



DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**MUITO MAIS QUE UMA POLÍTICA: AÇÕES
EMPREENDEDORAS NO ESPORTE DE LAVRAS/MG**

**LAVRAS – MG
2018**

DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**MUITO MAIS QUE UMA POLÍTICA: AÇÕES EMPREENDEDORAS NO ESPORTE
DE LAVRAS/MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

Prof^a. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

**LAVRAS – MG
2018**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Hipólito Borges, Denise Aparecida.

Muito mais que uma política: ações empreendedoras no esporte
de Lavras/MG / Denise Aparecida Hipólito Borges. - 2018.

101 p. : il.

Orientador(a): Mônica Carvalho Alves Cappelle.

.
Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2018.

Bibliografia.

1. Empreendedorismo Público. 2. Ações Empreendedoras no
Contexto Público. 3. Esporte. I. Alves Cappelle, Mônica Carvalho. .
II. Título.

DENISE APARECIDA HIPÓLITO BORGES

**MUITO MAIS QUE UMA POLÍTICA: AÇÕES EMPREENDEDORAS NO ESPORTE
DE LAVRAS/MG**

**MUCH MORE THAN POLITICS: ENTREPRENEURIAL ACTIONS IN THE SPORT OF
LAVRAS/MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 22 de fevereiro de 2018

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle UFLA

Dra. Daniela Meirelles Andrade UFLA

Dr. Juvêncio Braga de Lima FUMEC

Prof^a. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle
Orientadora

**LAVRAS – MG
2018**

Para a pessoa que me deu a vida, que esteve sempre ao meu lado em todas as decisões que tomei e que é meu maior exemplo, minha mãe, Oirzelena.

Ao meu pai, Nelson, pelo amor ao seu jeito.

Aos meus irmãos, Elizandra, Demis e Emilly pelo amor que ultrapassa o elo sanguíneo.

Aos meus avós Maria Berchiolina e Antônio pela dedicação, pela criação e pelos ensinamentos.

À minha titia querida Claudinéia pelo carinho, pelas risadas e pelo abraço apertado.

Em especial, ao meu amor Jerry, companheiro para o todo o sempre, por me apoiar nos meus sonhos, ser meu cúmplice e meu orgulho.

Para meu Dudu, meu primeiro companheirinho de casa (in memorian).

Para meu anjo, minha pequena, minha menininha, minha filha Júlia (in memorian), meu amor eterno.

E para uma pessoa mais do que especial, mais que um tio, mais que um padrinho... à pessoa que me deu a mão e me ensinou a ler... para aquele que me dava conselhos e dizia que eu era seu orgulho, mas na verdade, ele sim era o meu maior orgulho... a pessoa que me incentivava e me inspira mesmo não estando mais aqui... com o amor de uma filha, ao meu eterno tio, Padrinho Nei (in memorian).

Dedico

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras (UFLA), ao Departamento de Administração e Economia (DAE) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro.

À Professora Mônica Cappelle pela paciência, pelos ensinamentos, pelos conhecimentos repassados, pelas orientações, pela confiança e por ter estado ao meu lado nos momentos em que mais precisei de seu apoio.

Aos Professores Juvêncio e Daniela pelas instruções e contribuições para a concretização deste trabalho.

Ao Professor Ricardo Pacheco pelo carinho, pela confiança e pela tentativa de me ensinar a jogar basquete.

Às meninas do Projeto “Arremesso para um Novo Horizonte” pelo carinho com que me receberam, pela amizade e pela convivência.

E a todos que contribuíram para que eu pudesse concretizar mais esta etapa em minha vida profissional.

MUITO OBRIGADA!

“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.”

(William Shakespeare)

“Amor... pois de amor andamos todos precisados! Em dose tal que nos alegre, nos reumanize, nos corrija, nos dê paciência e esperança, força, capacidade de entender, perdoar, ir para a frente...”

(Carlos Drummond de Andrade)

RESUMO

O termo “empreendedorismo” é amplamente conhecido no campo das organizações privadas e tem sua essência pautada como uma prática resultante da iniciativa de um empreendedor que reconhece oportunidades e inova impulsionando, assim, a economia e o desenvolvimento de um país. Com o surgimento da *New Public Management*, conhecida no Brasil como Administração Pública Gerencial, esse fenômeno foi introduzido na gestão pública com o objetivo de aprimorar o desempenho dos governos e resultar em melhorias dos serviços prestados à sociedade, estando ligado, para tanto, a iniciativas dos chamados empreendedores públicos. Entretanto, alguns autores têm chamado a atenção para outra forma de se interpretar o empreendedorismo desviando o foco do empreendedor para a ação empreendedora propriamente dita, tendo como importante o resultado da ação devido às mudanças que ela provoca no meio organizacional. Essa perspectiva, no entanto, tem sido pouco abordada no setor público, mas é de grande relevância para essa esfera, uma vez que se volta para ações provocadas pelo esforço coletivo de indivíduos ou de organizações na busca por melhores resultados sociais e podem ser encontradas nas mais diversas áreas. Nesse sentido, com a presente dissertação, estabeleceu-se como objetivo geral verificar se existem ações empreendedoras no esporte de Lavras, Minas Gerais, buscando entender como políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte nesse Município. Para a realização da pesquisa, adotou-se uma orientação epistêmica interpretativa apoiada na metodologia de pesquisa-ação e, devido à natureza qualitativa da investigação, optou-se pela análise de conteúdo temática como técnica de análise. Para levantar as políticas, projetos e ações desenvolvidas no Município, foi realizada uma entrevista com o Secretário de Esportes, pesquisa em documentos oficiais da Prefeitura e visitas em vários setores dessa organização pública. Após o levantamento, foi escolhida uma ação para ser investigada, a qual foi objeto do estudo e se tornou *locus* da pesquisa-ação. Além de vivenciar a ação ativamente e fazer parte de seu cotidiano, foram realizadas entrevistas com os principais envolvidos nessa ação: o idealizador, o patrocinador e uma assistente social e, para compreender o cenário esportivo de Lavras, foi entrevistado um jornalista local que cobriu diversas matérias esportivas na cidade. De forma específica, foram utilizadas como instrumentos de coleta a observação participante, a pesquisa documental, entrevistas com roteiro aberto gravadas e diário de campo. Os resultados apontam que a ação estudada pode ser considerada uma ação empreendedora, entretanto, não é o setor público que a promove, ela está para além de uma política, ela abrange também outros setores e sujeitos (Sociedade Civil, Setor Privado e Setor Público). Em função disso, essa ação se mostra mais do que uma política pública, se configura como uma ação empreendedora no esporte do Município de Lavras.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ações empreendedoras. Empreendedorismo Público. Ações empreendedoras no contexto público. Esporte.

ABSTRACT

The term "entrepreneurship" is widely known in the field of private organizations. Its essence ruled as a practice resulting from the initiative of an entrepreneur who recognizes opportunities and innovates thus boosting the economy and the development of a country. With the emergence of New Public Management, known in Brazil as the Public Administration, this phenomenon was introduced in public management with the objective of improving the performance of governments and result in improvements in services rendered to society, being linked to the so-called public entrepreneurs. However, some authors have drawn attention to another way of interpreting entrepreneurship by diverting the focus from the entrepreneur to the actual entrepreneurial action. In this case the result of the action due to the changes it causes in the organizational environment is important. This perspective, however, has been little discussed in the public sector, but it is of great relevance for this sphere since it turns to actions provoked by the collective effort of individuals or organizations in the search for better social results. In this sense, the present dissertation established as general objective to verify if there are entrepreneurial actions in the sport at Lavras, Minas Gerais. The objective is trying to understand how public policies and entrepreneurial actions can be articulated to promote the sport in this city. For this, we adopted an interpretive epistemic orientation based on the methodology of action research and, due to the qualitative aspect of the research, we opted for content analysis. In order to evaluate the policies, projects and actions developed in the city, an interview was conducted with the Secretary of Sports, besides of a research in official documents of the City Hall and visits in various sectors of this public organization. After this, we define investigate an specific action. The researcher participated actively of the social project and conducted interviews with the main actors involved in this action: the idealizer, the sponsor and a social worker. To understand the sports scene of Lavras was interviewed a local sports journalist. Specifically, participant observation, documentary research, interviews with open recorded script and field diary were used as this research. The results indicate that the studied action can be considered an entrepreneurial action. However, it is not the public sector that promotes it. This action is beyond politics, but it include other sectors (Civil Society, Private Sector and Public Sector). As a result, it could be considered entrepreneurial action in the sport at Lavras.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial actions. Public Entrepreneurship. Entrepreneurial actions in the public context. Sport.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Categorias utilizadas na análise temática	45
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Empreendedorismo x ação empreendedora no setor privado	32
Figura 2- Empreendedorismo público x ação empreendedora no setor público	33
Figura 3- Posicionamento de pesquisa	38
Figura 4- Espiral da pesquisa-ação em organizações	39
Figura 5- Pesquisa-ação aplicada no estudo	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil e identificação dos participantes	43
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	15
1.2 Justificativas	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. O empreendedorismo em sua essência e a ação empreendedora.....	19
2.2. Empreendedorismo público, políticas públicas e seus burocratas	24
2.3. Ações empreendedoras no contexto público e o esporte como área de aplicação	29
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	37
3.1. Orientação epistêmica e abordagem metodológica	37
3.2. Procedimentos e técnicas de pesquisa.....	40
3.3. Tratamento dos dados.....	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1. Lavras e seu destaque no cenário desportivo	46
4.2. Políticas públicas desenvolvidas no esporte de Lavras	49
4.2.1. Burocratas de Colarinho Branco e de Nível Médio.....	52
4.2.2. Burocratas de Nível de Rua	53
4.3. Ações desenvolvidas no esporte de Lavras	55
4.4. O Projeto Arremesso para um Novo Horizonte: uma ação para o esporte em Lavras	57
4.5. A ação estudada no esporte pode ser considerada empreendedora?	62
4.6. Burocratas de níveis diversos ou um idealizador de ações empreendedoras no contexto público? Indícios sobre como políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte	74
5. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
ANEXO A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	92
APÊNDICE A- Autorização da Secretária Municipal de Administração para fazer a pesquisa, citar e referenciar a Prefeitura de Lavras	94
APÊNDICE B- Roteiro aberto de entrevista (utilizado com o Secretário de Esportes no levantamento inicial	95

APÊNDICE C- Roteiro aberto de entrevista (utilizado com o Secretário de Esportes, Idealizador da Ação, Patrocinador, Assistente Social)	96
APÊNDICE D- Roteiro aberto de entrevista (utilizado com o Jornalista)	97
APÊNDICE E- Algumas imagens da ação estudada	98
APÊNDICE F- Matéria de jornal com divulgação sobre a ação estudada	100
APÊNDICE G- Redações de participantes da ação estudada	101

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações privadas, o empreendedorismo é visto como um fenômeno que impulsiona a economia, proporciona inovações contribuindo assim para o desenvolvimento de um país ou de uma região. De acordo com Gomes (2010), o empreendedorismo é estudado por duas correntes principais a abordagem comportamentalista, por autores como McClelland (1961), e a econômica, em que se destaca a visão de Schumpeter (1982). De uma maneira geral, na primeira, ressalta-se a importância de um indivíduo detentor de qualidades distintas, raras, que possui um perfil empreendedor e atributos comportamentais favoráveis à prática de empreender. Na segunda, por sua vez, enfatiza-se um sujeito que reconhece oportunidades e as explora mudando o ponto de equilíbrio da economia através das inovações que introduz no campo econômico. Ambas abordagens focam, portanto, a figura de uma pessoa como responsável e indutora de desenvolvimento.

Durante muito tempo, o fenômeno ficou limitado às organizações empresariais, conforme afirmam Valadares et al. (2012), até se tornar uma ferramenta interessante para as organizações públicas. A incorporação do empreendedorismo nesse setor ocorreu, segundo Morais et al. (2015), com as reformas neoliberais iniciadas com Margaret Thatcher na Inglaterra e com Ronald Reagan nos Estados Unidos que culminaram na *New Public Management* baseadas, especialmente, nos ideais de um governo empreendedor. No Brasil, essa nova gestão pública, de acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), foi iniciada a partir de 1995 e ficou conhecida como Administração Pública Gerencial.

Os preceitos do gerencialismo, segundo Bresser-Pereira (2010), abriram novas oportunidades para que as organizações públicas fossem vistas por outras lentes, para além das características intrínsecas do patrimonialismo e da burocracia, pois trouxeram consigo todo um movimento reformista respaldado em práticas administrativas gerenciais, em conceitos inovadores e proativos de se administrar. Entretanto, o empreendedorismo público, para Valadares et al. (2012), está associado à imagem inovadora de um governante e de seu governo quando esse ator político percebe os problemas públicos e age em momentos oportunos para buscar soluções. Nesta linha, a ênfase é direcionada ao gestor público empreendedor.

De acordo com Gomes (2010), essa visão individualista do empreendedorismo como sendo o ato de um sujeito específico, proporcionou diversos questionamentos e começou a ser criticada na academia. Nessa linha, Paiva Júnior (2004) com base nos estudos sobre a

construção social de Berger e Luckmann (2010), interpreta o empreendedor como um ser relacional e social que constrói a realidade em conjunto com outras pessoas e não sozinho. Em função disso, o empreendedorismo passou a ser estudado a partir de outra perspectiva de análise que propõe o desvio de foco do sujeito para a ação em si: a perspectiva da ação empreendedora.

Ao estudar o empreendedorismo centrando as atenções na ação e não no sujeito empreendedor, Cramer, Lima e Brito (2002) e Lima (2008) elegem o resultado de um ato como sendo mais relevante do que quem o pratica, ou seja, não importa de onde e nem de quem a ação parte, mas sim, como ela se desenvolve no contexto inserido e o impacto que ela causa, por isso, o foco está na ação humana e nas interações envolta dela. Nesta seara, Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) destacam que, devido às suas características, a ação empreendedora também pode estar presente no setor público e ser encontrada nas mais diversas áreas.

Nas concepções de Zen e Fracasso (2008) e de Alford e Hughes (2008), uma ação empreendedora pública é aquela que consegue criar valor público contando para tanto, com o esforço coletivo de indivíduos ou de organizações na busca por melhores resultados sociais, pois, de acordo com Boszczowski e Teixeira (2012), a ação está comprometida com o bem-estar de uma sociedade remetendo, assim, segundo Nogueira (2001), aos direitos de acesso da população aos serviços públicos de educação, saúde, previdência, renda, proteção, assistência social, habitação e também de acesso ao esporte, como prepondera Tubino (2011).

Neste sentido, uma ação empreendedora não está interligada ao empreendedor ou ao empreendedor público, ao contrário, ela pode partir desses sujeitos que ocupam o mais alto nível das suas organizações como também pode iniciar por aqueles que Gomes (2010, p.103) chama de “um exército de ‘pequenos’, ‘esquecidos’ e ‘calados’ e que, por muito tempo, não puderam configurar na concepção de empreendedor” dentro da sociedade. Composto esse “exército” podem estar os funcionários de uma empresa privada ou os servidores públicos - independente da função que desempenham ou do cargo que ocupam - e a própria sociedade civil. Esses atores da ação empreendedora no contexto público são os Burocratas de Colarinho Branco, Burocratas de Nível Médio, Burocratas de Nível de Rua, Sociedade Civil e Parceiros diversos.

Com base nos preceitos da ação empreendedora e de como ela pode ser compreendida no contexto público, interessou-se por investigar as ações que são desenvolvidas no esporte. Optou-se por realizá-la no Município de Lavras devido ao cenário histórico já vivenciado pela cidade na área esportiva. Lavras já forneceu, por exemplo, vários atletas às seleções

brasileiras em diversas modalidades, como a ex-jogadora de vôlei Ana Paula e Ricardo Brito-Alemão que se destacou no futebol. Também a Prefeitura Municipal tem investido muitos recursos financeiros na área sendo, nos últimos anos, a pasta que mais recebeu recursos provenientes de captação externa junto aos órgãos estaduais e federais (LAVRAS, 2017).

Por sua vez, a escolha do esporte como campo de estudo ocorreu em função de ele se apresentar como um mecanismo de bem-estar social, de democratização e de relevância sociocultural devido às dimensões sociais que abrange e que vão além da atividade física voltada à melhoria da saúde, conforme apontam Silva, Terra e Votre (2006) e Eiras et al. (2010). Ademais, promover o esporte através da proposição de políticas públicas é uma função do poder público enquanto Estado Democrático de Direito (BRASIL, 1988). Para Silva, Terra e Votre (2006) e Borges et al. (2013), o fomento ao esporte por meio de políticas voltadas às práticas esportivas e ao lazer se constitui como um direito social e são importantes para o desenvolvimento local e regional.

No entanto, mesmo com o todo o investimento financeiro que tem sido aplicado na cidade e com o histórico em formar atletas de sucesso, Lavras atualmente não é um Município reconhecido nessa área e tampouco desponta pelas políticas públicas ligadas ao esporte. Nesse sentido, surgem indagações buscando comparar o que a cidade possui em termos de história, de estruturas esportivas e de investimentos em relação aos resultados atuais que apresenta. Diante disso, alguns questionamentos foram surgindo: quais políticas públicas estão sendo construídas para o esporte? Existem ações empreendedoras que estão sendo promovidas na área? Que ações são essas? Onde elas são desenvolvidas? Por quem são praticadas? Que efeitos elas causam na vida das pessoas que são afetadas por elas?

Todas essas questões foram direcionamentos que levaram ao cerne de um problema mais amplo e que orientou a presente pesquisa: **existem ações empreendedoras no esporte de Lavras? Como elas são?**

1.1 Objetivos

A partir da questão de pesquisa e em busca de resposta para essa indagação, o objetivo central deste estudo foi investigar quais políticas, projetos e ações são desenvolvidos no contexto esportivo do Município de Lavras e verificar se algum deles pode ser considerado uma ação empreendedora com possíveis articulações com políticas públicas e outras esferas da sociedade.

De maneira específica, a pesquisa se propôs a:

- i) Levantar as políticas públicas promovidas para o esporte em Lavras;
- ii) Investigar se existem projetos e ações sendo desenvolvidas no esporte lavrense;
- iii) Verificar se algum projeto ou ação encontrado pode ser considerado uma ação empreendedora;
- iv) Analisar como políticas públicas ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte em Lavras.

No presente trabalho, defende-se a tese de que as ações empreendedoras no contexto público podem ser desenvolvidas em várias áreas, podem ser encontradas em diversos locais e serem provenientes de iniciativas individuais, coletivas e engajadas por organizações públicas, privadas ou pela sociedade civil.

1.2 Justificativas

Estudos como este são importantes à medida que surge a necessidade de se compreender um determinado fenômeno a partir de novas perspectivas de análise, neste caso, compreender o empreendedorismo público a partir da ação propriamente dita, ou seja, com foco na ação empreendedora. Em termos da prática, se justificam em face da possibilidade de auxiliar os gestores públicos a compreender como políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover melhorias nos serviços ofertados à sociedade. Especificamente, esta pesquisa poderá auxiliar os gestores na formulação de ações, projetos e delineamento das políticas públicas relacionadas ao esporte tendo em vista que fomentar as práticas esportivas é um dever do Estado como Estado Democrático de Direito.

Esse dever do Estado e direito da população está previsto no artigo 217 da Constituição da República (BRASIL, 1988):

Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados: [...]
II- a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;
III- o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não-profissional;

IV- a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

[...]

§3º O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social. (BRASIL, 1998).

O Ministério do Esporte (BRASIL, 2017) por sua vez, expõe a sua responsabilidade nos seguintes dizeres:

O Ministério do Esporte é responsável por construir uma Política Nacional de Esporte. Além de desenvolver o esporte de alto rendimento, o Ministério trabalha ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano. (BRASIL, 2017).

E o Estado de Minas Gerais, por meio da sua Secretaria de Estado de Esportes, dispõe, pelo artigo 2º do Decreto nº47.128 (MINAS GERAIS, 2017) as suas atribuições da seguinte maneira:

Art. 2º- A Seesp tem como competência planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais a cargo do Estado que visem à promoção do esporte, da atividade física e do lazer, com vistas ao desenvolvimento humano e à melhoria da qualidade de vida da população, tendo como atribuições:

I- elaborar e propor as políticas estaduais de esporte, da atividade física e do lazer, bem como realizar ações necessárias à sua implantação, acompanhamento e avaliação;

II- articular-se com o governo federal, os governos municipais, os órgãos estaduais, o terceiro setor e o setor privado, objetivando a promoção da intersetorialidade das ações voltadas para o incremento das atividades físicas, da prática esportiva e do lazer;

III- promover o esporte socioeducativo, como meio de inclusão social, e ações que visem estimular o surgimento e o desenvolvimento de vocações esportivas;

[...] (MINAS GERAIS, 2017).

Além disso, é relevante destacar que o esporte é uma área que possibilita o desenvolvimento de ações empreendedoras já que possui funções que vão além da atividade física como, por exemplo, a inclusão social, a profissionalização e a retirada de famílias da vulnerabilidade social, conforme interpretação da própria legislação federal e estadual.

Pesquisas voltadas à temática são também relevantes para a construção e o desenvolvimento de conceitos e teorias que servirão de base e darão suporte teórico aos estudiosos do tema, contribuindo assim, para as discussões acerca do empreendedorismo nos

estudos organizacionais. Gomes, Lima e Cappelle (2013) afirmam que poucos pesquisadores têm discutido em seus trabalhos o conceito de ação empreendedora propriamente dita e, Silva, Valadares e Andrade (2016) nessa linha, acrescentam que abordar o empreendedorismo a partir do conceito da ação empreendedora é de grande relevância para a sociedade. Nesse sentido, ao valorizar a ação e as interações sociais, a ação empreendedora também colabora para instigar novas reflexões sobre o assunto no pilar “organizações- gestão- sociedade”.

Para realizar essa pesquisa optou-se por um posicionamento epistêmico interpretativista e por uma metodologia qualitativa denominada pesquisa-ação. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a entrevista, a observação participante, o diário de campo e a pesquisa documental e como método de análise decidiu-se pela análise de conteúdo temática.

A presente pesquisa está estruturada, além da introdução apresentada, em seis tópicos principais: o referencial teórico, em que se abordam os temas e conceitos fundamentais vinculados ao objeto de estudo iniciando pelo empreendedorismo e pela ação empreendedora no setor privado perpassando pelo empreendedorismo no setor público e pelas discussões acerca da relação entre políticas públicas e ação empreendedora no contexto público e ainda como o esporte se apresenta como área de aplicação de ações empreendedoras.

Posteriormente, é exposta a metodologia contendo os métodos utilizados na coleta de dados descrevendo, assim, o processo investigatório desde a classificação da pesquisa até os procedimentos metodológicos empregados na busca dos resultados. No tópico seguinte, apresentam-se os resultados alcançados abordando inicialmente o contexto do esporte no Município de Lavras com o objetivo de situar o cenário esportivo da cidade e as discussões que cercam e auxiliam a compreensão do que foi encontrado na pesquisa, trazendo, para tanto, autores que embasam a temática abordada e a próxima seção traz propostas de intervenção para possível implementação como foi proposto metodologicamente no ciclo da ação.

Por fim, são apresentadas nas considerações finais a síntese da discussão, as limitações e possíveis agendas de pesquisa, encerrando-se com as referências bibliográficas que contribuíram para a construção e desenvolvimento desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se desdobra em três grandes partes. A primeira aborda o empreendedorismo em sua essência, trazendo um breve histórico sobre o surgimento do conceito e suas principais definições dentro das abordagens mais utilizadas no campo organizacional e econômico. Nesta discussão também é apresentada a ação empreendedora nas organizações privadas. A segunda parte se constitui nos preceitos do empreendedorismo voltado ao setor público em que é debatido como o empreendedorismo chegou à administração pública, o significado do termo nessa esfera trazendo um debate sobre o conceito de políticas públicas e quem são os atores envolvidos nesse processo. Neste tópico também são conceitualizados e situados os papéis dos Burocratas de Colarinho Branco, Burocratas de Nível Médio e Burocratas de Nível de Rua. E a terceira parte finaliza a seção trazendo discussões sobre a relação entre políticas públicas e ações empreendedoras no contexto público e como o esporte se revela como *locus* de ações empreendedoras.

2.1 O empreendedorismo em sua essência e a ação empreendedora

O empreendedorismo, segundo Souza, Paiva Júnior e Lira (2010) também corroborado por Cunha, Silva e Yamaguchi (2011), é um fenômeno mundial que impulsiona a economia, muda a realidade do mercado e promove o desenvolvimento social de um país ao trazer inovações, fomentar as atividades produtivas e mesmo por permitir a atualização de processos que precisam ser melhorados.

Nesse âmbito, o termo “empreendedorismo” é bastante conhecido no campo das organizações, estando ligado, especialmente, às questões administrativas e econômicas. De acordo com Gomes (2010), existem muitas definições para o conceito, tendo ele, segundo Zen e Fracasso (2008), passado por várias modificações e complementações ao longo do tempo. Para as últimas autoras e corroborado por Cunha, Silva e Yamaguchi (2011), o empreendedorismo surgiu no século XIV originado da palavra em francês *entrepreneur* (contratante, em português), mas utilizado para definir “aquele que assume riscos e começa algo novo” na língua francesa e depois traduzido para o inglês como *entrepreneurship* (empreendedorismo, em português).

Segundo Dornelas (2005), o primeiro exemplo de empreendedorismo pode ser creditado ao mercador genovês Marco Polo a quem o autor chamou de “aventureiro

empreendedor” em face de seu êxito em estabelecer uma rota comercial para o Oriente através de um contrato assinado com um capitalista para a venda de mercadorias. Assim, a palavra em sua essência está ligada às atividades de um indivíduo. Aos poucos, o termo foi se difundindo e ganhando novos significados e hoje, de acordo com Julien (2010), o empreendedorismo pode ser compreendido a partir de várias visões que, segundo Gomes (2010), podem ser distribuídas em duas abordagens principais: a comportamentalista e a econômica.

Para Gomes (2010), a primeira abordagem foca o empreendedorismo como sendo o ato de um sujeito personificado e detentor de características únicas, natas e capaz de modificar o seu meio, sendo considerado, segundo Gomes, Lima e Cappelle (2013, p. 204), um ser “especial” e que possui o que McClelland (1961) chamou de “perfil empreendedor”. Contribuindo para as discussões de McClelland (1961), Filion (1999, p. 19) afirma que o empreendedor possui o perfil de “[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades [...]” e, por isso, Fontenelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) por sua vez, argumentam que os empreendedores são pessoas implacáveis. Seguindo essa linha, Bom Ângelo (2003) elenca cinco características típicas do perfil do empreendedor: criatividade e inovação, habilidade, força de vontade e fé, foco na geração de valor e capacidade para correr riscos. Além destes adjetivos, McClelland (1961) já havia indicado outras características inerentes ao empreendedor como iniciativa, persistência, comprometimento, objetividade, capacidade para buscar e valorizar as informações, persuasão, independência, autoconfiança e eficiência às quais Bringhenti et al. (1999) ainda acrescentaram o controle, a liderança e a alta capacidade de trabalho na distinção do empreendedor. Assim, na perspectiva comportamentalista, o empreendedorismo é um fenômeno que depende dos aspectos subjetivos de um indivíduo detentor de um perfil psicológico ou que desenvolve um comportamento empreendedor.

Já a segunda abordagem foi construída, de acordo com Gomes (2010), pela corrente dos economistas e tem seu pilar no conceito de inovação do economista austríaco Joseph Schumpeter (1982). Na visão schumpeteriana, o desenvolvimento econômico estaria associado à atuação de um determinado agente, o empreendedor, que reconhecia oportunidades e as explorava de modo que suas ações mudavam o ponto de equilíbrio da economia. Essa ruptura do ponto de equilíbrio era devida às inovações que esse indivíduo introduzia por meio de novos produtos e recursos ou por novos meios de organizar os fatores de produção já existentes. Depois de determinado tempo, a inovação seria assimilada por

outras empresas e as taxas de lucro apresentariam tendência a se estabilizar em determinado nível gerando um novo equilíbrio que geraria, por sua vez, novas oportunidades para uma nova ruptura criando assim, um ciclo e, por isso, esse processo foi denominado como destruição criativa. Desta forma, para Schumpeter (1982), o empreendedorismo era o ato de um empreendedor criativo que resultava em uma inovação.

Outros economistas também contribuíram para o desenvolvimento do conceito, como Richard Cantillon (1680-1734) que, de acordo com Filion (2000) e Dornelas (2005), foi um dos criadores, senão precursores do termo empreendedorismo e para o qual o empreendedor era a pessoa que identificava oportunidades e assumia riscos; e Jean-Baptiste Say (1767-1832) que identificou o empreendedor como agente propulsor de mudanças. Assim, o empreendedorismo, na abordagem econômica, é uma prática provocada por um indivíduo que percebe uma oportunidade e empreende assumindo riscos com o intuito de inovar e provocar o desenvolvimento econômico, mas não necessariamente esse sujeito precisa apresentar características natas como define a abordagem comportamental.

Com base nas duas abordagens, comportamentalista e econômica, Gomes (2010) aponta que o empreendedorismo é então interpretado como um processo instigado por alguém que detém habilidades, atitudes e comportamentos que resultam em algo considerado novo. Nas palavras de Berlim et al. (2006):

Empreendedorismo é uma prática, é a criação, é a inovação e a consequente transformação da realidade. São atitudes e ideias para desenvolver novas maneiras de fazer as coisas. É a busca da realização de um sonho, de um projeto de vida. É perceber uma oportunidade quando os outros enxergam o caos. Tão simples e ao mesmo tempo tão complexo! O diferencial está no simples fato de que, a partir das habilidades e competências geradas pela atitude empreendedora, podemos oportunizar formas alternativas para atender às necessidades emergentes [...]. (BERLIM et al., 2006, p. 63).

Nesta linha de pensamento, Cunha, Silva e Yamaguchi (2011, p. 168) compreendem o empreendedorismo como “o resultado da iniciativa do empreendedor, impulsionada pelo reconhecimento da oportunidade que deriva em um negócio lucrativo e que cria valor para a sociedade” e ainda afirmam que dentre os vários conceitos existentes o que mais se destaca é “aquele que define o empreendedorismo como um fenômeno mundial que impulsiona a economia e o desenvolvimento social de um país”.

Entretanto, alguns autores como Cramer, Lima e Brito (2002), Paiva Júnior (2004), Berglund (2005), Bratnický (2005), McMullen e Shepperd (2006), Corrêa, Paiva Júnior e

Oliveira (2006), Alvarez e Barney (2007), Klein (2008), Zen e Fracasso (2008), Paiva Júnior e Mello (2009), Lima (2010), Gomes (2010) e Gomes, Lima e Cappelle (2013) tentam mudar o enfoque do empreendedorismo chamando a atenção para outra lente de estudos na temática conhecida por ação empreendedora.

Distinta do empreendedorismo que foca as atitudes de indivíduos que são ou que se comportam de maneira diferenciada das demais pessoas, a perspectiva da ação empreendedora, de acordo com Gomes, Lima e Cappelle (2013), se preocupa com a ação humana propriamente dita e com os efeitos que elas proporcionam no meio onde são produzidas, são ações que provocam mudanças. De acordo com Gomes (2010, p. 99):

Uma das primeiras tentativas de mudanças de enfoque do sujeito para a ação foi a de Schumpeter, em 1939, no livro **Business Cycles**. Nesta obra, segundo Szmrecsányi (2002), o economista mudou o foco do empresário inovador para o processo de inovação em si. No entanto, esta proposição não se tornou tão conhecida quanto aquela que enfatiza o empreendedor como sujeito responsável pela inovação. Pode-se dizer que a concepção de Schumpeter evoluiu de uma visão através da qual o empreendedor era visto como o herói, o destruidor criativo, passando por outra, segundo a qual o papel da inovação transcendia ao próprio empreendedor individual, admitindo, inclusive, a importância das equipes de engenheiros e de gerentes no traçado de estratégias [...]. Schumpeter (2002) afirma, literalmente, que a função empreendedora não precisa estar incorporada em uma pessoa física particular. (GOMES, 2010, p. 99-100).

Ainda segundo Gomes (2010), aos poucos foram surgindo pesquisas internacionais e nacionais em que se buscava compreender o empreendedorismo centrando o foco de seus estudos na ação que estava sendo desenvolvida deslocando, assim, o objeto de análise do agente empreendedor para a atividade empreendedora, como foram os trabalhos desenvolvidos por Cramer, Lima e Brito (2002) e Lima (2008).

Neste sentido, de acordo com Gomes (2010, p. 99), na perspectiva da ação empreendedora, “o foco do empreendedorismo deixa de ser então, o sujeito da ação e passa a ser a ação em si”, ação essa que Zen e Fracasso (2008, p. 146) definem como sendo “o esforço coletivo de indivíduos ou organizações no desenvolvimento de novos empreendimentos” indo ao encontro da função empreendedora proposta por Schumpeter ainda em 1939. Contribuindo para o entendimento do conceito, Gomes, Lima e Cappelle (2013, p. 215) compreendem por ações empreendedoras:

[...] aquelas que proporcionam a produção de inovações radicais ou não, mas, principalmente, incrementais, seja por meio do oferecimento de novos serviços/produtos, seja por meio da aquisição de novos recursos

produtivos/gerenciais, isto é, por meio de mudanças administrativas ou de implantação de novos processos, desde que percebidos pelo meio. (GOMES, LIMA, CAPPELLE, 2013, p. 215).

Neste mesmo sentido, Silva, Valadares e Andrade (2016, p. 57) entendem que a ação empreendedora está associada à “maneira de realizar uma atividade inovadora gerando resultados comprovados e que esteja de acordo com as demandas e ofertas do mercado, o que pode ser entendido como o oposto ao comodismo”.

Para Gomes, Lima e Cappele (2013), essa ação pode ser iniciada por um único indivíduo ou por grupos de pessoas desde que a mudança provocada por ela seja percebida e incorporada no ambiente em que ela foi inserida. Se isso ocorre, significa que a ação praticada é dotada de sentido, conforme expõe Paiva Júnior (2004), e, por isso, ela consegue abranger o ambiente organizacional provocando aspectos positivos no desenvolvimento da empresa e em sua diferenciação no mercado, segundo Cramer, Lima e Brito (2002).

Assim, ao analisar o empreendedorismo sob a perspectiva da ação, é possível notar outro ponto relevante para as discussões que são as interações sociais que se estabelecem em torno dela. Mesmo que uma ação tenha surgido por uma iniciativa individualizada, aos poucos, devido ao sentido e à relevância que ela apresenta para a organização, ela vai sendo incorporada no ambiente encontrando adeptos de forma natural, conforme preconizam Zen e Fracasso (2008), ao abordarem o esforço coletivo, e também Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), ao exporem as características da ação empreendedora. Para os últimos autores, uma ação, para ser reconhecida como empreendedora, precisa ser composta, entre outros fatores, pela interação social. Paiva Júnior (2004) enfatiza que o sujeito que empreende vive das relações que estabelece focando, assim, a interação entre vários indivíduos, entre indivíduos e organização e entre as organizações.

Dessa forma, a ação empreendedora se diferencia do empreendedorismo clássico nas organizações privadas porque sua abordagem tem como foco principal a ação propriamente dita independente de quem a idealiza ou de quem a coloca em prática, e, por isso, ela pode ser realizada pelo empreendedor assim como por demais integrantes da organização, pois o importante nesta perspectiva é a mudança que determinada ação provoca no meio organizacional.

Essas discussões acerca do empreendedorismo e da ação empreendedora também têm sido abordadas no setor público, porém, segundo Valadares et al. (2012), de maneira incipiente. Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) destacam ainda que para uma melhor

compreensão desse fenômeno é preciso observar como o empreendedorismo e as ações empreendedoras se revelam nas organizações desse setor. Desta forma, será apresentado na próxima seção o empreendedorismo público e sua conceitualização e no tópico seguinte, a ação empreendedora no contexto público abordando a sua relação com as políticas públicas e focando o esporte como área de aplicação para ações empreendedoras.

2.2 Empreendedorismo público, políticas públicas e seus burocratas

De acordo com Kim (2010), o empreendedorismo público pode ser compreendido como uma ação ou uma combinação de ações capaz de melhorar a alocação dos recursos públicos para promover benefícios à população. Entretanto, é relevante ressaltar que o empreendedorismo, segundo Souza (2013), é um fenômeno que foi difundido e esteve ligado de forma expressiva ao setor privado como um mecanismo pertencente às empresas ou, conforme dito por Valadares et al. (2012, p. 2), como um termo restrito “à esfera das organizações empresariais”.

Contudo, esse conceito vem se tornando atrativo para o setor público, de acordo com Kim (2010), Valadares e Emmendoerfer (2015) e Silva, Valadares e Andrade (2016) após o surgimento da *New Public Management* (Nova Administração Pública) que trouxe consigo a incorporação dos métodos e práticas gerenciais das organizações privadas para a gestão pública. No Brasil, essa nova administração é conhecida como Administração Pública Gerencial e teve seu início no país a partir de 1995 quando, de acordo com Bresser Pereira (2010), deu-se início a reforma do aparelho estatal brasileiro.

Todavia, diferentemente dos métodos empresariais, o empreendedorismo público tem como finalidade, ampliar e melhorar os serviços ofertados à população. De acordo com Kim (2010):

o principal ponto por detrás do empreendedorismo público não é fazer um governo de negócios ou que compreenda o mercado, ao invés disso, a ideia do empreendedorismo público é aumentar as oportunidades para a adoção de ideias inovadoras e encontrar maneiras de oferecer mais escolhas e benefícios públicos, proporcionando serviços de alta qualidade aos cidadãos. (KIM, 2010, p. 781).

Para esse autor, assim como para Kearney, Hisrich e Roche (2007), Currie et al. (2008), Morris, Kuratko e Covin (2008) e Diefenbach (2011), a vertente pública do empreendedorismo deixa de lado a questão estritamente econômica passando ele a ser

definido em termos de tomada de decisão, inovação e proatividade do empreendedor público proporcionando, segundo Bozeman (2007), grandes vantagens e desempenhando papéis importantes na política e na administração pública. Nesta linha de pensamento, Llewellyn e Jones (2003) percebem o empreendedorismo público como uma ferramenta capaz de reduzir a ineficiência no serviço público.

Segundo Kim (2010), o cerne do empreendedorismo público está em atitudes sistemáticas que possibilitem melhorar o desempenho de governar e, para tanto, é preciso que a tomada de decisão, a disponibilidade para inovar e a proatividade dos gestores públicos estejam alinhadas a características organizacionais que favoreçam a implementação do empreendedorismo ou, como apontam Valadares e Emmendoerfer (2015), que impulsionem a adoção de um comportamento empreendedor por parte de outros agentes públicos.

Nessa área, Valadares et al. (2012) afirmam que o empreendedorismo público é uma prática ligada à imagem inovadora do governante e de seu governo indo ao encontro do empreendedor público definido por Currie et al. (2008) para os quais este é um líder que constrói coalizões, que amplia metas e o poder de suas organizações buscando combinar, segundo Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), recursos públicos e privados para explorar oportunidades sociais. Shockley et al. (2006) também corroboram do conceito ao dizer que o empreendedorismo no setor ocorre sempre quando um ator político percebe os problemas públicos e age em momentos oportunos na busca pela solução.

Diefenbach (2011), por sua vez, define o empreendedorismo público como sendo um processo que parte do papel inovador e proativo de um governo como condutor social buscando receitas alternativas, melhorias nos procedimentos internos e soluções inovadoras para satisfazer as reais necessidades da população. Assim, de acordo com Borges, Romaniello e Brito (2016, p. 90), o empreendedorismo nas organizações públicas pode ser interpretado como uma ação preceituada pela tomada de decisão consciente, pela proatividade na busca de novos recursos “[...] empregando-os em ideias inovadoras que possam ampliar e melhorar a qualidade dos serviços públicos”.

Não obstante, o que se percebe é que o empreendedorismo público está atrelado aos atos praticados pelo gestor ou por seus agentes políticos quando designados hierarquicamente para tais ações uma vez que envolve dimensões características de cargos de chefia. Tal afirmação vai ao encontro dos adjetivos dos empreendedores públicos definidos por Bellone e Goerl (1992) que seriam autonomia, visão de futuro, manutenção de sigilo e tomada de

decisões de risco. Nesta seara, Schneider et al. (1995) acrescentam a esse perfil a capacidade do empreendedor em gerenciar outras pessoas no cumprimento de metas.

Para fins de compreensão, é possível apresentar o trabalho de Valadares et al. (2012) no qual os referidos autores destacam as principais diferenças entre o empreendedorismo das organizações privadas e o empreendedorismo aplicado ao setor público. De forma sintética, o primeiro se refere ao resultado de iniciativas tomadas por um agente conhecido por empreendedor que reconhece oportunidades lucrativas onde outras pessoas nada percebem. Já o segundo, é resultante de iniciativas tomadas por gestores chamados de empreendedores públicos e que culminam em melhorias dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Entretanto, é importante ressaltar e trazer para a discussão que, diferentemente das organizações privadas, na administração pública, qualquer iniciativa ou tomada de decisão só pode ser realizada de acordo com o que está previsto em lei, conforme enfatiza Meirelles (2003, p. 86), para o qual “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Dito em outros termos, o empreendedor público não está livre para qualquer iniciativa, ele atuará por meio de políticas públicas as quais, segundo Souza (2006, p. 26), após serem “desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas e projetos [...]”. A Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988) traz em seu artigo 165 que, para tanto, o poder executivo irá criar leis de sua iniciativa que estabelecerão o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais que conterão diretrizes, objetivos e metas para fixar as despesas públicas, ou seja, a política pública deverá estar prevista nas peças orçamentárias: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Neste sentido, para melhor compreensão do que está sendo discutido é importante conceituar o que é política pública. O termo “Política Pública” é utilizado largamente na sociedade para definir, de forma ampla, a ação ou os projetos dos gestores públicos quando da destinação do recurso financeiro oriundo da arrecadação. No entanto, o conceito pode ter algumas variações de acordo com o enfoque teórico que lhe for dado ou com o contexto em que for aplicado. Por isso, Rodrigues (2010, p. 28) afirma que definir o que é a política pública não é uma tarefa simples, uma vez que não se trata de uma “mera decisão”.

De acordo com Souza (2006), há vários autores que definem política pública como Lynn (1980), Dye (1984), Peters (1986) e Mead (1995). Para Lynn (1980), a política pública é um conjunto de ações do governo e Dye (1984) a define como as escolhas em fazer ou não

fazer de um governante. Nesta linha, Peters (1986) entende a política pública como a soma das atividades de um governo e que terão influência direta na sociedade e Mead (1995), por sua vez, a compreende como todas as questões que envolvem um governo. Diante de tantas possibilidades conceituais, Souza (2006, p. 26) resume que as políticas públicas se constituem “[...] no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real”.

Corroborando com as definições dos autores acima citados, Rua e Aguiar (2006, p. 2) conceituam política pública como sendo um conjunto de decisões para alocar os recursos públicos e que “[...] geralmente envolve mais do que uma decisão e requer diversas ações estrategicamente selecionadas para implementar as decisões tomadas”. Já Hofling (2001) aborda políticas públicas como sendo o “Estado em ação”, ou seja, para a autora, a política pública é a concretização ou a materialização das ações dos governantes por meio da implantação de projetos de governo, de programas e de ações voltadas para a sociedade.

Nesta linha de pensamento, Barcelos (2013, p. 149) interpreta o termo como “o resultado de processos complexos, não apenas administrativos ou gerenciais, mas também, e essencialmente, sociais”. Diante de tais definições pelos autores elencados, a compreensão de políticas públicas adotadas nesta pesquisa é a de que elas são um conjunto de ações (ou inações) de gestores para alocar os recursos públicos e que resultarão em impactos sociais.

Neste âmbito, vale ressaltar que, segundo Capella (2006), as políticas públicas são formuladas pela cúpula organizacional e a decisão política, de acordo com Gomes (2016), é definida pelo nível central que a planejou, ou seja, por um grupo que Sechi (2013) denomina como sendo composto por políticos e por pessoas designadas politicamente (cargos em confiança e comissionados como Secretários, por exemplo) os chamados burocratas. Desta maneira, ao trazer a literatura do empreendedorismo para dentro do contexto público, verifica-se que o gestor e seus agentes políticos são os burocratas das políticas e são os empreendedores no empreendedorismo público denominados aqui, respectivamente, de “Burocratas do Colarinho Branco” e “Burocratas de Nível Médio”.

O termo “Burocrata”, segundo Rua e Aguiar (2006), vem do modelo weberiano de burocracia em que esta é uma organização contínua, com uma ou mais funções específicas e cuja operação é regida por normas objetivas e o burocrata nessa organização, é um fiel executor dos serviços e atua conforme as regras hierárquicas definidas. Já a expressão “Colarinho Branco” conhecida na literatura internacional como “*White Collars*” foi utilizada, de acordo com Borges (1995), para definir uma classe de trabalhadores que desenvolve

funções administrativas, mais complexas e estratégicas nas organizações e não estão preocupados com a execução física das atividades. Por não estarem ligados a tarefas braçais, estes trabalhadores usavam vestimentas mais claras, brancas, por isso, a alusão ao colarinho branco das camisas em contraponto aos “*Blue Collars*” que, de acordo com Michaelis (2018) é uma denominação dada aos trabalhadores que realizam trabalho manual e que, pela natureza de suas funções, fazem uso de uniformes ou de roupas de coloração mais escuras. Fazendo a junção das duas terminologias e de seus significados, foi proposto pela autora nesta dissertação a expressão “Burocratas do Colarinho Branco” para caracterizar os gestores, administradores e empreendedores públicos que possuem discricionariedade para tomar decisões nas organizações públicas, ou seja, Prefeitos, Secretários de Estado, Governadores, Ministros e Presidente da República por exemplos.

Para distingui-los do conceito geral de burocratas proposto por Sechi (2013), há também os “Burocratas de Nível Médio” ou “Burocratas de Médio Escalão” cujo conceito foi sugerido por Pires (2012) para designar aqueles que ocupam cargos que auxiliam e assessoram os gestores nas decisões políticas e na formulação de políticas públicas. Para Pires (2012), os Burocratas de Nível Médio são gerentes, assessores, chefes, coordenadores e todos os demais agentes que podem receber uma série de outras nomenclaturas de cargos segundo o autor, encarregados de operacionalizar as estratégias definidas nos altos escalões da burocracia. Nesta seara, o referido autor expõe que são pessoas que ocupam uma posição intermediária entre o topo e a base da estrutura organizacional pública e, embora sejam responsáveis por operacionalizar estrategicamente as decisões políticas, estão distanciados daqueles servidores responsáveis pela implementação e que ocupam o “nível de rua”.

Esses atores em “nível de rua” a quem Pires (2012) faz menção são denominados por Lipsky (1980) e Lotta (2012) como *Street-level-bureaucracy* ou “Burocratas de Nível de Rua”. Segundo Lotta (2012), estes são os servidores das organizações que desempenham um relevante papel para a sociedade e nem sempre podem participar das decisões políticas. A autora enfatiza ainda a importância do envolvimento desses servidores em ações públicas, pois são eles que atuam diretamente em contato com o público, com os usuários dos serviços e, portanto, conhecem as realidades da população. Esses burocratas são assistentes sociais, policiais, professores, profissionais de saúde, agentes de fiscalização, atendentes, entre outros. Nas palavras de Lotta (2012),

[...] os agentes de rua têm grande impacto na vida das pessoas, na medida em que vivenciam as comunidades onde atuam; recebem e transmitem as expectativas dos usuários sobre os serviços públicos; determinam a elegibilidade dos cidadãos para acessarem os benefícios ou receberem sanções; dominam a forma de tratamento dos cidadãos e medeiam aspectos da relação institucional dos cidadãos com o Estado. Tornam-se, portanto, o *locus* da ação pública, na medida em que são responsáveis pela mediação das relações cotidianas entre o Estado e os cidadãos. (LOTTA, 2012, p. 5).

Como se percebe, os Burocratas de Nível de Rua desempenham um relevante papel no resultado das políticas públicas, já que são responsáveis por fazer com que o serviço público chegue realmente à sociedade. Nesse sentido, ao trazer o papel desempenhado por esses burocratas, abre-se uma janela para discutir como outra perspectiva do empreendedorismo público: as ações empreendedoras no contexto público. Isso porque, segundo Gomes, Lima e Cappelle (2013, p. 216) esses atores, que muitas vezes são deixados à margem quanto a sua participação nos atos públicos, são sujeitos que “fazem tocar a roda para frente apenas um momento e voltam correndo para a sombra” e esse “exército de esquecidos”, conforme conceitua (2010, p. 103), tem voz na ação empreendedora.

Assim, a partir das discussões elencadas sobre empreendedorismo, ação empreendedora, empreendedorismo público e seus atores faz-se necessário compreender como as ações empreendedoras se relacionam com as políticas e como elas se apresentam no contexto público. E, com isso, entender porque o esporte pode se apresentar como *lócus* da ação que foi a proposta de investigação deste trabalho. Tais pontos serão abordados no próximo tópico.

2.3 Ações empreendedoras no contexto público e o esporte como área de aplicação

Ao trazer para o contexto público o conceito de ação empreendedora abre-se possibilidade para a seguinte questão: toda política pública é uma ação empreendedora? E toda ação empreendedora encontrada nesse contexto é uma política pública? Para responder a esses questionamentos é preciso refletir e compreender como o que seria uma ação empreendedora pública.

O conceito da ação empreendedora no contexto público se difere quanto a sua utilização no setor privado. Para Silva, Valadares e Andrade (2016), também compartilhado por Berlim et al. (2006) e Paiva Júnior (2004), no contexto público, uma ação empreendedora pode ser reconhecida pelos resultados e significado positivo que ela causa na sociedade onde

ela está sendo desenvolvida. Todavia, para uma melhor compreensão do termo, é necessário iniciar as discussões pelo significado da palavra “ação”. Para Pinto (2011), ação é todo ato ou atitude de intervenção de responsabilidade de um indivíduo ou de um grupo. De acordo com Galindo (2015, p.125), uma “ação se constitui em algo diferente do que um somatório de atos fragmentados, e os atos não estão soltos no espaço, mas integram uma cadeia [...]”, ou seja, para a autora, uma ação não está desprovida de motivações, ao contrário, é movida por atos coletivos que contribuem para a construção da vida social.

Nesse sentido, ao atrelar o conceito de ação ao conceito de empreendedorismo e trazendo-o para a conjuntura pública, tem-se, de acordo com Zen e Fracasso (2008), a ação empreendedora como uma ação que conta com o esforço coletivo de indivíduos ou de organizações na busca por melhores resultados sociais.

Alford e Hughes (2008) também contribuem para o termo ao atribuírem o significado de ação empreendedora àquelas ações que conseguem criar valor público sendo produzidas por ações coletivas e utilizadas coletivamente pelos usuários. Nas palavras de Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010, p. 341), o “valor público” neste caso não se deve ao “fato de algo ser oferecido pelo setor público, mas por se tratar de um valor produzido por ações coletivizadas e consumido coletivamente pelo cidadão”.

Para Silveira (2007), a ação empreendedora no setor público é também indutora de melhores resultados e está inserida no reconhecimento de oportunidades que irão modificar determinadas situações. Porém, Lecca e Naccache (2006) enfatizam que essas modificações não podem ser alcançadas somente por iniciativas individuais, mas através de esforços conjuntos cuja mobilização venha a desencadear alianças e mecanismos de cooperação para promover a transformação; cooperação essa que, segundo Chaves e Pinto (2007), é a interação social de indivíduos em busca de um objetivo comum.

Esse entendimento também é partilhado por Silva, Valadares e Andrade (2016, p. 58) para os quais “a ação empreendedora é associada a muitos aspectos positivos no contexto social”, pois está ligada, entre outros aspectos, ao desenvolvimento social e à criação de valor individual e social sendo assim, “[...] de grande importância para a sociedade como um todo”. Nessa construção de sentidos da ação empreendedora no setor público, é relevante trazer as contribuições de Silva, Valadares e Andrade (2016), baseados em Berlim et al. (2006), que caracterizam essa ação em dois pontos: em função do resultado que ela pode causar na sociedade e pela progressão pessoal e social dos envolvidos. Ela contribui, segundo os

primeiros autores, para o desenvolvimento da coletividade e é, de acordo com Paiva Júnior (2004), dotada de significados.

Outro aspecto relevante que merece destaque e é também abordado por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) sobre a ação empreendedora no contexto público é a presença de princípios e valores éticos contidos na ação e também dos envolvidos com a ação. De acordo com os referidos autores, a presença desses valores traz credibilidade junto aos parceiros fazendo com que ela seja percebida por outras pessoas que possam vir a integrar uma cadeia de ações, conforme aponta Galindo (2015). Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) enfatizam ainda que as ações empreendedoras públicas estão intrinsecamente atreladas ao espírito de coletividade, o que tem incrementado as parcerias, a cooperação, fazendo emergir elementos essenciais como a confiança, o comprometimento, a comunicação e construindo, assim, alianças entre setor público, setor privado e sociedade civil como um todo.

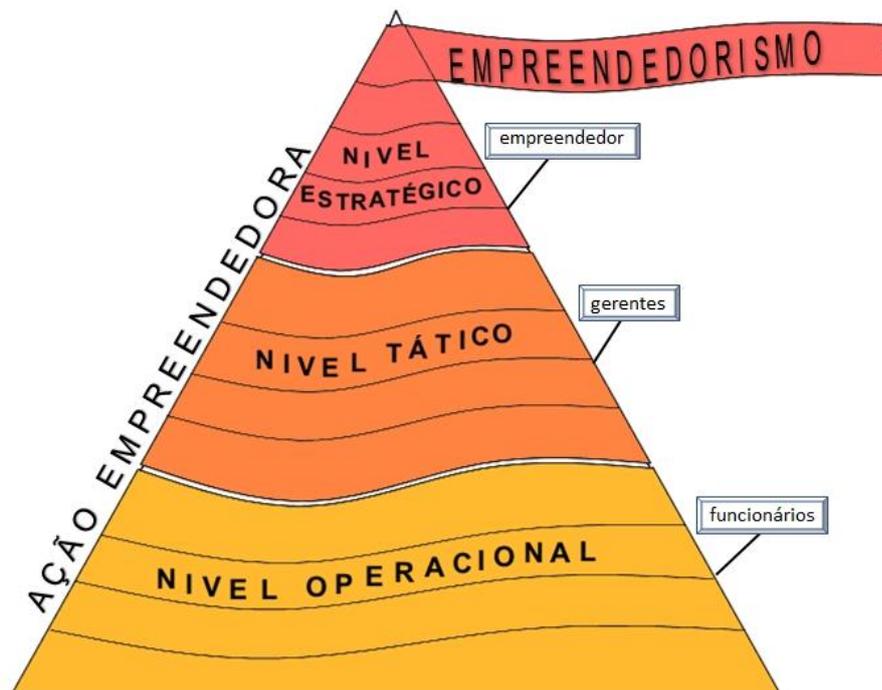
Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) entendem que o ator que empreende uma ação está inserido nela de forma que ele influencia outras pessoas, ao passo que também é influenciado por elas. O sujeito que empreende está disposto a aprender e compartilhar conhecimentos e, segundo os autores, neste intercâmbio de saberes, é possível verificar a presença de empreendedores públicos, servidores, profissionais de outras organizações públicas ou privadas e agentes da sociedade civil uma vez que o desenvolvimento da ação é compartilhado entre os agentes envolvidos. Assim, uma ação empreendedora no contexto público pode surgir e ser compartilhada por vários atores sejam eles Burocratas do Colarinho Branco, Burocratas de Nível Médio, Burocratas de Nível de Rua, representantes da sociedade civil ou demais parceiros públicos ou privados. Isso porque na perspectiva da ação, o mais importante é a ação propriamente dita e não o ato isolado de um gestor público empreendedor.

Diante disso, é possível diferenciar conceitualmente o empreendedorismo público de ações empreendedoras no contexto público, pois o primeiro é uma prática decorrente de iniciativas de empreendedores públicos que resultam em melhorias dos serviços ofertados à sociedade. Já as ações empreendedoras são o exercício de atividades proativas que podem ser idealizadas individualmente, mas são movidas por atos coletivos entre setor público, setor privado e sociedade civil na busca por melhores resultados sociais.

Para auxiliar na compreensão do que foi abordado tenta-se, nas figuras 1 e 2, sintetizar a relação entre os conceitos apresentados até aqui. Fazendo alusão aos níveis organizacionais que vários autores representam pela pirâmide organizacional, como Sobral e Peci (2008), por exemplo, tem-se no topo da pirâmide os responsáveis por administrar estrategicamente as

organizações que são os empreendedores, no nível tático estão os gerentes que coordenam as atividades elaboradas no nível estratégico aos setores que as executam e no nível operacional se encontram os demais funcionários responsáveis pela execução dos trabalhos. A partir disso, na primeira figura, apresentam-se as diferenças conceituais entre o empreendedorismo e a ação empreendedora compreendidos nas organizações privadas.

Figura 1: Empreendedorismo x Ação Empreendedora no Setor Privado



Fonte: Da autora (2018)

A figura 1 vai ao encontro dos preceitos de Cunha, Silva e Yamaguchi (2011) e de Berlim et al. (2006) para os quais o empreendedorismo clássico, praticado nas organizações do setor privado, é resultado apenas da iniciativa do empreendedor e de suas atitudes, ou seja, pelas decisões daqueles que ocupam o nível estratégico na pirâmide organizacional. Já a ação empreendedora, de acordo com os conceitos definidos por Gomes (2010) e Zen e Fracasso (2008), é uma prática que pode ser iniciada de forma individualizada e por qualquer indivíduo do meio organizacional podendo então ser praticada pelo empreendedor, pelos gerentes do nível tático e pelos funcionários do nível operacional e essa ação pode ser desenvolvida dentro do próprio nível hierárquico, entre os níveis ou ainda entre organizações.

Entretanto, nas organizações públicas a compreensão dos conceitos é um pouco distinta, conforme se percebe na figura 2. Ainda fazendo referência à pirâmide organizacional,

tem-se, ao invés dos empreendedores/administradores privados, os Burocratas do Colarinho Branco, os Burocratas de Nível Médio e os Burocratas de Nível de Rua. Os Burocratas do Colarinho Branco são personalizados pelos gestores públicos, que podem ser empreendedores ou não, mas que são responsáveis pelo planejamento de estratégias de governo. Os Burocratas de Nível Médio, conforme definição de Pires (2012), seriam os cargos de confiança e em comissão, e os Burocratas de Nível de Rua assim como definem Lipsky (1980, 2010) e Lotta (2012) como sendo os agentes que fazem com que o serviço público chegue à sociedade e já como uma contribuição deste trabalho, acrescenta-se a sociedade civil e demais parceiros que podem contribuir para o setor público.

Figura 2: Empreendedorismo Público x Ação Empreendedora no Setor Público



Fonte: Da autora (2018)

Diferentemente do setor privado, o empreendedorismo público para Valadares et al. (2012) é uma atividade ligada à imagem do líder governante e de seu governo que empreendem na prática, por meio de atos políticos e através da formulação das políticas públicas. Dessa forma, o empreendedorismo no setor público é uma iniciativa daqueles que ocupam o topo da pirâmide organizacional pública, ou seja, dos Burocratas do Colarinho

Branco (gestores empreendedores) com o auxílio dos Burocratas de Nível Médio (cargos designados em forma de comissão ou função de confiança).

Por outro lado, a ação empreendedora no contexto público pode ser gerada por vários atores que estão dentro ou fora da estrutura organizacional pública, conforme Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), uma vez que o que interessa neste caso, de acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016) e Alford e Hughes (2008) é o resultado provocado na sociedade de forma que se crie valor público. Na figura 2, a sociedade civil e outros parceiros como, por exemplo, iniciativa privada, outros entes públicos, conselhos etc., que estão fora da estrutura organizacional, mas sem deixar de dar suporte a ela, podem se alinhar com o setor público por meio da ação empreendedora de forma espontânea ou por interesses mútuos através de instrumentos formais (contratos, convênios, termos de colaboração e mútua cooperação) em busca de resultados positivos para a sociedade.

Assim, uma ação empreendedora pública pode ser provocada e realizada pelos burocratas, pela sociedade civil, pela iniciativa privada desde que compartilhadas pelos atores. A ação pode então acontecer entre os níveis organizacionais, pode surgir da sociedade civil ou de parcerias público-privadas, conforme expõem Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) ao enfatizarem o espírito de coletividade das ações empreendedoras públicas.

Diante disso, é possível responder ao questionamento iniciado nesse tópico nos seguintes termos: se uma política pública é a ação ou inação de um gestor público logo, uma ação empreendedora nem sempre se torna uma política, assim como a política pública propriamente dita, em sua grande maioria, não é uma ação empreendedora. A ação empreendedora, neste sentido, pode ou não ser uma política pública, mas a política, para tornar-se ação empreendedora, precisa ser, além de planejada nas peças orçamentárias, ser implementada através do compartilhamento e envolvimento com outros atores (Burocratas de Colarinho Branco, de Nível Médio, de Nível de Rua, da Sociedade Civil e de Parceiros). Para isso, devem ser observados os princípios de coletividade, resultado social e valor público, os quais precisam estar presentes na política em questão.

Nesse âmbito, Nogueira (2001) aponta que as ações empreendedoras podem ser encontradas em várias áreas do contexto público. Boszczowski e Teixeira (2012) ao definirem a ação empreendedora como sendo uma ação humana que está engajada em proporcionar uma situação de maior bem-estar social contribuem para a colocação de Nogueira (2001), para a qual bem-estar social está relacionado aos direitos de acesso da sociedade aos serviços

públicos de educação, saúde, previdência, renda, proteção, assistência social e habitação, inclusive o esporte, conforme salienta Tubino (2011).

Segundo o último autor, o esporte está para além de um direito e se mostra como um mecanismo de bem-estar social, de democratização e de relevância sociocultural. Entre as dimensões sociais que ele alcança estão a melhoria na saúde, a retirada de jovens das ruas, o convívio coletivo, a retirada das famílias da vulnerabilidade social e o desenvolvimento de futuras profissões, tendo, assim, de acordo com Tubino (2011), um grande compromisso na formação para a cidadania.

A promoção do esporte, assim como das outras áreas elencadas por Nogueira (2001), é função do poder público como Estado Democrático de Direito, ou seja, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios tem entre seus deveres a obrigação de assegurar à sociedade o direito de acesso às práticas desportivas. Assim, verifica-se que se trata de uma área propensa ao desenvolvimento de ações empreendedoras, uma vez que possui funções que extrapolam tão somente a atividade física. O esporte, neste sentido, se revela como um mecanismo de bem-estar social, de qualidade de vida, de desenvolvimento humano, de inclusão e promoção social e indutor de desenvolvimento social, conforme afirmam Silva, Terra e Votre (2006). Para Eiras et al. (2010), as atividades esportivas se mostram como oportunidades para a convivência social, aumento da autoestima e para a promoção de valores éticos e de cidadania.

De acordo com Brito (2012, p. 7),

[...] o esporte representa um grande elemento de identidade nacional e importante meio de inclusão social, sendo comprovadamente uma ferramenta que, se utilizada adequadamente, auxilia a construção e aquisição de valores éticos e morais, permitindo ainda o desenvolvimento intelectual, facilitando o aprendizado e o convívio social de crianças e jovens, além da melhoria de seu bem-estar físico e promoção da saúde. (BRITO, 2012, p. 7).

Para a última autora, em consonância à Silva, Terra e Votre (2006) e Eiras et al. (2010), o esporte abre possibilidades para a construção de valores sociais e de uma sociedade mais igualitária, contribuindo, assim, segundo Bickel, Marques e Santos (2012), para aproximar as diferenças tão presentes na sociedade como diversidade de classes, religião e gêneros. De acordo com Borges et al. (2013), por apresentar tamanha relevância, o esporte foi constituído como um direito social.

Dessa maneira, é possível encontrar ações empreendedoras no esporte devido à combinação de finalidades que ele apresenta (bem-estar físico, inclusão e convívio social, princípios, cidadania etc). Alguns autores, como Boszczowski e Teixeira (2012), por exemplo, definem uma ação empreendedora como uma ação humana capaz de proporcionar bem-estar social sendo consumida coletivamente e, neste entendimento, o esporte se mostra como uma ferramenta com potencial para efetivar uma ação.

Diante da literatura abordada, observa-se que o empreendedorismo apresenta vários desdobramentos sendo possível o seu estudo por diferentes perspectivas. Algumas concepções estão voltadas à sua compreensão por meio de um indivíduo detentor do ato de empreender como é o caso das pesquisas voltadas ao empreendedorismo nas organizações privadas e do empreendedorismo no setor público e outras, focam seu olhar para a ação em si independente do sujeito que a promove. Em função disso, uma ação empreendedora pode surgir de diversos atores, das mais diversas organizações e de variados setores organizacionais e também podem ser realizadas em muitas áreas como é o caso dos estudos focados na perspectiva da ação empreendedora no contexto público e privado.

Assim, este estudo se propôs a investigar quais políticas, projetos e ações são desenvolvidos no contexto esportivo do Município de Lavras e verificar se algum deles pode ser considerado uma ação empreendedora com possíveis articulações com políticas públicas e outras esferas da sociedade. Para tanto, serão apresentados, na próxima seção, os procedimentos metodológicos logrados para a realização da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste tópico, são apresentados os procedimentos adotados no estudo, passando pelo posicionamento de pesquisa nas ciências sociais a partir da orientação epistemológica e da abordagem metodológica escolhida, expondo, por fim, as técnicas utilizadas para entrada no campo de pesquisa, na coleta e tratamento dos dados.

3.1 Orientação epistêmica e abordagem metodológica

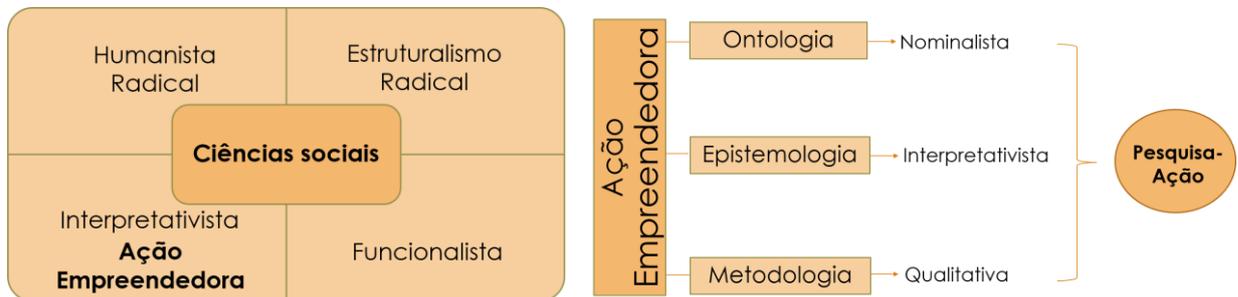
De acordo com Dresch, Lacerda e Miguel (2015), o rigor metodológico é um dos pontos mais relevantes para assegurar a validade de uma pesquisa científica e, por isso, a escolha da metodologia é algo extremamente importante e igualmente difícil para os pesquisadores já que é através dela que os objetivos propostos serão alcançados. Para os referidos autores, essa decisão está intrinsicamente associada ao posicionamento ontológico e epistêmico do pesquisador.

Corroborando com esse pensamento, Laville e Dionne (1999) afirmam que um método coerentemente organizado contribui também para responder ao problema de pesquisa e para assegurar a confiabilidade dos resultados. Entretanto, Manson (2006) enfatiza que, para uma pesquisa ser considerada bem-sucedida, é necessário, além de coerência metodológica, que também haja uma contribuição prática para a área de estudo, cujos resultados precisam estar disponíveis para o acesso da comunidade de interesse.

Com base nesses preceitos e levando em consideração o objeto de pesquisa, optou-se pelo fundamento ontológico nominalista e pela orientação epistêmica interpretativista. Na matriz de posicionamento das ciências sociais de Burrell e Morgan (1979), este estudo se posiciona no quadrante interpretativista porque seu foco de estudo está em conhecer as ações. Isso vai ao encontro das percepções de Alencar (1999), Gomes (2010), Berger e Luckmann (2010), para quem o interpretativismo compreende a realidade a partir das interações sociais, pelos atores envolvidos, pelo significado das ações e pelo conhecimento do senso comum.

Considerando a abordagem subjetivista, foi adotada uma metodologia qualitativa pelo método de pesquisa-ação. Na figura 3, apresenta-se a orientação ontológica, epistêmica e a abordagem metodológica desse estudo.

Figura 3: Posicionamento de Pesquisa



Fonte: Da autora (2018)

Segundo Dresch, Lacerda e Miguel (2015, p. 41), a pesquisa-ação é um método que permite a interação real entre o pesquisador e o objeto de pesquisa e admite, inclusive, a intervenção na realidade pesquisada. Por meio dela, busca-se a solução de problemas pontuais ou mesmo a proposição de melhorias e, por isso, é reconhecida por Menelau et al. (2015, p. 41) como a metodologia “[...] que mais se aproxima de uma postura decididamente comprometida com a produção de impactos significativos à realidade estudada”.

Devido a sua possibilidade de intervir no meio, característica marcante que a difere de outras metodologias qualitativas, a pesquisa-ação, segundo alguns autores como Thiollent (2003) e Barbier (2007), é considerada oposta às metodologias tradicionais positivistas, pois o pesquisador não é isento de participação; ele não é apenas observador da realidade analisada, mas sim, participante ativo do processo de pesquisa. Em outros termos, de acordo com Thiollent (2003), a escolha pela pesquisa-ação está calcada no desejo de alcançar ações efetivas que possibilitem transformações no campo social através do envolvimento cooperativo e participativo dos envolvidos, pois, assim, eles podem conseguir perceber o significado da pesquisa científica e ela se torna palpável e próxima da realidade.

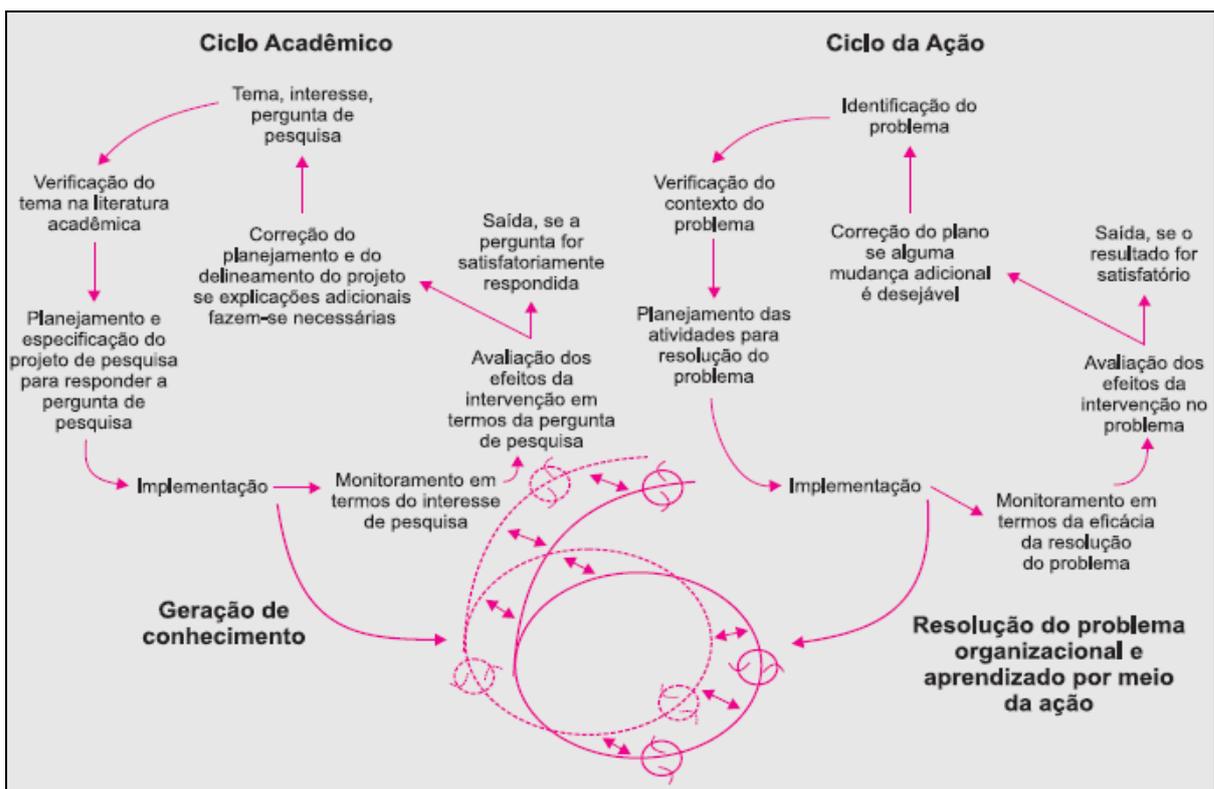
Nesse sentido, é importante destacar as palavras de Lewin (1970, p. 220) que diz que “pesquisa que produza apenas livros não será o bastante” e de Reason e Bradbury (2008) para quem uma teoria sem ação não possui sentido algum. Desta forma, seguindo os preceitos de Romme (2003), para o qual as ciências sociais buscam descrever, compreender e refletir sobre o ser humano e suas ações, acredita-se que a metodologia escolhida atendeu aos objetivos de pesquisa.

Sobre a pesquisa-ação, alguns autores como Thiollent (1997), Coughlan e Coughlan (2002), Freitas et al. (2010) e Dresch, Lacerda e Miguel (2015) apresentam algumas propostas

que definem suas etapas. No entanto, nesta pesquisa, foi utilizada como referência a abordagem de McKay e Marshall (2007), adaptada por Menelau et al. (2015).

Na proposta descrita por Menelau et al. (2015) como “Espiral da Pesquisa-Ação em Organizações”, são apresentados dois ciclos de trabalho nas pesquisas que envolvem o método: o Ciclo Acadêmico e o Ciclo da Ação. De forma simplificada, o primeiro ciclo envolve todas as etapas vinculadas ao interesse da pesquisa como teoria e, o segundo, permeia os interesses da pesquisa como prática. Entretanto, a espiral no meio da figura 4 representa a interligação de um ciclo ao outro, ou seja, os dois ciclos se desenvolvem de forma concomitante a partir do processo de implementação, conforme afirmam Menelau e seus colaboradores (2015).

Figura 4: Espiral da Pesquisa-Ação em Organizações

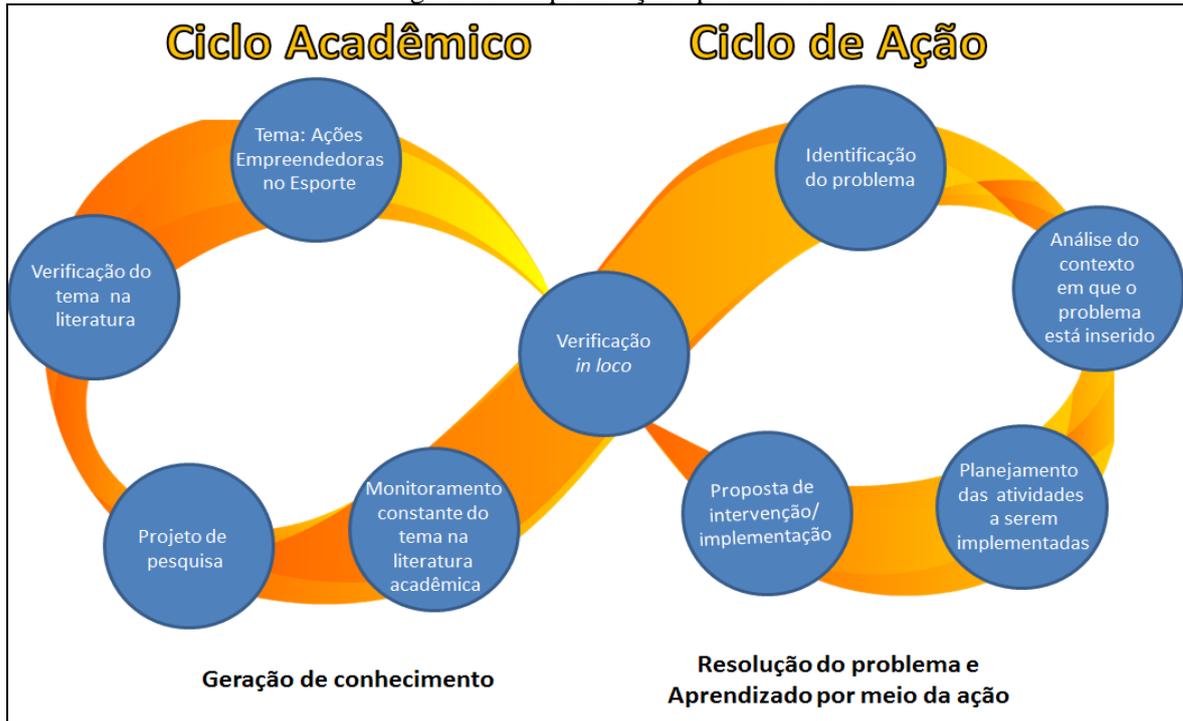


Fonte: Menelau et al. (2015, p. 43)

Inspirado nos ciclos apresentados na “Espiral da Pesquisa-Ação” de Menelau et al (2015) foi redesenhado o ciclo como proposto na figura 5 para fins de melhor adaptação ao estudo e também por se entender que um campo de pesquisa não tem “ponto de partida” rígido e definido a *priori*, ou seja, o diagnóstico de um problema pode iniciar tanto do ciclo

acadêmico quanto do ciclo da ação e não necessariamente pelo ciclo acadêmico. Por se tratar também de um fluxo contínuo de interações, o ciclo tenta mostrar que uma pesquisa está em constante modificação podendo sofrer melhorias, adaptações ou ser corroborada por outros trabalhos, ou seja, ela não é finita.

Figura 5: Pesquisa-Ação aplicada no estudo



Fonte: Da autora (2018) adaptado a partir de Menelau et al. (2015)

3.2 Procedimentos e técnicas de pesquisa

Com base na figura 5, o estudo foi iniciado pelo ciclo acadêmico tendo sido escolhido como tema de pesquisa as “Ações Empreendedoras no Esporte no Contexto Público”. Essa escolha ocorreu em face da sua relevância para as pesquisas sociais e devido à escassa exploração da temática como objeto de pesquisa na esfera pública. Além disso, considera-se que o esporte possui dimensões sociais que abrem possibilidades para o desenvolvimento de ações engajadas com o bem-estar social e com a criação de valor público. Uma vez definido o tema, foi realizada a pesquisa bibliográfica em periódicos nacionais e internacionais a partir do Portal de Periódicos da CAPES em busca de artigos e obras que possibilitassem a construção de um arcabouço teórico que pudesse dar sustentação à pesquisa e coadjuvar na compreensão da temática proposta. Isso posto, foi construído o projeto de pesquisa que,

mesmo ao longo de sua execução, teve o tema monitorado na literatura acadêmica a fim de se obter atualizações e novas contribuições ao trabalho.

Foi escolhido como campo de investigação o Município de Lavras/MG em face do histórico que a cidade possui com o esporte. Lavras já contribuiu com vários atletas para as seleções brasileiras e a Prefeitura Municipal tem investido recursos financeiros da ordem de R\$4.710.609,04 em obras e de R\$106.797,35 em equipamentos e materiais esportivos. Nos últimos cinco anos, o esporte foi a área de maior destinação de recursos provenientes de captação externa junto aos órgãos estaduais e federais (LAVRAS, 2017).

Antes de ir ao campo, a pesquisa foi registrada na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade e submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Lavras (COEP/UFLA) por meio da Plataforma Brasil, a fim de se cumprirem os requisitos legais quanto aos padrões éticos no desenvolvimento das investigações científicas. Após a aprovação por esse órgão colegiado, foi solicitada à Prefeitura Municipal de Lavras, por meio da Secretaria Municipal de Administração, uma autorização para que o estudo pudesse ser realizado e, logo depois, deu-se início à pesquisa empírica através da verificação *in loco*.

Já no ciclo de ação, foi realizado inicialmente o levantamento das políticas públicas desenvolvidas pela Prefeitura Municipal de Lavras e dos projetos que contam com o apoio do poder executivo municipal. Nessa etapa, foi utilizada a pesquisa documental como instrumento de coleta de dados com buscas no site oficial da Prefeitura, análise das peças orçamentárias PPA, LDO e LOA¹ concretizados no período 2014-2017, do PPA planejado para ser executado no interstício 2018-2021 e da LDO e LOA planejados em 2017 para serem efetivados em 2018. Foi feita também uma entrevista com o Secretário Municipal de Esportes, Lazer, Turismo e Cultura do Município para respaldar a pesquisa documental e verificar se havia outras ações sendo desenvolvidas no esporte de Lavras e que poderiam não estar previstas nos instrumentos de gestão referenciados. Essa parte da pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2017.

Foram encontrados oito projetos que atualmente são desenvolvidos pela Prefeitura e quatro projetos desenvolvidos em parcerias com outras instituições. Após o levantamento, os projetos foram visitados com o objetivo de conhecê-los e de se identificar na prática se estavam alinhados ao problema de pesquisa, atendendo aos objetivos específicos 1 e 2.

¹PPA: Plano Plurianual; LDO: Lei de Diretrizes Orçamentárias; LOA: Lei Orçamentária Anual

Entre tudo o que foi encontrado, uma ação desenvolvida em um dos bairros se destacou devido às características próximas de uma ação empreendedora e foi esta a ação que se tornou o objeto de investigação da presente pesquisa, conforme previsto no objetivo 3.

Essa ação, identificada como Projeto Arremesso para um Novo Horizonte, é desenvolvida no bairro João da Cruz Botrel, popularmente conhecido como bairro Novo Horizonte. A entrada no campo de pesquisa se deu por meio do idealizador do projeto que é o professor responsável pelos treinos de basquete. À exceção do idealizador, os alunos participantes do projeto não sabiam os reais motivos da presença da pesquisadora nos treinos, a qual foi apresentada a eles como uma auxiliar técnica. A pesquisadora participava dos treinos com vestimenta específica para a prática de esportes, ajudava o treinador e envolvia-se em todas as atividades, inclusive nos jogos de basquete. Optou-se pelo anonimato como uma maneira de se captar a espontaneidade dos e das participantes em relação ao que o projeto representa na vida delas e deles.

A pesquisa de campo propriamente dita aconteceu durante quatro meses, de setembro a dezembro de 2017, com a frequência de duas vezes por semana, às terças e quintas, no horário de duas às seis horas e trinta minutos da tarde, quando o projeto era desenvolvido. O envolvimento em campo foi essencial para o bom andamento da pesquisa-ação, pois possibilitou um contato muito mais próximo e uma interação maior para se conhecer e analisar o contexto em que o problema de pesquisa estava inserido. Em campo, os dados foram coletados por meio da observação participante e as informações eram anotadas em diários de campo construídos imediatamente após os treinos com o intuito de registrar informações, percepções, detalhes, pontos a serem aprofundados e de auxiliar nas análises dos dados. As observações anotadas no diário de campo foram usadas para descrever detalhadamente a ação pesquisada, seus participantes e a relação entre eles e foram submetidas à mesma técnica de análise das entrevistas e, portanto, diluídas ao longo dos resultados.

Durante a pesquisa de campo, ainda foram encontrados documentos importantes para o estudo como redações feitas na escola por algumas alunas, cujo tema era a ação estudada, e notícias publicadas em jornais e documentos do projeto contendo missão, objetivos, valores e os títulos alcançados. Esses dados também foram objetos de análise e foram acrescentados às demais informações obtidas na pesquisa.

Paralelamente à participação direta no projeto, foram realizadas entrevistas com quatro sujeitos considerados fundamentais para a pesquisa: o secretário de esportes, cultura, lazer e

turismo, como representante do Município, o idealizador da ação, o patrocinador e uma assistente social do bairro. As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro aberto, não estruturado, e gravadas, após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos entrevistados. Elas aconteceram no mês de dezembro de 2017 e possibilitaram encontrar relações entre os discursos dos envolvidos e o que havia sido percebido em campo.

Uma quinta entrevista foi realizada com um Jornalista, atualmente Editor-Chefe de um dos jornais locais, quem cobriu várias reportagens e conduziu matérias de divulgação sobre o esporte em Lavras a fim de se compreender a posição do Município em seu contexto esportivo. Na tabela 1, apresenta-se o perfil dos entrevistados, os códigos utilizados para identificação dos sujeitos na pesquisa, as funções que desempenham e a relevância de cada um para o estudo.

Tabela 1: Perfil e Identificação dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Código de Identificação	Função	Relevância para a Pesquisa
Secretário de Esportes, Lazer, Turismo e Cultura	Masculino	Secretário de Esportes	Atual responsável pelas políticas públicas desenvolvidas no esporte de Lavras	Contribuiu para o levantamento inicial sobre políticas, projetos e ações desenvolvidas no Município do âmbito do esporte
Idealizador da Ação	Masculino	Idealizador	Idealizador da ação estudada. Atualmente é servidor público e professor responsável pelos treinos	Foi fundamental para expor a ação estudada apresentando objetivos, pretensões e a história do projeto
Patrocinador da Ação	Masculino	Patrocinador	Auxilia o projeto patrocinando lanches, uniformes e viagens para jogos externos	Foi relevante para a compreensão do projeto como ação social coletiva
Assistente Social	Feminino	Assistente Social	Atualmente é servidora pública. Também atua especificamente na ação estudada como assistente social acompanhando os jovens e seus familiares	Contribuiu para verificar o que a ação estudada representa na vida das pessoas e da comunidade que dela participam
Jornalista Editor-Chefe	Masculino	Jornalista	Atualmente é servidor público na Assessoria de Comunicação. É Editor-Chefe de um jornal local	Contribuiu para situar o Município no cenário esportivo compreendendo as suas relações com o esporte

Fonte: Da autora (2018)

Em função de a pesquisa ter preservado as identidades dos participantes, eles foram identificados nos resultados e discussões pelo papel que desempenham na ação estudada (caso do idealizador, patrocinador e assistente social) e pelas atividades que exercem (caso do secretário de esportes e do jornalista).

3.3 Tratamento dos dados

Após o término da coleta, as entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra e todos os dados obtidos por meio da pesquisa documental, entrevistas e informações contidas nos relatórios de campo foram analisados por meio da técnica conhecida por análise de conteúdo de Bardin (2011). Essa técnica foi escolhida porque, segundo a autora, ela se aplica a qualquer comunicação que resulte em significações e, além disso, de acordo com Gomes (2010), ela se apresenta como uma ferramenta útil para interpretar as percepções dos atores sociais.

Nesta linha, optou-se pela análise categorial também conhecida por análise temática que, segundo Cappelletti (2006, p. 148):

é uma modalidade de análise de conteúdo de cunho qualitativo. Consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias) segundo reagrupamentos analógicos. Com essas operações, visa-se a descobrir os núcleos de sentido, ou temas, com as quais compõem uma comunicação. [...] na análise temática, visa-se ao critério de relevância, segundo o qual devem-se ressaltar outros aspectos dos dados sem que, necessariamente, tenha havido sua repetição no conjunto do material coletado. (CAPPELLETTI, 2010, P. 148)

Desta forma, o processo de tratamento dos dados aconteceu obedecendo-se os seguintes critérios:

- a) Transcrição integral das entrevistas gravadas que foram realizadas a partir do roteiro aberto;
- b) Organização dos dados em que todo o material coletado (entrevistas, relatórios de campo, matérias de jornais, redações, documentos oficiais) foi sistematizado a partir da retomada dos objetivos iniciais propostos;
- c) Identificação das categorias prévias a partir dos objetivos e do referencial teórico;
- d) Desmembramento dos trechos das entrevistas e reagrupamento de acordo com as categorias prévias;

- e) Os trechos das entrevistas que não se encaixavam nas categorias já criadas foram agrupados em categorias emergentes;
- f) Os demais materiais coletados também foram agrupados nas categorias prévias e emergentes;
- g) Análise temática pela pesquisadora de acordo com a relevância dos temas. Buscou-se subsídios teóricos no referencial para sustentar os dados já categorizados no intuito de identificar os núcleos de sentido.

Assim, as categorias foram distribuídas e organizadas conforme o quadro 1 e, posteriormente, utilizadas como títulos e subtítulos nos resultados apresentados na dissertação.

Quadro 1: Categorias utilizadas na análise temática

CATEGORIAS PRÉVIAS E EMERGENTES: TEMAS UTILIZADOS NA ANÁLISE TEMÁTICA
Categoria 1: Políticas públicas desenvolvidas no esporte de Lavras
Sub-Categoria 1.1: Burocratas do Colarinho Branco e de Nível Médio
Sub-Categoria 1.2: Burocratas de Nível de Rua
Categoria 2: Ações desenvolvidas no esporte de Lavras
Categoria 3: O Projeto Arremesso para um Novo Horizonte: uma ação para o esporte em Lavras
Categoria 4: A ação estudada no esporte pode ser considerada empreendedora?
Categoria 5: Burocratas de níveis diversos ou um idealizador de ações empreendedoras no contexto público? Indícios sobre como políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte

Fonte: Da autora (2018)

Por fim, foram propostas algumas ações de melhorias, embora seja importante destacar que, segundo Freitas et al. (2010), na pesquisa-ação, a observação do pesquisador é em si, uma intervenção. Não obstante, ressalta-se que as intervenções provocadas pela presença da pesquisadora ou as que serão implementadas posteriormente podem ser objeto de análise quanto à sua efetividade retomando, assim, o ciclo da pesquisa-ação por meio do retorno à verificação *in loco*. Assim, próxima seção apresenta os resultados e discussões da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os resultados deste estudo a partir da discussão dos dados encontrados na pesquisa documental e na pesquisa de campo. Após a análise temática, chegou-se a temas de sentido comum para responder aos objetivos propostos. Serão abordadas as políticas públicas desenvolvidas no esporte de Lavras, os Burocratas de Colarinho Branco e de Nível Médio e também dos Burocratas de Nível de Rua como agentes empreendedores.

Depois, serão apresentadas as ações desenvolvidas no esporte de Lavras, a descrição da ação que se tornou foco desta pesquisa, como essa ação começou e se ela pode ser considerada uma ação empreendedora. Mais ao final desta seção discute-se onde essas ações surgem e enfatiza-se a análise da ação propriamente dita. Por fim, é discutido como as políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte no Município de Lavras, sinalizando as sugestões de intervenções obtidas a partir da pesquisa-ação.

Para fins de compreensão e distinção entre o que está sendo abordado, serão adotados três termos no decorrer dessa seção: políticas públicas (quando se tratar de políticas previstas em leis específicas), projeto (para se referir a atividades que não são políticas públicas propriamente ditas, mas são realizadas pelo poder público) e ações (para mencionar atividades que não necessariamente precisam ser desenvolvidas pelo poder público).

Entretanto, considerando a relevância em se conhecer o contexto e a conjuntura nos quais as pesquisas das ciências sociais são desenvolvidas será inicialmente descrito, de forma breve nesse tópico, o Município de Lavras especialmente no âmbito do esporte, área escolhida para estudo neste trabalho apresentando alguns nomes que se destacaram no cenário esportivo e, algumas ações desenvolvidas pela Prefeitura Municipal enquanto organização responsável pelas políticas públicas desportivas. Os dados que caracterizam o Município foram obtidos através das entrevistas e de pesquisa documental.

4.1 Lavras e seu destaque no cenário desportivo

Com uma área de 564,5 Km², Lavras é um Município mineiro que está localizado na região conhecida como Campo das Vertentes, no sul do estado de Minas Gerais. O Município possui uma população estimada de 92.200 habitantes e apresenta um IDH (Índice de

Desenvolvimento Humano) significativo de 0,782 segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010).

Conhecida como “A Terra dos Ipês e das Escolas”, de acordo com os dados históricos de Lavras (2017), a população lavrense pode ser considerada jovem, pois apresenta uma composição densa na parte de baixo da sua pirâmide etária. Segundo o artigo 11 da Lei nº11.129 (BRASIL, 2005), são consideradas jovens as pessoas com faixa etária entre 15 a 29 anos e, segundo a Lei nº8.069 (BRASIL, 1990), são crianças aquelas de até 12 anos de idade incompletos e adolescentes aqueles que estão entre 12 e 18 anos. De acordo com dados do CENSO do IBGE (2010), Lavras possui 24.429 jovens e 13.420 crianças e adolescentes com idade entre 5 e 14 anos, ou seja, 37.849 pessoas que representam aproximadamente 41% da sua população, o que demonstra a juventude acima exposta.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (BRASIL, 2009), essa população jovem é composta por pessoas que estão em fase de formação e desenvolvimento pessoal, social e profissional e, por isso, autores como Bernardes, Yamaji e Guedes (2015) defendem a prática esportiva nessa idade, pois estão associadas não somente à aptidão física e à competência técnica dos jovens, mas também à diversão, à formação do indivíduo e ao convívio em sociedade. Nesse sentido, o Município de Lavras se apresenta como detentor de um cenário propício ao desenvolvimento de práticas esportivas.

No que tange ao esporte, segundo informações disponibilizadas nas peças orçamentárias de Lavras (2017), nos últimos cinco anos (2013-2017), o Município investiu e continua investindo em infraestrutura esportiva com recursos da ordem de R\$4.710.609,04 em obras e de R\$106.797,35 em equipamentos e materiais esportivos. São quase cinco milhões de reais em investimentos divididos entre recursos próprios e recursos provenientes de captação externa firmados em parceria com órgãos estaduais e federais por meio de convênios, contratos de repasse e termos de compromisso.

Atualmente, o Município conta com a presença de duas universidades uma federal e outra particular que possuem o curso de educação física e formam muitos profissionais por ano. Também dispõe de quadras, ginásios, campos de futebol, pista de corrida e academias ao ar livre para a prática de ações relacionadas ao esporte. Essas estruturas físicas que não restringem o acesso ao público, ou seja, podem ser utilizadas de forma ampla pela população lavrense, estão presentes em vários pontos da cidade: na universidade federal, nas escolas municipais e estaduais e também dispersas em vários bairros da municipalidade.

Em entrevista, o Secretário de Esportes informou que estima que o Município possua quarenta estruturas esportivas aproximadamente e que, embora algumas delas necessitem de reformas, a maioria está em boas condições de uso. Segundo ele, isso pode ser considerado um privilégio para os cidadãos uma vez que muitos municípios do mesmo porte não possuem todo esse alicerce para promover o desenvolvimento de ações relacionadas ao esporte.

Além disso, Lavras tem um histórico significativo no cenário esportivo. Em um artigo recentemente publicado, Silva (2017) concluiu que há uma cultura esportiva presente no Município que foi iniciada pelo Instituto Educacional Evangélico presente na cidade e que foi, por sua vez, precursor do desenvolvimento do esporte lavrense. Em entrevista com o Jornalista de um dos jornais locais foi relatado que Lavras já foi sede de times importantes que disputaram vários campeonatos da primeira divisão, entre eles, o Fabril Esporte Clube, um clube de futebol que obteve sucesso nos anos 80.

Segundo o Jornalista, cinquenta e um lavrenses já vestiram a camisa da seleção brasileira entre eles foram destacados:

- Ana Paula Rodrigues- destaque no voleibol- vestiu a camisa da seleção brasileira e disputou olímpiadas e vários Grand Prix;
- Ricardo Rogério de Brito, o Alemão- destaque no futebol- jogou na seleção brasileira, no Atlético de Madrid e no Nápoli (onde jogou com Diego Maradona), vestiu camisas do São Paulo, Botafogo e foi treinador do América Mineiro;
- Cláudio Roberto da Silva, o Caçapa- destaque no futebol- vestiu a camisa da seleção brasileira, do Atlético Mineiro e do Lyon da França;
- Admilson Bosco Chitarra- destaque no atletismo;
- Irmãos Souza (Marcelo, Fausto, Maurício e Paulo)- destaques no atletismo;
- Alfredo Scheid Lopes- destaque no atletismo.

De acordo com Silva (2017, p. 78), o esporte surgiu no referido Instituto Evangélico totalmente associado “[...] à ideia de que essa prática poderia contribuir não só para a formação física, mas também para a formação das virtudes morais [...]” indo ao encontro do que preconizam Bernardes, Yamaji e Guedes (2015) sobre os benefícios do esporte voltado aos jovens.

Nessa breve descrição, verifica-se que Lavras apresenta um contexto histórico no cenário esportivo se apresentando como *lócus* de estudo interessante para o desenvolvimento de ações empreendedoras no esporte. Contudo, é importante ressaltar que o levantamento histórico não foi objeto deste estudo e, portanto, houve apenas o intuito de se contextualizar e justificar a escolha do campo investigatório de pesquisa.

Com base no que foi exposto nos tópicos anteriores, serão apresentados na próxima seção os resultados alcançados pela pesquisa. Para isso, foram incorporadas nas análises as principais discussões dos autores referenciados na literatura abordada com vistas a dar sustentação teórica ao que aqui foi abordado.

4.2 Políticas públicas desenvolvidas no esporte de Lavras

O termo “Política Pública” é utilizado largamente na sociedade para definir, de forma ampla, as atividades para as quais os gestores públicos irão destinar os recursos financeiros oriundos da arrecadação, apontando suas finalidades, objetivos e demonstrando o cumprimento das obrigações do poder público. Segundo Rodrigues (2010), as políticas públicas podem ser analisadas a partir da perspectiva do que o governo faz tanto quanto do que o governo deixa de fazer- ação e inação. Além disso, está previsto no caput do artigo 217 da Constituição da República (BRASIL, 1988) que é dever do Estado fomentar as práticas desportivas, com a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e o incentivo ao lazer como forma de promoção social indo ao encontro do que Barcelos (2013, p. 149) define como políticas públicas, para quem elas podem ser compreendidas como “o resultado de processos complexos, não apenas administrativos ou gerenciais, mas também, e essencialmente, sociais”. Diante disso, foi indagado ao Secretário de Esportes de Lavras quais são as políticas desenvolvidas no Município no âmbito do esporte:

Com iniciativa do Município nós temos projetos de futsal masculino, futsal feminino, basquete, handebol e voleibol. Eles são distribuídos nas escolas, então 90% desses projetos são desenvolvidos em parceria com as escolas atendendo, principalmente, os alunos da rede pública municipal de ensino onde a secretaria municipal entra com os profissionais e com o material e a escola cede o espaço para a realização das escolinhas. Além das escolas nós temos algumas áreas municipais igual à Quadra do São Vicente onde existe o desenvolvimento de algumas modalidades esportivas, lá principalmente o futsal, que está totalmente agregado ao nosso projeto. Temos também alguns

que são parcerias com a Secretaria de Desenvolvimento Social e com a Secretaria de Saúde né. Com a Secretaria de Desenvolvimento Social nós temos as escolinhas de capoeira, de karatê, de taekwondo e temos também algumas escolinhas de futebol. Temos parcerias também com a UFLA o CRIA Lavras, a ginástica olímpica e um projeto que está pra ser implantado que é em parceria com a FUNDECC na implantação de escolinhas de vôlei junto com a equipe de alto rendimento de vôlei que teve já seu projeto aprovado na Lei de Incentivo né e algumas atividades que são voltadas pra deficientes e terceira idade que são desenvolvidas na SELT. Estamos para fechar uma parceria com o Fabril Esporte Clube onde nós vamos ceder alguns estádios municipais e, em contrapartida, o Fabril irá ceder o profissional e o material para a implantação de escolinhas de futebol de campo. Esses são os projetos desenvolvidos e alguns que estão para serem desenvolvidos. (Secretário de Esportes)

Ao se analisar o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) concretizados no período 2014-2017, o PPA planejado para ser executado no interstício 2018-2021 e a LDO e LOA planejados em 2017 para serem efetivados em 2018 pela Prefeitura Municipal, foi verificado nos orçamentos, especificamente pelo seu Quadro de Detalhamento de Despesa (QDD), que nenhum dos projetos elencados pelo Secretário estavam ou estão previstos nas peças orçamentárias. Quanto a isso, foi perguntado por que os projetos e parcerias citados por ele não estão contemplados de forma específica no PPA, na LDO e na LOA:

Os projetos não estão no QDD como uma ação específica né, mas nós utilizamos outras ações como a “manutenção das atividades da Secretaria”, por exemplo, que tem né contratação de pessoas, material de consumo, pra executar o projeto. Então aí a gente consegue pagar professor, comprar material esportivo. O certo era até ter tudo isso no orçamento né, mas esse é o primeiro ano da gestão e muita coisa a gente vai melhorando. Agora, as parcerias, na verdade, nós estamos providenciando os convênios para poder auxiliar mais os projetos, por isso não estão lá. (Secretário de Esportes)

De acordo com o Secretário, os projetos que ele referenciou não estão contidos nas peças orçamentárias com destinação específica, porém são executados a partir de outras classificações no orçamento, ou seja, no exemplo apontado por ele, os recursos humanos e materiais utilizados proveem de uma classificação denominada “Manutenção das Atividades da Secretaria Municipal de Esporte, Lazer, Turismo e Cultura”. As parcerias, por sua vez, ainda não foram firmadas em instrumento legal próprio como os convênios, por exemplo, os mesmos ainda estão sendo providenciados e, por isso, não estão especificados no QDD.

Pelo o que o Secretário expõe e pelo o que está previsto no orçamento, verifica-se que o Município desenvolve várias atividades no esporte, entretanto, os projetos e parcerias citados por ele não seriam considerados políticas públicas propriamente ditas porque não estão previstos de forma específica em lei. A esse respeito, Souza (2006) aborda que as políticas públicas após serem formuladas, devem ser transformadas em planos, programas e projetos que, conforme preconiza a Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988), estarão dispostos nas peças orçamentárias: PPA, LDO e LOA contendo diretrizes, objetivos e metas para fixar as despesas públicas.

Além disso, é importante enfatizar que a Administração Pública só pode fazer o que está previsto em lei, como aponta Meirelles (2003), não havendo, assim, possibilidades para vontades pessoais e individuais. Nesse sentido, seria importante para o Município que os projetos desenvolvidos fossem previstos como políticas específicas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes e na Lei Orçamentária como uma forma de garantir a destinação dos recursos a esses projetos e mesmo facilitar a sua execução.

Foi questionado também ao Secretário sobre os objetivos da Prefeitura ao destinar recursos para a infraestrutura esportiva. De acordo com o Secretário:

Eu acho que o investir nas estruturas está mais aliado a mostrar pro governo federal e estadual que nós temos condições de investir no esporte, pra captar recursos né [...], pra que nós Secretários e o próprio Prefeito possamos fazer a parte política e buscar recursos fora, junto aos deputados, por exemplo, é preciso comprovar que o Município tem planejado isso, que tem projeto e tal. (Secretário de Esportes)

Na colocação do Secretário verificam-se dois pontos importantes: o primeiro está ligado ao fato de que o Município tem investido em infraestrutura e isso está previsto nas peças orçamentárias, conforme pode ser visualizado no orçamento municipal nas classificações “Construção de Estruturas Esportivas”, “Construção de Sala Espaço Multiuso” e “Ampliação, Reforma e Modernização de Infraestrutura/Instalações Esportivas”, e o outro de que a busca por captação de recursos junto a outros órgãos é realizada pelo Prefeito e pelos Secretários Municipais, ou seja, pelas pessoas que se ocupam o alto escalão de uma Prefeitura Municipal. Esse assunto abre brechas para as discussões sobre os burocratas que serão expostas a seguir.

4.2.1 Burocratas de Colarinho Branco e de Nível Médio

A despeito das políticas públicas, alguns autores, como Gomes, Ferreira e Amâncio (2016), reconhecem que, no Brasil, ainda prevalece o estilo *top down* na formulação das políticas. Nessa linha, Capella (2006) enfatiza que as políticas públicas são formuladas pela cúpula organizacional e a decisão política, de acordo com Gomes (2016), é definida pelo nível central que a planejou, ou seja, por um grupo que Sechi (2013) denomina como sendo composto por políticos e por pessoas designadas politicamente, os chamados burocratas.

Eu entendo que temos, nós, enquanto Secretários, que construir uma política a longo prazo pra reformulação da estrutura esportiva do Município. Assim que eu assumi a Secretaria no começo do ano passado eu apresentei um projeto pro Prefeito. [...] pra que eu possa criar essa política esportiva eu preciso de uma lei de incentivo ao esporte pra fomentar o esporte de alto rendimento e buscar fontes junto ao Estado e ao Governo Federal pra fomentar o social. (Secretário de Esportes)

Na fala do Secretário de Esportes há a presença de termos individualistas como “eu apresentei”, “pra que eu possa criar essa política esportiva”, “eu preciso de uma lei” e frases que demonstram que quem são os responsáveis pela formulação e pela decisão política são os burocratas de colarinho branco e os burocratas de nível médio, Pires (2012) chama os ocupantes de cargos comissionados como “Burocratas de Nível Médio” que são os responsáveis por auxiliar os gestores executivos nas decisões políticas. A partir deste autor e para fins de compreensão, neste estudo denominamos como “Burocratas do Colarinho Branco” o Prefeito e os Secretários e de “Burocratas de Nível Médio” os demais cargos comissionados.

Como se observa, o Secretário também faz alusões a alguns pontos do empreendedorismo público como buscar recursos financeiros junto à órgãos estaduais e federais para fomentar o esporte junto à sociedade indo ao encontro das características de proatividade do empreendedor público definidas por Kearney, Hisrich e Roche (2007), Currie et al. (2008), Morris, Kuratko e Covin (2008), Kim (2010) e Diefenbach (2011). Verifica-se que o gestor e seus agentes políticos são os burocratas das políticas ao passo que também podem ser os empreendedores públicos.

Outra fala do Secretário também apresenta aspectos que podem ser realizados pelos empreendedores públicos:

Então, são pontos pra se equilibrarem, nós temos que buscar o equilíbrio né e buscar a política esportiva através de lei de incentivo pra alto rendimento porque não é obrigação do Município, eu não vejo assim, como uma obrigação vital do Município investir em alto rendimento. Alto rendimento tem que ser estabelecido em parcerias, nós vamos auxiliar no desenvolvimento do alto rendimento e não bancar o alto rendimento porque o alto rendimento é caro e atende poucas pessoas e nós temos que gastar pouco pra atender muitas pessoas [...].(Secretário de Esportes)

Em sua fala o Secretário relata sobre estabelecer parcerias na busca por incentivos ao profissionalismo esportivo, na criação de leis para implementar políticas públicas e na busca por recursos externos. Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) afirmam nessa linha que o empreendedor público precisa buscar recursos públicos e privados para explorar oportunidades sociais. Percebem-se também algumas características voltadas ao empreendedorismo público como a tomada de decisões, a proatividade e a criatividade na alocação dos recursos, características essas apontadas por Kim (2010).

Nota-se que as atividades dos burocratas do colarinho branco e de nível médio se confundem às atividades do empreendedor público. Isso pode ser percebido nos aspectos expressos na fala do Secretário como “construir uma política” e “criar essa política esportiva” que são funções desempenhadas pelos burocratas que estão na cúpula organizacional conforme apontam Capella (2006) e Sechi (2013), e pelas características do empreendedor público como proatividade e criatividade.

Todavia, além de destacar o seu papel enquanto burocrata do colarinho branco, o Secretário também relata sobre o papel dos professores, profissionais de educação física que atuam no esporte de Lavras. Isso será discutido no próximo subtema.

4.2.2 Burocratas de Nível de Rua

Dentro das políticas públicas, outro ponto que se destaca nas discussões é a implementação. Lotta (2012) salienta a importância do envolvimento de servidores, pois, segundo a autora, são eles que atuam diretamente em contato com a população fazendo o serviço público chegar aos cidadãos. Esses atores podem ser, por exemplo, assistentes sociais, professores, profissionais de saúde que, segundo Gomes, Lima e Cappelle (2013, p. 216), são os responsáveis por “tocar a roda para frente [...]”. Esses profissionais são chamados por Lipsky (1980) e Lotta (2012) como *Street-level-bureaucracy* (Burocratas de Nível de Rua).

Nas atividades desenvolvidas pela Prefeitura Municipal no esporte o papel desses burocratas é especificado pelo Secretário da seguinte maneira:

[...] aliado ao sucesso de um projeto esportivo, estão alguns fatores e um deles, senão o mais importante é o envolvimento do profissional de educação física. (Secretário de Esportes)

[...] você pode ver, grandes projetos têm grandes profissionais por trás. (Secretário de Esportes)

Lotta (2012) enfatiza que o papel e a atuação dos Burocratas de Rua são extremamente importantes para a efetividade das políticas públicas e que eles têm um grande impacto na vida das pessoas uma vez que transmitem expectativas aos usuários e medeiam as relações com o poder público. Nas palavras do Secretário, percebe-se que os profissionais que fazem os projetos acontecerem e que “tocam a roda pra frente” (GOMES, LIMA E CAPPELLE, 2013) no esporte, são indivíduos relevantes para o bom desenvolvimento dos mesmos.

Todavia, o Secretário aponta algumas preocupações quanto aos profissionais envolvidos na execução dos projetos:

Só que pra desenvolver os projetos tem um problema. Nós temos que acabar dentro de Lavras com a vaidade esportiva, porque existe uma vaidade esportiva dos profissionais envolvidos muito grande. Então, quem é do futsal não gosta do futebol, quem é do futebol não gosta do vôlei, quem é do vôlei não gosta do basquete e quem é do basquete não gosta do handebol, quem gosta do handebol não gosta do futsal e assim vira uma bola de neve né [...]. Então assim, infelizmente, os profissionais envolvidos pensam primeiro na modalidade deles, oh eu tenho que ver o meu lado, o resto que se “dane” e aí os projetos não se efetivam né, até os alunos percebem isso. (Secretário de Esportes)

Como se observa, é destacado pelo Secretário o individualismo e a vaidade dos professores dentro de suas modalidades o que acaba comprometendo a realização da prática esportiva e o desenvolvimento do esporte como mecanismo de cidadania, convivência social e de promoção de valores éticos como define Eiras et al. (2010) uma vez que esses aspectos são percebidos pelos próprios alunos praticantes do esporte. O Secretário explica esse aspecto egoísta dos profissionais através da falta de recursos do poder público para investir em todas as modalidades esportivas:

Eu acredito que o fato de a Prefeitura não ter condições de bancar todas as modalidades com os recursos que eles queriam acaba provocando essa vaidade entre os professores [...] até poucos dias atrás eu tive recebendo uma

pessoa lá na Secretaria que ele fez um comentário: porque que se vai investir sessenta mil reais no vôlei? Porque que se investe dez mil reais na ginástica olímpica? Porque que não pode investir X em tal modalidade? Então, precisa criar uma política esportiva pra que Lavras possa voltar a despontar. (Secretário de Esportes)

Nota-se na fala do Secretário que não se trata apenas de vaidade, existe a falta de recursos para todos, o que acaba provocando disputas entre os profissionais de modalidades distintas. Além disso, conforme já relatado nas falas do Secretário de Esportes falta também uma política integrada no esporte como um, pois o que se vê são iniciativas isoladas e sem uma estratégia de integração e continuidade.

Na crítica que ele faz, é perceptível que nenhum dos profissionais quer se envolver coletivamente para promover o esporte em geral na cidade, cada um quer defender a sua modalidade. Talvez isso ocorra pela falta de uma política pública mais integrada e de estratégias de longo prazo que permitam que os projetos funcionem coletivamente e não de forma individualizada, é preciso criar valor público conforme dizem Alford e Hughes (2008).

Nesse sentido, os projetos desenvolvidos pela Prefeitura, também não podem ser percebidos como ações empreendedoras porque não são produzidos por ações coletivizadas como caracterizam Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) e não são provenientes do esforço coletivo de indivíduos ou de organizações em busca do alcance de melhores resultados sociais como definem Zen e Fracasso (2008). Contudo, o Secretário elenca que existe outra ação que é desenvolvida no esporte de Lavras, ação esta que será abordada no próximo tema desta seção.

4.3 Ações desenvolvidas no esporte de Lavras

Segundo Galindo (2015, p.125), uma “ação se constitui em algo diferente do que um somatório de atos fragmentados, e os atos não estão soltos no espaço, mas integram uma cadeia [...]”. O conceito de ação definido pela autora vai ao encontro do sentido de parceria expresso por Wald (1996), para quem a parceria seria a fórmula de garantir o equilíbrio entre os interesses individuais e os interesses sociais. Para Souto (2006), parceria seria a reunião de ações de vários indivíduos a fim de alcançar um objetivo comum. Diante disso, foi perguntado ao Secretário de Esportes se ele conhece alguma ação que esteja sendo desenvolvida no esporte lavrense.

“Temos também uma parceria no basquete onde o [idealizador da ação] vai desenvolver o basquete e ele quer levar a prática de basquete nos bairros mais carentes do Município, a princípio no Novo Horizonte. O projeto, Arremesso para um Novo Horizonte, idealizado pelo [idealizador da ação] e realizado em parceria com a [patrocinador da ação] é um projeto sim que teve a sua base muito bem feita, envolve o professor [idealizador da ação] que é um excelente profissional e o que acontece é que... eu entendo que além dele (o projeto) pegar uma região carente, mas de grande potencial em desenvolvimento, ele (o projeto) ainda teve a possibilidade de ter um bom profissional por trás”. (Secretário de Esportes)

De acordo com o Secretário de Esportes, existe uma ação que é desenvolvida em um dos bairros do Município conhecido popularmente como Bairro do Novo Horizonte na qual o basquete é o esporte de destaque. Trata-se de uma ação que, segundo o Secretário, foi idealizada por um professor de educação física e é realizada por meio de uma parceria entre a Prefeitura Municipal de Lavras e a iniciativa privada em uma região considerada carente.

“Há uma combinação boa que funcionou esses anos de... prefeitura, iniciativa privada e de um técnico muito motivado e muito competente”. (Patrocinador da Ação)

Ao descrever esta ação, o patrocinador evidencia a reunião de vários atos conjuntos entre organização pública, organização privada e indivíduos em busca do mesmo objetivo e ressalta que esta combinação é relevante para o desenvolvimento da ação. A reunião de ações de vários indivíduos ou organizações com um mesmo propósito é visto por Souto (2006) como uma forma de se chegar a bons resultados sociais.

Na análise das peças orçamentárias municipais de todos os exercícios que fizeram parte do *corpus* desta pesquisa, foi verificado que esta ação não foi e nem está prevista no orçamento público municipal não havendo assim, previsão de se destinar recursos públicos para a sua execução. Diante disso, para se compreender mais sobre essa ação, foi indagado ao Secretário de Esportes porque a mesma não se encontra presente no orçamento de forma específica.

Eu acho que isso pode ser uma política esportiva, que deve ser construída no Município e deve existir. Eu entendo que podemos sim colocar no QDD (Quadro de Detalhamento da Despesa), no Plano Plurianual tudo certinho, só que temos que colocar de forma ampla pra todas as modalidades. (Secretário de Esportes)

Embora a Prefeitura ajude, o projeto nunca teve destinação própria de recurso. Isso significa, que se um outro Prefeito resolver não ajudar mais... ele pode fazer isso, sabia? (Idealizador)

Conforme se verifica na fala do Secretário, essa ação ainda não é uma política pública mesmo considerando que ela deveria estar presente no orçamento público. Assim, mesmo defendendo a ação como uma possível política esportiva e reconhecendo a sua relevância, o Secretário não a percebe como uma ação capaz de se destacar sozinha das outras modalidades de esporte. Por não ser concebida como uma política, o idealizador da ação se mostra preocupado com a transição de novos gestores públicos.

Devido as características que apresentou, como ser uma ação desenvolvida de forma conjunta por vários atores e organizações e por ser realizada em um bairro carente, aspectos trazidos por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) e compartilhados por Zen e Fracasso (2008) para definir uma ação empreendedora no contexto público, verificou-se que esta ação atenderia ao terceiro objetivo da pesquisa e portanto, ela foi selecionada como uma possível ação empreendedora a ser analisada.

4.4 O Projeto Arremesso para um Novo Horizonte: uma ação para o esporte em Lavras

A ação destacada pelo Secretário de Esportes denomina-se “Projeto Arremesso para um Novo Horizonte”. Para entender o que é esta ação e como ela iniciou, de onde ela surgiu o seu idealizador explica como tudo começou e quem o apoiou nessa iniciativa.

Eu trabalhava no CENEC, sai de lá e a [ex-prefeita do Município] me contratou pra vir pra Prefeitura e eu estava na Secretaria de Esportes e não tinha muito espaço pra realizar os meus sonhos lá, de esporte aqui em Lavras, aí conversei com ela e pedi pra ir pro Novo Horizonte, agora a razão de ser o Novo Horizonte [risos] eu não sei. Uma das razões foi que eu já sabia dos problemas do bairro né, que era muito discriminado e que tinha uma fama muito ruim e que os meninos lá não tinham muita opção de lazer aí, pensando em oferecer uma opção de lazer e o que eu gosto de fazer é o basquete pensei em montar uma escolinha de basquete sem pretensões nenhuma de competição e aí a diretora de lá me deu uma abertura muito grande e comecei a dar treino, eles descalços é... as meninas treinavam... umas iam de saia [risos], chinelo, de tudo quanto era jeito. Eu tinha as bolas, uma quadra péssima e os meninos totalmente indisciplinados, aí comecei. Os primeiros treinos duravam quinze minutos, eu combinava com eles antes o

que que ia acontecer, eles não cumpriam e eu acabava o treino. Eu impus o horário né pra uma disciplina e foi crescendo e... [choro]. (Idealizador)

De acordo com o idealizador, tudo começou no momento em que ele foi contratado para atuar como professor na Prefeitura Municipal e trabalhar na Secretaria de Esportes. Tal fato ocorreu no ano de 2007 e foi quando ele pensou em desenvolver um projeto esportivo na modalidade do basquete no bairro Novo Horizonte. O bairro ao que ele apresenta, foi escolhido devido ao conhecimento que ele tinha da realidade da comunidade e foi o que o aproximou do que realmente acontecia lá, diferentemente das decisões tomadas nos gabinetes dos burocratas de colarinho branco, que estabelecem políticas, mas não conhecem de perto a realidade das pessoas que deveriam ser atendidas por aquelas políticas.

Nota-se que, naquele momento, o Idealizador era um Burocrata de Nível de Rua pois era ele o professor que levava a prática do esporte aos jovens do bairro, era ele o responsável por fazer com que um projeto, realizado através do poder público, chegasse aos cidadãos daquela comunidade, conforme as características desses burocratas apresentados por Lipsky (1980) e Lotta (2012). O objetivo, segundo o Idealizador era apenas o desenvolvimento do esporte como uma opção de lazer aos jovens da comunidade, entretanto, ele contou com o apoio da Gestora Pública do Município, uma Burocrata do Colarinho Branco, para a iniciativa que pretendia.

O Idealizador enfatiza que, no início, enfrentou algumas dificuldades para desenvolver a ação pela falta de estrutura física, pelo pouco material esportivo de que dispunha e pela indisciplina dos alunos. Todavia, ele expõe que contou com a ajuda da então diretora da escola José Serafim, que por ser uma funcionária pública e lidar diretamente com o público atendido pelas políticas públicas também é considerada uma Burocrata de Rua, e com o auxílio de pessoas que foram fundamentais nesse processo e serão apresentadas no decorrer desta seção, como pessoas da sociedade civil e representantes de empresas privadas.

Para melhor compreensão do “Projeto Arremesso para um Novo Horizonte” foi perguntado à Assistente Social o que ela conhece sobre esta ação. Além de ser servidora pública, ela também atua especificamente na ação em referência remunerada pela iniciativa privada através do patrocinador, ou seja, ela é uma Burocrata de Rua ao passo que também é representante da iniciativa privada.

O projeto Arremesso para um Novo Horizonte ele já está há dez anos no bairro né João da Cruz Botrel conhecido como Novo Horizonte e vem

fazendo um trabalho bacana com aquelas crianças que residem naquele bairro e na Escola José Serafim. Hoje, depois de dez anos a equipe né que tá cuidando desse projeto cresceu, ganhou mais profissionais, assistente social, psicóloga é... educadores pra que realmente é... aquelas crianças tenham um acesso maior a novas escolhas. É um território assim que tem uma vulnerabilidade social grande né é um território de risco que tem sim alguns cuidados da rede pública [...]. O projeto vem pra atender essas crianças na área social, de saúde né e tudo através do esporte, é através daquilo que eles gostam de fazer que nós vamos conseguir né resgatar essas crianças. (Assistente Social)

De acordo com a Assistente Social, trata-se de uma ação desenvolvida em um bairro vulnerável do Município sendo considerado um território de risco, que conta com o auxílio de vários profissionais dentre os quais estão educadores, assistente social e psicóloga e que tem por objetivo ampliar o acesso das pessoas, jovens e crianças a novas oportunidades utilizando para tanto, o esporte como uma ferramenta. Nessa seara, Tubino (2011) enfatiza que o esporte é um mecanismo de bem-estar social, de democratização e de relevância sociocultural.

Na fala da Assistente Social verifica-se também que ela percebe essa ação como uma possibilidade de modificar a situação vulnerável vivenciada pela comunidade do bairro. Boszczowski e Teixeira (2012) ao definir ação empreendedora revelam que esta é uma ação que está engajada em proporcionar uma situação de maior bem-estar social.

No documento escrito sobre o projeto, a ação tem como missão “transformar quadras esportivas em um importante espaço de educação, utilizando, para tanto, a interatividade e a liberdade do jogo de basquetebol” e é assim retratada:

Criado na Escola Municipal José Serafim, localizada no bairro Novo Horizonte, conta hoje com mais dois núcleos, um na E.M. Itália Cautieiro Franco (CAIC) e outro na E. M. José Luiz de Mesquita, atendendo atualmente 150 crianças e adolescentes de ambos os sexos na faixa etária entre 8 a 14 anos. Tem como objetivo, ensinar pelo basquete, lições para toda a vida. (DADOS DO PROJETO, 2007, p.1).

O projeto é também desenvolvido em mais dois bairros do Município dentro das escolas, contudo, a coleta de dados desta pesquisa foi desenvolvida no bairro Novo Horizonte devido às particularidades de vulnerabilidade social enfrentadas naquela comunidade, estando, assim, mais voltado ao escopo do objeto de estudo.

Os jogos e treinos de basquete são orientados pelo Idealizador da Ação com o auxílio de outro técnico e acontecem na quadra acoplada à Escola Municipal José Serafim semanalmente, às terças e quintas de 14:00 às 18:30hs. O horário intercala treinos específicos

para grupos de meninas e meninos de acordo com a idade e com o desenvolvimento do jovem no basquete.

Nas palavras do Patrocinador, além do esporte propriamente dito e das áreas assistidas e elencadas pela Assistente Social, a ação também conta com o apoio direto do poder público nas questões relativas à saúde. Embora esse suporte médico exista no bairro através dos Postos de Saúde da Família (PSF's), ele explica que os participantes do projeto assim como seus familiares são acompanhados mais de perto, inclusive como uma forma de os alunos estarem aptos a exercitarem a atividade do basquete.

[...] nós temos um suporte bem direcionado do setor público médico que já existe pra fazer um acompanhamento maior de todo mundo que tá no projeto até mesmo como uma forma de acompanha-los fisicamente. (Patrocinador)

Segundo o Patrocinador, em 2018, a ação vai sofrer algumas mudanças ampliando a participação do setor público e da iniciativa privada com pretensões de atender mais jovens da comunidade e de prestar assistência em outras áreas, como assistência às famílias, educação e reforço escolar.

A gente ano que vem começa um ciclo novo, de novo, a Prefeitura tá envolvida, vai aumentar o suporte que ela dá [...] nós estamos agora com uma assistente social, um gerente no projeto, uma psicóloga é... devemos estar contratando dois professores pra entrar com apoio na parte de ensino, a intenção é que as crianças possam estudar. Às vezes, elas não têm estrutura, a maioria das vezes não em casa né, pra que ela possa fazer dever lá dentro do projeto, que ela possa ter acesso a computador, fazer pesquisa, entrar na internet, então que ela possa estudar, além de reforço escolar que a rotina dela de estudar de... né... aconteça lá. (Patrocinador)

Um Instituto que foi montado agora, foi criado esse ano, tem dois meses que ele existe, é pra fazer essa fase nova do projeto. (Patrocinador)

[...] com o apoio do [Patrocinador da Ação] cada vez maior, o projeto foi crescendo e agora parece que vai crescer mais ainda porque ele criou o instituto Sete Gerações e parece que pra minha felicidade vai crescer e eu já tenho agora trabalhando comigo uma psicóloga e uma assistente social. (Idealizador)

As modificações a que se refere o Patrocinador para melhorias e ampliação da ação consistem na formação de um instituto que vai ser montado próximo à quadra onde os treinos são realizados, cujo objetivo está relacionado a estender o atendimento aos jovens que participam do projeto nas mais diversas áreas (esportiva, educacional, social e de lazer).

Contudo, embora a criação de um instituto para o Patrocinador esteja associada ao aperfeiçoamento da ação vale a pena destacar que Tenório (2004) salienta que existem vários fatores que motivam as empresas a atuar de forma socialmente responsável os quais podem ser incentivos fiscais por parte dos governos e o marketing social gerado pelo patrocínio. Desta forma, destaca-se que em uma parceria público-privada todos os envolvidos são beneficiados.

Em termos de benefícios aos participantes, o Secretário de Esportes relata que inserir outros pontos como a educação por exemplo é importante porque nem todos os alunos que participam serão jogadores profissionais de basquete e, por isso, aliar a educação ao esporte é algo relevante para a efetivação da ação.

Acima de tudo a gente tem que preparar os jovens para a vida. Provavelmente, alguns deles lá no projeto não vão querer ser atletas profissionais do basquete, mas então que sejam pessoas corretas, bons profissionais e por isso é importante incluir a cultura da educação, a cultura do ensino, fazer com que essa pessoa conclua o terceiro científico, entre numa faculdade [...]. (Secretário)

Para Boszczowski e Teixeira (2012), uma ação empreendedora se preocupa em proporcionar maior bem-estar para a sociedade, ou seja, permitir as pessoas que elas possam ter acesso inclusive a educação, como expõe Nogueira (2001). Nesse sentido apontado pelo Secretário o Patrocinador enfatiza que o esporte sozinho não é suficiente para garantir que uma ação se concretize e gere resultados futuros.

[...] o esporte sozinho né... não é suficiente, o esporte, essa energia do esporte, essa vibração que você vê lá, o fato de estar todo mundo muito motivado, muito ligado isso sozinho também não é o suficiente [...] o basquete por exemplo, sozinho não tem impacto a sete gerações depois. (Patrocinador)

Então foi perguntado ao Patrocinador se o nome dado ao instituto tem alguma ligação com a efetividade da ação e ele respondeu:

Sete Gerações é... a minha empatia pelo sete é antiga, mas ele não veio do nada [...] uma tribo indígena, famosa lá (nos Estados Unidos) que conseguiu formar um núcleo de várias outras tribos, conseguiram décadas de prosperidade, de paz entre as tribos e o princípio dela se chamava Sete Gerações e efetivamente o resumo é que toda decisão tomada pelo conselho da tribo deveria levar em consideração o impacto na sétima geração

seguinte, futura e as decisões só deveriam ser tomadas se elas trouxessem impactos positivos pra sete gerações à frente. Então esse é o princípio que a gente trouxe pro projeto e por isso esse investimento agora [...]. Então o instituto se chama Sete Gerações pra trazer esse questionamento ao projeto: quais ações a gente vai fazer que provoquem mudanças a sete gerações a frente? Então Sete Gerações é uma provocação pra que a gente desenvolva projetos que impactem sete gerações seguintes. Aí o sete tem uma conexão de ciclos que se repetem né, quer dizer o sete é um número que... se você conseguir impactar sete possivelmente você vai ter conseguido transmitir isso muito mais, então por isso Sete Gerações. (Patrocinador)

O Patrocinador ao revelar que existe uma relação entre o nome escolhido para o instituto e a ação destaca que o objetivo é fazer com que ela provoque resultados positivos futuros e não somente para os que dela participam atualmente. Segundo Lecca e Naccache (2006), as modificações provocadas por uma ação estão ligadas a promover a transformação, mudando a realidade existente e integrando uma cadeia de atos na construção da vida social, como aborda Galindo (2015). Nesse âmbito, Silva, Valadares e Andrade (2016) corroboram ao dizer que a ação empreendedora pública está interligada à progressão pessoal e social dos envolvidos.

Também é relevante trazer as contribuições de Silva, Terra e Votre (2006) que, ao falarem sobre o esporte, o destacam como um mecanismo de desenvolvimento humano, de promoção social e indutor de desenvolvimento social e de Eiras et al. (2010), ao aborda-lo como uma oportunidade para a construção da cidadania. Observa-se que a referida ação não é descrita apenas como o desenvolvimento de um esporte em um determinado bairro carente, existem outros pilares em sua construção que a descreve como um conjunto de atos provenientes de vários indivíduos e grupos integrados em uma cadeia e preocupados com o bem-estar social das pessoas onde essa ação está inserida.

4.5 A ação estudada no esporte pode ser considerada empreendedora?

De acordo com Gomes, Lima e Cappelle (2010, p. 102), o estudo das ações empreendedoras “está em prol da ação, seja de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos ou de instituições que interagem entre si em um dado contexto”, buscando centralidade na ação humana e nas interações sociais. Souza, Paiva Júnior e Lira (2010) partilham dessa ideia ao afirmarem que a ação empreendedora está ligada diretamente às interações sociais que estão envolvidas na ação sendo estabelecidas através de parcerias e relações de confiança. Tais características são encontradas nas falas do Patrocinador e da Assistente Social, havendo a

presença de parceria entre técnico, Prefeitura e setor privado e de relações de confiança especialmente entre o Idealizador da Ação que é também quem a faz acontecer e entre as pessoas que são diretamente afetadas por ela.

Há uma combinação boa que funcionou esses anos de... prefeitura, iniciativa privada e de um técnico muito motivado e muito competente”.
(Patrocinador)

Os alunos como você mesma disse... algumas meninas já saíram do basquete né e elas retornam com os filhos, os pequenininhos deixam de ficar na rua e voltam pro projeto é... criou-se um elo de confiança, de amor entre o treinador e aquelas crianças. A situação que você presenciou e que eu já presenciei também é isso, é mesmo um elo de confiança, de segurança, de estar bem, de tá sendo mesmo... assim... valorizados enquanto pessoa”.
(Assistente Social)

Neste sentido, Zen e Fracasso (2008, p. 146) apontam que “a ação empreendedora passa a abranger o esforço coletivo de indivíduos ou organizações no desenvolvimento de novos projetos e empreendimentos”. Ao relatar a história dessa ação, o Idealizador descreve esse esforço coletivo listando, além da parceria entre organização pública e organização privada, várias pessoas que acreditaram no potencial da ação e que contribuíram de alguma forma para o seu desenvolvimento.

Um amigo de Belo Horizonte, presidente da FEEMG²... tiveram uns jogos aqui do JIMI³ e ele tava coordenando e, muito amigo, resolveu ir lá pra ver como que era, a hora que ele viu, tinha trazido seis bolas, a hora que ele viu os meninos ele falou assim: ‘você dá lanche pra eles?’ Falei: ‘não!’ ‘Você só tem esse material?’ Falei: ‘é!’ ‘Alguém te ajuda?’ Falei: ‘não!’ Aí ele falou: ‘eu vou deixar essas bolas aqui e sexta-feira eu volto e vou trazer mais material pra você.’ Aí me chega um furgão com bola de basquete, vôlei, handebol, futebol de salão, cone, arco, colchonete, bastão, tabuleiro de xadrez... ‘tudo seu!’ Aí, ele fala [choro]: ‘são muito pobres! você dá lanche?’ Falei: ‘não!’ Ele falou: ‘faz o orçamento, eu vou mandar o dinheiro.’ Aí procurei o [Patrocinador da Ação] que falou: ‘faço o iogurte a preço de custo.’ Aí fui na padaria, expliquei... ‘faço o pão a preço de custo’ [rsrs] e o [Patrocinador da Ação] deu a muçarela também, falou: ‘a muçarela eu dou.’ Aí o [Presidente da FEEMG] mandava o dinheiro pra eu bancar. Depois de um tempo o [Patrocinador da Ação] falou: ‘não cobro mais!’. Encontrei um ex-atleta [Dr. Fulano] e ele falou: ‘que que é esse tanto de pão?’ [rsrs]. Falei:

²FEEMG: Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais.

³FEEMG: Jogos do Interior de Minas.

‘pra um projeto de basquete.’ Ele falou: ‘eu pago!’ Aí liguei pro [Presidente da FEEMG] e falei que não precisava mais e ele falou: ‘mas material esportivo eu mando!’ E aí foi melhorando... [choro]. A Prefeitura nos dava além do meu salário né, nos dava a quadra pra treinar e ia dar o transporte. (Idealizador)

O Idealizador também conta uma situação na qual a equipe feminina de basquete foi disputar jogos em João Pessoa e pôde contar com o auxílio de outras pessoas que confiavam nele e acreditavam na ação realizada. Essas pessoas, não são ligadas à organizações privadas e nem organizações públicas, são pessoas comuns da sociedade civil e que além de crer na ação também repassa essa importância do projeto a outras pessoas que não a conhecem de fato, como pode ser percebido na fala do Idealizador “ele reuniu o pessoal da corrida”. De acordo com Gomes, Lima e Cappelle (2013), em uma ação empreendedora é importante a percepção por outras pessoas dos resultados que ela provoca no meio.

O [Dr. Beltrano], quando a gente foi pra João Pessoa eu tava num churrasco e ele tava lá, aí ele falou assim: ‘ouvi falar que as suas meninas vão pra João Pessoa, como é que elas vão ficar lá?’ Aí eu falei: ‘não, lá tem hotel, elas vão ficar em hotel, tem alimentação, tem tudo...’ ‘e presentinho pros pais?’ [rsrs]. ‘Ah tem não! Tem não! Presentinho pros pais?’ ‘Qual o número da sua conta?’ Eu dei o número da conta pra ele. Quando vê ele liga pra mim e fala assim: ‘depositei.’ Achei que ele ia depositar uns quinhentos “contos”... dois mil, depositou dois mil. Aí eu tenho um amigo que nós tínhamos uma equipe de corrida, mora em Brasília e uma vez ele ficou sabendo do projeto e falou assim: ‘o dia que você precisar de uma ajuda...’ e pôs um cifraozinho, aí eu mandei pra ele depois quando nós íamos pra João Pessoa e falei assim: ‘nós vamos disputar o campeonato em João Pessoa e estamos precisando...’ cifraozinho [rsrs]. Ele reuniu o pessoal da corrida e conseguiu mais dois mil. Então nós fomos com quatro mil pra João Pessoa. (Idealizador)

É importante destacar um ponto que surge na fala do Idealizador que é a questão de doações financeiras para ajudar nas competições. Embora a Prefeitura de Lavras tenha investido milhões de reais na infraestrutura esportiva (construção e reforma das estruturas), o mesmo não tem acontecido com o desenvolvimento desta ação, ou seja, apesar do alto investimento os participantes do projeto parecem depender de doações de pessoas da sociedade civil para competir.

Ainda segundo o Idealizador, essas pessoas que ajudaram jamais solicitaram alguma espécie de comprovante que garantisse a aplicação dos recursos na ação. Isso para ele é muito gratificante porque demonstra que as pessoas acreditam não só nos benefícios como também na seriedade da ação que está sendo feita e no compromisso de quem a faz acontecer. Nesta

linha, Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) enfatizam que uma ação empreendedora pública, assim como os envolvidos com a ação, precisa apresentar princípios e valores éticos, pois a presença desses valores traz credibilidade junto aos parceiros, faz emergir a confiança e, por consequência, a construção de alianças. Esse crédito no idealizador é constatado nas seguintes falas:

[...] quando nós idealizamos um projeto alguns fatores são considerados motivadores como o próprio envolvimento do professor para com o aluno e, diante disso, o [Idealizador da Ação] tem esse *know hown*, tem essa competência e ele faz muito bem feito. (Secretário de Esportes)

[...] é um trabalho muito bem realizado, muito bem desenvolvido, principalmente tendo em vista o profissional que está envolvido. (Secretário de Esportes)

[...] por conhecer a capacidade do [Idealizador do Projeto] né... a minha... a minha aposta, a credibilidade pra mim tá nele, na competência dele, no trabalho dele e tá se mostrando que tá correto né. Eu acho que tem um diferencial [...] o diferencial do projeto, se eu fosse ordenar, lógico que todos os apoios são importantes, mas se eu fosse ordenar, eu colocaria o [Idealizador do Projeto] em primeiro lugar. (Patrocinador)

Ao estudar ações empreendedoras, Gomes, Lima e Cappelle (2010) enfatizam o foco na própria ação, conquanto é possível observar que a figura do Idealizador é central nesta ação, pois a confiabilidade transmitida por ele, a credibilidade repassada de uma pessoa bem intencionada e de um trabalho bem conduzido são fatores que estão favorecendo a criação e o fortalecimento de um elo de confiança e que, conseqüentemente, impactam nos resultados e na efetividade dessa ação. Para Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), o ator que empreende uma ação está inserido nela de forma que ele influencia outras pessoas e isso é nítido nas falas do Secretário e do Patrocinador.

Além disso, de acordo com Silveira (2007) e corroborado por Souza, Paiva Júnior e Lira (2010), a ação empreendedora no setor público é também indutora de melhores resultados e atua no reconhecimento de oportunidades. Segundo o Secretário de Esportes, a comunidade em que a ação acontece é uma região com grande potencial para o desenvolvimento do esporte, onde o Idealizador encontrou uma oportunidade e através de uma ação conseguiu fazer com que um bairro que não era bem visto passasse a ser percebido como um bairro de meninas que se destacaram no basquete, reconhecendo os bons resultados alcançados pela ação.

Uma região carente, mas de grande potencial em desenvolvimento.
(Secretário de Esportes)

Realmente, até pelo que foi conquistado, quer dizer, um bairro que, como nós dissemos aqui, vulnerável e chegar a ter meninas campeãs brasileiras, meninas que chegaram a seleção brasileira, né? Isso é sinal de que o projeto em si deu certo. Eu acho que o projeto está no caminho certo e é um projeto de sucesso. (Secretário de Esportes)

[...] aliada ao sucesso do projeto vem a divulgação e aquela criança que de repente estava... como eu vou dizer... desconhecida no seu bairro, num bairro que talvez não tenha uma fama muito boa, mas ela teve a oportunidade de se inserir no mercado, de ser reconhecida, de ser valorizada como pessoa né e, conseqüentemente, cria um motivador a mais pra ela continuar e isso chama a atenção pro bairro de forma positiva né, é muito importante pro bairro.
(Secretário de Esportes)

Outro fator a ser destacado é o desenvolvimento dos jovens do projeto. De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), uma das características da ação empreendedora pública é a progressão pessoal e social das pessoas e isso está presente na ação pelas expressões do Secretário ao dizer sobre o reconhecimento, a valorização e a inserção desses jovens no mercado de trabalho. Nesse sentido, também é percebido a criação de valor público nessa comunidade, pois para Alford e Hughes (2008) as ações empreendedoras são àquelas que conseguem criar valor público o qual é definido por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010, p. 341), não pelo “fato de algo ser oferecido pelo setor público, mas por se tratar de um valor produzido por ações coletivizadas e consumido coletivamente pelo cidadão”.

Uma matéria publicada em um dos jornais locais de Lavras (CIDADE, 2012, p.12) vai ao encontro do que disse o Secretário de Esportes ao trazer a seguinte redação: “Um bairro que antes era tido como violento e figurava sempre nas páginas policiais dos jornais da cidade, onde agora, o foco é o esporte”. A notícia foi divulgada uma semana após o time feminino ter conquistado o bicampeonato da fase microrregional dos Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG) e, logo depois, ganharam também a fase regional e o estadual merecendo, assim, representar Minas Gerais nas Olimpíadas Escolares realizadas em João Pessoa.

Essas meninas foram e ganharam o sub-15 e, em seguida, foram campeãs estaduais dos jogos escolares do módulo 1 e foram disputar representando Minas em João Pessoa. Aí, elas foram lá se saíram bem e daí pra frente elas começaram a ganhar tudo em Minas tanto de federação quanto de jogos escolares e também das competições regionais do jojuninho. Em 2012, seis foram convocadas pra seleção mineira, foram campeãs brasileiras da segunda divisão, cinco eram titulares, uma foi melhor jogadora, jogadora

mais eficiente, cestinha, ganhou quatro prêmios individuais e aí o projeto foi crescendo [...]. Eu cheguei a ter cento e dezessete crianças numa escola de trezentos alunos. (Idealizador)

Quanto às conquistas esportivas, o Patrocinador relata a sua surpresa com a relação entre investimentos e resultados que, para ele, é muito elevada e consistente durante os dez anos de existência da ação.

É surpreendente né, quer dizer, como é que se... que a taxa de conversão entre investimento e resultado é tão alta dentro de um projeto né e consistente, nós não estamos falando de uma... você tem uma equipe que se destacou mais do que a outra, mas efetivamente existe uma consistência de resultados muito grande quando a gente olha da ótica esportiva né, é... você tem, se... se o projeto começou a dar frutos lá com três, quatro anos, a gente tem pelo menos seis anos consistentes em que as equipes daquele ano estão sucessivamente nas finais dos campeonatos em primeiro e segundo lugar, a maioria em primeiro lugar nos últimos cinco ou seis anos com equipes diferentes, meninas diferentes tem... tem... tem um resultado acima da média aí. (Patrocinador)

Ao relatar sobre os investimentos financeiros e apenas o resultado das conquistas esportivas nota-se também na fala do Patrocinador a presença marcante do fator mercadológico como um dos fatores que incentivam os investimentos do setor privado em ações sociais, conforme cita Tenório (2004), embora os resultados também se revelem como benefícios para um possível desenvolvimento profissional dos participantes.

Entretanto, para Boszczowski e Teixeira (2012), a ação empreendedora é uma ação humana que está engajada também em proporcionar uma situação de maior bem-estar social. Nesta seara, bem-estar social, segundo Nogueira (2001), está associado aos direitos de acesso à educação, saúde, previdência, renda, proteção, assistência social e habitação. Neste âmbito, ao falar sobre os objetivos da ação estudada, a Assistente Social expõe:

Eles já vivem nesse território, já tem, assim, uma cultura que é passada dos pais pros filhos, dos avós... e o projeto pretende quebrar esse ciclo né, mostrar de forma diferente como que pode ser resgatada a cidadania, tá informando sobre os direitos sociais, de saúde, previdenciário pra fazer com que aquelas pessoas elas se motivem, né, pra novas perspectivas na vida, ter novos sonhos é... crescer mesmo, assim... ter um futuro melhor, né, de forma que é... eles sejam assistidos na proteção básica através da prevenção, da proteção e da promoção dessas crianças, fazendo com que não só as crianças, mas os familiares também tomem as rédeas da sua vida, sejam mesmo protagonistas da história de cada um, né, dentro de toda essa base de proteção que o projeto vem a oferecer. (Assistente Social)

De acordo com a Assistente Social, trabalhar esse processo junto da comunidade, levar informações sobre os seus direitos, resgatar a cidadania e assisti-los socialmente se mostra relevante, principalmente pela carência e vulnerabilidade vivenciadas pelos jovens e seus familiares nesse bairro. Quanto a isso ela relata:

Visitando as famílias a gente percebe que assim, como eu já disse antes, tem uma carência de um a tudo, mas eles se mostram pra gente, os familiares, conformados, eles não reivindicam, eles, assim... às vezes até conhecem o direito, conhece o caminho, mas eles estão acomodados. Então, esse projeto, né, vem alavancar esse processo de mudança na vida daquelas crianças e seguir daqui pra frente pra outras gerações porque, assim... não é preciso mudar só os hábitos, é necessário mudar o comportamento. E isso é uma coisa que a gente faz assim... a médio e longo prazo, não vai acontecer de uma hora pra outra, eu já fiz trinta e três visitas [...] eu vi casos de famílias que não têm gás, cozinha na lenha, mas nem tem um fogão apropriado, são assim... dois blocos lá no quintal que eles improvisam e cozinham. Em algumas casas tem arroz mas não tem feijão, na outra tem feijão, não tem arroz, carne, verdura só de vez em quando, né, então, eu vejo assim é... extrema vulnerabilidade mesmo [...], em cada família que eu visitei eu vi a dependência química instalada, se não é dependência de uma coisa, é de outra e, assim, o que... eu vejo é que aquilo que eu acho que é alarmante, que é prejudicial, que é uma carência, que é uma necessidade pra eles é normal, então assim, a gente vai ter que trabalhar muito com a conscientização né, com a mudança de padrão de pensamento e tá dando a liberdade deles estarem fazendo a própria escolha. (Assistente Social)

Nesta linha, Silva, Valadares e Andrade (2016) abordam que “a ação empreendedora é associada a muitos aspectos positivos no contexto social”, pois está ligada, entre outros pontos, ao desenvolvimento social e à criação de valor individual e social sendo assim, “[...] de grande importância para a sociedade como um todo”, fatores que estão presentes nos objetivos da ação conforme se percebe na fala da Assistente Social. Outrossim, destaca-se a condição vulnerável da comunidade em que a ação é realizada. Aliás, para o Idealizador, muitos jovens e crianças começam a participar dessa ação devido ao estado de extrema vulnerabilidade em que vivem:

Muitos iam treinar porque não tinham o que comer. Ai, desculpa não achei que eu fosse emocionar tanto [choro]... Muitos iam treinar porque não tinham o que comer e aí começaram a gostar do basquete e as meninas começaram a demonstrar um talento muito grande. (Idealizador)

Uma vez, a [Participante da Ação], quando ela começou a se destacar, entrevistaram ela, não sei se foi a universitária ou a EPTV, um negócio assim. Aí, perguntou pra ela: ‘você gosta de basquete?’ Ela falou assim: ‘eu nem sabia o que que era isso. Aí, o [Idealizador da Ação] veio pra cá e eu

fiquei sabendo que tinha um lanche, eu vinha por causa do lanche, eu queria comer. Olha que coisa! (Idealizador)

Todavia, Silva, Valadares e Andrade (2016) abordam que uma ação empreendedora pública pode ser reconhecida pelos resultados que ela causa na sociedade, resultados esses que Paiva Júnior (2004) entende como sendo dotados de significados para os envolvidos. Nesta perspectiva, duas redações feitas na escola no estilo literário de poesia, escritas por alunas participantes⁴, demonstram o que o esporte e a ação em estudo representam para elas:

A Sensação do Esporte

O esporte é a vida
a união e o respeito,
nos exige muita dedicação
para um tempo perfeito.

Sonho em ser alguém na vida,
vencer e ser reconhecida.

Eu sei que sou
capaz de ir mais
longe que penso,
para que isso aconteça
tenho que andar junto
ao tempo.

Por isso luto para o
meu sonho realizar e com
muito êxito alcançar.

Meu esporte favorito é o
basquete,
nele eu me encontrei,
tenho um professor excelente
e isso me faz bem!

Esporte é Saúde

Esporte na vida
temos que praticar,
faço basquete
e gosto de estudar.

O esporte nos uni,
nos faz acreditar
que lá no futuro
alguém importante, vamos
virar.

Acreditar, vencer, batalhar
esporte vamos jogar.

Quero ser alguém na vida
estudo, jogo, quero viajar,
vou pra bem longe
conhecer outro lugar.

A saúde na vida é
importante,
ela não é insignificante,
com a saúde somos
fortes
para fazermos nossos esportes.

Observa-se, nas poesias, que o esporte praticado pelas participantes no projeto significa algo muito positivo para elas e está atrelado a princípios, como o respeito, o mérito profissional, a força de vontade, ao espírito de coletividade e a busca por um futuro melhor, ao passo que também se revela como um catalisador de sonhos.

⁴O nome das autoras das redações não foram citados para preservar as suas identidades. Ambas participam da ação, estudam em escola pública no 7ºano e têm 14 anos de idade.

Nas palavras e percepções da Assistente Social:

Eles sofrem falta de um a tudo, não é só falta de alimento, de médico, é de atenção mesmo, de carinho, de valorização e isso eles encontram lá no projeto. A mesma observação que você teve eu também observei isso, não é um simples treinar, não é a preparação profissional, é mesmo uma formação pessoal de cidadão, de valorização de vida, de... é uma coisa mais além e o esporte tá contribuindo pra isso, né, o carro chefe é o esporte. É através daquilo que eles se sentem pessoas, que eles se sentem valorizados. (Assistente Social)

Percebe-se nas redações e na fala da Assistente Social a existência de características da ação empreendedora no contexto público apontadas por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), que são os princípios e valores morais. O esporte vivido através dessa ação representa também para as participantes oportunidades e perspectivas futuras. Nesses termos, o Idealizador discorre sobre algumas oportunidades vivenciadas por esses jovens através dessa ação, como viajar e conhecer lugares novos:

Na viagem pra João Pessoa, elas viajaram de avião, ficaram em hotel cinco estrelas né, foram pra praia, muitas ainda não tinham ido e, pouco tempo depois, eu perguntei pra uma: ‘como foi a viagem de avião?’ Ela falou: ‘num lembro fiquei de olho fechado’ [risos]. (Idealizador)

[...] um dia na viagem eu falei assim: ‘o jantar hoje é por minha conta’ e aí nós fomos no restaurante do hotel, elas foram tudo bonita, botaram a roupinha melhor que elas tinham, aí chegando no hotel eu falei assim: ‘oh o cardápio.’ Elas começaram a pedir aquelas comidas esquisita. Aí chegou e elas olharam e falaram assim: ‘que arroz empapado é esse?’ [risos] falei: ‘o que você pediu, risoto, isso aí chama risoto’ [risos], ‘você achou o nome bonito e pediu, é isso aí, mas é gostoso...’ a outra: ‘credo que bife cru!’ Eu falei assim: ‘ué, você pediu um rosbife num foi?’ ‘Foi.’ Aí, chamei o garçom e falei assim: ‘oh, passa esses bifes bem passado que essas meninas não sabem comer isso não.’ Ah, mas foi divertido demais. Ah, mas eu ri demais delas com o cardápio assim, com os nomes e eu só olhando assim. Depois disso elas falaram assim: ‘amanhã nós queremos é ir ali no Subway’, elas queriam ir lá. E elas no mar [risos], nó mar eu ri demais. Sentei na cadeira e fiquei lá com a filmadora e aí elas começaram a entrar no mar. Quando vê, eu falei: ‘ué cadê a [Participante da Ação]?’ quando vê passou uma perna assim no ar, tadinha ela pegou um caixote, mas esse mar jogou essa [Participante da Ação] pra tudo quanto foi lado. (Idealizador)

Contudo, mesmo tendo todo esse significado para os participantes, há alguns pontos críticos que foram encontrados na ação por meio da pesquisa de campo que precisam ser analisados e merecem a atenção dos envolvidos na sua execução. Tais pontos se concentram

na gravidez precoce das adolescentes que, por se tornarem mães muito novas, acabam abandonando as oportunidades de carreira no esporte e os estudos e, na falta de envolvimento familiar.

Eu acredito que é um projeto grande, é um projeto que deu certo, que funciona, mas eu ainda acredito que o envolvimento familiar se faz necessário junto a esse projeto. Eu acho que, pra culminar com a perfeição do projeto, precisa envolver ainda mais a família, porque eu acho que ainda há uma distância da família o que faz com que chegue em determinada faixa etária e perde-se uma menina de repente por gravidez, até mesmo pela condição de vida que ela tem. Então, assim, é um bom projeto, é um projeto idealizado com muita estrutura e com muita base, mas eu acredito que ele ainda tem que agregar a família. (Secretário de Esportes)

Um dos problemas muito sérios é que o índice de gravidez na adolescência do bairro é muito alta, muito alta, eu não sei quanto é hoje, mas quando o projeto começou a gente tinha oito em cada 10 meninas que ficavam grávidas na... na adolescência, oito em cada dez do bairro. Esse número chegou aí a três durante né o auge do projeto quando essas meninas foram campeãs brasileiras, quando isso mudou muito o bairro (Patrocinador)

É possível perceber que apesar da ação estar vinculada ao esporte, ela influencia outras esferas da vida como a educação, a saúde, a orientação pessoal e profissional a convivência social que também são áreas de preocupação do poder executivo e devem ser alvo de políticas públicas conforme estabelecido na Constituição da República (BRASIL, 1988). O ponto crítico sobre a gravidez precoce como pode ser observado, é percebido pelas pessoas que estão engajadas no desenvolvimento da ação e visto por elas como um problema a ser enfrentado. O Idealizador da Ação relata um fato que ocorreu com uma das meninas participantes.

Uma das meninas que foi pra seleção mineira, quinze anos... lá em Uberlândia, quando nós estávamos treinando, ela tava chorando. Aí fui saber por quê. O namorado estava sendo julgado na delegacia por tráfico de drogas. Aí, conversei muito com ela e ela falou que ia largar o menino e ia estudar e cuidar da vida etc. Quando nós voltamos de Brasília, ela campeã brasileira, melhor armadora, largou o basquete e ficou com o menino. Aí, um dia eu dei carona pra ela, eu tava subindo e a hora que chegou perto da casa dela eu falei: ‘fulana, qual sonho que tá sendo realizado, o meu ou o seu?’ Aí, ela ficou muito sem graça e desceu e agora tá lá com uma criança, o companheiro abandonou, mora sozinha, com uma criança, sem condição de viver né, então esta é a situação do bairro. (Idealizador)

Ao falar sobre esta situação, o Patrocinador, entretanto, acredita que as alterações propostas na ação para o ano de 2018 através da criação do Instituto irão minimizar esse problema, pois será feito um trabalho educacional com essas jovens pela Psicóloga e Assistente Social dentro do conjunto familiar.

Aí vem a preocupação com o tema da gravidez que com certeza absoluta, se a gente mudar esse ciclo, se uma criança nascendo numa família estruturada, se essa menina tiver né já mulher, com uma família organizada esse ciclo provoca ciclos novos positivos, você muda o conjunto todinho [...] se as meninas, se as meninas nos ciclos seguintes não ficarem grávidas enquanto adolescentes, puderem passar esse período, ficarem grávidas quando elas tiverem que ficar, já com um núcleo familiar formado, já trabalhando né, tendo estudado, isso é uma ação que com certeza vai provocar uma mudança a sete gerações à frente. Porque, aí, você tem uma criança nascendo num conjunto diferente [...] aí vem, entra agora um trabalho de psicóloga e assistente social do ponto de vista de estrutura familiar tentando mudar o ciclo seguinte, né, e a questão de educação que tá voltada lá. (Patrocinador)

Mesmo enfrentando questões como essa, durante a pesquisa de campo, foram observadas várias situações que merecerem ser destacadas. Nessa ação não se faz distinção entre os integrantes, participam meninos e meninas de diferentes faixas etárias e de perfis físicos distintos (magro, gordo, alto, baixo); são pessoas de famílias simples e vulneráveis socialmente; jogam descalços por não possuírem um sapato adequado ao jogo; algumas jovens chegam aos treinos com carrinho de bebê e com criança no colo e, durante os jogos, quem terminou seu horário cuida da criança para a outra treinar. Para o Patrocinador, a participação dessas jovens mães, embora apresente a problemática da gravidez precoce, também se mostra como algo positivo para a ação:

[...] isso é uma notícia boa e ruim né. Ela é boa quando a gente olha essa garra porque que tá todo mundo é... como é que consegue mesmo com uma dificuldade adicional que é filho e as meninas continuam ligadas né é... terem interesse e é uma notícia ruim porque a gente... esse sempre foi o maior problema do bairro e isso é uma notícia que... o lado bom dela é perceber as meninas continuarem com uma relação forte, indo e participando do projeto. (Patrocinador)

Isso foi percebido em campo ao se observar que em um dia chuvoso, mesmo com a quadra cheia de água pela falta de reformas na estrutura esportiva, esses jovens estavam presentes e sem a menor preocupação se a quadra estava em condições para ser utilizada e ninguém pediu ao treinador para ir embora, ao contrário, eles pegaram rodos na escola e

começaram a retirar as poças de água por livre espontaneidade. O idealizador da ação não solicitou que eles fizessem isso e, mesmo com essas dificuldades, se fazia presente a proatividade desses jovens e notória a alegria por estarem naquele ambiente jogando basquete e convivendo com os colegas.

Esta ação, embora não esteja prevista nas peças orçamentárias da Prefeitura Municipal e, portanto, não se tratar de uma política pública, ela apresenta traços marcantes, como o esforço coletivo de indivíduos e organizações apontado por Zen de Fracasso (2008) na busca por possibilitar novas oportunidades aos jovens do bairro onde ela é desenvolvida. É produzida, assim, por ações coletivizadas e consumida coletivamente pelos cidadãos, contando com a presença de princípios e valores éticos, conforme abordam Souza, Paiva Júnior e Lira (2010). Tem também como pressuposto a interação social discutida por Chaves e Pinto (2007) através do convívio coletivo proporcionado pela prática esportiva assumindo, assim, um grande compromisso com a cidadania, como expõe Tubino (2011).

Além disso, trata-se de uma ação que possui um trato continuado e que está engajada em proporcionar uma situação de maior bem-estar social no sentido exposto por Nogueira (2001) e Boszczowski e Teixeira (2012), e preocupada com o desenvolvimento individual e social dos participantes e de seus familiares, como discorrem Silva, Valadares e Andrade (2016). A ação também se mostrou como indutora de melhores resultados, conforme relatado por Silveira (2007), com a criação de valor público para a comunidade, como colocam Souza, Paiva Júnior e Lira (2010), ao revelar o potencial desses jovens no esporte através do que foi conquistado e pela mudança no estigma de um bairro violento e perigoso.

Assim, pelas características e resultados que apresenta e, pelos impactos positivos que causa na comunidade em que está inserida, no sentido proposto por Silva, Valadares e Andrade (2016), o projeto Arremesso para um Novo Horizonte pode ser considerado como uma ação empreendedora desenvolvida no contexto público tendo, para tanto, o esporte como um instrumento de transformação social no município.

4.6 Burocratas de níveis diversos ou um idealizador de ações empreendedoras no contexto público? Indícios sobre como políticas públicas e ações empreendedoras podem se articular para promover o esporte

O Idealizador da Ação, quando teve a iniciativa de juntar esforços e desenvolvê-la, ocupava um cargo de professor de educação física na Prefeitura Municipal de Lavras, em

2007, era um Burocrata de Nível de Rua. Ele já havia sido Secretário da pasta de esportes em 1991 e 1992, sendo Burocrata do Colarinho Branco nesse período. Passou pelos cargos de Coordenador de Unidade Educacional e Gerente, entre os anos de 2012 e 2013, podendo ser considerado como um Burocrata Nível Médio, quando, em 2014, voltou a compor o nível estratégico da Prefeitura como Secretário de Esportes até o fim do ano de 2016. Atualmente, está como Assessor no Município desde 2017, sendo responsável, além da ação aqui estudada, pela modalidade de basquete que é realizada nas escolas.

A matéria do jornal (CIDADE, 2012, p.12) trouxe como chamada a seguinte frase: “[Idealizador da Ação]: um treinador que mudou a imagem de um bairro”, ou seja, a ênfase foi dada ao idealizador da ação como treinador e não como um burocrata independente do nível e do cargo que ocupava. Nesta linha, o Patrocinador fala sobre o Idealizador:

O [Idealizador da Ação] enxerga o projeto como uma extensão familiar dele, [...] é um baque na vida dele se uma menina ficou grávida! Eu acho que isso é percebido, né, por todo mundo que tá lá, ele não... não tá lá por salário, ele não tá lá por nada... existe uma conexão e, lógico, talvez a explicação mais forte do projeto seja essa, além da competência dele. Mas eu acho que ajuda, né, a segurar, a dar sucesso no esporte, pela capacidade dele como treinador, mas, pra mim, o que sustenta é essa relação que ele tem. Não é um projeto, não é um... não é um trabalho, não é essa a relação dele. Ele não vai lá cumprir o horário, a atenção e a preocupação dele é muito maior do que isso. Na minha percepção, as crianças percebem isso, eles sabem disso, tanto é que continuam indo lá depois de grávidas, depois de terem filhos, continuam mantendo essa conexão. E você não criaria isso se eu tivesse com um técnico pago cumprindo o horário dele de treino lá. O projeto não teria, não teria como criar conexão como algo assim, né. Aí, não estamos falando do esportivo mais, estamos falando da conexão, desse diferencial, das crianças presentes em dia de chuva, presentes sem estrutura, presentes tomando muito mais ‘esporro’ que qualquer criança em qualquer projeto tomaria, né. E tá todo mundo lá, tá todo mundo querendo participar, todo mundo no dia-a-dia. Se botar férias, elas vão, vão com criança no colo, vão chovendo, é... porque eu acho que todo mundo percebe que né... é... da parte do [Idealizador da Ação] essa preocupação com o desenvolvimento dela, dela se sentir, a exigência dele de como é que eu me comporto em grupo, como é que eu valorizo o grupo, essas questões são o núcleo familiar, né”. (Patrocinador)

Percebe-se que essa ação pode ser considerada como empreendedora devido ao conjunto de fatores envolvidos e pelas características que apresenta como um todo. Entre elas, o Patrocinador já enfatizou a combinação entre setor público, iniciativa privada e a presença de um idealizador competente, motivado e comprometido. Essa ação foi iniciada por uma pessoa que esteve em vários níveis de organização pública tendo sido Burocrata do Colarinho Branco, Burocrata de Nível Médio, Burocrata de Nível de Rua e que, mesmo quando não

ocupava função pública nenhuma, deu continuidade à ação como um cidadão representante da Sociedade Civil.

Isso corrobora a literatura aqui apresentada na qual foi exposto que a ação empreendedora pública pode partir de vários lugares, de um indivíduo, de grupos ou de organizações, conforme ressaltam Gomes, Lima e Cappelle (2013), uma vez que o mais importante nessas ações, segundo Silva, Valadares e Andrade (2016) é o resultado que elas provocam na sociedade. Assim, poder-se-ia dizer que o idealizador da ação estudada é simplesmente idealizador de ações empreendedoras no contexto público do Município de Lavras.

Como se nota, a ação estudada não é configurada pela participação exclusiva de um indivíduo em uma dada realidade econômico-social, ao contrário, ela leva em consideração os pressupostos da ação empreendedora apresentando uma interação dinâmica entre indivíduo, organização, sociedade e ambiente, o que implica a interação de um indivíduo com outros no campo das organizações (públicas ou privadas) e também no campo do ambiente socioeconômico.

Diante do que foi encontrado na pesquisa, verifica-se que há a presença de parcerias entre o setor público e privado. Porém, até esse momento não houve preocupação por parte do poder público em tornar essa ação uma política pública propriamente dita. Essa ausência nas peças orçamentárias municipais dificulta não só o estímulo a novas formas de cooperação como também acaba sendo um complicador para a captação de recursos externos. De acordo com a Portaria Interministerial nº424 (BRASIL, 2016) e com o Decreto Estadual nº46.319 (MINAS GERAIS, 2013), todos os convênios, contratos de repasse e termos de compromisso firmados junto aos órgãos federais e estaduais serão precedidos por uma contrapartida financeira mínima do Município mediante comprovação de que a ação está prevista nos planos governamentais através da sua classificação orçamentária e disponibilidade de saldo para cumprir as obrigações financeiras pactuadas.

Dessa forma, para que o esporte seja desenvolvido no Município e volte a figurar como uma característica da cidade, não basta apenas investimentos individuais em infraestrutura, é necessário promover e incentivar ações como a que foi apresentada neste estudo através da sua inserção legal como uma política. Nessa articulação, políticas públicas e ações empreendedoras se confundem e se tornam uma coisa unificada, ou seja, uma política pública que também é uma ação empreendedora pela qual os ganhos sociais serão imensuráveis.

Assim, entende-se a partir da pesquisa-ação realizada que é possível intervir em alguns critérios dessa ação como forma de melhorar os seus resultados. As sugestões para intervenção e possível implementação estão delineadas na próxima seção.

5 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO

Considerando a metodologia proposta da pesquisa-ação, esse tópico se encontra no Ciclo da Ação com o intuito de sugerir propostas de intervenção com foco na resolução dos problemas encontrados através do aprendizado alcançado por meio da ação. Levando também em consideração o que expõem Freitas et al. (2010) sobre a pesquisa-ação de que a observação do pesquisador é, em si, uma intervenção, é importante destacar que as observações de campo possibilitaram apresentar e sugerir algumas propostas de intervenção para o esporte de Lavras com base nos conceitos da ação empreendedora, embora as mesmas não tenham sido ainda implementadas. Isso se deve ao fato de que, para qualquer ação no contexto público, conforme foi abordado no decorrer da dissertação, há procedimentos legais que precisam ser rigorosamente respeitados e que demandam tempo em função dos prazos já estipulados e previstos em lei.

Não obstante, ressalta-se que as intervenções provocadas pela presença da pesquisadora ou as que serão implementadas posteriormente podem ser objeto de análise quanto à sua efetividade retomando, assim, o ciclo da pesquisa-ação por meio do retorno à verificação *in loco*. Dessa forma, sugere-se como possíveis intervenções no esporte lavrense, de maneira específica para o projeto Arremesso para um Novo Horizonte, as seguintes propostas relacionadas a seguir.

- i) Planejamento da ação estudada para que ela seja constituída como uma política pública e que seja, assim, prevista nas peças orçamentárias do Município (PPA, LDO e LOA). Entretanto, esse planejamento deve considerar que a ação não perca a sua essência como ação empreendedora mantendo o compartilhamento da ação com os demais atores (setor privado e sociedade civil) garantindo e construindo o valor público à comunidade onde a ação está sendo desenvolvida.
- ii) Ampliação da ação para outros bairros da cidade de Lavras uma vez que uma das características da ação empreendedora é o resultado que ela pode causar na sociedade como um todo e o desenvolvimento da coletividade.
- iii) Buscar novas parcerias com o setor privado e com a sociedade civil de forma que isso incentive outras ações construindo assim, um ciclo de ações.
- iv) Engajar outras Secretarias da Prefeitura, como a de Desenvolvimento Social, por exemplo, a fim de construir novas atividades e ações que possam contribuir para melhorar a ação. Como uma possibilidade, destaca-se a criação de cursos

profissionalizantes e a entrada de outros esportes que possam ser ministrados em conjunto com o basquete.

v) Encontrar alternativas para que haja o engajamento e a aproximação das famílias dos participantes junto à ação.

vi) Buscar parcerias com outros órgãos públicos como, por exemplo, os Ministérios Federais e as Secretarias de Estado a fim de buscar recursos públicos para serem destinados não só a ação analisada, mas os demais projetos ligados ao esporte.

vii) Envolver os vários profissionais do esporte (professores de diversas modalidades esportivas) para que trabalhem de forma coletiva e integrada na ação buscando ligar outras áreas da vida pessoal, profissional e social dos participantes. Essa integração caracterizando a multidisciplinariedade é relevante também para promover o esporte como um todo no Município de Lavras.

Vale a pena salientar que na ação empreendedora estudada o poder público está presente na ação, mas o faz ao lado de outros atores, agentes que compartilham o processo. Assim, o que é público, não necessariamente pertence ao poder público. Porém a ação é pública e isso permite destacar que uma ação empreendedora pública pode envolver diversos agentes ao lado de outros (Burocratas do Colarinho Branco, de Nível Médio, de Nível de Rua, Sociedade Civil e Parceiros) sem que prevaleça o interesse individual, mas sim, os resultados da ação coletiva. Por isso, é extremamente relevante que as propostas de intervenção, caso sejam implementadas, observem atentamente os preceitos da ação empreendedora para que a sua essência não se perca.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada nesta dissertação se orientou pela seguinte questão de pesquisa: “existem ações empreendedoras no esporte de Lavras?” e, diante disso, investigou-se quais políticas, projetos e ações são desenvolvidos no contexto esportivo do Município de Lavras para, posteriormente, responder ao problema de pesquisa dizendo se o que foi encontrado pode ser considerado uma ação empreendedora com possíveis articulações com políticas públicas e outras esferas da sociedade.

Para tanto, foi necessário trazer para as discussões o contexto do empreendedorismo e seus desdobramentos como, por exemplo, o seu emprego no setor público com suas particularidades, o foco voltado para a ação conhecida como ação empreendedora e como ela está inserida no contexto público.

Assim, com base nos preceitos teóricos e na pesquisa empírica aqui desenvolvida, compreende-se que a ação empreendedora no cenário público se conceitua como uma prática que pode ser iniciada por um indivíduo, por grupos ou por organizações públicas e privadas, podem partir dos mais variados níveis hierárquicos organizacionais, ou mesmo como uma iniciativa da sociedade civil. Entretanto, essa ação precisa ser percebida pelo meio, juntar esforços coletivos observando os princípios e valores éticos com o objetivo em promover o bem comum da coletividade. Como consequência, a ação empreendedora irá resultar na criação de valores públicos a partir do desenvolvimento pessoal e social impactando positivamente a sociedade e contribuindo para a construção da cidadania.

Foi verificado que a Prefeitura Municipal de Lavras desenvolve atividades relacionadas ao esporte em várias modalidades como handebol, futsal, futebol, vôlei, basquetebol, capoeira, karatê, taekwondo, exercícios voltados para portadores de necessidades especiais e terceira idade e apoia projetos desenvolvidos por outras instituições. Todavia, o que o poder executivo municipal desenvolve são projetos que ainda não se desdobram como uma política pública uma vez que não estão previstas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e tampouco na Lei Orçamentária Anual. Embora a Prefeitura tenha buscado investir muitos recursos financeiros na parte de infraestrutura esportiva, ela ainda não se voltou para a efetivação dos projetos que ela desenvolve como uma política de fato.

Por outro lado, foi encontrada uma ação que tem sido desenvolvida no esporte de Lavras desde 2007 e que tem conseguido juntar esforços coletivos com o objetivo de proporcionar maiores oportunidades a uma população carente e vulnerável que está

localizada em uma região considerada pelo poder público e pela sociedade lavrense como violenta e perigosa. O projeto Arremesso para um Novo Horizonte, mesmo contando com o apoio da Prefeitura, também ainda não se configura como uma política pública. Contudo, pelas características que apresentou, pode ser considerado uma ação empreendedora que é desenvolvida no contexto público por meio do esporte e não como uma ação específica do setor público. Ou seja, a ação empreendedora não é fruto de uma ação isolada de um indivíduo, nem em sua mente, nem em uma única organização, estando associada ou marcada até mesmo por instruções legais, sobretudo no caso de empreendedorismo no setor público. Ela não é uma política pública, é uma ação pública que envolve o poder público de modo particular, sem nele ter, necessariamente, se originado.

Para que o esporte seja promovido e volte a figurar na história do Município de Lavras, é preciso que o poder executivo incentive as práticas esportivas, as ações empreendedoras e elabore projetos, planos e programas e os efetive como políticas públicas nas peças orçamentárias no intuito de que eles possam ter possibilidades de receber investimentos de outros órgãos públicos e privados, estabelecer parcerias, cooperações e articulando-se com toda a sociedade.

Assim, respondendo à questão de pesquisa, o Município de Lavras, localizado em Minas Gerais, possui ações que são desenvolvidas no esporte e que podem ser consideradas ações empreendedoras, entretanto, não é o setor público que está promovendo a ação estudada. Ela está para além de uma política, ela extrapola abrangendo outros setores (Sociedade Civil, Setor Privado e Setor Público). Em função disso, a ação estudada se mostra como mais que uma política, se configura como uma ação empreendedora no esporte do Município de Lavras.

Para finalizar, é importante ressaltar que as pesquisas sociais não estão isentas de limitações até mesmo porque estão condicionadas ao posicionamento ontológico e epistemológico de seus pesquisadores e, por tal motivo, estão passíveis de complementações em novos trabalhos. Por isso, para futuras agendas de pesquisa e como contribuição para o ciclo de ação, sugere-se que esta investigação seja realizada em outros municípios a fim de contribuir para o desenvolvimento de ações empreendedoras no contexto público.

Todavia, também se espera que as discussões aqui apresentadas tenham contribuído para expor que ainda existem muitas perspectivas no âmbito da temática sobre o empreendedorismo, especialmente no contexto público e que precisam ser estudadas e

pesquisadas. Assim, como contribuição para o ciclo acadêmico, deixa-se a observação de que há necessidade de teorização sobre a ação empreendedora.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999, 131 p.
- ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**, v. 38. n. 2, p. 196-217. 2008.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Organizações em contexto**, ano 3, n. 6, dez, p. 123-152. 2007.
- BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro, 2007, 159 p.
- BARCELOS, B.O. **Empreendedorismo e crescimento econômico**: avaliação da performance econômica dos Países participantes do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2013. 82 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria -RS, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 279 p.
- BELLONE, C. J.; GOERL, G. F. Reconciling public entrepreneurship and democracy. **Public Administration Review**, EUA. v. 52, n. 2, p. 130-134, 1992.
- BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2010, 248 p.
- BERGLUND, H. **Toward a theory of entrepreneurial action**: Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship. 2005. PhD Thesis (Department of Technology Management and Economics) – Chalmers University of Technology, Gothenburg, Suécia, 2005.
- BERLIM, C.; et al. Princípios e Práticas de Empreendedorismo: Um Novo Paradigma em Educação e em Psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62 – 67. 2006.
- BERNARDES, A. G.; YAMAJI, B. H. S.; GUEDES, D. P. Motivos para a prática de Esporte em idades jovens: um estudo de revisão. **Motricidade**, v. 11., n. 2. p. 163-173. 2015.
- BICKEL, E. A.; MARQUES, M. G.; SANTOS, G. A. Esporte e sociedade: a construção de valores na prática esportiva em projetos sociais **EFDeportes.com** (digital), Buenos Aires, ano 17, n. 171, 2012.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor Corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003, 250 p.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.1, p. 85-116, 2016.

BORGES, C.N.F. et al. Gestão social no setor de esporte e lazer: problematização de casos em governos “ditos” populares. **Cadernos de Gestão Social**. v.4, n.2, jul./ dez., p. 215-233, 2013.

BORGES, P. C. S. Impactos da tecnologia de informação sobre o trabalho de "colarinho branco". **Gestão e Produção**, vol.2, n.2, pp.181-192, 1995.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 109-127, 2012.

BOZEMAN, B. **Public values and public interest**: counterbalancing economic individualism. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007, 224 p.

BRASIL. Portaria Interministerial n.º 424, de 30 de dezembro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2018.

BRASIL. (1988). Constituição Federal. Brasília, DF. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 fevereiro 2018.

BRASIL. Lei nº11.129, de 30 de junho de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Lei/L11129.htm>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Adolescências, juventudes e socioeducativo**: concepções e fundamentos. 1. ed., 56 p., Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério dos Esportes. Institucional: o Ministério. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio>. Acesso em: 10 de fev. de 2018.

BRATNICKY, M. Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 15, n. 1, p. 15–33, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Democracia, estado social e reforma gerencial. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 112-116, 2010.

BRINGHENTI, C. et al. Empreendedorismo em organizações. In: ENEMPRESA - ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, n.1, 1999, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. p. 207- 215.

BRITO, M.S.C. **Basquete**: socialização e integração do esporte, através da visão dos professores de educação física do ensino fundamental da Escola Estadual Dr. Coaracy Nunes. 2012. vi, 44 f., il. Monografia (Licenciatura em Educação Física) - Universidade de Brasília, Macapá-AP, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979, 432 p.

CAPELLA, A.C.N. O Papel das Ideias na Formulação de Políticas Públicas. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA - EnAPG – ANPAD.2006. São Paulo. **Anais...** 2006.

CAPPELLE, M.C.A. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. 2006. 378 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2006.

CHAVES, D. F, PINTO, I. J. Economia solidária como alternativa de desenvolvimento regional. **T&C Amazônia**, v. 5, n. 10, p. 60-67, 2007

CIDADE. Ricardo Pacheco: um treinador que mudou a imagem de um bairro, **LavrasNews**, p. 12, 11 de jun. 2012.

CORRÊA, M. I.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; OLIVEIRA, M. A. F. de. A ação empreendedora e os modos de sociabilidade constitutivos da cultura brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, n. 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRAMER, L.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Representações sociais da ação empreendedora. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, n. 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS/CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.

CUNHA, C.V.; SILVA, M.V.; YAMAGUCHI, N.M. Empreendedorismo: Histórias que motivam, despertam e encantam. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, Faculdade Anhanguera de Taubaté, v. 5, n. 12, p. 165-182, 2011.

CURRIE, G.; et al. Entrepreneurial leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987–1008, 2008.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector**: when middle managers create public value. Germany: Gabler Research, Gabler Verlag Wiesbaden, 2011, 205 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 293 p.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso: a Pesquisa- Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 1, p. 1116-1133, abr./jun. 2015.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall. 1984.

EIRAS, S. B.; et al. Fatores de adesão e manutenção da prática de atividade física por parte de idosos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 75-89, 2010.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010, 2222 p.

FILION, L.J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000.

FILION, L.J. Empreendedores e Proprietários de Pequenos Negócios. **Revista de Administração-USP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FONTENELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, n. 30, 2006, Salvador). **Anais...** Salvador ANPAD, 2006.

FREITAS, J.; et al. Em defesa do uso da Pesquisa- Ação na Pesquisa em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 425-445, jul/ago/set, 2010.

GALINDO, F. Agência humana e estrutura a partir da Teoria da Estruturação. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 2, p. 123-132, mai./ag., 2015

GOMES, A. F. ; LIMA ; CAPPELLE, M. C. A. . Do Empreendedorismo à noção de Ações Empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance** (Online), v. 20, p. 1, 2013.

GOMES, A. F. **Ação empreendedora e relações de gênero**: um estudo multicasos na cidade de Vitória da Conquista, Bahia. 2010. 440 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2010.

GOMES, M. D. L.; FERREIRA, P. A.; AMANCIO, J. M. Descentralização e Políticas de Saúde em um Município de Médio Porte: Formulação Local ou Implementação de Políticas Elaboradas pelos Governos Centrais? In: VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA ANPAD – ENAPG / VII ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA ANPAD – ENAPG. 2016, São Paulo. **Anais..** 2016.

GOMES, M.D.L. **Descentralização e formulação de políticas de saúde**: um estudo da capacidade institucional administrativa em um município de médio porte do sul de Minas Gerais. 2016. Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2016.

HÖFLING, E. M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº 55, 2001.

IBGE-INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/mg/lavras/panorama>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo Regional e a Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010, 400 p.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, Singapura, v. 15, n. 3, p. 275-299, 2007.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & Society**. v.20, n.10, p.1-35, 2010.

KLEIN, N. **A doutrina do choque**: a ascensão do capitalismo de desastre. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008, 86 p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999, 340 p.

LAVRAS. **Prefeitura Municipal**. Disponível em: < <http://pml.lavras.mg.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

LECCA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**. Sage Publication.v.13, n.5, p. 627- 651, 2006.

LEWIN, K. Pesquisa de ação e problemas de minoria. In K. LEWIN, **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1970, 242 p.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, n. 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008. 1 CD-ROM.

LIMA, J. B. Ações Empreendedoras e Práticas da Pesquisa em Empreendedorismo. In: GIMENEZ, F.; MORAIS, J.; RAMOS, S. C. (Org.). **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte**. 1 ed. Curitiba: Editora Champagnat, 2010, v. 1, p. 25-40.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public service. New York: Russell Sage Foundation, 1980, 300 p.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. Nova York: Russel Sage Foundation, 2010.

LLEWELLYN, N.; JONES, G. Controversies and conceptual development: Examining public entrepreneurship. **Public Management Review**, v. 5, n. 2, p. 245- 266, 2003.

LOTTA, G. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. In: FARIA, C. A (org). **Implementação de Políticas Públicas**. Teoria e Prática. Editora PUCMINAS, Belo Horizonte, 2012.

LYNNLynn, L. E. **Designing Public Policy**: A Casebook on the Role of Policy Analysis. Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **ORiON**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961, 512 p.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. Driven by two masters, serving both: The interplay of problem solving and research in information systems action research projects. In N. KOCK. **Information systems action research: An applied view of emerging concepts and methods**, cap. 6, pp. 131-155. New York: Springer, 2007.

McMULLEN, J. S.; SHEPPERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MEAD, L. M. "Public Policy: Vision, Potential, Limits", **Policy Currents**, Fevereiro: 1-4. 1995.

MEIRELES, M. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003, 487 p.

MENELAU, S.; et al. Realizar pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 40-55, jan./fev./mar. 2015.

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº46.319. **Diário Oficial [do] Estado**, Belo Horizonte, MG. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/.../DECRETO_46319-2013.pdf> Acesso em: 15 de fev. 2018.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47128, de 17 de janeiro de 2017. **Diário Oficial [do] Estado**, Belo Horizonte, MG. Disponível em: <http://www.lexml.gov.br/urn:urn:lex:br;minas.gerais:estadual:decreto:2017-01-17;47128>>Decreto nº 47128, de 17 de jan. 2017. Acesso em: 10 de fev.2018.

MORAIS, M. C. A. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 141-166, jan. 2015.

MORRIS, M. H.; KURATKO, DONALD F.; COVIN, J. G. **Corporate Entrepreneurship & Innovation**. Mason: Thomson/South-Western Publishers, 2008, 432 p.

NOGUEIRA, V. M. R. O Estado do Bem-estar Social: origens e desenvolvimento. **Revista Katálysis**, n. 5, jul./dez. 2001.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; MELLO, S. C. B. O papel da ação empreendedora no cenário das empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, Recife, 2009. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. CD ROM.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. 369 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2004.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.

PINTO, R. Ações empreendedoras em práticas sociais: um desafio interdisciplinar. **Linha d'Água**, v. 2, n. 24, p. 329-346, 2011.

PIRES, R. Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”: narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In: FARIA, C. A. P. (Org.). **Implementação de Políticas Públicas**: teoria e prática. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012. p.182-220.

REASON, P.; BRADBURY, H. (Eds.). **The Sage handbook of action research, participative inquiry and practice**. London: Sage, 2008, 720 p.

RODRIGUES, M. M. A. **Políticas Públicas**. São Paulo, Publifolha, 2010. cap. 2 Estudos nas políticas públicas: modelos e conceitos, p. 27-53.

ROMME, A. G. L. **Making a difference: Organization as design**. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003.

RUA, M. G.; AGUIAR, A. T. A política industrial no Brasil, 1985-1992: políticos, burocratas e interesses organizados no processo de *policy-making*. In: SARAIVA, E.; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas Públicas: coletânea**. v. 2. Brasília: ENAP, 2006, p.127-146.

SCHNEIDER, M.; et al. **Public entrepreneurs**: Agents for change in American government. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural (Coleção Os Economistas), 1982, 170 p.

SECCHI, L. **Políticas Públicas**: Conceitos, esquemas, casos práticos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2013, 133 p.

SHOCKLEY, G. E.; et al. Toward a theory of public sector entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 6, n. 3, p. 205-223, 2006.

SILVA, B.A.R.. Uma cultura escolar de esporte no Instituto Evangélico, Lavras, Minas Gerais (1893-1919). **Rev. Bras. Hist. Educ.**, Maringá-PR, v. 17, n. 2 (45), p. 56-82, abr./jun. 2017

SILVA, C. A. F.; TERRA, B. VOTRE, S.J. O modelo da hélice tríplice e o papel da educação física, esporte e lazer no desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 167-183, set, 2006.

SILVA, C. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações Empreendedoras na Gestão Pública: Análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um Município do Sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 1, p. 55-68, 2016.

SILVA, C. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa crédito solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 1, p.55-68, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/recadm/doi:10.21529/RECADM.2016005>. Acesso em: 23 jun. 2017.

SILVEIRA, S. A., Comunicação digital, redes virais e espectro aberto. **LÍBERO**, ano X, n. 19, p. 83-92, jun. 2007.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, Z.B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, art. 11, p. 337-354, 2010.

SOUTO, R.C.C. **Parcerias público-privadas**: reflexão sobre o instituto no direito brasileiro. 2006. 204p. Dissertação (Mestrado em Direito Público) - Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2006.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TENÓRIO, F.G. (Org.). **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004, 207 p.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2003, 108 p.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas. 199, 164 p.

TUBINO, M.J.G. **Estudos brasileiros sobre o esporte**: ênfase no esporte-educação. Maringá: Eduem, 2011, 163 p.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciência da Administração**, v. 17, n. 41, out. 2015.

VALADARES, J. L.; et al . O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD/EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.

WALD. A. O direito de parcerias. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 33, n. 130, p. 133-137, abril/jun., 1996.

ZEN, A.C.; FRACASSO, E.M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM- Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo , v. 9, n. 8, p. 135-150, Dec. 2008.

ANEXOS

ANEXO A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a),

you are being invited(a) to participate in the research in a completely voluntary way from the Universidade Federal de Lavras. Before agreeing, it is important that you understand the information and instructions contained in this document. It will be guaranteed, during all phases of the research: sigilo; privacy; and access to results.

I - Título do trabalho experimental: Ações Empreendedoras no Esporte

Pesquisador (es) responsável (is): Mônica Carvalho Alves Cappelle

Cargo/Função: Professora Associada

Instituição/Departamento: Departamento de Administração e Economia

Telefone para contato: (35) 3829-1752

Local da coleta de dados: Município de Lavras

II - OBJETIVOS

O objetivo central desta pesquisa será investigar que ações estão sendo desenvolvidas no esporte lavrense e verificar se elas podem ser consideradas empreendedoras.

III – JUSTIFICATIVA

Estudos como este que está sendo proposto se mostram importantes e se justificam diante da demanda da sociedade por políticas públicas eficientes e que tenham, realmente, significado para as pessoas. Nesse sentido, acredita-se que este estudo irá auxiliar a gestão das organizações públicas, especialmente a Administração Pública Municipal de Lavras, ao aliar teoria e prática focadas em ações empreendedoras na área do esporte colaborando conseqüentemente, para o processo de políticas públicas (formulação, implementação e avaliação) nesta área.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

AMOSTRA

Projetos Públicos desenvolvidos no esporte de Lavras-MG.

A entrevista será realizada por meio de um roteiro aberto e será gravada para auxiliar nas análises. As gravações serão arquivadas pelos pesquisadores por tempo indeterminado.

EXAMES

Não se aplica ao projeto.

V - RISCOS ESPERADOS

Considering the objectives and procedures listed in the methodology of research this work should not present harm or risks related to the physical, psychological and moral of participants. However, if there is any discomfort during the interview, the project and the procedures of the research will be presented to the participants so that they have knowledge about the whole process. If anyone wants to stop participating, this is guaranteed to all. Therefore, the risk assessment of the research is MINIMUM.

VI – BENEFÍCIOS

Dear collaborator, by participating in this research you are contributing to the management of public organizations, especially the Municipal Public Administration of Lavras, by joining theory and practice focused on entrepreneurial actions in the area of sports collaborating consequently, for the process of public policies (formulation, implementation and evaluation) in this area.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Não há previsão de suspensão da pesquisa, a mesma será encerrada quando todas as informações necessárias forem obtidas, mas ela poderá ser encerrada, caso a caso, por opção do participante.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

Lavras, _____ de _____ de 20____.

Nome (legível) / RG

Assinatura

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que ocorrerem (tais como gastos com transporte, que serão pagos pelos pesquisadores aos participantes ao início dos procedimentos); será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefício. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-Reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração e Economia. Telefones de contato: (35) 3829-1752

APÊNDICE**APÊNDICE A- Autorização da Secretária Municipal de Administração para fazer a pesquisa, citar e referenciar a Prefeitura de Lavras**

Ilustríssima Sra.

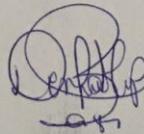
Cristiane Vitorino de Castro Zacaroni,

Secretária Municipal de Administração- Prefeitura Municipal de Lavras,

Estou cursando o Mestrado em Administração, na área de concentração Organizações, Gestão e Sociedade, na linha de Estudos Organizacionais na Universidade Federal de Lavras (UFLA). Como requisito para adquirir o título de Mestre em Administração estou estudando ações empreendedoras públicas no contexto do esporte e gostaria de realizar esta pesquisa na Prefeitura Municipal de Lavras. O trabalho será conduzido por meio de entrevistas, pesquisa documental envolvendo buscas no site oficial do Município e em documentos públicos oficiais como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual e por possíveis visitas à alguns setores. Assim, venho lhe pedir permissão para realizar meu trabalho de dissertação nesta organização pública ressaltando que os respondentes não serão identificados e que os dados obtidos serão utilizados e divulgados apenas para fins de pesquisa estando também disponíveis a esta Prefeitura. Aproveito o ensejo e solicito também autorização para citar e referenciar a Prefeitura Municipal de Lavras na dissertação e nos artigos que forem frutos desta pesquisa.

Certa de sua atenção antecipo agradecimentos.

Lavras, 01 de agosto de 2017.



Denise Aparecida Hipólito Borges
Bacharel em Administração Pública
Mestranda em Administração
PPGA/UFLA

De acordo
Cristiane Vitorino de Castro Zacaroni
Secretária Municipal de Administração
Prefeitura Municipal de Lavras
01/08/17

APÊNDICE E- Algumas imagens da ação estudada



APÊNDICE E- Algumas imagens da ação estudada (continuação)



APÊNDICE F- Matéria de jornal com divulgação sobre a ação estudada

12 cidade

LAVRAS news - SÁBADO - 11 DE JUNHO DE 2011

um treinador que mudou a imagem de um bairro

Um bairro que antes era tido como violento e figurava sempre nas páginas policiais dos jornais da cidade, agora, o foco é o esporte



Equipes masculina e feminina de basquete treinadas por Ricardo Pacheco e patrocinadas pelo Laticínio Verde Campo

compromisso de lutar contra seu próprio passado e ainda pela chance de mudar a imagem do bairro onde moram. Eles conseguiram, graças ao trabalho persistente do treinador Ricardo Pacheco, os dois objetivos: vencer e mostrar para a comunidade que o bairro Novo Horizonte agora está nas páginas dos jornais como um bairro habitado por campeões regionais.

Com este resultado equipes do bairro Horizonte que representam Lavras estão classificadas para a fase regional que será disputada na cidade de Pouso Alegre no dia 27 de junho a 2 de julho quando enfrentarão equipes de Varginha, São Lourenço, Caldas, Pouso Alegre, Muzambinho e Formiga.

O esporte promove a inclusão social e dá dignidade a quem pratica, mas em Lavras todo um bairro foi beneficiado através dessa prática. Não existe situação melhor para mostrar a força transformadora do esporte como a que ocorreu no bairro Novo Horizonte, que até bem pouco tempo, era citado na imprensa apenas nas ocorrências policiais, ocorrências essas que diminuíram em mais de 50% depois que o basquete se tornou

o esporte mais disputado naquele bairro.

O ex-atleta e professor Ricardo Pacheco iniciou, a pedido da prefeita Jussara Menicucci, um trabalho naquele bairro, de iniciativa esportiva. Ele foi com a recomendação de usar a quadra da escola municipal "José Serafim" para prática esportiva com os alunos daquele educandário.

O futebol era o único esporte que aquelas crianças conheciam, e por ser uma atividade quase

totalmente masculina, as garotas da escola não tinham nenhuma chance de usar a quadra. Ricardo Pacheco introduziu o basquete naquele bairro através dos alunos da escola. Ele montou duas equipes, uma masculina e outra feminina.

Não satisfeito, Pacheco correu atrás de patrocinador para as equipes e encontrou apoio no Laticínio Verdes Campos, que além de patrocinar os jogos de camisas, dão aos atletas uma alimentação saudável, os

famosos iogurtes daquela reconhecida indústria de produtos lácteos.

Na semana passada as equipes de basquete da escola municipal "José Serafim/Laticínio Verde Campo" conquistaram o bicampeonato da fase micro regional dos Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG), disputados na cidade de Perdões.

Os atletas entraram em quadra com a vontade de vencer seus adversários, com o

APÊNDICE G- Redações de participantes da ação estudada

Esporte é saúde
 Esporte na vida
 Temos que praticar
 faço basquete
 e gosto de estudar

O esporte nos uni
 dos, faz acreditar
 que, lá no futuro
 alguém importante, vamos
 virar

Acreditar, vencer, batalhar
 Esporte vamos jogar

Quero ser alguém na
 vida
 Estudo, jogo, quero viajar
 vou pra bem longe
 conhecer outro lugar

A saúde na vida é
 importante
 Ela não é insignificante
 Com a saúde somos
 fortes

Para fazermos nossos
 esportes

A sensação do Esporte

O esporte e a vida
 a união e o respeito
 nos exige muito de dedicação
 Para um tempo perfeito

Sonho em ser alguém na vida
 Vencer e ser reconhecida

Eu sei que sou
 Capaz de ir mais
 longe que penso
 Para que isso aconteça
 tenho que andar junto
 do tempo

Por isso luto para o
 meu sonho realizar e com
 muito êxito alcançar.

Meu esporte favorito é basquete
 Nele eu me encontrei
 tenho um professor excelente
 e isto me faz bem!