



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Empreendedorismo estratégico no setor público: O caso dos Municípios

Felismina Isabel Rito Alves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos de Ferreira

Covilhã, Outubro de 2013

Dedicatória

Ao Joaquim e ao Francisco, pelo seu acreditar em mim, diferente de todos os outros acreditares...

Ao Francisco, que me inspira imensamente, de forma diferente de todas as outras inspirações...

Á minha família e amigos...

Agradecimentos

Pretendo expressar o meu agradecimento ao Prof. Doutor João José Matos de Ferreira, por toda a disponibilidade, motivação, encorajamento, ajuda pedagógica e exigência científica para realização deste estudo.

O meu agradecimento vai ainda para todos os que contribuíram diretamente para a execução deste estudo, nomeadamente, aos representantes dos Municípios de Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo e Penamacor que gentilmente se disponibilizaram e colaboraram na realização das entrevistas e pela importância dos seus contributos.

Um agradecimento muito especial para a minha família que tanto amo, pelo carinho e apoio constantes e pelas palavras de encorajamento permanentes. Sem eles nada disto seria possível.

Estou também agradecida, a todos os amigos que me acompanharam e apoiaram, em especial à Alcina que muitas vezes esteve presente quando mais necessitei.

Muito Obrigada.

Resumo

Os modelos de empreendedorismo estratégico são em número limitado, conceituais e têm diminuto suporte prático. A questão piora, quando tentamos estudar o setor público.

O presente trabalho de investigação tem por objetivo aferir se o empreendedorismo estratégico é uma prática nos Municípios.

Foram utilizados métodos qualitativos, sendo realizados três estudos de caso, com recurso a fontes documentais, entrevistas e observações.

As entrevistas foram analisadas com o apoio do *software WebQDA*. De acordo com os resultados das entrevistas, destacou-se no elemento *Identificação de oportunidades* as «Ações de apoio à economia», no *Risco* o «Despovoamento» e na *Flexibilidade* a «Flexibilidade na gestão/procedimentos/opções». Relativamente ao elemento *Inovação* obteve-se um número diminuto de referências que poderá ser justificado atendendo à estrutura de recursos humanos rígida, às considerações ambientais e às ordens constitucionais e legais que não incentivam a inovação regular, mas antes, ao cumprimento rígido de regras e procedimentos.

No elemento *Visão*, verificamos que todos os entrevistados se focam sobretudo em visões abrangentes da região, do país e da Europa e pouco numa visão para a sua organização e para o seu município. No elemento crescimento, todos os entrevistados colocam o crescimento completamente depende do aumento de população e visitantes (garantia de sustentabilidade) e verificam-no através da fixação de quadros qualificados, aumento do poder de compra, aumento da resposta saúde/social, aumento da produção e da existência de mais turismo.

Constatámos ainda que, embora se verifique a existência de empreendedorismo estratégico nos três municípios através dos resultados das entrevistas, os dados das fontes documentais evidenciam o oposto no que se refere aos indicadores de crescimento.

Palavras-chave

Empreendedorismo estratégico; setor público; município; crescimento.

Abstract

Models of strategic entrepreneurship are limited in number, conceptual and have small practical support. The issue gets worse, when we try to study the public sector. This research work aims to measure if the strategic entrepreneurship is a practice in Municipalities.

Qualitative methods were used and three case studies were carried, using documentary sources, interviews and observations.

The interviews were analyzed with the help of software WebQDA. According to the interview results, in the element *Opportunities* highlighted the «actions to support the economy», in *Risk* «depopulation» and *Flexibility* «Flexibility in management / procedures / options». The element *Innovation* obtained a small number of references that can be justified in view of the rigid structure of human resources, environmental considerations and the constitutional and legal orders that do not encourage regular innovation, but rather the strict compliance of rules and procedures. In the element *Vision*, we found that all respondents focus on views of the region, the country and Europe and not in a vision for the organization and municipality. In the element *Growth*, all respondents put growth completely depends on the increase of population and visitors (ensuring sustainability) and check it by setting qualified staff, increased purchasing power, increased responsiveness health / social, increased production and the existence of more tourism.

We noted that, is found strategic entrepreneurship in the three counties through the results of interviews, but documentary sources of data show the opposite, taking account indicators of growth.

Keywords

Strategic entrepreneurship; public sector; municipalities; growth.

Índice

Resumo.....	7
Abstract	9
1. Introdução	15
2. Revisão da literatura	19
3. Metodologia de Investigação	24
3.1 Definição da unidade de análise - Municípios.....	24
3.2 Tipo De Estudo.....	24
3.3 Seleção dos casos.....	26
4. Estudos de caso	26
4.1 Fontes documentais.....	27
4.1.1 Dados ambientais.....	27
4.1.2 Dados relacionados com o empreendedorismo estratégico.....	32
4.2 Entrevistas.....	36
4.3 Observações	38
5. Discussão Dos Resultados	39
5.1 Identificação de oportunidades.....	39
5.2 Inovação.....	41
5.3 Risco	42
5.4 Flexibilidade.....	44
5.5 Visão	45
5.7 Fontes documentais.....	47
5.8 Observações	47
6. Conclusão.....	48
6.1 Limitações e Futuras linhas de investigação.....	51
Bibliografia.....	51

Lista de Tabelas

TABELA 1: DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DOS ELEMENTOS DO EMPREENDEDORISMO ESTRATÉGICO	23
TABELA 2: ESTRUTURA TERRITORIAL.....	27
TABELA 3: DADOS SOBRE A POPULAÇÃO	28
TABELA 4: POPULAÇÃO ATIVA E EMPREGADA POR ACTIVIDADE SEGUNDO O CAE	29
TABELA 5: PODER DE COMPRA PER CAPITA.....	30
TABELA 6: PODER DE COMPRA PER CAPITA - ESTUDO DO PODER DE COMPRA CONCELHIO	30
TABELA 7: IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES	30
TABELA 8: TURISMO - ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.....	31
TABELA 9: NÚMERO DE ALUNOS EM ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PÚBLICO E PRIVADO EM 2010/2011	31
TABELA 10: MAPA DE PESSOAL 2013 (RECURSOS HUMANOS)	32
TABELA 11: TRANSFERÊNCIA DO ESTADO PARA OS MUNICÍPIOS (RECURSOS FINANCEIROS).....	33
TABELA 12: PROCESSOS DE CONTROLO ATRAVÉS DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO PÚBLICA	34
TABELA 13: LISTA DE PROJETOS APROVADOS EIXO 1 (COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO).....	35
TABELA 14: PROJETOS APROVADOS COMPETE.....	35
TABELA 15: PALAVRAS FREQUENTES.....	36
TABELA 16: MATRIZ DE FONTES	37
TABELA 17: MATRIZ DE REFERÊNCIAS	37
TABELA 18: MATRIZ POR ELEMENTO COM AS TRÊS REFERÊNCIAS MAIS CITADAS	37
TABELA 19: NOTAS DE CAMPO - CARACTERÍSTICAS DOS DECISORES PÚBLICOS ENTREVISTADOS	38
TABELA 20: NOTAS DE CAMPO - ATITUDES	38
TABELA 21: CITAÇÕES RELATIVAS À «IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES» - AÇÕES DE APOIO À ECONOMIA	40
TABELA 22: CITAÇÕES RELATIVAS À «INOVAÇÃO»	41
TABELA 23: CITAÇÕES RELATIVAS AO «RISCO» DE DESPOVOAMENTO	42
TABELA 24: CITAÇÕES RELATIVAS AO «RISCO» DE «BUROCRACIA/EXTREMA REGULAMENTAÇÃO/ORGANISMOS NÃO FACILITADORES»	43

1. Introdução

Quando falamos de administração pública, as imagens que ainda subsistem são de burocracia, segurança do emprego ao longo da vida, confusão crescente e falta de inovação - ternos escuros, rostos cinzentos e emprego cheio de dias maçantes (Bovaird & Loffler, 2003) e uma imagem de caixa forte com serviços seguros sem luxos (Jaaskelainen & Lonnqvist, 2011). Esta imagem confronta vasta literatura, que nos diz, que, a partir da década de 1980, uma nova designação começou a ser ouvida e instituída - gestão pública. E essa mudança efetivou algumas alterações (Bovaird & Loffler, 2003) mas também, como observado por Powell (1991), é difícil de distinguir claramente entre comportamento dirigido pela procura e produção de eficiência e comportamento que simplesmente é motivado por mudanças cosméticas. Por este motivo, há uma crescente reivindicação por maior responsabilidade e transparência no uso dos recursos públicos, maior responsabilidade quantitativa e qualitativamente em serviços satisfatórios, melhor capacidade de resposta às partes interessadas e um maior envolvimento e consulta do público na tomada de decisões e processos das organizações públicas (Marcuccio & Steccolini, 2007).

As diferenças do setor público em relação ao setor privado são essencialmente, a propriedade coletiva em nome de todos os cidadãos versus a propriedade individual e o motivo de existência tem a ver sobretudo com finalidades sociais versus o lucro (Bovaird & Loffler, 2003; Schneider & Teske, 1992) e os empreendedores políticos não podem ser titulares dos lucros gerados pelas suas inovações (Halachmi & Bovaird, 1997). Logo, as questões públicas, não podem simplesmente ser deixadas à tomada de decisão de particulares e normalmente necessitam de mobilização de recursos das organizações do setor público ou que regulam o comportamento de empresas privadas ou indivíduos ou grupos da sociedade civil (Bovaird & Loffler, 2003). Este objetivo de melhorar o bem-estar público é um objetivo mais complexo e intangível comparado, com lucros e crescimento, tornando difícil de quantificar os serviços e de lhes atribuir preços de mercado¹. Além disso, os serviços públicos são prestados, frequentemente, em setores nos quais companhias privadas não operam². A produção deste tipo de serviços pode ser problemática do ponto de vista de produtividade e um grande desafio ao nível organizacional pois estas organizações produzem muitos serviços diferentes³ (Jaaskelainen & Lonnqvist, 2011).

¹ Muitas vezes são providos grátis como bibliotecas, ou são fortemente subvencionados.

² Por exemplo polícia, corpo de bombeiros e administração pública.

³ Por exemplo uma organização municipal produz serviços relacionados com a educação, assistência à infância, energia, transporte, segurança, cultura...

A ação pública local, está baseada em três elementos-chave (Filho, 2001): (i) o da proximidade da informação, isto é: os governos locais estão mais próximos dos produtores e dos consumidores finais de bens e de serviços públicos (e privados), e por isso são mais bem informados que os governos centrais a respeito das preferências da população; (ii) o da experimentação variada e simultânea, ou seja: a diferenciação nas experiências locais pode ajudar a destacar métodos superiores de oferta do serviço público; e (iii) o elemento relacionado a tamanho, quer dizer: quanto menor o organismo local melhor é o resultado em termos de alocação e de eficiência.

Estes governos locais e seus órgãos administrativos funcionam sob ordens constitucionais e legais que implicam responsabilidades e limitações (Backoff et al., 1993), no entanto, esse rigor deve ser conciliado com um processo regulatório dinâmico que não absorva recursos nem coloque entraves (Porter, 1990).

Dada essa autoridade que têm segundo a lei, as autoridades locais estão designadas a minimizar a possibilidade de usurpação ou abuso de autoridade (Backoff et al., 1993) mas tem existido uma provável inconsistência quando se assume que os indivíduos que atuam no mercado privado são egoístas, mas os que atuam no mercado político são altruístas e prosseguem apenas o interesse público (Buchanan, 1984).

No respeitante à informação, que desempenha um papel importante nos processos de gestão - sobretudo a que não está disponível para os concorrentes ou que não é objeto de suas pesquisas (Porter, 1990), no setor público torna-se uma realidade inversa, nomeadamente durante o período eleitoral, em que o agente político não consegue evitar a disseminação da informação para outros políticos rivais, uma vez que devem divulgar todas as informações, com o intuito de angariar votos e apoio da opinião pública para o sucesso (Schneider & Teske, 1992).

Backoff et al (1993) elencaram uma variedade de fatores que influenciam o comportamento estratégico dos organismos de governação local como a origem e bases legais dos organismos de governo, os objetivos e serviços dos organismos, os processos de controlo e os mecanismos de financiamento e atribuição de recursos. Uma das características ambientais que está prestes a tornar-se uma característica permanente, são os recursos limitados e as implicações da gestão com recursos limitados nas autoridades locais são bastante evidentes, sendo a priorização hoje em dia muito mais aceitável, com conseqüente criação de serviços de prioridade, enquanto outros estão sendo significativamente subfinanciados ou às vezes fechados, embora ainda haja uma relutância para fazer isto abertamente (Bovaird et al., 1999).

A nível da qualidade e instigação de novos procedimentos de qualidade e sistemas de gestão, há pouca capacidade analítica nas autoridades locais, que permita avaliar a qualidade ao longo do tempo, ou mesmo entre departamentos dentro de uma autoridade local, tendo como resultado, disparidades e níveis anómalos de qualidade dos serviços que podem persistir por longos períodos sem ser explicitamente identificados e combatidos, pois os sistemas de informação são, por vezes tão pobres que tornam muito difícil avaliar se até mesmo a quantidade de serviço prestado caiu (Bovaird et al., 1999).

Para alterar estas imagens do setor público, muitos políticos estão desesperados por inovações, mas poucos são corajosos o suficiente para falar sobre o quão difícil é mudar as pessoas de padrões previsíveis de comportamento e de cultura de conformidade (Maddock, 2002).

As reformas estruturais-funcionais são baseadas na noção que os seres humanos são passivos, e simplesmente executam ordens, porém, a evidência sugere que a colaboração efetiva entre empregados depende da compreensão deles, do compromisso com a organização, dos seus papéis de trabalho e de uma habilidade /capacidade de reformular papéis concebidos no contexto da cultura da organização (Williams et al., 2012).

Também os modos convencionais de implementação de legislação, programas e parcerias muitas vezes ignoram a necessidade de envolver funcionários e comunidades. Não importa quantas novas iniciativas governamentais serão lançadas antes da próxima eleição, estas irão falhar a menos que os gestores e formuladores de políticas parem de falar sobre novos sistemas e comecem a se concentrar em apoiar as pessoas que podem realmente fazer a diferença, o pessoal do setor público e o público em si (Maddock, 2002).

Em relação aos próprios políticos, a maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios, proteção e incentivos a fusões e incorporações, que são políticas que retardam a inovação (Porter, 1990). E essa vontade política de resultados imediatos aliada ao foco da comunicação social sobre o "bom", "o mau" e "os fracassos" mantém o debate sobre a mudança e modernização no armário. Há um ponto cego entre os [decisores políticos]⁴ que querem mudança, mas querem tanto que eles estão em negação sobre a dinâmica das relações sociais. Eles parecem não aceitar o fato de que não pode haver nenhuma mudança real sem debate e envolvimento com os interessados (Maddock, 2002). Além disso, afirma ainda que a comunicação social e seus comentadores vendem mensagens grosseiras e ventilam no debate de "quem é a culpa". Isso faz com que os políticos fiquem temerosos com os debates públicos sobre os processos de mudança e deixem o público excluído e à mercê de cobertura de imprensa histórica (Maddock, 2002).

⁴ No texto original constava Ministros (Maddock, 2002).

Quando Backoff et al (1993) exploraram o desafio da gestão estratégica em organismos locais de governo, realçaram a importância do ambiente institucional e operacional. Especificamente, focaram a dependência política como um fator crucial que afeta a gestão estratégica nos governos locais e todos os elementos ambientais que se devem analisar: a autoridade executiva e política, o eleitorado, vários grupos e públicos, grupos de interesse, os meios de comunicação, os partidos políticos, outros governos, influentes organizações do setor privado, outros organismos da jurisdição local, sindicatos e associações profissionais de funcionários públicos e grupos de usuários, como elementos fundamentais para a consideração estratégica (Backoff et al., 1993).

As influências políticas na escolha da estratégia são fortes e excedem grandemente em valor a análise técnica e esta "lacuna", entre análise técnica e análise política, é uma realidade cotidiana para muitos praticantes no governo local (Bovaird et al., 1999).

Dereli (2007) afirma que a evidência mostra que as autoridades locais menores estão confiantes de que estão envolvidas com a estratégia e que as ideias estão vindo de baixo para cima⁵ e essas autoridades fazem referência à consulta para a estratégia comunitária. Gestores cujo ofício é a estratégia estão envolvidos, são sensíveis às matérias, aprendem sobre suas organizações através do toque pessoal, são sensíveis à experiência, reconhecendo que, embora uma visão individual possa ser importante, outros fatores devem ajudar a determinar a estratégia também.

Por tudo isto, associam as palavras ofício, dedicação, experiência, envolvimento com o material, o toque pessoal, domínio do detalhe, uma sensação de harmonia e integração, à elaboração da estratégia (Dereli, 2003).

Oxborne e Gaebler (1995) também afirmam que os indivíduos nos governos estão-se a comportar como empresários de sucesso. Estão a deitar fora as regras que os impedem de prestação de serviços; estão a dar poder de decisão aos trabalhadores mais perto de onde os problemas existem, estão a reconhecer que os seus clientes são reais e estão a ouvir as suas necessidades, e estão a procurar maneiras de fornecer mais serviços com menos recursos.

No entanto, continua ainda a haver poucos estudos realizados em organizações de serviço público e evidências sobre a natureza, forma de organização e alinhamento estratégico no setor público podem dar um importante contributo para a literatura sobre gestão estratégica nos órgãos públicos (Andrews & Beynon, 2010).

Assim, no contexto desta investigação, abordámos neste capítulo de introdução as principais diferenças entre setor público e privado, os objetivos da ação pública local, seu funcionamento e comportamento para perceber que ao gestor público local já não basta administrar os bens coletivos e novos desafios se lhe colocam como ser o agente de mudança

⁵ Muitos decisores públicos direccionam as suas opções, após consulta de moradores.

e inovação, estando atento a novas oportunidades (empreendedor) e ser capaz de utilizar as informações, integrá-las, formular planos de ação e reunir o máximo de certezas para enfrentar as incertezas (estratégia), sempre ponderando, o interesse público com os interesses privados, sendo-lhe exigida a prestação de contas das suas decisões nos resultados obtidos.

No segundo capítulo de revisão da literatura será feita a análise sobre o empreendedorismo estratégico, suas vantagens no crescimento e criação de riqueza, os modelos de aplicação prática e os elementos a investigar no modelo adotado.

No terceiro capítulo será descrita a metodologia do estudo que tem por objetivo aferir se o empreendedorismo estratégico é uma prática em três Municípios.

No quarto capítulo apresentaremos os estudos de caso dos municípios de Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo e Penamacor.

No quinto capítulo apresentaremos os resultados qualitativos e a sua discussão e no sexto faremos a conclusão do estudo de investigação e indicaremos as limitações e futuras linhas de investigação.

2. Revisão da literatura

O empreendedorismo tem como essência a percepção e aproveitamento de novas oportunidades, através de novas formas de uso dos recursos, afastando-os do seu uso tradicional e utilizando novas combinações, sendo o empreendedor o responsável por processos de “destruição criativa”, que resultam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados (Schumpeter, 1978).

No sentido mais lato, oportunidades existem por causa de assimetrias de informação através das quais diferentes interessados desenvolvem crenças distintas sobre o valor relativo dos recursos, bem como o potencial valor futuro desses recursos após a sua transformação de entradas em saídas (Shane & Venkataraman, 2000).

Mintzberg et al. (2003) focam várias definições distintas de estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva, levando-nos até à noção de que as estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente.

Logo a validade da estratégia não está na sua definição ou estrutura rigorosamente mantida, mas na capacidade de captar a iniciativa, para lidar com eventos incognoscíveis, reafectar e concentrar recursos em novas oportunidades e mesmo perante as pressões que surgem, utilizar os recursos de forma mais eficaz em direção a objetivos selecionados (Dereli, 2003).

Nos últimos anos, a exploração da ligação entre o empreendedorismo e a estratégia tem-se tornado mais deliberada (Luke et al., 2006). Alguns estudiosos (Mintzberg, 1973; Covin & Slevin, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990; Barringer & Bluedorn, 1999; Hitt & Ireland, 2000), acreditam que as duas disciplinas são muitas vezes complementares⁶.

Tanto o empreendedorismo como a gestão estratégica estão preocupados com a criação de riqueza, mas seus focos são um pouco diferentes (Ireland et al., 2003). Apesar de haver um crescente número de artigos publicados, a base empírica ainda é muito reduzida, com autores postulando uma grande variedade de estruturas conceituais e modelos aplicáveis a pequenas e grandes empresas (Rensburg, 2013).

A primeira abordagem ao empreendedorismo estratégico foi feita por Mintzberg (1973), que introduziu a noção de empreendedor e de várias modalidades de estratégia, entre as quais se encontra a estratégia empreendedora (além da estratégia adaptativa e planeada). Enumera as quatro principais características da estratégia empreendedora, descritas por economistas e estudiosos da gestão. Segundo o autor, a estratégia empreendedora é dominada por procura ativa de novas oportunidades; nas organizações empreendedoras, o poder é centralizado nas mãos do chefe executivo; a estratégia empreendedora é caracterizada por saltos dramáticos em frente, face à incerteza e o crescimento é a meta dominante de organizações empreendedoras.

Covin e Slevin (1989) indicaram mais tarde, o conceito de «postura estratégica empreendedora» examinando as práticas de negócios e as respostas organizacionais de pequenas empresas, eficazes em ambientes hostis e benignos.

Esta postura estratégica empreendedora surge como um dos principais atributos detetados em pequenas empresas com alta performance operando em ambientes hostis. Os outros atributos que parecem contribuir para a elevada performance em ambientes hostis são uma estrutura dinâmica, um perfil competitivo de longo prazo, a abordagem orientada para objetivos de gestão, altos preços de produtos/serviços e a preocupação de manter uma consciência das tendências do setor.

Em ambientes benignos, por outro lado, os atributos que parecem promover o desempenho eficaz incluem uma estrutura mais mecanicista, uma postura estratégica mais conservadora, e um perfil competitivo caracterizado como conservador, gestão financeira anti-risco, uma ênfase na rentabilidade imediata e no desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes, e uma forte dependência, se necessário, sobre os clientes individuais para as receitas de vendas da empresa.

O estabelecimento de ligações claras entre os domínios do empreendedorismo e da gestão estratégica é feito por Stevenson e Jarillo (1990), discutindo várias correntes, que foram caracterizadas como o empreendedorismo e seus efeitos (o quê), o empreendedorismo a

⁶ O empreendedorismo e a estratégia são disciplinas de apoio mútuo.

partir de suas causas (o porquê) e como ter sucesso como empreendedor (o como) que é, de fato, o que está entre as causas e os resultados, ou seja a gestão estratégica feita pelo empreendedor. Após análise, os estudiosos, identificam vários preditores, relacionando o sucesso (ou falta dele) com: a estratégia escolhida, considerações ambientais, ou uma mistura de ambos, a personalidade dos indivíduos envolvidos e a existência e natureza das equipas de gestão, que afetam a probabilidade de um resultado positivo (Stevenson & Jarillo, 1990).

Barringer e Bluedorn (1999) sugeriram que a intensidade empreendedora de uma empresa é influenciada pela natureza de suas práticas de gestão estratégica. Esta conclusão não foi surpreendente, porque as práticas de gestão estratégica de uma empresa são destinadas a dar forma e a moldar o seu comportamento. Este resultado reafirma, que a prática do empreendedorismo, requer um aumento na intensidade de algumas práticas de gestão.

Hitt e Ireland (2000) analisaram interseções de pesquisa entre o empreendedorismo e a estratégia e enumeraram seis domínios que consideram com maior potencial para exploração futura. Os domínios selecionados foram: inovação, redes, internacionalização, aprendizagem organizacional, crescimento e equipas de alta gestão e *governance*⁷ (Rensburg, 2013).

Estes domínios foram revistos por Hitt et al. (2001) e incluíram redes externas e alianças, recursos e aprendizagem organizacional, inovação e internacionalização.

Os dois modelos anteriores possuem semelhanças, mas o Modelo de Hitt et al. (2001) dá importância adicional aos recursos, competências e capacidades, reforçando os aspetos estratégicos. No entanto, quando se considera a diversidade de empresas que são reconhecidas como empreendedoras na prática, é difícil conceber, por exemplo, que a internacionalização (Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2001) é um elemento essencial a todas as formas de empreendedorismo.

Ireland et al. (2003) revêem as dimensões chave de empreendedorismo estratégico, alterando-as para a existência de um líder com mentalidade empreendedora, cultura e liderança empreendedora, a gestão estratégica de recursos, e a inovação aplicando criatividade e desenvolvimento. A integração destas dimensões, resulta na criação de riqueza.

É com base nisto que Ireland et al. (2001) observam os elementos dentro da estrutura proposta e verificam que estão sujeitos a condições e contradições e que deve ser feita uma distinção entre elementos que podem em alguns casos ser relevantes para o empreendedorismo estratégico, e elementos que são essencialmente fundamentais para todos os casos de empreendedorismo estratégico.

⁷ O termo de tradução livre é «governança».

Os elementos considerados fundamentais foram o *i*) reconhecimento de oportunidade, expressamente incluído na noção de uma mentalidade empreendedora, *ii*) a inovação, *iii*) a aceitação de riscos, *iv*) e a visão, especificamente referidos na discussão sobre cultura e liderança empreendedora. O elemento de *v*) flexibilidade é apresentado como a "lógica de opções reais" e a noção de *vi*) crescimento é apresentado como um resultado direto do modelo de empreendedorismo estratégico (Luke, 2005).

Assim, o desenvolvimento do Modelo de empreendedorismo estratégico fornece um apoio significativo e abrangente para os elementos reconhecidos como fundamentais para o empreendedorismo e sua interseção com a estratégia. Estes elementos são temas recorrentes na literatura, mas o consenso ainda não foi alcançado em relação a uma única definição (Luke, 2005).

Shane (2003) salienta que o âmbito da identificação de oportunidades incluiu possibilidades existentes identificadas, e novas oportunidades criadas (Luke, 2005).

Dentro da literatura, tanto do empreendedorismo como da estratégia, a inovação é abordada extensivamente (Ireland et al., 2003). Uma inovação é a implementação de uma nova, ou significativamente melhorada solução para a organização, novo processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua vantagem competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações⁸.

O risco emerge numa série de contextos (Luke, 2005): nível de risco assumido, extensão do risco, classificação ou categorização do risco como alto, moderado ou baixo (Sonfield & Lussier, 1997). Para estes autores, o risco é definido como a probabilidade de uma perda financeira relevante.

A flexibilidade é a liberdade de usar ou aceder aos recursos apropriados (Ireland et al., 2003). Muitas organizações gastam enorme esforço e custo no desenvolvimento de planos sofisticados de curto prazo e de longo prazo. Como resultado, em alguns casos, esse esforço pode funcionar contra a organização, pois uma hesitação por parte dos gestores para se desviarem dos planos, pode ser interpretada como falha no processo de planificação inicial. Além disso, como foi observado por Stevenson e Jarrillo-Mossi (1986: 14), o sentimento de que bons planos não precisam ser mudados também dificulta o reconhecimento de que a planificação da flexibilidade é necessária. A implicação dos resultados nesta área é que as organizações com espírito empreendedor devem trabalhar muito para institucionalizar flexibilidade em seus sistemas de planificação (Barringer & Bluedorn, 1999).

⁸ Definição adaptada do Manual de Oslo

Relativamente à visão, Collins e Porras (1994) argumentam que a visão começa com a ideologia central, o que eles chamam de propósito e valores fundamentais. É a consciência de que direção a organização deve tomar (Luke, 2005).

O crescimento é um conceito importante e vários autores definiram o crescimento, como um objetivo ou resultado, dentro do conceito mais amplo de recompensa, tanto financeira como não-financeira (Luke, 2005).

Com base nos conceitos apresentados, foi também necessário adotar convenções com o objetivo de fornecer abordagens operacionais, que pudessem ser usadas na pesquisa e encontramos essas abordagens na Tabela 1.

Tabela 1: Diferentes abordagens operacionais dos elementos do empreendedorismo estratégico (Luke, 2005)

Elementos centrais do Empreendedorismo Estratégico	Diferentes abordagens operacionais dos elementos centrais do Empreendedorismo Estratégico
Identificação de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <u>oportunidades cumulativas</u> oportunidades em diferentes níveis (por exemplo, individual, organizacional, nacional) • <u>oportunidades identificadas interna e externamente</u> identificar capacidades essenciais e recursos, alavancar esses recursos a partir da excelência operacional • <u>oportunidades com foco no cliente/conhecimento/custos</u> oportunidades com foco no cliente, transferência e aplicação do conhecimento e minimização de custos
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • <u>inovação aplicada</u> criatividade focada em soluções para o cliente • <u>inovação auxiliada</u> por meio de serviços criativos e flexíveis de transferência e aplicação do conhecimento
Risco	<ul style="list-style-type: none"> • <u>risco avaliado</u> visto como o nível aceitável de risco com base na percepção (muitas vezes diferente da percepção dos outros, fora da organização) • <u>risco gerido e monitorado</u> • <u>risco suportado pela confiança/excelência</u> excelência operacional dentro da empresa
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • <u>flexibilidade nas operações</u> por exemplo, sistemas flexíveis, respondendo a alterações • <u>flexibilidade de percepção</u> impressão pelos sentidos (ver, ouvir) para identificar diversas oportunidades • <u>flexibilidade de recursos</u> tempo, pessoal, ambiente de trabalho • <u>flexibilidade de atitude</u> confiança para aplicar as habilidades em novos mercados e domínios
Visão	<ul style="list-style-type: none"> • <u>visão das atividades principais da organização</u> • <u>amplitude de visão</u> para ver o que é possível, viável, visão de serviços úteis para aplicar recursos básicos em diferentes contextos • <u>visão compartilhada</u> reforçada através de uma visão de apoio, de acordo com as ações e estratégias do negócio
Crescimento (financeiro e não-financeiro)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>crescimento serviços/ inovações/ clientes</u> crescimento no âmbito de serviços, inovações, a base de clientes • <u>crescimento maturidade/experiência/competências</u> no desenvolvimento do negócio, aprender com a experiência, desenvolver competências • <u>crescimento reputação/reconhecimento/satisfação interna/lucro/riqueza</u> através de recompensa

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia de Investigação

3.1 Definição da unidade de análise - Municípios

De acordo com a Constituição da República Portuguesa - sétima revisão, no seu artigo 235.º “A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais”, definindo-as como “pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”, especificando ainda no artigo 236º que “no continente, as autarquias locais são as freguesias, os municípios⁹ e as regiões administrativas¹⁰”. Ainda segundo o artigo 239.º “A organização das autarquias locais compreende uma assembleia eleita dotada de poderes deliberativos e um órgão executivo colegial perante ela responsável”.

Atualmente, existem em Portugal, 308 municípios, dos quais 278 no continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

As autarquias locais têm pessoal, património e finanças próprios, competindo a sua gestão aos respectivos órgãos, razão pela qual a tutela do Estado sobre a gestão patrimonial e financeira dos municípios e das freguesias é meramente inspectiva e só pode ser exercida segundo as formas e nos casos previstos na lei. Deste modo, encontra-se salvaguardada a democraticidade e a autonomia do poder local¹¹.

Os princípios fundamentais da administração pública constam do artigo 266º da Constituição da República Portuguesa - sétima revisão e obrigam “à prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos” e refere que “os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à constituição e à lei e devem atuar no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios de igualdade, de proporcionalidade, de justiça, de imparcialidade e da boa-fé”.

3.2 Tipo De Estudo

Como técnicas de obtenção de dados optou-se, por uma abordagem qualitativa. Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos (Pope & Mays, 1995).

Outro aspecto característico da investigação qualitativa é que direcciona os aspectos da investigação para casos ou fenómenos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam (Stake, 1999).

⁹ No Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, concelho é a subdivisão do distrito administrativo composto de uma ou mais freguesias = CÂMARA, MUNICÍPIO.

¹⁰ As regiões administrativas nunca foram instituídas.

¹¹ <http://www.dgaa.pt/default.asp?s=12168>

Conforme Yin (2005), o estudo de múltiplos casos contribui também para um estudo mais convincente e por isso ter no mínimo dois casos no estudo, deve ser uma meta. A possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um ponto forte importante dos estudos de caso (Yin, 2005).

O estudo de Luke (2005) incluiu três estudos de caso com vários métodos de obtenção de dados, proporcionando cada um diversos benefícios e abordando fins específicos. Esses métodos complementam-se entre si de tal forma que os pontos fortes e as limitações de cada um, são equilibrados para atingir significativamente maior benefício:

i) Fontes documentais

O ponto de partida para a análise do caso, é assegurar que a informação, seja tão completa quanto possível (Patton, 1990) e para o efeito revemos e analisamos documentos sobre ou relacionados com os municípios em estudo e com o empreendedorismo estratégico nesses municípios: relatórios anuais relacionados com o desenvolvimento social, económico e turístico, demonstrações financeiras, dados ambientais, publicações da comunicação social, entre outros.

ii) Entrevistas

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso (Yin, 2005). Foram conduzidas entrevistas através de um formulário adaptado de Luke (2005).

As entrevistas foram realizadas com os Presidentes de Câmara de cada município, cara a cara. Os entrevistados foram selecionados pelo seu envolvimento/conhecimento com as atividades a serem examinadas dentro do seu município.

O protocolo da entrevista foi seguido com a finalidade de ter orientação sistemática dos temas específicos a serem abordados, mas com a possibilidade dos entrevistados poderem levantar pontos adicionais relevantes. O protocolo da entrevista encontra-se no Anexo 1.

Os elementos do empreendedorismo estratégico a serem identificados na prática nos municípios foram identificadas antes da entrevista através da revisão bibliográfica, e os participantes podem discutir ou sugerir elementos alternativos.

As entrevistas foram gravadas para garantir a captura de todos os dados. As questões da entrevista foram estruturadas em quatro categorias principais (Luke, 2005), sendo a primeira parte, detalhes das oportunidades/atividades reconhecidas como empreendedoras, a segunda parte, detalhes sobre o empreendedorismo estratégico na organização, a terceira parte, o exame da atividade/oportunidade noutro contexto e a última parte, consta em outros detalhes e conclusões relevantes para o entrevistado.

iii) Observação

Foram registados dados não-verbais e observação do ambiente e do contexto das entrevistas e dos entrevistados, reações e respostas dos participantes. Estes dados são reconhecidos como ricos e valioso, mas têm limitações, logo não são considerados de forma isolada, mas em conjunto com dados da entrevistas e das fontes documentais.

O uso de vários métodos de pesquisa permite uma compreensão mais completa do empreendedorismo estratégico, examinando esse fenómeno de mais de um ponto de vista, sendo que a análise realizada atende à revisão de literatura.

A limitação do número de municípios a três permite uma análise adequada das atividades de cada um e proporciona a oportunidade de comparar estes casos.

Dado que o número de casos de estudo foi limitado a três, o propósito desta discussão não é necessariamente a generalização dos resultados para todos os municípios em geral, mas sim para explorar e explicar os problemas descobertos em relação ao tema em análise.

3.3 Seleção dos casos

Os critérios para a seleção destes casos/municípios foram: (1) categorização de município, de acordo com a Constituição da República Portuguesa, (2) área geográfica - Beira Interior, ou seja, área de residência da investigadora, e (3) mesmas obrigações legais.

Neste sentido, selecionaram-se os seguintes municípios: Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo e Penamacor.

4. Estudos de caso

Com vista a alcançar os objetivos desta investigação qualitativa foram efetuados três estudos de caso. Com este tipo de investigação qualitativa pretendeu-se compreender de forma aprofundada "o que constitui empreendedorismo estratégico: como é identificado na prática, dentro dos municípios".

De seguida serão apresentados dados dos três municípios selecionados, dados obtidos através das entrevistas efetuadas aos Presidentes de Câmara e dados das observações feitas.

4.1 Fontes documentais

4.1.1 Dados ambientais

Os dados ambientais dos municípios que recolhemos para os estudos de caso terão em atenção os fatores relacionados com o desenvolvimento social, económico e turístico dos concelhos em estudo. Os dados recolhidos são:

- 1.1. Estrutura Territorial por concelho;
- 1.2. População por concelho;
- 1.3. População ativa e empregada por actividade segundo o CAE (Revisão 3);
- 1.4. Poder de compra *per capita*;
- 1.5. Importações e Exportações;
- 1.6. Turismo - estabelecimentos hoteleiros;
- 1.7. Educação.

Com a finalidade de caracterizar o território dos municípios em estudo, é apresentada a superfície e número de localidades, como se constata pela Tabela 2.

Tabela 2: Estrutura Territorial

			Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
Superfície do território	2011	km ²	518,0	508,6	563,7
Freguesias	2011	N.º	29	17	12
Vilas	2011	N.º	2	1	1
Cidades estatísticas	2011	N.º	0	0	0

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Os dados indicam que a superfície do território dos três concelhos é idêntica. Quanto ao número de freguesias as variações são grandes e temos Almeida com mais do dobro das freguesias de Penamacor. O que terá levado territórios idênticos em área, próximos, a agrupar-se de forma tão diferente?

A gestão dos territórios com o dobro das freguesias não implica os mesmos custos, mas iremos verificar que as atribuições de verbas do estado não têm o número de freguesias em conta.

Quanto ao número de vilas e cidades verificam-se realidades idênticas.

Na Tabela 3, são apresentados os dados sobre a população nos três municípios em estudo.

Tabela 3: Dados sobre a População

				Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
População residente estimada		2011	N.º	7.147	6.225	5.596
População residente censitária	População - Homens	2011	N.º	3.395	2.996	2.760
	População - Mulheres	2011	N.º	3.847	3.264	2.922
	Proporção de população residente em lugares com 2000 ou mais habitantes	2011	%	30,6	41,1	0,0
	Proporção de população residente de nacionalidade estrangeira	2011	%	2,0	1,6	0,9
Densidade populacional		2011	N.º/ km ²	13,8	12,2	9,9
Taxa de crescimento natural da população		2011	%	-1,51	-0,77	-2,21
Proporção de população jovem		2011	%	8,1	10,9	7,2
Índice de envelhecimento		2011	N.º	457,1	300,0	607,0
Índice de dependência		2011	N.º	82,8	77,6	103,2
Taxa bruta de natalidade		2011	‰	5,3	9,4	3,2
Taxa de fecundidade geral		2011	‰	32,3	54,4	22,7
Taxa bruta de mortalidade		2011	‰	20,4	17,1	25,3
Famílias (censos)	Famílias clássicas	2011	N.º	3.044	2.513	2.649

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Os dados indicam os números relativos à população dos três concelhos. Da sua análise, verificamos que são dados preocupantes, os do despovoamento destes territórios. Verificamos também que existe diminuição da população desde os últimos censos pois a taxa de crescimento é negativa nos três municípios.

Na Tabela 4 apresentam-se as estatísticas sobre a população ativa e empregada nos três municípios em estudo.

Tabela 4: População ativa e empregada por atividade segundo o CAE (Revisão 3)

				Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor	
Informação censitária	População ativa	2011	N.º	2.577	2.335	1.720	
	População desempregada	2011	N.º	261	313	189	
	Taxa de desemprego	2011	%	10,1	13,4	11,0	
	Taxa de desemprego jovem	2011	%	30,4	35,2	28,7	
	Taxa de emprego da população em idade ativa	2011	%	34,8	36,2	29,1	
Proporção da população empregada por atividade (CAE Rev.3) (Censos)	Setor primário	2011	%	8,9	21,1	11,8	
	Setor secundário	Total	2011	%	17,8	17,7	27,5
		Indústrias extrativas, transformadoras, energia, gás e água	2011	%	7,4	9,1	11,8
		Construção	2011	%	10,4	8,6	15,7
	Setor terciário	Total	2011	%	73,3	61,3	60,7
		Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	2011	%	12,9	12,4	12,0
		Transportes e armazenagem; atividades de informação e de comunicação	2011	%	6,2	3,2	2,9
		Alojamento, restauração e similares	2011	%	10,0	7,0	6,2
		Atividades financeiras, imobiliárias, científicas e serviços	2011	%	4,8	4,7	4,8
		Administração pública e defesa; segurança social obrigatória	2011	%	14,2	11,6	12,5
		Educação, saúde e apoio social	2011	%	21,3	19,0	19,3
		Outras atividades	2011	%	3,8	3,4	2,9

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Os dados indicam a realidade relativa à população ativa e empregada por atividade. A taxa de desemprego é menor que a taxa a nível nacional¹².

Os dados relativos à população empregada nos vários sectores de atividade, indicam-nos que apesar dos territórios em estudo serem rurais, dedicam-se muito pouco ao sector primário. O ordenamento do território (com predomínio do minifúndio) poderá ser um dos grandes entraves a uma maior aposta neste sector.

Relativamente ao sector secundário, verificamos que existe uma percentagem baixa de população empregada neste sector, pois a baixa industrialização nestes territórios é uma realidade.

Finalmente, o sector terciário é aquele que emprega mais gente nos três territórios, com percentagens superiores a 60%.

¹² Taxa de desemprego de 17,7% no 1º trimestre de 2013 (dado recolhido no Portal do Instituto Nacional de Estatística).

As tabelas seguintes apresentam dados relativos ao poder de compra *per capita*. A Tabela 5 apresenta o poder de compra *per capita* dos três municípios e a Tabela 6 compara dados sobre o poder de compra.

Tabela 5: Poder de compra *per capita*

		Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
Poder de compra <i>per capita</i>	2009 PT=100	69,2	68,0	52,5

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Tabela 6: Poder de compra *per capita* - estudo do poder de compra concelhio

	2009
Centro	84,41
Beira Interior Norte	73,53
Beira Interior Sul	87,51
Cova da Beira	78,63
Lisboa	134,15

Fonte: INE, 10/11/2011

Os dados indicam um baixo poder de compra destes três concelhos, quando comparado com Lisboa, onde se verificam diferenças superiores a 64%. Por este motivo, não se podem equiparar as condições de vida em Portugal pois o fosso entre o Litoral e o Interior comprova-se também através deste dado.

Na Tabela 7 é apresentada a taxa de cobertura das importações pelas exportações.

Tabela 7: Importações e Exportações

		Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
Taxa de cobertura das importações pelas exportações	2011 %	124,5	199,5	84,9

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Os dados indicam a taxa de cobertura das importações pelas exportações, revelando um nível de exportações reduzido.

Na Tabela 8 são apresentados dados sobre o turismo, ligados à utilização dos estabelecimentos hoteleiros.

Tabela 8: Turismo - estabelecimentos hoteleiros

			Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
Estabelecimentos hoteleiros	2011	N.º	3	2	0
Proporção de hotéis nos estabelecimentos hoteleiros	2011	%	33,3	0,0	...
Proporção de hotéis de 4 e 5 estrelas no total de hotéis	2011	%	0,0
Capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros por 1000 habitantes	2011	N.º	24	11	0
Dormidas em estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes	2011	N.º	212	...	0
Estada média nos estabelecimentos hoteleiros	2011	N.º	1,1	...	0,0
Taxa de ocupação-cama (líquida) nos estabelecimentos hoteleiros	2011	%	23,7	...	0,0
Proporção de hóspedes estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros	2011	%	29,0	...	0,0

Fonte: <http://datacentro.ccdrc.pt>, informação acedida em 28-02-2013

Os dados da tabela indicam que o número de estabelecimentos hoteleiros é diminuto pelo que mesmo quando há visitas de turistas, o valor retido nestes territórios é baixo porque não têm oferta para dormir o que implica não jantar e não tomar o pequeno-almoço, pelo menos. Além deste aspeto, sendo a oferta hoteleira pouco concorrencial gera pouco investimento em qualidade.

Relativamente à taxa de ocupação-cama, apenas temos dados de Almeida e são indicativos de poucos turistas que dormem nos estabelecimentos hoteleiros.

Na Tabela 9 são apresentados dados sobre o número de alunos em estabelecimentos de ensino público e privado.

Tabela 9: Número de alunos em estabelecimentos de ensino público e privado em 2010/2011

	Educação Pré-Escolar	Ensino Básico			Ensino Secundário	Totais
		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo		
Almeida	95	190	122	192	133	732
Figueira de Castelo Rodrigo	110	203	111	143	150	717
Penamacor	75	126	81	137	84	503

Fonte: Regiões em números 2010/2011: Volume II – Centro, Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Os dados indicam o número de alunos dos municípios em estudo, sendo este dado revelador da tendência do comportamento da população.

4.1.2 Dados relacionados com o empreendedorismo estratégico

Após recolha dos dados ambientais para os estudos de caso, vamos recolher dados de suporte aos elementos do empreendedorismo estratégico que serão abordados nas entrevistas.

Os Mapas de pessoal são documentos que contém o número e a caracterização de postos de trabalho que os Municípios necessitam para o desenvolvimento da sua actividade. Os mapas de pessoal são aprovados, mantidos ou alterados, para a aprovação da proposta de orçamento anual.

Do exposto na Tabela 10, verificamos que municípios com idêntico número de habitantes (e idênticas áreas, como verificado na Tabela 2: Estrutura Territorial e Tabela 3: Dados sobre a população) fazem uma gestão de recursos humanos diferenciada.

Tabela 10: Mapa de pessoal 2013 (Recursos humanos)

	Almeida (1)	Figueira Castelo Rodrigo (2)	Penamacor (3)
Assistente técnico	19	25	18
Técnico superior	34	23	17
Técnico informática grau 1	1	1	1
Técnico informática grau 3	1	0	1
Assistente operacional	65	83	63
Encarregado operacional	0	2	5
Coordenador técnico	7	5	3
Fiscal municipal	2	1	0
Fiscal de leitura e cobranças	0	0	0
Chefe de Serviços de limpeza	0	0	0
Chefe de armazém	0	0	0
Professor	9	0	0
Diretor departamento	1	0	0
Chefe de Divisão	0	1	0
Cargo dirigente grau 3		0	
Presidente	1	1	1
Vereadores tempo inteiro	4	3	2
Pessoal de apoio ao GAP	0	0	1
TOTAL	144	145	112
Número de habitantes (4)	7210	6259	5652
Funcionários por 1000 habitantes	19,97	23,17	19,82

Fontes: Todos os sites e mapas de pessoal acedidos dia 22/03/2013, excepto FCR 17/04/2013.

(1) http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/recursoshumanos/Documents/Mapa%20de%20pessoal/Mapa_Pessoal_2013.pdf

(2) <http://www.cm-fcr.pt/municipio/servicos/Documents/mapa1.pdf>

(3) http://www.cm-penamacor.pt/Publicidade_Internet/RH/MapaPess2013_VF.pdf

(4) Censos 2011, INE

Os dados da tabela indicam que Figueira de Castelo Rodrigo tem por 1000 habitantes 23,17 funcionários, enquanto Almeida e Penamacor apenas 19,97 e 19,82 respetivamente (não podemos esquecer que as freguesias existentes em Figueira de Castelo Rodrigo eram 17 e em Almeida e Penamacor eram 29 e 12 respetivamente, pelo que não é esta diferença que motiva a diferença de funcionários).

De acordo com o ex-secretário de Estado da Administração Local José Junqueiro, no Interior, “onde não existe grande capacidade para alocar mão-de-obra, normalmente a autarquia acaba por ser a última esperança para as pessoas terem um posto de trabalho”. Ou seja, as câmaras acabam por funcionar como a maior entidade empregadora, o que leva a que, em alguns casos, “o número de trabalhadores seja excessivo para os serviços necessários”¹³.

Nota: A análise destes dados e afirmações permitem verificar que a gestão de recursos humanos é executada de modo errado nos municípios. Como se justifica um maior número de funcionários/1000 habitantes em municípios idênticos, com as mesmas funções legais?

Há três recursos críticos para o empreendedorismo estratégico. Um deles, o capital financeiro, é um ativo tangível, enquanto os outros dois, capital humano e capital social, são os ativos intangíveis (Ireland et al., 2003). Relativamente ao capital financeiro, verificámos as transferências do estado para os três municípios em estudo, que apresentamos na Tabela 11.

Tabela 11: Transferência do estado para os municípios (Recursos financeiros)

	FEF (Fundo de Equilíbrio Financeiro)	FSM (Fundo Social Municipal)	IRS (Imposto Rendimento Pessoas Singulares) a transferir	Total transferências
Almeida	6.818.464	82.118	145.658	7.046.240
Figueira Castelo Rodrigo	6.284.700	80.429	36.538	6.401.667
Penamacor	6.062.662	67.256	74.407	6.204325

Fonte: https://docs.google.com/file/d/0BwYQV2-mvH-uNDUxNmYwZGEtNjYzYS00MTAxLTgyYTctN2MzZjQ3N2E00Dc3/edit?usp=drive_web&pli=1

Os dados da tabela indicam que autarquias idênticas em número de habitantes e superfície recebem capital financeiro idêntico. A estrutura territorial não é tida em conta na atribuição das transferências do estado.

Uma variedade de fatores influencia o comportamento estratégico dos organismos de governação local: a origem e bases legais dos organismos de governo, os objetivos e serviços dos organismos, os processos de controlo e os mecanismos de financiamento e atribuição de recursos (Backoff et al., 1993). Na Tabela 12, verificamos as finalidades dos instrumentos de gestão pública.

¹³ “Câmaras: corte nos funcionários será mais sentido no interior”, Jornal i, edição de 30/09/2013

Tabela 12: Objetivos dos instrumentos de gestão pública como processos de controlo

Instrumento de gestão pública	Objetivo
Mapa de Pessoal ¹⁴	O artigo 4º da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro estabelece que considerando as missões, as atribuições legais, os objectivos fixados, as competências e os recursos financeiros disponíveis, os órgãos planeiem, aquando da elaboração da proposta de orçamento, as actividades de natureza permanente ou temporária e o respectivo Mapa de Pessoal, elementos estes que devem acompanhar a proposta orçamental. O preceituado no nº 1 do artigo 5º: o Mapa de pessoal deve conter a indicação do número de postos de trabalho existentes e dos que o órgão ou serviço carece para desenvolver as actividades fixadas no âmbito das alíneas a), b) e c) no mesmo número.
Grandes Opções do Plano (GOP): Plano plurianual de investimentos e Atividades mais relevantes ¹⁵	O Plano de actividades comporta as acções que, embora suportadas por despesas não afetas a investimento, justificam, face à sua relevância, quer social quer contabilística, a necessidade da respectiva planificação. Define a estratégia, hierarquiza opções, programa as acções a desenvolver e prevê as necessidades de afetação de recursos humanos e financeiros. O Plano Plurianual de Investimentos comporta apenas as acções respeitantes a despesas de investimento.
Orçamento ¹⁶	O orçamento estima a receita e autoriza a despesa a ser realizada no ano seguinte.

Notas: Os documentos previsionais definidos no Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL) são as Grandes Opções do Plano - que compreendem o Plano Plurianual de Investimentos e o Plano de Actividades - e o Orçamento.

A promoção do empreendedorismo, a promoção da inovação e da competitividade nas pequenas empresas, o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, a dinamização do sistema científico e tecnológico, a promoção do ordenamento e qualificação de espaços de localização empresarial e de transferência de tecnologia, a promoção de energias renováveis, a capacitação institucional e a modernização administrativa¹⁷, são objetivos específicos do Eixo 1 do programa Mais Centro do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN). Na tabela 13, analisamos os projetos aprovados neste eixo, aos três municípios em estudo.

¹⁴ http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/recursos humanos/Documents/Mapa%20de%20pessoal/Mapa_Pessoal_2013.pdf
<http://www.cm-fcr.pt/municipio/servicos/Documents/mapa1.pdf>
http://www.cm-penamacor.pt/Publicidade_Internet/RH/MapaPess2013_VF.pdf

¹⁵ http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/financasmunicipais/Documents/Grandes%20opções%20do%20Plano/opcoes_plano.pdf
<http://www.cm-fcr.pt/balcaoonline/Documents/documentos%20financeiros/GOP.pdf>
http://www.cm-penamacor.pt/Publicidade_Internet/docsprevis2013/gopcoesplano2013.pdf

¹⁶ http://www.cm-almeida.pt/documentosonline/financasmunicipais/Documents/orcamento/orcamento_2013.pdf
<http://www.cm-fcr.pt/balcaoonline/Documents/documentos%20financeiros/Orçamento.pdf>
http://www.cm-penamacor.pt/Publicidade_Internet/docsprevis2013/orcamento2013.pdf

¹⁷ Acedido a 18/04/2013: <http://www.maiscentro.qren.pt/index.php?acao=eixolayout&id=14&m=m1&s=s1>

Tabela 13: Lista de projetos aprovados Eixo 1 (Competitividade, Inovação e Conhecimento)

Código de eixo prioritário	Código de operação	Designação da operação	Beneficiário	Investimento total aprovado	Custo total elegível aprovado	Fundo comunitário aprovado	Data de assinatura de contrato
CENTRO-01	CENTRO-07-0626-FEDER-005001	SAMA2009 - Município de Almeida	Município de Almeida	81.236,64	81.236,64	69.051,14	2010-03-08
CENTRO-01	CENTRO-07-1065-FEDER-006224	Associação Socio Terapêutica de Almeida	Associação Sócio Terapêutica de Almeida	143.817,47	125.893,56	107.009,53	2012-12-13
CENTRO-01	CENTRO-07-1166-FEDER-007016	PEI - Projecto Escola Interactiva	Município de Penamacor	55.104,00	5.880,00	4.998,00	2010-08-24

Fonte: (acedido a 18/04/2013) http://www.maiscentro.qren.pt/index.php?acao=projectos_eixos&id=30&m=m7&s=s1

Integrado também no QREN, o COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade, visou criar dinâmicas alinhadas para um objectivo comum: a melhoria sustentada da competitividade da economia no quadro de um desafio europeu e global¹⁸.

Na tabela 14, analisamos os projetos aprovados neste programa operacional, aos três municípios em estudo.

Tabela 13: Projetos Aprovados COMPETE

	Promotor	Instrumento	Aviso	Concelho	Data de Aprovação	Investimento Elegível €	Incentivo €
7852	Malcatur, Empreendimentos Turísticos e Hoteleiros, Lda.	SI Inovação/Inovação Produtiva	11/SI/2009	Penamacor	21-Set-09	4.600.000	2.530.000
24995	GDTP - Grupo de Desenvolvimento das Termas de Portugal - Soc. Exploração Hidromineral, S.A.	SI Inovação/Inovação Produtiva		Penamacor	03-Ago-12	3.682.963	2.393.926

Fonte: (acedido a 18/04/2013) <http://www.pofc.qren.pt/Projectos/Projectos-Aprovados-Compete?area=3&concelho=0507&Ano=2012&Search=y>

¹⁸ Acedido a 18/04/2013: <http://www.pofc.qren.pt/compete>

4.2 Entrevistas

As entrevistas (protocolo de entrevista no Anexo 1) foram efetuadas no mês de Abril de 2013, com base no guião adaptado do estudo de Luke (2005), tendo sido apoiadas pelo registo em gravador. Depois de transcritas foram remetidas para cada um dos três entrevistados para confirmação do seu conteúdo. O tratamento das entrevistas foi feito através do *software WebQDA* que é uma aplicação informática que ajuda o utilizador a fazer uma análise qualitativa de dados não numéricos e não estruturados apresentando os resultados em forma de matrizes numéricas, com discurso descritivo de cariz qualitativo, apoiando-os nas suas interpretações (Souza et al., 2010).

Depois de inseridas as entrevistas no sistema, foi feita uma busca às dez palavras mais frequentes utilizadas por todos os entrevistados, às quais se retiraram até três letras por forma a excluir palavras como «o», «a», «da», «do», «das», «dos», entre outras, o que resultou na Tabela 15.

Tabela 14: Palavras frequentes

Palavra	Repetição	Caracteres
peessoas	52	7
território	31	10
oportunidade	29	12
trabalho	29	8
gente	25	5
estratégico	22	11
país	22	4
câmara	21	6
atividade	19	9
oportunidades	19	13

Posteriormente estruturaram-se os dados de acordo com a questão da investigação, criando seis «Casos» distintos referentes a cada um dos elementos do empreendedorismo estratégico abordados, aos quais se associou a entrevista dos Presidentes de Câmara de cada um dos municípios em estudo. Paralelamente, criaram-se os «nós simples» que permitissem agrupar as referências contidas nos textos das entrevistas relativas aos elementos em análise. Concluída a codificação das entrevistas verificou-se que, certas referências tinham uma significância contrária à dimensão onde foram incluídas, tendo-se optado por não as retirar, por revelarem preocupação com a dimensão em análise. Organizado e tratado o conteúdo das entrevistas por forma a dar resposta a questão de investigação, obtiveram-se as seguintes matrizes:

Tabela 16: Matriz de fontes

	Oportunidades	Inovação	Risco	Flexibilidade	Visão	Crescimento
Almeida	1	1	1	1	1	1
Figueira de Castelo Rodrigo	1	1	1	1	1	1
Penamacor	1	1	1	1	1	1

Tabela 15: Matriz de referências

	Oportunidades	Inovação	Risco	Flexibilidade	Visão	Crescimento
Almeida	19	1	21	10	11	2
Figueira de Castelo Rodrigo	20	2	15	9	11	15
Penamacor	18	1	20	3	2	10
TOTAIS	57	4	56	22	24	27

Tabela 16: Matriz por elemento com as três referências mais citadas

	Almeida	Figueira Castelo Rodrigo	Penamacor
Oportunidades	Ações apoio à economia (3 referências) Intervenção Florestal (2 referências) CIM (comunidades intermunicipais)	Turismo (7 referências) Ações apoio à economia (5 referências) Oportunidades de trabalho (3 referências)	Empreendedorismo dos Privados (3 referências) Reserva Malcata (2 referências) Condições aos funcionários e melhoria de serviços (2 referências)
Inovação	Apoio à agricultura	Incentivo ao repovoamento agrário Ninho de empresas do conhecimento	Novas tecnologias, melhoraram serviço da autarquia
Risco	Burocracia/extrema regulamentação/organismos não facilitadores (6 referências) Medidas desgarradas (3 referências) Despovoamento (2 referências)	Despovoamento (7 referências) Mentalidades (2 referências) Investimento Poder Central inexistente (2 referências)	Burocracia/extrema regulamentação/organismos não facilitadores (5 referências) Despovoamento (4 referências) Ordenamento do território (2 referências)
Flexibilidade	Flexibilidade na gestão/procedimentos/opções (5 referências) Mudanças na lei Flexibilidade tem custos (tribunal de contas, fiscalizações, coimas)	Flexibilidade na gestão/procedimentos/opções Limitação da flexibilidade (recursos escassos) Regulamentos pouco flexíveis	Flexibilidade na gestão/procedimentos/opções Novas tecnologias
Visão	Existir plano vários níveis: nacional/regional/municipal (3 referências) Temos de pensar o país de forma diferente (2 referências) Repensar papel dos municípios	Valorização do território (2 referências) É mais fácil ser empreendedor em determinados territórios (2 referências) As pessoas gostam de aqui viver (2 referências)	Como se fixa gente? Esperamos novos líderes para a Europa
Crescimento	Água canalizada, saneamento, rede viária Ensino	Fixação de recursos humanos qualificados (5 referências) Valorização do território (4 referências) Aumento do poder de compra (2 referências)	Aumento de resposta saúde/social (3 referências) Aumento da produção (3 referências) Aumento da sustentabilidade do comércio local (2 referências)

4.3 Observações

A recolha de dados por observação, efetuou-se exclusivamente durante a entrevista.

Tuckman (2000) refere que na investigação qualitativa, a observação visa examinar o ambiente através de um esquema geral para nos orientar e que o produto dessa observação é registado em notas de campo¹⁹.

Essas notas de campo, consistiram quer em características dos decisores públicos entrevistados que podemos verificar na Tabela 19, quer em atitudes dos mesmos durante a entrevista que podemos verificar na Tabela 20. Estas observações, podem contribuir para a compreensão das suas ações verbalizadas nas entrevistas.

Tabela 19: Notas de campo - características dos decisores públicos entrevistados

Presidente da Câmara	Género	Formação	Idade (anos)	Experiência como Presidente (anos)	Pertencente ao partido
Almeida	Masculino	Licenciado em Educação Física	61	8	PSD
Figueira de Castelo Rodrigo	Masculino	Licenciado em Direito	48	8	PSD
Penamacor	Masculino	Licenciado em Economia	58	12	PS

Fonte: Entrevistados

Todos os entrevistados são do sexo masculino e licenciados. A idade é variável, assim como os anos de experiência como Presidentes da Câmara e de diferentes partidos.

Tabela 20: Notas de campo - atitudes

Presidente da Câmara	Carisma	Discurso fácil	Expressivo	Persuasivo	Egocêntrico
Almeida	X	X			X
Figueira de Castelo Rodrigo	X	X	X	X	X
Penamacor	X	X			X

Todos os entrevistados demonstraram ter carisma (influência, autoridade) e um discurso fácil. O entrevistado mais expressivo e persuasivo foi o de Figueira de Castelo Rodrigo.

Todos os entrevistados deixaram transparecer uma faceta egocêntrica, onde a equipa é colocada em segundo plano e onde a estratégia é assumida como exclusivamente da sua autoria/responsabilidade: “Quando me candidatei, defini o meu plano, tinha a minha estratégia, defini o meu programa”²⁰.

¹⁹ <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6326/6/F-%20Cap%C3%ADtulo%203.pdf> (acedido a 17/06/2013)

²⁰ Elemento Oportunidades, Almeida, Referência 13.

5. Discussão Dos Resultados

A «palavra mais frequente» usada por todos os entrevistados foi “pessoas” com uma repetição de 52 vezes, mas em quinto lugar, surge a palavra “gente” com 25 repetições. Estas palavras significam o mesmo, pelo que devemos usar o somatório de ambas, sendo este 77.

Em terceiro lugar aparece a palavra “oportunidade” e em décimo “oportunidades” pelo que, neste caso também devemos usar o somatório de ambas, sendo este 48 e tornando-se esta a segunda palavra mais frequente das entrevistas.

O resultado encontrado na primeira «palavra mais frequente» reforça o maior risco elencado pelos entrevistados e revelado pelas fontes documentais (Tabela 3: Dados sobre a População). A falta de pessoas/gente, ou seja, o despovoamento é a situação mais preocupante destes territórios.

O resultado encontrado na segunda «palavra mais frequente», «oportunidades» responde a uma parte da questão 2.7 da entrevista “Havia um elemento dominante, ou um foco específico num determinado elemento?”. Através deste resultado, poderemos considerar a identificação de oportunidades o elemento mais destacado (dominante) pelos entrevistados.

Os resultados obtidos, nas matrizes, revelam a resposta à questão da investigação, sendo o empreendedorismo estratégico identificado nos três municípios em estudo como se verifica na Tabela 16 - Matriz de fontes e Tabela 17 - Matriz de referências, mas estes resultados apenas refletem a resposta à questão de investigação segundo a percepção dos entrevistados e estes terão de ser confrontados com as fontes documentais e observações para corroborarem os resultados das entrevistas.

Os resultados obtidos na Tabela 18 - Matriz por elemento com as três referências mais citadas, permitem analisar de forma detalhada os seis elementos fundamentais do empreendedorismo estratégico, que analisaremos de seguida de forma individual.

5.1 Identificação de oportunidades

O número total de referências relativas ao elemento «identificação de oportunidades» foi 57, sendo o elemento com maior número de referências.

Todos os entrevistados mencionaram a identificação quer de oportunidades já concretizadas, quer de novas oportunidades.

Dentro deste elemento destacaram-se oito referências a «Ações de apoio à economia», com dois dos entrevistados a dar-lhe a maior relevância. Algumas citações sobre a «Identificação de oportunidades» - Ações de apoio à economia estão na Tabela 21.

Tabela 21: Citações relativas à «Identificação de oportunidades» - Ações de apoio à economia

	Citações	Referência
Almeida	Temos medidas para apoiar a criação da primeira empresa e apoio à criação de postos de trabalho com verbas significativas, com comparticipação das TSU (taxa social única).	Elemento Oportunidades, Almeida, Referência 4.
Figueira de Castelo Rodrigo	Apoios de incentivo ao repovoamento agrário, que tem desde apoios à criação de marcas, ao registo de patentes, ao registo de Denominações de Origem Protegida, à criação de empresas, à criação de postos de trabalho na agricultura ou na agro-indústria ou também no comércio e serviços. O apoio à natalidade (...).	Elemento Oportunidades, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 3.

O entrevistado de Figueira de Castelo Rodrigo, faz também sete referências sobre «Turismo». Uma citação exemplo será: “Tínhamos algumas âncoras no turismo: o Douro navegável em Barca d’Alva e a Faia Brava em termos ambientais em Algodres ou a aldeia histórica de Castelo Rodrigo e puxámos um pouco por estas ancoras, polimos, divulgámos, tentamos colocar em rede e portanto o objetivo estratégico era essencialmente trazer gente para o território”²¹.

O entrevistado de Penamacor, faz três referências sobre o «Empreendedorismo dos privados». Uma citação exemplo será: “Quando avançamos para uma simples requalificação de um espaço, o que estamos a pensar é que possa ser mais atrativo e se for mais atrativo pode haver alguém, nem que seja da vizinhança, que pode utilizá-lo e rentabilizá-lo com a colocação de produtos/serviços”²².

As referências destacadas na identificação de oportunidades evidenciam a reação para minimizar o definhamento destes territórios confirmados pelos dados obtidos através das fontes documentais (baixo número de habitantes, densidades populacionais baixas, baixo poder de compra, pouca população ativa, poucas exportações, baixos números de alunos no ensino e com turismo quase inexistente).

Essa reação tem como objetivo ver crescer os concelhos e por isso os entrevistados identificam as «Ações de apoio à economia» como a oportunidade mais significativa para o conseguir (o que fixa gente é o emprego e sem gente a sustentabilidade dos concelhos está em causa²³), seguida do «Turismo» (gente que consome temporariamente²⁴) e o «Empreendedorismo dos privados» (mais emprego, neste caso emprego próprio, para fixar gente).

²¹ Elemento Identificação de oportunidades, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 7.

²² Elemento Identificação de oportunidades, Penamacor, Referência 15.

²³ Esta afirmação é feita nas entrevistas e as citações estão na Tabela 23: Citações relativas ao «Risco» de despovoamento.

²⁴ Esta afirmação é feita nas entrevistas pelo entrevistado de Penamacor: “ Desde que haja gente, sempre alguma coisa fica, em termos de restauração, alojamento, comércio.” - Referência 7, Crescimento.

5.2 Inovação

O número total de referências relativas ao elemento «inovação» foi 4, sendo este o elemento com menor número de referências.

Neste elemento, atendeu-se à definição de inovação adoptada²⁵ e não à percepção dos entrevistados (para ser inovação, precisa ser totalmente novo). Todas as «inovações» estão na Tabela 22 e representam um reforço da vantagem competitiva e/ou um aumento do desempenho e/ou o aumento do conhecimento.

Tabela 22: Citações relativas à «Inovação»

	Citações
Almeida	Na agricultura, onde alguns jovens estão a apostar, damos uma majoração de 15% aos apoios que tiveram a nível de candidaturas ao Proder. Os jovens agricultores e outros menos jovens tiveram apoios na ordem dos 50% e muitos deles tiveram dificuldade em implementar os seus projetos porque não têm fundos próprios, a banca não tem dinheiro para emprestar e dificulta o acesso ao crédito e o município entendeu que era uma medida forte de ajuda, acrescentar algo a essas participações. A atribuição de apoios foi na ordem dos 80000€.
Figueira de Castelo Rodrigo	A criação de um ninho de empresas do conhecimento que é uma incubadora de empresas na área dos conteúdos multimédia, do design, da prestação de serviços na área da informática, na área da divulgação, na área do desenvolvimento regional e que com algum sucesso tem estado praticamente cheio, com atividades de formação e sediação de empresas efetivamente dita. Pacote de incentivos ao repovoamento agrário.
Penamacor	Em termos de inovação, as novas tecnologias têm permitido melhorar muitos serviços na autarquia: melhorámos a capacidade e tempo de resposta ao cidadão.

O número diminuto de referências neste elemento poderá ser justificado atendendo à estrutura de recursos humanos rígida²⁶, às considerações ambientais e às ordens constitucionais e legais²⁷ que não incentivam a inovação regular (mesmo envolvendo despesas modestas), mas antes, o cumprimento rígido de regras e procedimentos (lei, fiscalização).

As regras e os procedimentos são ditados na grande maioria centralmente (legislação, instrumentos de gestão obrigatórios, entre outros), pelo que mesmo quando se deteta um erro ou uma melhoria é impossível agir, corrigindo imediatamente, porque não se pode ir contra a lei.

²⁵ Uma inovação é a implementação de uma nova, ou significativamente melhorada solução para a organização, novo processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua vantagem competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento.

²⁶ Estrutura de recursos humanos com muitos níveis hierárquicos, hierarquias complexas, cargos políticos. Baixa rotatividade no setor público. Estrutura apresentada na Tabela 10 - Mapa de pessoal 2013.

²⁷ Os governos locais e seus órgãos administrativos funcionam sob ordens constitucionais e legais que implicam responsabilidades e limitações (Backoff et al., 1993).

Os dados das fontes documentais, revelam dois municípios com projetos aprovados no eixo da Competitividade, Inovação e Conhecimento (Tabela 13: Lista de projetos aprovados Eixo 1) e projetos aprovados no Programa Operacional Fatores de Competitividade (Tabela 14: Projetos Aprovados COMPETE). Estes dados podem revelar vontade de contrariar a pouca inovação, sempre que existam condições.

5.3 Risco

O número total de referências relativas ao elemento «risco» foi 56, sendo este um elemento com grande número de referências.

Dentro deste elemento destaca-se a referência «Despovoamento», com treze referências e com os três entrevistados a dar-lhe a maior relevância.

Este grande destaque nesta referência, juntamente com o resultado obtido na «palavra mais frequente», com a oportunidade mais identificada «Ações de apoio à economia» (o que fixa gente é o emprego e sem gente a sustentabilidade dos concelhos está em causa) e com os dados ambientais das fontes documentais evidenciam a enorme preocupação com o «despovoamento».

Algumas citações sobre o «risco» de «despovoamento» estão na Tabela 23:

Tabela 23: Citações relativas ao «Risco» de despovoamento

	Citações	Referência
Almeida	O território corre sérios riscos de ficar despovoado, daqui a 10 anos temos aldeias completamente despovoadas se não invertermos a situação, se não criarmos emprego e fixarmos pessoas.	Elemento Risco, Almeida, Referência 13.
	Termos um território onde andamos a fazer obra, mas depois não temos gente.	Elemento Risco, Almeida, Referência 13.
Figueira de Castelo Rodrigo	Falta-nos gente para garantir sustentabilidade à restauração, hotelaria, àquilo que produzimos	Elemento Risco, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 4.
Penamacor	Se não houver gente não há ideias.	Elemento Risco, Penamacor, Referência 4.
	A preocupação é que os investimentos possam criar postos de trabalho, se não houver postos de trabalho não há fixação de pessoas.	Elemento Risco, Penamacor, Referência 10.

Neste elemento, ainda se destaca a referência «Burocracia / extrema regulamentação / organismos não facilitadores», com onze referências e com dois dos entrevistados a dar-lhe relevância. Este resultado era esperado, pois é discutido amplamente na literatura (Backoff et al., 1993; Porter, 1990; Neves, 2001).

Algumas citações sobre o «risco» de «burocracia/extrema regulamentação/organismos não facilitadores» estão na Tabela 24.

Tabela 24: Citações relativas ao «Risco» de «burocracia/extrema regulamentação/organismos não facilitadores»

	Citações	Referência
Almeida	Temos muito trabalho a fazer para desburocratizar, agilizar, facilitar.	Elemento Risco, Almeida, Referência 18.
Penamacor	Há um conjunto de coisas que têm vindo a ser equacionadas, mas que como sempre há imensas burocracias, porque temos um estado centralizado e que para tomar uma decisão qualquer não é fácil.	Elemento Risco, Penamacor, Referência 3.
	A burocracia, a extrema regulamentação existente no país é por vezes pouco adaptada a cada realidade.	Elemento Risco, Penamacor, Referência 8.

Pela análise das tabelas e atendendo à definição de risco assumida²⁸, verificamos grande assunção do mesmo no setor público (Termos um território onde andamos a fazer obra, mas depois não temos gente), mas também não podemos esquecer que este setor tem finalidades sociais.

Estes dois pressupostos são de difícil conjugação e muitas vezes os decisores públicos são apelidados de irresponsáveis por fazer obras insustentáveis, mas que visam finalidades sociais.

Se por um lado, esta assunção do risco, não significa que os decisores públicos não cumprem os princípios fundamentais da administração pública constantes do artigo 266º da Constituição da República Portuguesa²⁹, por outro, esses riscos não são verdadeiramente assumidos nem pelos decisores públicos (nem pelos técnicos que suportam as decisões), porque não existem implicações diretas nas suas remunerações e não afetam as receitas para manter a organização³⁰.

A prossecução do interesse público como servir a população com infraestruturas básicas, desportivas, de lazer, de educação, de saúde, de segurança, de transportes entre outras, tem-se revelado em muitos casos motivo de aumento da dívida pública, mas o lugar do decisor público depende do escrutínio, logo há preocupação de “fazer” obra, para ter sucesso.

²⁸ Probabilidade de uma perda financeira relevante.

²⁹ “Prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos” e “os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à constituição e à lei e devem atuar no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios de igualdade, de proporcionalidade, de justiça, de imparcialidade e da boa-fé”.

³⁰ Tabela 11: Transferência do estado para os municípios - Recursos financeiros, não dependente de resultados.

A atuação nestes casos pode ter suscitado dúvidas legítimas, porque se as contribuições para o estado são feitas por toda a população, os serviços que são garantidos pelo estado não devem ser para todos?

E se o estado apresenta dívidas insustentáveis, que colocam em causa a prestação de serviços garantidos pelo estado, não se deverá repensar as contribuições dos que ficam privados de alguns serviços?

E qual o destino do grande número de infraestruturas com fraca ou sem utilização (porque não há população), que necessitam de grande suporte financeiro do estado para manutenção?

5.4 Flexibilidade

O número total de referências relativas ao elemento «flexibilidade» foi 22. Dentro deste elemento destacam-se sete referências sobre «Flexibilidade na gestão / procedimentos / opções», com os três entrevistados a dar-lhe relevância.

Um exemplo desta referência do entrevistado de Penamacor, será a citação: “Uma coisa é o projeto em si, que habitualmente apesar do acompanhamento da parte de quem o encomenda e de quem o faz, tem de ser flexível, e isso acontece tanto em obras, como nos serviços, temos que nos ir adaptando”³¹.

Algumas citações sobre «flexibilidade» apresentam significância contrária, ou seja, revelam a falta de flexibilidade porque a sua prática pode acarretar custos, como verificado na citação do entrevistado de Almeida: “Quando às vezes tomamos medidas para facilitar, depois somos confrontados com os tribunais, tribunal de contas, não quero dizer com isto que tenhamos que viver acima da lei, mas somos muito vigiados e ainda bem, mas também altamente penalizados na nossa ação”³².

Outra citação sobre «flexibilidade» que apresenta significância contrária, mas neste caso devido a escassez de recursos é a do entrevistado de Figueira de Castelo Rodrigo: “Temos uma limitação grande, que é a lei dos compromissos e o nosso orçamento que é diminuto para ir a todo o lado”³³.

Analisando todas as citações sobre a flexibilidade, mesmo existindo citações que apresentam significância contrária, verificamos que é evidenciada pelos entrevistados.

Será que a flexibilidade percebida pelos municípios atendendo à centralização do poder e aos vários níveis de decisão, à burocratização, à legislação em muitos casos excessiva seria idêntica à dos decisores políticos?

³¹ Elemento Flexibilidade, Penamacor, Referência 4.

³² Elemento Flexibilidade, Almeida, Referência 10.

³³ Elemento Flexibilidade, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 8.

5.5 Visão

O número total de referências relativas ao elemento «visão» foi 24. Dentro deste elemento, não há referências cumulativas (mais do que uma autarquia), em destaque.

Almeida destaca com três referências a «existência de um plano com vários níveis: nacional, regional e municipal» e um exemplo, será a citação: “o plano estratégico devia ser definido de uma forma macro pelos governos, ou seja o “chapéu” devia ser um plano nacional, e dentro deste estar um plano regional. Na falta de tudo isso, têm que ser as câmaras os agentes principais”³⁴.

Ainda relativamente a Almeida, realçamos a seguinte citação, porque descreve uma visão para o município: “Os municípios devem ser os motores e devem estar na linha da frente, devem abrir horizontes, devem criar oportunidades e colocar essas oportunidades à disposição das pessoas”³⁵.

Figueira de Castelo Rodrigo destaca com duas referências «ser mais fácil o empreendedorismo em determinados territórios» e um exemplo será a citação: “A história do país diz-nos que só houve empreendedorismo com sucesso e valorização da sociedade, associado a grandes investimentos públicos, foi a construção de grandes hospitais, grandes universidades, portos, ... que levaram a que ao lado houvesse investimento, ou fixação de quadros (médicos, professores etc)”³⁶.

Penamacor não faz nenhum destaque, sendo a citação mais expressiva do respetivo entrevistado: “Esperava novos líderes, gente com visão estratégica para o país e para a Europa, para nos afirmarmos”³⁷.

Relativamente ao elemento visão, verificamos que todos os entrevistados se focam sobretudo em visões abrangentes da região, do país e da Europa.

Assumem que o papel dos municípios está em transformação, com a própria transformação do mundo, assim como as relações entre municípios, com o governo central e com a própria sociedade civil.

Mas a direção que as Câmaras Municipais querem seguir (visão) é fundamental para o desenvolvimento ou decadência económica, social e cultural dos respetivos municípios.

Considerando grave a falta de visão do governo central para o país e do governo europeu para a Europa, não será grave também a falta de visão do governo local para a organização e município?

Será que os entrevistados não se focam na visão para a sua organização e seu município porque consideram que é dependente da direção que toma a região, o país e a Europa?

E se assim fosse, porque é que algumas regiões crescem mesmo quando o país não?

³⁴ Elemento Visão, Almeida, Referência 1.

³⁵ Elemento Visão, Almeida, Referência 2.

³⁶ Elemento Visão, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 10.

³⁷ Elemento Visão, Penamacor, Referência 2.

5.6 Crescimento

O número total de referências relativas ao «crescimento» foi 27. Dentro deste elemento, não há referências cumulativas (mais do que uma autarquia), em destaque.

Almeida não destaca nenhuma referência. As citações mais expressivas do respetivo entrevistado foram: “crescimento trouxe porque vive-se diferente. Há trinta anos faltava água, saneamento, a rede viária era completamente desajustada...”³⁸ e “Nos últimos 30-40 anos em Portugal houve crescimento, houve melhoria da qualidade de vida, houve mais pessoas a terem acesso ao ensino, combateu-se o analfabetismo...evoluiu-se muito”³⁹.

Figueira de Castelo Rodrigo destaca com cinco referências «fixar recursos humanos qualificados» e um exemplo será a citação: “Neste momento há uma série de categorias profissionais que não tínhamos, como enólogos, engenheiros do ambiente etc e hoje temos, assim como uma série de serviços que não existiam e agora existem disponíveis para a população (como análises clínicas, consultas de especialidade, projetos de engenharia e arquitetura, oftalmologia, optometria...) e foi o município que puxou estas forças (potencialidades), gostaríamos de ter conseguido ainda mais, mas o certo é que sem este programa de incentivos não estaríamos pior?”⁴⁰.

Penamacor destaca com três referências «Aumento da produção» e um exemplo será a citação: “Temos uma unidade fabril de concentrado de maçã que exporta parte significativa. Os proprietários avançaram com a plantação de uns hectares de pomares o que significa que do ponto de vista indireto vai trazer gente que tem de trabalhar naquilo, tem de apanhar, pesar e mesmo com uma elevada mecanização, vai ter que ser mantido e isso ocupa gente e este tipo de situações são sempre uma mais-valia”⁴¹.

Dos resultados obtidos, verificamos que a definição de crescimento dos entrevistados está de acordo com a da revisão da literatura⁴².

Para eles, o crescimento implica sobretudo atingir objetivos, mais do que atingir resultados. Todos os entrevistados colocam o crescimento completamente depende do aumento de população e visitantes (garantia de sustentabilidade).

Depois verificam o crescimento através da fixação de quadros qualificados, aumento do poder de compra, aumento de resposta saúde/social, aumento da produção e da existência de mais turismo.

³⁸ Elemento Crescimento, Almeida, Referência 1.

³⁹ Elemento Crescimento, Almeida, Referência 2.

⁴⁰ Elemento Crescimento, Figueira de Castelo Rodrigo, Referência 2.

⁴¹ Elemento Crescimento, Penamacor, Referência 9.

⁴² Crescimento é um objetivo ou resultado, dentro do conceito mais amplo de recompensa, tanto financeira como não-financeira.

5.7 Fontes documentais

Das fontes documentais constatamos que o crescimento dos municípios identificado pelos entrevistados, não é efetivamente verificado.

O crescimento económico destes concelhos não é evidenciado pelos dados das fontes documentais que demonstram uma realidade inversa, ou seja, municípios bastante deprimidos economicamente: baixa industrialização, baixas exportações, baixo poder de compra, turismo residual e sem expressão.

Além disso verifica-se diminuição da população desde os últimos censos com taxas de crescimento negativas nos três municípios, o que mais uma vez é inverso dos objetivos traçados para o crescimento.

Relativamente às próprias organizações, ou seja, às Câmaras Municipais, verificou-se a estabilidade financeira através dos orçamentos das mesmas.

5.8 Observações

Dos dados das observações, verificamos que todos os entrevistados já têm pelo menos oito anos de experiência no cargo de Presidentes de Câmara, pelo que os dados obtidos nas fontes documentais dos concelhos que presidem já são derivados também de medidas por eles implementadas.

Verificamos no caso de Almeida que o respetivo entrevistado avalia o crescimento de há 30 anos “crescimento trouxe porque vive-se diferente. Há trinta anos faltava água, saneamento, a rede viária era completamente desajustada...”⁴³, sendo apenas Presidente de Câmara há oito anos (e anteriormente vereador como disse na entrevista).

Como assumem resultados de crescimento, que não são devidos a medidas por eles implementadas?

Outra constatação é que apesar de termos Presidentes de Câmara de dois partidos diferentes, não se constata diferença de discurso no que respeita ao pretendido para o concelho.

⁴³ Elemento Crescimento, Almeida, Referência 1.

6. Conclusão

Propusemo-nos saber se o empreendedorismo estratégico era identificado na prática dentro dos municípios e constatámos mediante os resultados obtidos duas realidades paralelas:

- Face aos resultados obtidos, através das entrevistas efectuadas, constata-se a existência de empreendedorismo estratégico nos três municípios;
- Face aos dados recolhidos, através das fontes documentais, o empreendedorismo estratégico não é claramente uma evidência empírica em nenhum dos três municípios.

Deste modo, concluímos atendendo às fontes documentais analisadas, que o crescimento não se verifica e todos os indicadores apresentam concelhos deprimidos económica e socialmente, apesar dos entrevistados percecionarem o contrário. Também concluímos atendendo às entrevistas, que os Presidentes de Câmara assumem quer resultados positivos não relacionados com as medidas por eles implementadas, quer resultados positivos isolados que generalizam.

Uma explicação para este fenómeno poderá residir no facto do sucesso ser encarado como um imperativo no sector público, neste caso a nível autárquico, pois mesmo que um Presidente de Câmara falhe os seus objetivos anuais, ano após ano, não poderá ser *penalizado e/ou despedido* e só poderá ser sujeito a nova avaliação, depois de quatro anos, em novas eleições através do escrutínio público.

Durante esses quatro anos, mesmo que haja grandes falhas, não alcance de resultados e erros o Presidente de Câmara não *deve* falar disso pois estaria a admitir o insucesso da sua prestação, comprometendo futuras eleições e a manutenção do poder⁴⁴.

Torna-se assim inevitável manobrar a verdade, desviar as atenções e apresentar resultados positivos, sendo este um comportamento de todos os sujeitos políticos, independentemente do partido, como constatado.

Com tanta gente a contornar a verdade, a mentira sistemática tornou-se banal (a economia portuguesa apresenta resultados negativos⁴⁵ sem que povo se aperceba como se chegou a esta situação) e por isso o grau de confiança da sociedade civil nos políticos chegou aos níveis mais baixos de sempre⁴⁶.

E na hora de decidir e votar:

- uns não acreditam em ninguém [porque a mentira é extensamente aceite (abstenção a aumentar⁴⁷)];

⁴⁴ Também não devem falar de falhas os Vereadores Municipais do mesmo partido, os Deputados Municipais do mesmo partido, os Presidentes de junta do mesmo partido e toda a *máquina humana partidária* que os apoia, assim como grupos beneficiados de alguma forma.

⁴⁵ A agência de notação de risco Standard & Poor's reviu em baixa as perspetivas de Portugal de estável para negativo, um primeiro passo para avançar com nova redução do rating de Portugal *in* "Standard & Poor's baixa perspetivas para Portugal", Expresso, 5/7/2013.

⁴⁶ Na confiança nos políticos, Portugal fica-se por 3,57, numa escala de 1 a 10 *in* "Portugueses confiam cada vez menos nos políticos e órgãos de soberania", Diário Económico, 21/05/10.

⁴⁷ As eleições de 29-09-2013 registaram uma taxa de abstenção de 47,4%, a mais alta de sempre. http://rr.sapo.pt/opiniao_detalhe.aspx?fid=34&did=124004

- outros sofrem de “cegueira partidária” [votar sempre no mesmo partido, como se de um clube de futebol se tratasse (eu toda a vida fui...mas as razões não sei)];
- outros deixam-se levar pela mentalidade de que é mais grave mudar de partido do que fazer uma avaliação séria e responsável sobre a prestação e o projeto e não concordar;
- outros usam o designado voto útil, mesmo não estando convencidos;
- e muitos não se preocupam em esclarecer dúvidas e questões para fazer uma escolha esclarecida, substituindo os esclarecimentos por algum benefício, amizade, compadrio e medo de represálias sobretudo em meios pequenos (Eleições livres?);

Neste sentido, o sistema de eleição do executivo, de gestão/administração dos municípios e de prestação de contas, está completamente viciado e apresenta graves falhas como constatado e propor um novo sistema deveria ser ponderado urgentemente pelo governo, universidades e sociedade civil.

Algumas questões, a considerar nesta ponderação, que ficam sem resposta por falta de evidências deste estudo são:

Atendendo que existem 308 municípios e mediante os resultados constatados nestes 3, não estará a opinião pública crédula duma realidade forjada do país, pois “consume” maioritariamente informação prestada pelos políticos e muitas vezes não confrontada com dados? E não é a essa a informação prestada em tempo de eleições?

Atendendo ao atual estado social e económico do país, aos ciclos de 4 anos que se revelam excessivos no caso de práticas de gestão/administração erradas, aos enormes recursos gastos em campanhas políticas e eleições autárquicas que o cidadão comum desconhece, à divisão de esforços dos interessados pelo bem comum, à insatisfação da sociedade civil com a política e os políticos, à abstenção nos níveis mais altos de sempre, ao discurso e objetivos idênticos dos Presidentes de Câmara pertencentes a diferentes partidos onde as defendidas diferenças ideológicas não se constatarem, etc, não será neste momento mais prejudicial do que benéfico a continuidade deste sistema? Pretenderá a célebre Reforma do Estado atender a algumas destas preocupações?

Sendo os objetivos, obrigações, deveres e ação dos municípios diferentes do passado, a profissionalização de alguns cargos atualmente políticos, não seria uma alternativa viável?

E mantendo este sistema, não se devem tomar medidas relativas à comunicação de resultados e prestação de contas?

Na verificação dos elementos do empreendedorismo estratégico através das entrevistas concluímos:

- na identificação de oportunidades todos os entrevistados destacam as «Ações de apoio à economia» como a oportunidade mais significativa (o que fixa gente é o emprego e sem gente a sustentabilidade dos concelhos está em causa), seguida do «Turismo» (gente que consome temporariamente) e do «Empreendedorismo dos privados» (mais emprego, neste caso emprego próprio, para fixar gente).

Além disto, todos os entrevistados mencionaram a identificação quer de oportunidades já concretizadas, quer de novas oportunidades sobre as quais desconhecemos a efetiva concretização. Atendendo a Ireland et al. (2003) concluímos que organizações capazes de identificar oportunidades, mas incapazes de explorá-las não aproveitarão o seu potencial de criação de riqueza.

- na inovação os entrevistados citaram o menor número de referências de todos os elementos o que se poderá justificar atendendo quer a fatores ambientais, quer a fatores procedimentais e constitucionais e legais.
- no risco destacou-se o «Despovoamento» e a «Burocracia / extrema regulamentação / organismos não facilitadores».

A assunção do risco no setor público tem pressupostos de difícil avaliação que levantaram questões que ficam por responder:

Se as contribuições para o estado são feitas por toda a população de forma idêntica, os serviços que são garantidos pelo estado não devem ser para todos?

E se o estado apresenta dívidas insustentáveis, que colocam em causa a prestação de serviços, não se deverá repensar as contribuições dos que ficam privados desses serviços?

- no elemento flexibilidade destacou-se a «Flexibilidade na gestão / procedimentos / opções».

Concluimos pois que os entrevistados assumem a flexibilidade na gestão, nos procedimentos e nas opções mas não obtemos evidências sobre se essa flexibilidade é percecionada pelos munícipes.

- no elemento visão, verificamos que todos os entrevistados se focam sobretudo em visões abrangentes da região, do país e da Europa.

Também neste elemento não obtemos evidências da gravidade da falta de visão do governo local para a organização e município e se os entrevistados não se focam na visão para a sua organização e seu município porque consideram que é dependente da visão para a região, o país e a Europa.

- no crescimento os entrevistados assumem resultados de crescimento, que não são devidos a medidas por eles implementadas.

Justificam o crescimento através da fixação de quadros qualificados, aumento do poder de compra, aumento de resposta saúde/social, aumento da produção e da existência de mais turismo.

Todos os entrevistados colocam o crescimento completamente depende do aumento de população e visitantes (garantia de sustentabilidade).

Schneider e Teske (1992) afirmam que as condições de carácter demográfico são um determinante contextual/ambiental do comportamento empreendedor, pelo que a preocupação com o despovoamento destes territórios deve ser prioritária, caso pretendamos que sejam mais empreendedores.

Da revisão da literatura efetuada constatámos que o modelo adotado de empreendedorismo estratégico, não deve ser considerado como o modelo definitivo, pois confina a análise ao estudo de quatro dimensões onde se incluem os seis elementos estudados. Sendo este um constructo multidimensional, onde outras dimensões foram elencadas pelos estudiosos do empreendedorismo estratégico, podemos concluir que a aplicação de outros modelos que destacam outras dimensões também influenciará o empreendedorismo estratégico e respetivo crescimento e vantagem competitiva.

6.1 Limitações e Futuras linhas de investigação

Uma das limitações que pode ser apontada a este trabalho, reside no fato de não existirem trabalhos empíricos sobre este assunto e os que existem são maioritariamente concetuais e consubstanciam estudos sobretudo ao nível do setor privado.

Também não existem dados que permitam fazer uma comparação evolutiva dos níveis de aplicação do empreendedorismo estratégico a organizações do setor público, pelo que não podemos generalizar resultados.

Como futuras linhas de investigação, este trabalho poderá constituir um ponto de partida para a realização de outros trabalhos empíricos que estudem o empreendedorismo estratégico em organizações do setor público.

Relativamente aos elementos estudados como fundamentais para o empreendedorismo estratégico podem realizar-se outros trabalhos concetuais e empíricos na pesquisa de um modelo que atenda às diferenças entre setor público e privado sobretudo no estudo das ambiguidades detetadas nas definições dos elementos estudados.

Além disso várias questões foram formuladas durante esta pesquisa e que constam da conclusão, para as quais não se obteve resposta e que poderão ser objeto de outras pesquisas.

Bibliografia

Andrews, R. & Beynon, M.J. (2011). Organizational form and strategic alignment in a local authority: a preliminary exploration using fuzzy clustering. *Public Organization Rev.* 11, 201-218.

Backoff, R.; Wechsler, B. & Crew, R. (1993). The challenge of strategic management in local government. *Public Administration Quarterly.* 17(2), 127.

Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal.* 20(5), 421.

Bovaird, T. & Davis, P. (1999). Learning to manage within limited resources (MLR) Coping strategies and learning breakthroughs in UK local government. *The International Journal of Public Sector Management*. 12(3), 293-314.

Bovaird, T. & Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge. ISBN 0-203-63750-X

Buchanan, J. (1984). *Politics without romance: a sketch of positive public choice theory and its normative implications*. The Theory of Public choice II

Covin, J. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10(1), 75.

Dereli, C. (2003). Strategy and strategic decision-making in the smaller local authority. *The International Journal of Public Sector Management*. 16(4/5), 250.

Dereli, C. (2007). The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*. 20(5), 366-379.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2012). Regiões em números 2010/2011: Volume II - Centro. ISBN 978-972-614-548-6

Filho, J.A. (2001). A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. *Planejamento e políticas públicas*. 23.

Halachmi, A. & Bovaird, T. (1997). Process reengineering in the public sector: Learning some private sector lessons. *Technovation*. 17(5), 227-235.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-491.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Camp, M. & Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*. 15 (1).

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*. 29(6), 963-898.

Jaaskelainen, A. & Lonqvist, A. (2011). Public service productivity: how to capture outputs?. *International Journal of Public Sector Management*. 24(4), 289-302.

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto Sétima revisão constitucional. Diário da república - I Série-A. N.º 155 - 12 de Agosto de 2005.

Luke, B. (2005). Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice. Auckland University of Technology.

Luke, B. & Verreynne, M. (2006). Exploring strategic entrepreneurship in the public sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 3(1), 4-26.

Manual de Oslo - Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação 3ª Edição (2005). Organização para Cooperação Económica e Desenvolvimento.

Maddock, S. (2002). Making modernisation work: New narratives, change strategies and people management in the public. *The International Journal of Public Sector Management*. 15(1),13.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*. 16, 44.

- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B., & Ghoshal S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases 4/ed.* Pearson Education, Inc. Prentice Hall
- Marcuccio M. & Steccolini, I. (2005). Social and environmental reporting in local authorities - a new italian fashion?. *Public Management Review*. 7(2), 155 - 176.
- Neves, A., (2001). Serviço público: Para uma cultura de gestão na administração pública. Universidade de Évora.
- Oxborne, D. & Gaebler, T. (1995). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. *Journal of Leisure Research*. 27(3), 302.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications. 2nd ed.
- Pope, C. & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health service research. *British Medical Journal*. 311, 42-45.
- Powell, W. (1991). *Expanding the Scope of Institutional Analysis' in W. Powell and P. Di Maggio. The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Rensburg, D. (2013). Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?. *Journal of Management and Strategy*. 4(1), 15.
- Schneider, M. & Teske, P. (1992). Toward a theory of the political entrepreneur: evidence from local government. *American Political Science Review*. 86 (3), 737-747.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 25(1), 217-226.
- Schumpeter, J.A. (1978). *The Theory Economic Development*. Oxford University Press.
- Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: a model for new and ongoing ventures. *Business Horizons*. 44(3).
- Souza, F. N. de; Costa, A. P., & Moreira, A. (2010). WebQDA: Software de Apoio à Análise Qualitativa. In CISTI 2010 (Ed.), 5^a Conferencia Ibérica de Sistemas e tecnologias de Informação. Santiago de Compostela, Espanha.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata Madrid.
- Stevenson, H. & Jarillo C.J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*. 11(5), 17.
- Williams, H.; Rayner J. & Allinson C. (2012). New public management and organisational commitment in the public sector: testing a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (13), 2615-2629.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ANEXO 1

Protocolo de entrevista

Baseado no estudo “Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice”, Belinda Luke, 2005

Documento anexo: Termo de consentimento

O protocolo de entrevista visa garantir uma abordagem coerente e similar nas entrevistas.

Obter detalhes das oportunidades/atividade reconhecidas como empreendedoras

1.1. Faça/forneça um resumo ou detalhes importantes das actividades/oportunidades reconhecidas como empreendedoras.

1.2 Fale sobre o aspecto estratégico da atividade /oportunidade, por exemplo o objetivo estratégico previamente determinado, ou uma oportunidade identificada num determinado momento?

1.3 Dê detalhes importantes adicionais relacionados com a situação: Quem / o que / quando / porquê / como.

Obter detalhes sobre o empreendedorismo estratégico na organização

2.1 Quando/como foram as oportunidades identificadas?

2.2 Existe um elemento de inovação? Estava lá um elemento de inovação?

2.3 Houve a identificação de risco?

Identificado antes / durante / depois do projeto? Nível de risco? Por exemplo baixo / médio / alto / calculado. Decisão deliberada para aceitar o risco?

2.4 Houve flexibilidade no projeto?

2.5 Elemento de visão?

(por exemplo, para identificar o projeto, potenciais obstáculos e soluções viáveis para superar estes obstáculos)

2.6 Existe um elemento de crescimento?

Em que contexto? Financeiro e / ou não-financeiro. Regional / nacional / internacional

2.7 Foram (qualquer um ou todos) os elementos integrados / relacionados?

Havia um elemento dominante, ou um foco específico num determinado elemento? (por exemplo, a inovação) Será que esse elemento dominante ou o foco mudaram ao longo do tempo?

2.8 Considera a atividade /oportunidade gerada uma vantagem específica para a organização? Vantagem competitiva? Será que a relação benefício/vantagem continua a existir? Porquê / porque não?

2.9 Que elementos (adicionais) considera fundamentais para garantir que esta atividade / oportunidade é um sucesso?

Examinar a atividade/oportunidade noutra contexto

3.1 Com base que o empreendedorismo estratégico pode ser aplicado a todas as formas de negócio, (na sua opinião) esta atividade /oportunidade seria possível se a organização fosse diferente? Por exemplo privada, em vez de governamental?

3.2 A oportunidade estava disponível para outras organizações / concorrentes?

3.3 Porquê / porque não?

Outros detalhes e conclusão

4.1 Existem outras questões, que o participante gostaria de levantar / matérias que são relevantes para a discussão?

4.2 Existem documentos / publicações que estão disponíveis e relevantes para o estudo?

4.3 Há mais alguém dentro da organização que devíamos entrar em contato para obter informações adicionais, ou uma visão mais aprofundada das questões discutidas?

Obrigado pelo seu tempo!