



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICHRISTUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GUILHERME CORDEIRO DA COSTA**

**O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO  
DE CASO**

**FORTALEZA**

**2023**

GUILHERME CORDEIRO DA COSTA

O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE  
CASO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Administração  
do Centro Universitário Unichristus,  
como requisito parcial para obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Me. Fernanda Moreira  
Lima Santos

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837p Costa, Guilherme Cordeiro da.  
O papel do empreendedorismo na gestão pública: : um estudo de caso / Guilherme Cordeiro da Costa. - 2023.  
28 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profa. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos.

1. Empreendedorismo. 2. Gestor público. 3. Perfil empreendedor.  
4. Gestão pública. I. Título.

CDD 658

GUILHERME CORDEIRO DA COSTA

O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE  
CASO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao curso de Administração  
do Centro Universitário Christus, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração.

Orientador (a): Me. Fernanda Moreira  
Lima Santos

Aprovada em: 21/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Me. Fernanda Moreira Lima Santos  
Orientador(a)

Prof(a). Me. Vanessa Pereira Pinheiro  
Membro da Banca

Prof. Dr. Felipe Gerhard  
Membro da Banca

# O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

## THE ROLE OF ENTREPRENEURSHIP IN PUBLIC MANAGEMENT: A CASE STUDY

Guilherme Cordeiro Da Costa <sup>1</sup>  
Fernanda Moreira Lima Santos <sup>2</sup>

### RESUMO

O empreendedorismo na gestão pública emerge como um catalisador de mudanças e inovações necessárias para enfrentar os desafios complexos da sociedade contemporânea. A figura do empreendedor público, que combina a mentalidade empreendedora do setor privado com um compromisso inabalável com o bem público, destaca-se como um agente de transformação e um arquiteto do futuro da administração pública. Nesse sentido, este artigo buscou compreender como o empreendedorismo pode ser aplicado na esfera pública, oferecendo meios para aprimorar políticas e práticas governamentais. Mais especificamente, trata-se de um estudo de caso que objetiva identificar como a Prefeitura do Município de Russas (CE) se valeu do empreendedorismo para a criação de políticas e de práticas públicas mais eficientes e eficazes. A pesquisa se classificou como qualitativa e descritiva, partindo de informações que foram coletadas por meio de entrevistas por acessibilidade com três gestores da prefeitura pesquisada. Concluiu-se que o empreendedorismo é a chave para a solução de problemas que mais afetam a população, como os problemas internos que atrasam a eficiência na busca de resultados positivos. A pesquisa apontou o papel relevante do empreendedorismo na solução de entraves, incluindo os problemas de gestão, tal resultado destaca a importância da criação de uma cultura empreendedora para transformar a administração pública, promovendo eficiência, transparência e soluções criativas para desafios da esfera da gestão pública.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Gestor público. Perfil empreendedor. Gestão pública.

### ABSTRACT

Entrepreneurship in public management emerges as a catalyst for changes and innovations necessary to face the complex challenges of contemporary society. The figure of the public entrepreneur, who combines the entrepreneurial mindset of the private sector with an unwavering commitment to the public good, stands out as an agent of transformation and an architect of the future of public administration. In this sense, this article sought to understand how entrepreneurship can be applied in the public sphere, providing means to improve governmental policies and practices. More specifically, it is a case study aimed at identifying how the Municipality of Russas (CE) used entrepreneurship to create more efficient and effective public policies and practices. The research was classified as qualitative and descriptive, based on information collected through accessibility interviews with three managers from the surveyed municipality. It was concluded that entrepreneurship is the key to solving problems that most affect the population, such as internal issues that hinder efficiency in achieving positive results. The research highlighted the relevant role of entrepreneurship in overcoming obstacles, including management problems. Such results underscore the importance of creating an entrepreneurial culture to transform public administration, promoting efficiency, transparency, and creative solutions to challenges in the realm of public management.

**Keywords:** Entrepreneurship. Public manager. Entrepreneurial profile. Public management.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Unichristus - guilherme\_orplac@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora de Graduação em Administração de Empresas da Unichristus, Mestre em Administração – fernanda.santos@unichristus.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o setor público foi frequentemente associado a uma imagem de burocracia lenta e ineficiente, marcada por processos morosos e pela falta de inovação. No entanto, como é sabido, o mundo está passando constantemente por transformações significativas, as quais moldam não apenas nossa maneira de viver, mas também a forma como o governo e a administração pública funcionam. Nesse sentido, à medida que o ritmo das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas acelerou, tornou-se evidente que essa abordagem tradicional não era mais adequada, aumentando uma crescente demanda por serviços de alta qualidade e a necessidade de soluções ágeis para problemas complexos (EMMENDOERFER, 2019).

Diante desse contexto, o empreendedorismo na esfera pública emergiu como uma abordagem capaz de impulsionar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade das organizações governamentais, promovendo um ambiente mais favorável ao progresso social e econômico. De acordo com Costa (2021), foi através das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que surgiu a figura do empreendedor público, alguém que combina a mentalidade empreendedora do setor privado com a dedicação ao bem público. Esses indivíduos buscam constantemente oportunidades de melhoria, adotam abordagens inovadoras para resolver desafios públicos e estão dispostos a assumir riscos calculados em busca de um bem comum. O empreendedor público não se limita a um único campo de atuação, mas abrange uma ampla gama de setores, desde a educação até a saúde, passando pela gestão ambiental e demais setores de desenvolvimento industrial, econômico, social e inovação tecnológica. Seu papel é crucial em áreas de grande complexidade e dinamismo, nas quais a adaptação rápida e a inovação são essenciais para o progresso (COSTA, 2021).

Dessa forma, à medida que se avança na era da informação e da conectividade, o empreendedor público também se beneficia das novas ferramentas tecnológicas que tornam possíveis repensar processos e serviços governamentais. A revolução digital abre portas para a criação de soluções mais ágeis e acessíveis, permitindo que os empreendedores públicos identifiquem maneiras de oferecer serviços de alta qualidade de forma mais eficiente e econômica. No entanto, a jornada do empreendedor público não está isenta de desafios. O ambiente político muitas vezes pode ser um terreno fértil para resistências e obstáculos à mudança. Além disso, os empreendedores públicos enfrentam a pressão constante de prestar contas à sociedade, o que exige um equilíbrio delicado entre a busca pela eficiência e a manutenção dos mais altos padrões éticos (MOURAD; ANDRADE; GONÇALVES, 2019).

Mais recentemente, no cenário pós-pandemia de COVID-19, o papel do empreendedorismo na gestão pública ganhou destaque como um elemento crucial para a recuperação econômica e para o desenvolvimento sustentável das nações. A crise da saúde global desencadeou uma série de desafios e transformações no âmbito público, que demandam uma abordagem inovadora para a resolução de problemas e para a criação de soluções disruptivas. As demandas emergentes, como a necessidade de fornecer serviços de saúde adequados, a adaptação ao trabalho remoto e a busca por soluções ágeis para problemas complexos, tornaram-se ainda mais evidentes. Assim, a gestão pública foi desafiada a repensar suas práticas e a adotar uma abordagem mais empreendedora.

Nesse sentido, a relevância deste estudo reside na necessidade de repensar a gestão pública, na qual os recursos se tornaram mais escassos, os desafios se multiplicam e a busca por soluções inovadoras se intensificaram, onde a burocracia e a cultura organizacional arraigada em algumas instituições públicas podem ser barreiras significativas para a implementação de ideias inovadoras.

Compreender o papel do empreendedorismo na gestão pública não apenas enriquece o campo acadêmico, mas também fornece soluções práticas para gestores públicos e

tomadores de decisão, contribuindo para a construção de sociedades mais resilientes e adaptáveis. Essa questão é crucial, pois a capacidade de resposta e a eficiência da gestão pública têm um impacto direto na qualidade de vida dos cidadãos e no progresso das nações.

Diante desse cenário, surge a seguinte problemática: como o empreendedorismo pode ser efetivamente incorporado à gestão pública, para melhorar a qualidade dos serviços, promover a inovação e impulsionar o desenvolvimento econômico?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo identificar o papel do empreendedorismo na gestão pública e sua contribuição para a criação de políticas e práticas mais eficazes, a partir de um estudo de caso realizado na Prefeitura do Município de Russas - Ce. Mais especificamente, busca-se identificar o perfil empreendedor dos gestores públicos da instituição pesquisada; investigar as práticas empreendedoras adotadas, além de propor diretrizes para a implementação efetiva do empreendedorismo na prefeitura em estudo.

O presente trabalho está dividido em cinco seções. A primeira é composta da introdução, que apresenta uma breve contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos do estudo, e a justificativa do trabalho. A segunda descreve o referencial teórico, com revisão da literatura dos principais assuntos do empreendedorismo na gestão pública. Na terceira seção é descrita a metodologia, na qual é definida a condução do trabalho, expondo as ferramentas para a realização da pesquisa. Na quarta parte é apresentada a análise dos resultados obtidos e, na última, é a apresentada a conclusão do trabalho, com as considerações finais acerca do presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão discutidos os principais assuntos sobre o empreendedorismo na gestão pública, o perfil empreendedor do gestor público e a implementação do empreendedorismo na esfera pública, com embasamento de revisão da literatura que compõem o referencial teórico do artigo.

### **2.1 Empreendedorismo na gestão pública**

As origens da temática sobre o empreendedorismo no setor público surgiram entre às décadas de 1950 e 1960. Uma das primeiras discussões sobre esse assunto pode ser encontrada no trabalho do cientista político Mancur Olson, publicado em 1965, com o título de *The logic of Colettive Action*, no qual o autor identificou os empreendedores públicos como sendo um grupo amplo de indivíduos que contribuem para a elaboração de políticas que geram resultados coletivos, onde era denominado Empreendedor Político. Durante esse período, mais pelo ano de 1964, Elinor Ostrom escreveu sua dissertação, denominada *Public entrepreneurship*, na qual definiu a concepção de empreendedorismo no setor público (ESP) de uma maneira tripartite, em que a atividade de gestão é uma função essencial para a organização pública, impactando diretamente em sua capacidade de inovar (VALADARES; EMMENDOERFER; JUNIOR, 2023).

A própria desaceleração da economia mundial, após 2008, tem elevado o interesse de implementar essa filosofia de empreendedorismo na gestão pública, pois, uma quantidade de novas questões tem impactado o setor público e a relação entre os setores público e privado. Os agentes públicos têm tentado inovar e experimentar novos processos de gestão de políticas públicas e os órgãos públicos passaram a ter um papel mais ativo na criação de produtos e processos inovadores, tornando mais dinâmicas as relações existentes dentro e fora do âmbito governamental. Assim, esse movimento direcionou a atuação dos governos para uma forma mais empresarial e inovadora, legitimando a iminente discussão do empreendedorismo no setor público (VALADARES; EMMENDOERFER; JUNIOR, 2023).

Com essa evolução, a crescente interconexão global, a revolução tecnológica e as questões complexas que afetam o bem-estar das comunidades exigem gestores públicos que sejam capazes de pensar e agir de forma inovadora. Esses agentes sociais não apenas gerenciam recursos e processos, mas também são agentes de mudança, visionários que enxergam oportunidades nas crises, promovendo soluções criativas para os problemas públicos (TEIXEIRA; ANDRADE; ALCÂNTARA, 2020).

De acordo com Emmendoerfer (2019), no contexto da esfera pública, o empreendedorismo pode parecer um paradoxo, pois, tradicionalmente, associa-se essa qualidade ao mundo dos negócios, no qual a competição, o lucro e a inovação estão no centro das atividades. No entanto, o empreendedor público transcende a essas fronteiras conceituais ao introduzir uma abordagem dinâmica e orientada para resultados dentro das estruturas burocráticas do governo. Na complexa teia que constitui a gestão pública contemporânea, emerge uma figura singular e adaptável: o empreendedor público. Esse conceito parece apresentar uma aparente dicotomia, ao unir elementos do empreendedorismo, característicos do setor privado, com a esfera pública, tradicionalmente associada à estabilidade e à burocracia. Entretanto, essa convergência se revela fundamental no cenário atual, no qual as demandas da sociedade evoluem em ritmo acelerado e a administração pública precisa se reinventar para atender às expectativas em constante mudança (GAI; COSTA; FIALHO, 2019).

De acordo com Sena (2020), no intrincado cenário da administração pública, é cada vez mais claro que os desafios e as demandas da sociedade moderna requerem uma abordagem distinta e inovadora por parte dos gestores públicos. Ao longo das últimas décadas, tem surgido uma nova perspectiva que lança luz sobre o perfil empreendedor desses líderes governamentais. Embora essa noção possa parecer dúbia em um contexto em que a estabilidade e a tradição muitas vezes são associadas à gestão pública, esse espírito empreendedor é particularmente valioso em um mundo em constante mudança, no qual os desafios públicos adquirem novas dimensões e complexidades. Seja na educação, saúde, infraestrutura, meio ambiente ou em qualquer outra área da administração pública, o empreendedor público é incansável na busca por maneiras mais eficazes e eficientes de servir à população (SOUZA, 2021).

À medida que se aprofunda na temática do empreendedor público, fica claro que essa abordagem está redefinindo a maneira como se pensa sobre a administração pública. Desafiando a noção de que o governo é inerentemente lento e burocrático e demonstra que, com a mentalidade certa e um compromisso firme com o bem público, é possível promover a inovação e a eficácia na esfera pública (SENA, 2020).

## **2.2 O perfil empreendedor do gestor público**

De acordo com Teixeira; Andrade; Alcântara (2020), a sociedade contemporânea é caracterizada por um ambiente de mudanças rápidas e imprevisíveis. Nesse contexto dinâmico, as antigas formas de administração pública muitas vezes mostram-se insuficientes para lidar com os desafios emergentes. É nesse ponto que o perfil empreendedor do gestor público se destaca como uma resposta eficaz às demandas atuais, onde o empreendedor público não age isoladamente, mas é um facilitador da colaboração entre diversos atores, incluindo cidadãos, empresas, organizações da sociedade civil e outros órgãos governamentais. Essa abordagem colaborativa não apenas amplifica o impacto de suas iniciativas, mas também fortalece a participação cidadã na definição de políticas públicas e na criação de soluções (SOUZA, 2021).

Assim, o empreendedor tem como características a iniciativa, autonomia, autoconfiança, necessidade de realização, perseverança, tenacidade para vencer obstáculos, capacidade de se dedicar ao trabalho e concentrar esforços para alcançar resultados, comprometimento, dentre outras. Segundo Olívio (2003), o conjunto de características empreendedoras são: busca de oportunidades e iniciativa; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; busca de informações;



estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

Neste panorama, a evolução do perfil do gestor público é notória, de modo que as expectativas da sociedade e a complexidade dos desafios enfrentados pelo setor público têm gerado uma demanda por líderes que não só compreendam a dinâmica do mercado, mas também possuam a visão e a determinação necessárias para transformar e modernizar a administração pública. É nesse contexto que emerge o conceito do "gestor público empreendedor" (SENA, 2020).

O empreendedor público se refere às pessoas comprometidas com o coletivo, que não se deixam acomodar por ter uma estabilidade no emprego; pelo contrário, essas pessoas querem melhorar os serviços à população e propõem meios de utilizar os recursos públicos com mais eficiência, mesmo possuindo o rótulo totalmente oposto ao empreendedorismo que comumente é atribuído aos funcionários públicos. Na verdade, há muitos empreendedores públicos que fazem a diferença e trabalham por um país mais justo e igualitário, não se pode confundir este empreendedor com os políticos que utilizam o conceito do empreendedorismo para a autopromoção (DORNELAS, 2018).

De acordo com Santos (2020), um aspecto crucial do empreendedor público é a sua capacidade de gerenciar riscos de forma calculada. Embora a inovação implique um certo grau de incerteza, o empreendedor é habilidoso em avaliar os possíveis resultados e tomar decisões informadas. Ao mesmo tempo, compreendendo que o medo do fracasso não deve paralisar a ação, mas sim servir como um estímulo para aprender e aprimorar suas abordagens. Uma característica marcante do empreendedor público é a sua capacidade de identificar lacunas e oportunidades de melhoria nos serviços públicos. Em vez de se contentar com soluções convencionais, ele desafia o status quo, questionando se o que está sendo feito é realmente eficaz e atende às necessidades da comunidade. Essa atitude questionadora é fundamental para a inovação no setor público, pois estimula a busca por soluções mais eficientes e eficazes (EMMENDOERFER, 2019).

O empreendedor público não é um "lobo solitário". Ele opera em redes de colaboração, reconhecendo que os problemas públicos muitas vezes exigem soluções coletivas. Essas parcerias interdisciplinares podem incluir especialistas em diversas áreas, representantes da sociedade civil, empresas e, acima de tudo, os cidadãos. A inclusão de múltiplas perspectivas enriquece o processo de inovação, resultando em soluções mais abrangentes e eficazes (TEIXEIRA; ANDRADE; ALCÂNTARA, 2020). Vale destacar que o empreendedor público não está isento de desafios. Ele enfrenta resistência à mudança por parte daqueles que preferem manter o status quo e pode encontrar obstáculos burocráticos que dificultam a implementação de suas ideias inovadoras. No entanto, sua determinação e visão o impulsionam a superar esses obstáculos em busca de um objetivo maior: melhorar a vida dos cidadãos e fortalecer a capacidade do governo de atender às demandas da sociedade em constante evolução (SENA, 2020).

Outro aspecto importante do empreendedor público é a sua capacidade de trabalhar em parceria com outros setores da sociedade, reconhecendo que muitos dos problemas que o governo enfrenta são complexos demais para serem resolvidos por uma única entidade. Portanto, ele colabora com empresas, organizações sem fins lucrativos, instituições acadêmicas e outras partes interessadas para criar soluções conjuntas (MOURAD; ANDRADE; GONÇALVES, 2019).

O empreendedor público demonstra um profundo compromisso com a transparência e a responsabilidade entendendo que, como administrador dos recursos públicos, tem a obrigação de prestar contas à sociedade. Portanto, busca constantemente envolver os cidadãos no processo de tomada de decisões e na avaliação do desempenho do governo, não

apenas fortalece a confiança na administração pública, mas também gera um maior senso de pertencimento e engajamento cívico (SENA, 2020).

### **2.3 A implementação do empreendedorismo na esfera pública**

Na contemporaneidade, emerge uma necessidade premente de fomentar uma abordagem inovadora na esfera pública, onde o dinamismo e a capacidade de criação de oportunidades ocupam posição central. Esse desafio, intrinsecamente ligado à capacidade de empreender no âmbito governamental, requer uma análise aprofundada das possibilidades de reformulação do paradigma tradicional do setor público. Para efetivamente promover o empreendedorismo na esfera pública, é crucial fomentar uma cultura engajadora sobre a inovação e a experimentação. Isso implica em estimular a busca por soluções criativas e adaptativas para os desafios governamentais, adotando práticas que incentivem a reflexão e a busca constante por melhorias no serviço público (SILVA; PAIUCA; SCHMIDT, 2019).

Assim, um aspecto relevante reside na promoção da colaboração entre instituições governamentais e a sociedade civil, estabelecendo parcerias estratégicas para alavancar a capacidade empreendedora no setor público. Sinergias entre organizações estatais e privadas podem criar ecossistemas de inovação que potencializam a implementação de projetos empreendedores. Um passo fundamental é a revisão e adaptação de políticas públicas para atender às necessidades de uma abordagem mais empreendedora. A flexibilização de regulamentos e procedimentos pode reduzir obstáculos à inovação, proporcionando maior autonomia aos agentes públicos e incentivando a criatividade na gestão de recursos (RAU; VALLE; CAMARA, 2021).

Dessa forma, a busca pela implementação do empreendedorismo na esfera pública, é imperativo explorar o potencial das tecnologias disruptivas. A adoção de soluções digitais e a análise de *big data* podem fornecer insights valiosos para melhorar a eficiência dos serviços governamentais. Essas inovações permitem a personalização de abordagens e a entrega de serviços públicos mais eficazes. Para estimular o empreendedorismo na esfera pública, é preciso desenvolver ecossistemas que promovam o surgimento de *startups* governamentais. Essas organizações inovadoras podem funcionar como laboratórios para testar novas abordagens e tecnologias, permitindo que o governo adote rapidamente soluções bem-sucedidas. Além disso, a criação de programas de aceleração e incubação para empreendedores do setor público (VALADARES; EMMENDOERFER; JUNIOR, 2023).

Sendo assim, para uma transição eficaz em direção ao empreendedorismo na esfera pública, é essencial investir na capacitação dos servidores. Treinamentos focados no desenvolvimento de habilidades empreendedoras, como resolução de problemas complexos, liderança e comunicação, são imprescindíveis para criar uma força de trabalho mais adaptável e inovadora. Sendo crucial estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso das iniciativas empreendedoras no governo. Essa prática permite ajustes contínuos e a otimização de estratégias, garantindo que o empreendedorismo na esfera pública seja sustentável e eficiente a longo prazo (RAU; VALLE; CAMARA, 2021).

Um elemento vital na implementação do empreendedorismo na esfera pública é a promoção da transparência e da participação cidadã. A abertura de dados governamentais e a criação de mecanismos de consulta pública fortalecem a confiança da sociedade nas ações do governo e envolvem os cidadãos na cocriação de políticas e serviços públicos. Para garantir que o empreendedorismo na esfera pública seja eficaz, é fundamental estabelecer métricas robustas para medir seu impacto social e econômico. A avaliação de resultados não apenas permite demonstrar o valor das iniciativas empreendedoras, mas também identificar áreas que necessitam de melhorias. Além disso, o monitoramento constante do retorno sobre o investimento público empreendedor ajuda a aprimorar a alocação de recursos (RAU; VALLE; CAMARA, 2021).

A revisão da literatura revelou que o empreendedor público é caracterizado por uma série de atributos e habilidades, incluindo a capacidade de identificar oportunidades de melhoria nos serviços públicos, promover a inovação, gerenciar riscos de forma calculada e inspirar equipes com uma visão poderosa. Ele atua como um facilitador da colaboração entre diversos atores, reconhecendo que os problemas públicos muitas vezes exigem soluções coletivas. Além disso, ele valoriza a aprendizagem contínua e a análise baseada em dados como ferramentas essenciais para aprimorar a eficácia e a eficiência do governo.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia da pesquisa se classificou como descritiva, estudo de caso, bibliográfica e qualitativa, com o objetivo de identificar o papel do empreendedorismo na gestão pública e sua contribuição para a criação de políticas e práticas mais eficazes, sendo um estudo de caso na Prefeitura do Município de Russas, município cearense no qual o pesquisador nasceu, mora e trabalha, o que justifica a escolha do local. O ambiente da pesquisa escolhido, refere-se ao objeto de pesquisa ou unidade de análise, ou seja, são todos os elementos que compõem o todo em que foi realizada a pesquisa de campo, coletados os dados e ouvidas as pessoas para a elaboração da pesquisa (MICHEL, 2015).

A parte bibliográfica da pesquisa se refere ao referencial teórico que norteia este artigo, permitindo ao pesquisador utilizar uma série de recursos disponíveis sobre o tema de estudo. Diante disso, para Otoni (2011), a construção do referencial teórico foi realizada pela obtenção de informações nas diversas fontes teóricas, como livros, artigos e revistas científicas acerca do tema em estudo.

A pesquisa classificou-se como descritiva, pois essa abordagem, na concepção de Pereira (2016), é um tipo de pesquisa que possibilita obter melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que geram o fenômeno descrito pelos objetivos específicos. Para Gil (2018, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim sendo, ressalta-se que esta pesquisa é do tipo descritiva e tem entrevistas como meio de coleta, pois tem como objetivo identificar o papel do empreendedorismo na gestão pública e sua contribuição para a criação de políticas e práticas mais eficazes, sendo um estudo de caso na Prefeitura do Município de Russas no Ceará, descrevendo a realidade estudada, suas características e seus problemas sem alteração de seu funcionamento. “Um estudo de caso deve descrevê-lo e analisá-lo da forma mais detalhada e aprofundada. Por meio do estudo de caso pode-se ter subsídios para as tomadas de decisão em relação a algum fenômeno em estudo” (PEREIRA *et al.*, 2018, p. 74).

A pesquisa foi classificada também como qualitativa, pois segundo Pereira *et al.* (2018, p. 67) relatam sobre a ênfase na interpretação que “os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo”. Assim, para a coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada, realizada com três gestores da prefeitura escolhida, que se teve por acessibilidade pelo fato de tomarem decisões que impactam a esfera empreendedora.

Assim, como instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado construído pelo pesquisador, com perguntas elaboradas embasadas nos objetivos específicos. O tipo de entrevista mais utilizada na investigação qualitativa é a semiestruturada que, apesar de ter um guião prévio que estrutura os conteúdos a ser abordados, admite flexibilidade suficiente para explorar o mundo do entrevistado através de uma relação de conversação (FLICK, 2005).

Em seguida, foi feita uma análise de conteúdo dos dados coletados, a partir dos quais chegou-se às conclusões descritas e interpretadas neste trabalho. No questionário, as

informações coletadas pelo pesquisador limitaram-se tão somente às respostas escritas e preenchidas pelos próprios participantes (FACHIN, 2017).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi aplicada no mês de novembro de 2023 com três gestores da prefeitura de Russas, sendo a escolha pela prefeitura citada pelo fato do pesquisador ser servidor da mesma e ter acesso a alguns gestores, facilitando a coleta de informações na pesquisa. O município de Russas fica localizado a 162 Km da capital Fortaleza, no Estado do Ceará. Segundo o último censo, realizado em 2022, a população Russana concentra 72.928 habitantes, sendo uma das cidades mais importantes da região do Vale do Jaguaribe. A atual gestão municipal, eleita em 2020, iniciou os trabalhos administrativos no ano de 2021, sendo o primeiro mandato do atual prefeito.

Na pesquisa foram escolhidos, por critério de acessibilidade, três gestores, os quais pertencem ao primeiro escalão administrativo do prefeito, sendo a equipe composta por pessoas jovens, que possuem o espírito empreendedor na carreira profissional. Conforme o estudo realizado, os três gestores municipais participantes da pesquisa apresentaram o perfil demográfico exposto no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** – Características demográficas dos gestores entrevistados

<b>GESTOR A</b>	<b>GESTOR B</b>	<b>GESTOR C</b>
30 a 49 Anos	18 a 29 Anos	30 a 49 Anos
Pós-graduação	Ensino Superior	Ensino Superior
Comissionado	Comissionado	Comissionado
Agente de Desenvolvimento	Coordenador(A)	Secretário(A)
11 a 20 Anos	2 a 5 Anos	2 a 5 Anos
Secretaria de Desenvolvimento Econômico	Secretaria de Planejamento	Secretaria de Infraestrutura e Serviços Urbanos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, segundo os dados do Quadro 1, os gestores entrevistados são jovens, com idades entre 18 a 49 anos, possuindo nível superior a pós-graduação, sendo os três com cargos comissionados, entre 2 a 20 anos de serviço público, com funções da ordem de (A a C); Agente de desenvolvimento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Coordenador da Secretaria de Planejamento e Secretário da Secretaria de Infraestrutura e Serviço Urbano.

Na segunda parte da pesquisa, as doze questões elaboradas foram direcionadas para as características empreendedoras do gestor público, os gestores pesquisados tinham que indicar o grau de importância dessas características comportamentais, graduando-as entre 0 a 5, sendo que “0” determinava sem importância, e “5” determinava muita importância. Dessa forma, as respostas dos três gestores estão representadas no Quadro 2, a seguir:

**Quadro 2** – Respostas dos gestores sobre grau de importância das características empreendedoras

CARACTERÍSTICAS	RESPOSTA GESTOR A	RESPOSTA GESTOR B	RESPOSTA GESTOR C
Busca de informações	5	5	5
Busca de oportunidades e iniciativa	5	5	5
Comprometimento	5	5	5
Correr riscos calculados	3	4	4
Estabelecimento de metas	5	5	5
Exigência de qualidade e eficiência	5	5	5
Independência e autoconfiança	4	5	4
Criatividade	4	5	4
Inovação	5	5	5
Persistência	5	5	5
Persuasão e rede de contatos	5	5	5
Planejamento e monitoramento sistemáticos	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>57</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados, a pontuação total para as características empreendedoras foi considerada alta para os três gestores entrevistados, sendo que o gestor B possui maior pontuação com 59 pontos, sendo o gestor C em segundo lugar com 57 pontos e o gestor A ficou em terceiro com 56 pontos. Sobre a análise das pontuações de forma mais específicas, as características: busca de informações; busca de oportunidades e iniciativa; comprometimento; estabelecimento de metas; exigência de qualidade e eficiência; inovação; persistência; persuasão e rede de contatos; e planejamento e monitoramento sistemáticos, os três gestores consideraram como características muito importantes “5” para o gestor público. Na característica correr riscos calculados, o gestor A determinou grau de importância “3”, que significa um grau mediano, e os gestores B e C determinaram como grau de importância “4”. Nas características independência, autoconfiança e criatividade, os gestores A e C determinaram como grau de importância “4”, já o gestor “B” determinou grau máximo de importância “5”.

Silva (2017) afirma em seu estudo que o gestor público precisa ter características especiais e estar capacitado para atuar no sistema público. Essas características devem estar orientadas para o seu desenvolvimento, embasadas em uma gestão por competências, além de suas funções e atribuições. Ainda há a necessidade de este agente ter a formação e a capacitação necessária para os desafios de uma liderança eficaz e de qualidade.

Na terceira parte da pesquisa, os gestores entrevistados puderam explicar mais sobre o assunto de forma descritiva com as perguntas abertas, podendo expressar sua opinião diretamente sobre as práticas empreendedoras adotadas e o impacto dessas ações geradas na melhoria da gestão pública.

Na questão 01, foi solicitado, como opinião pessoal, qual característica do gestor público eles considerariam mais importante para um empreendedor público de sucesso. Para o gestor A o estabelecimento de metas é o mais importante, pois na gestão pública, o gestor precisa entregar resultados. O gestor B considerou como mais importante a característica de

planejamento e monitoramento sistemático. Já para o gestor C, a capacidade de adaptação pode ser considerada como uma das mais relevantes para o empreendedor de sucesso do setor público, pois o “*setor público envolve uma série de complexidades, mudanças constantes e pressões políticas, e o empreendedor precisa ser capaz de se adaptar a essas dinâmicas para alcançar seus objetivos*”

Na questão 02, os gestores responderam se consideravam um empreendedor público. O gestor A se considera um empreendedor público, pois demonstrou buscar sempre a informação para realização das suas atividades para dar suporte em novos projetos. O gestor B também se considera um empreendedor público, pois para ele “*o setor público não deixa de ser uma empresa, no qual os objetivos são diferentes, mas os resultados precisam ser alcançados*”. O gestor C também se considerou um empreendedor público, e destacou a liderança como uma das características importantes para isso acontecer. Isso remete ao estudo de Emmendoerfer (2019), quando relata que o empreendedorismo na gestão pública parece um paradoxo, pois muitos ainda acreditam que o empreendedorismo só serve para o lucro, sendo que na verdade o empreendedorismo leva ao resultado.

Na questão 03, foi solicitado que os gestores citassem práticas empreendedoras e como foram implementadas em sua gestão. Os três gestores citaram a inovação como prática empreendedora implementada em seus setores. O gestor A apontou que a inovação por meio de uma parceria com o Sebrae foi firmada para desenvolver a Inovação Aberta no Setor Público. O gestor B apontou a inovação, por meio da automação do recebimento de demandas, resultando no planejamento mensal de despesas. O gestor C apontou que a inovação na sugestão de problemas foi determinante para o alcance de resultados positivos. Para Drucker (1987) empreender e inovar envolvem lidar com todos os riscos sobre a ideia, para tanto, e por isso a inovação se baseia na capacidade que a invenção tenha de gerar receita. No setor público, a receita é gerar resultados antes não alcançados.

A questão 04 foi baseada nas respostas da pergunta 03, quais os impactos dessas ações relatadas na melhoria da gestão pública. Os três gestores apontaram que com a implementação de soluções inovadoras, foi possível alcançar a simplificação e celeridade, desburocratizando a resolução de problemas. Foi solicitado também que fosse relatado, se houvesse, os impactos negativos dessas ações. Os três gestores relataram não haver impactos negativos, mas concordaram que é necessário maior engajamento entre as secretarias que fazem parte da administração pública para o alcance de resultados ainda mais positivos.

Por último, os gestores expressaram em suas opiniões, como o empreendedorismo pode contribuir na governança na gestão pública. O gestor A opinou que “*o empreendedorismo governamental surge como base para reinventar a gestão dos recursos públicos e garante soluções inovadoras para a sociedade com base nas demandas contemporâneas e nas necessidades sociais*”. Para o gestor B “*o empreendedorismo não aumenta nem diminui a atuação do Estado. Pelo contrário, busca encontrar soluções hábeis e justas para a sociedade*. O gestor C destacou que “*as ações são influenciadas por diversos fatores políticos, burocráticos e sociais, e é essencial que o empreendedor público seja capaz de lidar com as dificuldades e pressões inerentes ao trabalho, buscando soluções criativas e sustentáveis*. Para Valadares, Emmendoerfer e Da Silva Júnior (2023) os empreendedores de políticas públicas têm papel fundamental no alcance dos resultados das políticas públicas. E as pessoas mais carentes são as que mais precisam de políticas públicas de resultados satisfatórios e hábeis para a resolução de problemas muitas vezes antigos e que não permitem melhor qualidade de vida.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O empreendedorismo na gestão pública é uma mudança inovadora essencial para o desenvolvimento de uma sociedade para melhorar a qualidade dos serviços, promover a

inovação e impulsionar o desenvolvimento econômico, o que é crucial, uma vez que a eficiência da gestão pública impacta diretamente na qualidade de vida dos cidadãos e no progresso das nações. No entanto, a jornada do empreendedor público não está isenta de desafios. O gestor público enfrenta resistência à mudanças, obstáculos burocráticos e a pressão constante de prestar contas à sociedade. Superar esses obstáculos exige determinação, habilidades diplomáticas e adaptabilidade para navegar nas complexas dinâmicas políticas.

Neste estudo, a pergunta problema inicial foi respondida, pois o empreendedorismo na gestão pública pode ser efetivamente incorporado para melhorar a qualidade dos serviços, promover a inovação e impulsionar o desenvolvimento econômico. Os empreendedores públicos desempenham um papel fundamental na transformação da administração pública, tornando-a mais ágil, eficaz e centrada no cidadão.

Os objetivos traçados foram alcançados, pois foi identificado junto aos gestores participantes da pesquisa que o empreendedorismo é a chave para a solução de problemas que mais afetam a população, e também a solução dos problemas internos que atrasam a eficiência na busca de resultados positivos. Destaca-se que a mentalidade empreendedora através da criação de uma cultura empreendedora na gestão pública pode transformar a administração pública, promovendo eficiência, transparência e soluções criativas para desafios complexos. A pesquisa também identificou que o empreendedor público não atua isoladamente, mas busca parcerias estratégicas com diversos stakeholders, incluindo cidadãos, empresas e organizações da sociedade civil, essa abordagem colaborativa enriquece o processo de inovação e resulta em soluções mais abrangentes e eficazes.

A importância do empreendedorismo na gestão pública reside na capacidade de criar um ambiente que estimule a colaboração, a busca por soluções inovadoras e a efetivação de políticas públicas que atendam às necessidades reais da comunidade. É inegável que os empreendedores no setor público enfrentam desafios específicos, como alguns gargalos de tomadas de decisões, morosidade na solução de problemas ocasionados pelo excesso de burocracia praticada em alguns processos, resistência a mudança e a inovação e principalmente a limitação de recursos públicos.

No entanto, é através da visão empreendedora que se torna possível superar essas barreiras, transformando dificuldades em oportunidades de crescimento e melhorias. Dessa forma, é crucial que gestores e servidores públicos desenvolvam e incentivem uma mentalidade empreendedora, estimulando a inovação, a criatividade e a busca por soluções eficazes para os problemas enfrentados pela comunidade. Capacitar os servidores, investir em tecnologia, promover parcerias com o setor privado e adotar modelos de gestão mais ágeis são passos essenciais para promover um ambiente propício ao empreendedorismo na gestão pública.

O empreendedorismo na gestão pública não apenas possibilita a melhoria dos serviços oferecidos à população, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e social do país. Ao criar uma cultura empreendedora e fornecer condições para que ideias inovadoras sejam rompidas, é viável construir um ambiente mais dinâmico, eficiente e específico para as reais necessidades da sociedade.

Apesar das limitações encontradas durante a elaboração deste estudo, como a incompatibilidade de agendas dos demais secretários da gestão municipal e a participação de apenas 03 gestores na entrevista, o que limitou a análise do estudo, foi possível identificar as práticas empreendedoras adotadas pela gestão, que resultaram na desburocratização de processos, trazendo celeridade para administração pública. Além disto, pode-se observar que na visão dos agentes públicos, independente do seu perfil, o empreendedorismo se faz importante na esfera pública, corroborando com a literatura.

É importante novos estudos sobre o empreendedorismo na gestão pública, para que o crescimento e o fortalecimento de práticas empreendedoras através da mentalidade empreendedora sendo criada em uma cultura inovadora, sejam cada vez mais implementadas e

embasadas em estudos fortes e constantes, pois não se pode esquecer que o empreendedorismo e a inovação são desenvolvidos por pessoas e os agentes que irão desenvolvê-los e praticá-los precisam conhecer a sua importância para que toda a implementação do empreendedorismo na gestão pública seja de fato eficaz.

## **REFERÊNCIAS**

COSTA, Ana Paula Pina. O empreendedorismo corporativo no setor público. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 5, n. 5, p. 234-250, 2020.

DORNELAS, José. **Introdução ao Empreendedorismo: Desenvolvendo Habilidades Para Fazer Acontecer**. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap, 2019.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2005.

GAI, Maria Julia Pegoraro; COSTA, Vânia Medianeira Flores; FIALHO, Camila Borges. Psicólogas empreendedoras: diferenciais das consultoras em psicologia do trabalho e das organizações. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, Deerfield Beach, n. julho, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOURAD, Layla Isadora Nonato; ANDRADE, Daniela Meirelles; GONÇALVES, Vinícius Batista. Empreendedorismo público: um estudo de caso na secretaria de meio ambiente de um município do sul de Minas Gerais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Porto Velho, v. 11, n. 1, p. 73-97, 2019.

OLIVIO, S. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2 ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

OTONI, Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: Métodos e Técnicas**. 2 ed. Pará de Minas: Editora Visual Books. 2011.

PEREIRA, Isabella Monteiro *et al.* Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Lisboa, v. 5, n. 2, p. 51-76, 2016.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.



RAU, Renata Maria Oliveira Bezerra; DO VALLE, Rafaella Simonetti; CAMARA-AMALIA, Maria Amália Arruda. O Papel da Universidade Empreendedora na Tríplice Hélice. XXXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Evento Online. **Anais...** p. 17-18, 2021. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/112/approved/e836d813fd184325132fca8edcdfb40e.pdf>. Acesso: 10 set. 2023.

SANTOS, Cleiton Dias dos. **Comportamento organizacional como ferramenta na gestão de pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade de Administração, UNIME. Itabuna, p. 32, 2020.

SENA, Priscila Machado Borges. **Fontes de informação no ecossistema de startups de Florianópolis**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UFSC. Florianópolis, p. 323, 2020.

SILVA, Gustavo Souza da; PAIUCA, Israel Robinson; SCHMIDT, Cristina. Cultura empreendedora e políticas públicas: a participação social como estratégia para fortalecer o desenvolvimento econômico municipal. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 3, n. 44, 2020.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves da. **Intraempreendedorismo e governança pública: a relação entre o comportamento empreendedor e o desempenho da governança na gestão pública municipal**. Dissertação (Mestrado em Planejamento Público e Desenvolvimento). Curso de Planejamento Público e Desenvolvimento, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, p. 167, 2017.

SOUZA, Lindaura Irani. **A gestão de pessoas como diferencial para a competitividade empresarial**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade de Administração, Anhanguera. Campinas, p. 30, 2021.

TEIXEIRA, Thatiana Stacanelli et al. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; DA SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos. Empreendedorismo no Setor Público (ESP): Esboçando Sentidos e (des) construindo o conceito para a Gestão Municipal. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 33, p. 82-112, 2023.

## APÊNDICE

24/01/2024 15:16

O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

# O PAPEL DO EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO.

Essa pesquisa tem como objetivo identificar o papel do empreendedorismo na gestão pública e sua contribuição para a criação de políticas e práticas mais eficazes, sendo um estudo de caso na prefeitura no Município de Russas. Os dados serão utilizados exclusivamente para a pesquisa não sendo revelados, dessa forma, a sua contribuição é muito importante e agradeço a sua participação.

1. E-mail \*

---

2. Idade

*Marcar apenas uma oval.*

entre 18 a 29 anos

entre 30 a 49 anos

entre 50 a 60 anos

acima de 60 anos

Outro: \_\_\_\_\_

3. Nível de escolaridade

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino médio
- Ensino superior
- Pos-graduação
- mestrado
- Doutorado
- Outro: \_\_\_\_\_

4. Servidor

*Marcar apenas uma oval.*

- Efetivo
- Comissionado

5. Cargo

*Marcar apenas uma oval.*

- Prefeito
- Vice - Prefeito
- Secretário
- Superintendente
- Diretor
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Tempo de serviço público

*Marcar apenas uma oval.*

- menos de 1 ano
- de 2 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- acima de 20 anos
- Outro: \_\_\_\_\_

7. Qual unidade da prefeitura você trabalha?

\_\_\_\_\_

Seção sem título

Para o gestor público, indique o quanto você considera importante às características comportamentais relacionadas, a seguir;

8. Busca de informações.

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

9. Busca de oportunidades e iniciativa.

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

10. Comprometimento

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

11. Correr riscos calculados

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

12. Estabelecimento de metas

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

13. Exigência de qualidade e eficiência

*Marcar apenas uma oval.*

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

14. Independência e autoconfiança

*Marcar apenas uma oval.*

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância



15. Criatividade

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

16. Inovação

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

### 17. Persistência

*Marcar apenas uma oval.*

sem importância

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

muito importância

---

### 18. Persuasão e rede de contatos

*Marcar apenas uma oval.*

sem importância

---

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

muito importância

---

19. Planejamento e monitoramento sistemáticos

Marcar apenas uma oval.

sem importância

1

2

3

4

5

muita importância

20. Dentre estas características qual você considera a mais relevante para o empreendedor de sucesso do setor público? Por quê? Ou tem outra que gostaria de mencionar?

---

Práticas empreendedoras adotadas e o impacto dessas ações geradas na melhoria da gestão pública.

21. Você se considera um empreendedor público? Por quê?

---

---

---

---

---

22. Cite alguma(s) prática(s) empreendedora(s) adotada(s)? Como foram implementadas?

---

---

---

---

---

23. Quais os impactos dessas ações na melhoria da gestão pública?

---

---

---

---

---

24. Caso tenha algum impacto negativo, o que poderia ser melhorado?

---

---

---

---

---

25. Na sua opinião, como o empreendedorismo pode contribuir na governança na gestão pública?

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários