade através da inovação e do empreendedorismo no setor público, argumentando que os gestores públicos devem agir como empreendedores estratégicos, buscando constantemente maneiras de melhorar os serviços e aumentar a legitimidade e o apoio às suas organizações. Segundo Moore, a gestão pública deve ser orientada para a criação de valor que atenda às necessidades e expectativas dos cidadãos, o que exige uma postura proativa e inovadora por parte dos gestores.

O empreendedor público é motivado por interesses diversos, incluindo a melhoria dos serviços para a sociedade, o estímulo à inovação e as contrapartidas alcançadas, como a renda que obtêm de seus cargos no serviço público. Esse profissional busca incessantemente maneiras de aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos, impulsionado pelo desejo de promover mudanças positivas e inovadoras que beneficiem a coletividade. Além disso, a motivação financeira e as recompensas pessoais associadas ao seu papel no serviço público também atuam como incentivadores importantes. Dessa forma, os empreendedores públicos equilibram suas aspirações pessoais e profissionais com um forte compromisso com o bem-estar social e a inovação institucional, garantindo que suas iniciativas atendam tanto às necessidades da sociedade quanto aos seus próprios interesses (Mintrom, 2000).

A inovação no setor público tem sido amplamente discutida por diversos autores que reconhecem a necessidade de modernizar a administração pública para atender às demandas da sociedade contemporânea. Moore (1995) argumenta que os gestores públicos devem adotar posturas estratégicas semelhantes às do setor privado, gerando valor público por meio da inovação e liderança. Complementando essa visão, Osborne e Gaebler (1992) introduziram o conceito de governo empreendedor, promovendo a ideia de que os governos podem ser mais eficientes e inovadores ao adotar uma mentalidade empreendedora.



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

No âmbito das políticas públicas, organizações internacionais como a OCDE têm incentivado a inovação nos governos. O relatório *"Fostering Innovation in the Public Sector"* (OCDE, 2017) destaca a importância de criar ambientes que favoreçam a experimentação e o uso de novas tecnologias nas instituições públicas.

Nesse sentido, a relevância do Estado como ator central no fomento à inovação é discutida por Mazzucato (2013) em *"The Entrepreneurial State"*. Mazzucato desafia a dicotomia tradicional entre setor público e privado, argumentando que o governo pode ser um importante catalisador de inovações, financiando pesquisas e promovendo desenvolvimento tecnológico, papel essencial no fortalecimento de políticas públicas voltadas para a inovação. Essas abordagens ampliam a discussão sobre o papel do Estado como impulsionador da modernização administrativa e, para isso, uma visão intraempreendedora do Estado é fundamental.

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

Quadro 1. Dimensões da orientação empreendedora em organizações públicas

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

Fonte: Emmendoerfer, 2019

A importância de um ambiente empreendedor no setor público não pode ser subestimada, pois é essencial para a promoção de inovações que melhoram a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Um ambiente empreendedor incentiva os agentes públicos a adotar novas abordagens e tecnologias, a buscar soluções criativas para problemas complexos e a implementar mudanças significativas que atendam às necessidades dos cidadãos.



2.2 OS PROCESSOS SELETIVOS INTERNOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Assim como em organizações privadas, a gestão de recursos humanos é fundamental para eficiência da administração pública. Neste ponto o paralelo entre o privado e o público tem uma ressalva, uma vez que a seleção de pessoas externas para comporem o quadro de empregados das organizações tem sensíveis diferenças, uma vez que o concurso público é a principal porta de entrada para a administração pública. Mesmo com a existência da possibilidade de ocupação de cargos em comissão, que se caracterizam por livre nomeação e exoneração, o Decreto nº 10.829/2021 estabeleceu no Poder Executivo federal que ao menos 60% do total dos cargos em comissão seja ocupado por servidores de carreira. Essa norma tem paralelo em outros entes da federal como o Distrito Federal e o estado de São Paulo, que estabeleceram em 50% e 20% respectivamente a quantidade de servidores.

O Painel Estatístico de Pessoal do governo federal aponta que em dezembro de 2022 havia 91.231 cargos de direção e assessoramento e funções e gratificações técnicas ocupadas. Como os cargos em questão são de livre nomeação, as pessoas que ocupam estes postos necessariamente passaram por algum processo de seleção, mesmo que informal.

Os processos seletivos internos desempenham um papel crucial na administração pública, atuando como um mecanismo para identificar e promover talentos dentro das organizações governamentais, além de definir a escolher de ocupantes de níveis estratégico e táticos das entidades públicas. Sua importância reside na capacidade de garantir a eficiência e a eficácia na gestão de recursos humanos, ao mesmo tempo em que promove a meritocracia e a igualdade de oportunidades.

Chama atenção a ausência de normas infralegais sobre processos seletivos internos no governo federal apontam para uma lacuna quanto ao desenvolvimento da gestão por competências de servidores e a melhor regulação de processos seletivos internos.

Diante de questionamento da capacidade de oferecer serviços públicos com universalidade e qualidade à população pelo Estado, o que impacta no avanço do combate ao Estado democrático de direito por setores da sociedade, é necessário uma resposta em termos da ampliação da capacidade governamental pela gestão pública. Para isso, a gestão de competências e pessoas é necessária, incentivando comportamentos empreendedores por parte dos agentes públicos.



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

É essencial para a gestão de recursos humanos na administração pública a inclusão de meios que potenciem os processos e atitudes das equipes, ajustando o recrutamento às necessidades das entidades públicas. Em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, a administração pública enfrenta desafios significativos para atrair, desenvolver e reter talentos capazes de inovar e atender às demandas da sociedade de forma eficaz (Moreira & Landi; 2012).

A adoção de práticas de recrutamento estratégico é fundamental para garantir que as entidades públicas contem com profissionais qualificados e alinhados com seus objetivos institucionais. Isso envolve não apenas a promoção de um ambiente de trabalho que estimule a motivação, a criatividade e o compromisso com o serviço público, mas também a identificação de competências técnicas e comportamentais adequadas e a valorização de profissionais com estas aptidões.

Entre as características valorizadas no mercado se destaca a inteligência emocional, a qual consiste em habilidades emocionais que são cruciais para o sucesso no trabalho, especialmente para líderes. A capacidade de lidar com pessoas, construir relacionamentos sólidos, ter empatia e habilidades sociais tem ganhado espaço na gestão de pessoas na iniciativa privada (Goleman, 1995).

Questões como seleção de talentos, predição de desempenho e desenvolvimento de liderança estão em xeque diante das mudanças em práticas de gestão de pessoas. Crítico dos métodos tradicionais de seleção de líderes e advoga por abordagens mais objetivas e baseadas em competências. Riscos como o viés de confiança excessiva para líderes, derivados de processos de seleção que favorecem candidatos com excesso de confiança, mesmo quando essa confiança não é respaldada por habilidades ou competências reais. (Chamorro-Premuzic, 2019).

A liderança no setor público, quando associada à inovação, assume um papel central no processo de modernização da administração pública. Christensen et al. (2016) discutem a ideia de inovação disruptiva, apontando como novas tecnologias e processos podem desafiar as estruturas estabelecidas, o que se aplica diretamente ao contexto público, onde a burocracia e o conservadorismo muitas vezes retardam inovações.



Ao contrário da visão tradicional de que a inovação é esporádica e enfrenta barreiras intransponíveis no setor público, as iniciativas inovadoras podem se sustentar e se expandir quando há uma liderança estratégica focada em promover mudanças duradouras. Essa liderança empreendedora, segundo Borins (2014), não apenas desafia o status quo, mas também trabalha para institucionalizar processos inovadores, garantindo que eles resistam a mudanças políticas e burocráticas. Assim, o estudo sublinha a importância de gestores públicos que atuam como agentes de transformação, capazes de fomentar uma cultura de inovação contínua em suas organizações

A avaliação da seleção de profissionais e líderes para comporem equipes no governo federal passa por essa análise o perfil profissional buscado nos processos seletivos para movimentação interna na administração pública federal e para provimento de cargos em comissão. Ao avaliar as características descritas nos editais dos processos seletivos, é possível notar a relevância que elementos como inovação e empreendedorismo para a formação das equipes nas entidades públicas. O referencial teórico em um estudo compreende uma análise crítica e organizada da literatura pertinente ao tema, fornecendo uma contextualização teórica e definindo os conceitos-chave. Deve conter de maneira abrangente as teorias, modelos e pesquisas anteriores, identificando lacunas, contradições e consensos na literatura que são importantes para o foco do trabalho que está sendo desenvolvido.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo utiliza como base de dados os processos seletivos realizados no ano de 2022 e disponibilizados na plataforma SouGov.br, especificamente na seção "Currículo e Oportunidades", abrangendo diversos tipos de movimentação de servidores públicos federais. A amostra compreendeu um total de 407 editais, que contemplavam 1.581 vagas distribuídas em 50 diferentes entidades públicas federais.

Dos 407 editais analisados, constatou-se que 198 deles não apresentavam uma descrição clara do perfil desejado para a vaga em termos de formação acadêmica ou habilidades necessárias ou preferenciais. Isso representou um total de 348 vagas, equivalendo a 21,8% do total de vagas disponíveis. É importante ressaltar que, dentre essas vagas sem descrição adequada, 36 delas não



continham sequer informações sobre as atividades a serem desempenhadas pelo servidor público selecionado.

Para a amostra deste estudo, foram considerados apenas os documentos definidos como “editais” na plataforma SouGov.br e com a situação caracterizada como “publicado”, apesar de alguns processos descreverem as características desejadas para o profissional em outros documentos contidos ou não na plataforma SouGov.br

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

A pesquisa em questão apresenta os processos seletivos internos no governo federal, esmiuçando através de uma análise léxica dos editais publicados ao longo de 2022 quais apresentam entre as características desejadas para as vagas aquelas que valorizem o empreendedorismo. Para isso pretende-se trazer luz a questão: há valorização dos servidores públicos com perfil empreendedor nos processos seletivos internos no governo federal?

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

Esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa e descritiva com foco social. A escolha desta metodologia se baseia na adequação ao objeto de estudo, além de abranger completamente o objetivo e a problemática apresentada. Utilizar essa abordagem significa explorar a realidade de um determinado ambiente a partir de seu contexto mais amplo, para então compreender seus aspectos específicos.

Considerou-se como vagas com descrição associadas ao empreendedorismo aquelas que possuem as palavras ou conceitos previstos entre as competências, habilidades e características buscadas nos candidatos, bem como variações léxicas apresentadas no Quadro 2, assim como variações de gênero e plural.



Quadro 2. Termos associados ao empreendedorismo

Termo	Variações
Assumir risco	Apetite a risco, assumir risco, encarar desafios, aceitar incertezas
Autonomia	Independência, autossuficiência, autogestão, autonomia de ação
Criatividade	Originalidade, inventividade, imaginação, capacidade de criar
Empreendedorismo	Espírito empreendedor, Liderança em negócios,
Iniciativa	Assumir responsabilidade, tomar a frente, agir por conta própria
Inovação	Renovação, criatividade, mudança, novidade
Proatividade	Prontidão, antecipação, dinamismo, agilidade

Fonte: elaborado pelo autor

No "The Future of Jobs Report 2020" do Fórum Econômico Mundial, diversas habilidades emergentes foram identificadas como essenciais para o mercado de trabalho do futuro. Entre essas habilidades, destacam-se a capacidade de assumir riscos, a autonomia, a criatividade, o empreendedorismo, a iniciativa, a inovação e a proatividade. Em um cenário onde a automação e a transformação digital estão moldando rapidamente o panorama profissional, indivíduos que demonstram a disposição para assumir riscos, explorar novas oportunidades e adaptar-se a mudanças constantes têm uma vantagem competitiva significativa. A autonomia e a iniciativa são valorizadas em um contexto em que a tomada de decisões rápida e assertiva é essencial para a eficácia no trabalho. A criatividade e a inovação são cruciais para a resolução de problemas complexos e para a geração de novas ideias em um ambiente de rápida evolução tecnológica. O empreendedorismo, por sua vez, é cada vez mais reconhecido como uma habilidade vital, mesmo para profissionais que não estão envolvidos diretamente em iniciativas empresariais, pois implica em uma mentalidade de busca por oportunidades e soluções inovadoras. A proatividade, por fim, é uma qualidade altamente valorizada em um ambiente dinâmico, onde a capacidade de antecipar desafios e agir de forma assertiva é fundamental para o sucesso profissional. Essas habilidades não apenas complementam as competências técnicas exigidas pelo mercado de trabalho, mas também capacitam os profissionais a se adaptarem e prosperarem em um futuro incerto e em constante transformação. Diante deste estudo, optou-se pela definição dos termos apresentados no Quadro 2.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a amostra coletada no sistema SouGov, notou-se uma soma de 378 vagas possuíam, entre as competências e habilidades desejadas para os selecionados, termos relacionados com o conceito de empreendedorismo, representando 23,7% do total de vagas. A distribuição das vagas por órgão e das vagas em que é desejado um perfil empreendedor pode ser visto abaixo:

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

Entidade	Vagas	Vagas (%)	Vagas de empreendedor	Vagas de empreendedor (%)	Total das vagas de empreendedor (%)
Ministério do Trabalho e Previdência (MT)	259	16,2	41	15,8	10,8
Ministério da Economia (ME)	219	13,7	89	40,6	23,5
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	160	10,0	48	30,0	12,7
Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)	123	7,7	50	40,7	13,2
Ministério da Educação (MEC)	99	6,2	0	0,0	0,0
Ministério da Saúde (MS)	77	4,8	8	10,4	2,1
Presidência da República (PR)	62	3,9	32	51,6	8,5
Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)	62	3,9	3	4,8	0,8
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM)	54	3,4	0	0,0	0,0
Ministério das Comunicações (MCOM)	48	3,0	3	6,3	0,8
Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)	48	3,0	0	0,0	0,0
Ministério da Infraestrutura (MINFRA)	47	2,9	8	17,0	2,1
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)	46	2,9	11	23,9	2,9
Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI)	42	2,7	26	61,9	42
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ)	26	1,6	9	34,6	2,4
Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)	22	1,4	0	0,0	0,0
Ministério da Cidadania (MCIDADANIA)	19	1,2	0	0,0	0,0
Ministério das Relações Exteriores (MRE)	16	1,0	16	100,0	4,2
Ministério do Turismo (MTUR)	15	0,9	0	0,0	0,0
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTIC)	13	0,8	3	23,1	0,8
Instituto Brasileiro do Meio	12	0,8	0	0,0	0,0



Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA)					
Agência Nacional de Águas e Sanemaneto Básico (ANA)	11	0,7	11	100,0	2,9
Ministério da Defesa (MD)	10	0,6	3	30,0	0,8
Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ)	10	0,6	2	20,0	0,5
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN)	9	0,6	1	11,1	0,3
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)	8	0,5	5	62,5	1,3
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)	7	0,4	0	0,0	0,0
Fundação Nacional do Índio (FUNAI)	7	0,4	0	0,0	0,0
Advocacia-Geral da União (AGU)	7	0,4	1	14,3	0,3
Ministério de Minas e Energia (MME)	6	0,4	0	0,0	0,0
Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO)	5	0,3	0	0,0	0,0
Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR)	4	0,3	2	50,0	0,5
Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)	4	0,3	1	25,0	0,3
Valec	4	0,3	0	0,0	0,0
Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)	4	0,3	0	0,0	0,0
Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH)	4	0,3	0	0,0	0,0
Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	4	0,3	0	0,0	0,0
Ministério do Meio Ambiente (MMA)	3	0,2	0	0,0	0,0
Comando do Exército (CE)	3	0,2	0	0,0	0,0
Instituto de Pesquisa Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JB)	3	0,2	0	0,0	0,0
Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC)	2	0,1	0	0,0	0,0
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	2	0,1	2	100,0	0,5
Agência Espacial Brasileira (AEB)	2	0,1	2	100,0	0,5
Instituto Chico Mendes de Conservação Ambiental (ICMBIO)	1	0,1	0	0,0	0,0
Fundação Nacional do Saúde (FNS)	1	0,1	0	0,0	0,0
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANS)	1	0,1	0	0,0	0,0

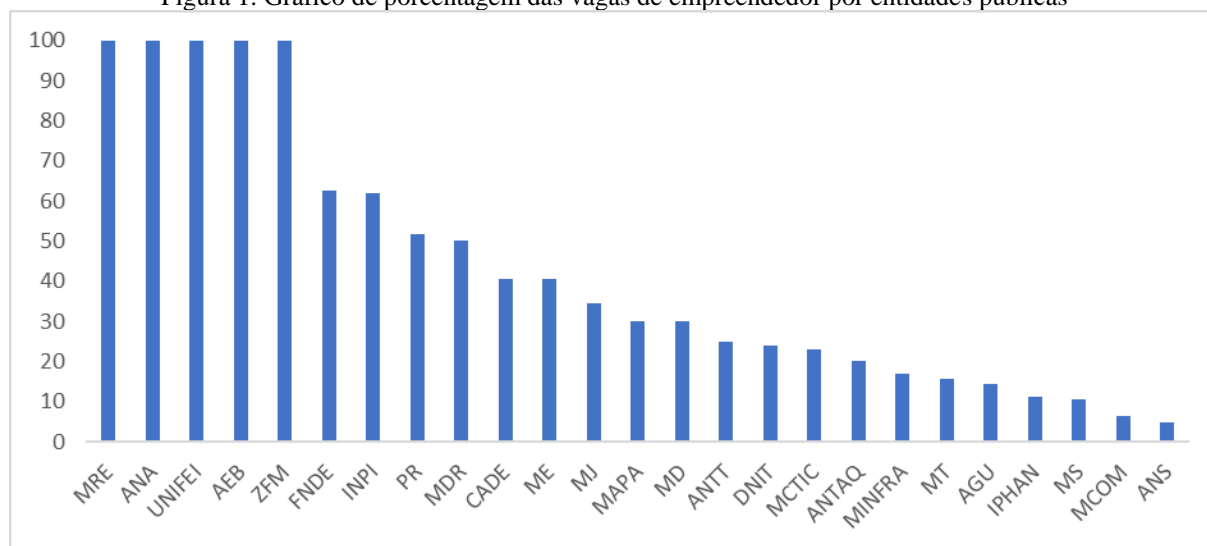


Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	1	0,1	0	0,0	0,0
Fundação Cultural Palmares (FCP)	1	0,1	0	0,0	0,0
Superintendência da Zona Franca de Manaus (ZFM)	1	0,1	1	100,0	0,3
Total Geral	1.594	100	378	23,7	

Fonte: elaborado pelo autor

Entre as entidades que realizaram processos seletivos, nota-se que há um direcionamento em diversas entidades quanto a busca de perfis empreendedores, uma vez que há proporção relevante destas vagas em diversas entidades públicas. No entanto, o que se nota é que se trata de entidades com poucas vagas ofertadas, o que pode indicar que a busca por empreendedores é algo pontual e que justifica a própria realização de processos de seleção.

Figura 1. Gráfico de porcentagem das vagas de empreendedor por entidades públicas



Fonte: elaborado pelo autor

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



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

Perfil	Vagas	Vagas (%)	Vagas de empreendedor	Vagas de empreendedor (%)
Movimentação	989	79,4	298	30,1
Gratificação	119	9,6	33	27,7
Cargo em comissão	83	6,7	16	19,3
Chefia/assessoramento	46	3,7	12	26,1
Não definido	9	0,7	2	22,2
Total Geral	1.246	100	361	29,0

Fonte: elaborado pelo autor

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

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

A pouca representatividade de processos de seleção de pessoas para cargos de chefia, somado a ausência de normas infralegais sobre processos seletivos internos no governo federal sugerem que os processos internos podem não considerar critérios como equidade. A ausência de critérios de seleção publicizados e uma busca ampla por profissionais para uma vaga vão de encontro a princípios constitucionais, podendo tornar a seleção de pessoas a indicações pessoais a cargos disponíveis.

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



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

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

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

Como toda pesquisa, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas para melhor contextualização dos resultados. Uma limitação significativa é o fato de a análise ter se concentrado apenas nos editais de processos seletivos internos realizados em 2022, o que restringe a generalização dos resultados para períodos mais amplos. Além disso, a pesquisa utilizou predominantemente uma abordagem quantitativa, focada em uma análise léxica dos editais, o que pode não capturar nuances qualitativas importantes sobre a percepção de inovação e empreendedorismo no serviço público. A falta de entrevistas com gestores ou servidores públicos envolvidos nos processos seletivos, por exemplo, poderia ter fornecido insights adicionais sobre como as características empreendedoras são de fato valorizadas no cotidiano da administração pública.

Com base nas limitações identificadas, há várias oportunidades para aprofundar o tema em futuras pesquisas. Uma linha promissora seria expandir a amostra para incluir editais de anos anteriores e posteriores a 2022, permitindo uma análise longitudinal das tendências na valorização de perfis empreendedores no serviço público. Outra possibilidade seria a inclusão de dados qualitativos, como entrevistas com gestores de recursos humanos ou análise de casos de servidores que demonstraram características empreendedoras em suas funções. Isso permitiria uma compreensão mais detalhada sobre as barreiras e oportunidades para a promoção de inovação no setor público. Além disso, futuras pesquisas poderiam comparar a valorização de perfis empreendedores entre diferentes níveis de governo (federal, estadual e municipal) e até mesmo entre países, oferecendo uma perspectiva comparativa que enriqueceria o debate sobre o empreendedorismo no setor público.



As pesquisas futuras também podem explorar como políticas de recrutamento e desenvolvimento de pessoal no setor público podem ser aprimoradas com base em evidências empíricas sobre a promoção de perfis empreendedores. Estudos que investiguem os efeitos de programas de capacitação e liderança, como o LideraGov, e seu impacto sobre a inovação no serviço público, também seriam altamente relevantes para apoiar a formulação de políticas públicas mais eficazes. Ao investigar como a inovação pode ser mais amplamente incentivada por meio de mudanças nas práticas de gestão de pessoas, futuras pesquisas podem contribuir diretamente para o desenvolvimento de políticas públicas que busquem um governo mais eficiente, inovador e alinhado às necessidades da sociedade contemporânea.

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

A quantidade reduzida de seleção para cargos de chefia mesmo que de níveis operacionais e a falta de elementos como empreendedorismo e inteligência emocional indica um cenário preocupante de ausência de critérios de ampla concorrência nos processos internos e de equidade, assim como falta de elementos tidos como essenciais para o sucesso de organizações.

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

Destarte que algumas características profissionais são praticamente universais e que o fato de serem um consenso absoluto torna essas características pouco expressivas em termos de descrição do perfil de um profissional. São vários exemplos que não são ou são pouco citados na base de dados alvo desse estudo, tal como pontualidade, capacidade de trabalho em equipe e ética. A pouca presença dessas características não significa que estas não são desejadas, no entanto, o fato de serem necessárias para qualquer função as faz não serem inseridas em um processo seletivo. Ora, se todas as vagas no setor público necessitam de ética, não é preciso listar essa característica no processo seletivo uma vez que é um pressuposto. Nesse sentido é possível interpretar a ausência de elementos ligados ao empreendedorismo por se tratar de um pressuposto



absoluto, em alguns casos. Importante destacar que em casos específicos esses podem ser um pressuposto, uma vez que o conceito de empreendedorismo público não há elementos que levem a crer que se trata de característica arraigada à gestão pública como um todo a ponto de tornar-se um consenso e não ser um diferencial ter um perfil empreendedor.

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

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

Considerando o objetivo desta pesquisa de apresentar as características pessoais e habilidades profissionais ligadas ao empreendedorismo são buscadas em processos seletivos internos na administração pública federal, nota-se que existe busca por este perfil, no entanto, são poucos os cargos de liderança com seleções com essas características.

Com o resultado desta pesquisa, recomenda-se a realização de estudos para melhor entendimento de como são feitas as escolhas para cargos de chefia no governo federal. Apesar de, em alguma medida, essa escolha passar por critérios políticos, a limitada publicação de editais para cargos de liderança tática ou operacional, que são menos suscetíveis a escolhas políticas, deixa um vazio quanto às características buscadas em seleções para essas funções no governo.

A realização de ações para formação de servidores públicos federais, liderada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e a criação de programas como o LideraGov, que consiste na seleção e formação de potenciais líderes para a administração pública, contribuem, entre outras áreas de conhecimento, para a difusão do empreendedorismo na gestão pública. Nesse sentido, recomenda-se o aprofundamento de estudos para avaliação da profundidade da temática empreendedorismo na formação de servidores e de futuros líderes.



REFERÊNCIAS

- BARRINGER, Bruce R.; BLUEDORN, Allen C. **The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management**. Strategic Management Journal, v. 20, n. 5, p. 421-444, 1999.
- BORINS, Sandford. **The Persistence of Innovation in Government**. Washington DC: Brookings Institution Press, 2014.
- CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. **Why do so many incompetent men become leaders? And how to fix it**. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; McDONALD, Rory. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
- DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship: Practice and principles**. 2. ed. Londres: Routledge, 2014.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Viçosa: UFV, 2019.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; HASHIMOTO, Marcos. **Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 2, p. 144-156, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. São Paulo: Objetiva, 1995.
- HÉBERT, Robert F.; LINK, Albert N. **The entrepreneur as innovator**. The Journal of Technology Transfer, v. 31, n. 5, p. 589-597, 2006.
- KINGDON, John W. **Agendas, alternatives, and public policies**. 2. ed. Nova York: Longman, 2003.
- MAZZUCATO, Mariana. **The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths**. Londres: Anthem Press, 2013.
- MINTROM, Michael. **Policy entrepreneurs and school choice**. Washington DC: Georgetown University Press, 2000.
- MOORE, Mark H. **Creating public value: Strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
- MOREIRA, Larissa Renata Jardim; LANDI, Michelle. **A gestão de pessoas na área da administração pública**. Revista Eletrônica Saber Londrina, v. 17, n. 1, 2012.



NAKAMURA, Leonardo Masashi; VAZ, Daniela Verzola. **Quão heterogêneo é o setor público no Brasil? Uma análise das diferenças salariais entre os poderes executivo, legislativo e judiciário.** Administração Pública e Gestão Social, v. 12, n. 4, p. 580-594, 2020.

OCDE. **Fostering innovation in the public sector.** Paris: OCDE Publishing, 2017.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PAINEL DA TRANSPARÊNCIA. **Painel Estatístico de Pessoal do governo federal.** Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.transparencia.gov.br>. Acesso em: 3 out. 2023.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

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

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