



PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

**AÇÃO EMPREENDEDORA NA GESTÃO PÚBLICA
ESCOLAR**

**LAVRAS - MG
2018**

PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

AÇÃO EMPREENDEDORA NA GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR

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

Prof^ª. Dr^ª. Daniela Meirelles Andrade
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).**

Nascimento, Priscilla Oliveira.

A ação empreendedora na gestão pública escolar / Priscilla
Oliveira Nascimento. - 2018.

127 p. : il.

Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade.

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

Bibliografia.

1. Ação empreendedora. 2. Gestão escolar. 3. Criatividade
situada. I. Andrade, Daniela Meirelles. . II. Título.

PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

AÇÃO EMPREENDEDORA NA GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR
ENTREPRENEURSHIP ACTION IN SCHOOL PUBLIC MANAGEMENT

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

APROVADA em 24 de agosto de 2018.

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelly UFLA
Prof. Dr. José de Arimatéia Dias Valadão UFLA
Prof. Dr. Alex Fernando Borges UFU

Prof^a Dr^a. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS – MG
2018

À minha mãe, Eurlly, pela mulher incrível que é, por todos seus ensinamentos e batalhas vencidas para que eu pudesse concretizar meus estudos.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por todas as oportunidades recebidas, em especial por concretizar meu mestrado.

Agradeço à minha orientadora, Daniela, pela paciência, dedicação e perseverança diante da temática inovadora, e por tornar real nosso sonho de dissertar sobre a ação empreendedora.

Agradeço à minha mãe por ser minha inspiração e motivação para cada etapa deste estudo.

Agradeço ao meu noivo, Mário, pela compreensão, paciência e sempre estar comigo diante dos mais diversos desafios e nunca me deixar desanimar.

Agradeço ao professor Alex Fernando Borges, por ter aceitado compor a banca examinadora do presente trabalho como membro externo.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras pela oportunidade, aos professores Dany Flávio Tonelly e José de Arimatéia Dias Valadão por comporem a banca examinadora deste trabalho e ao Departamento de Administração e Economia por todo apoio e profissionalismo. O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG).

RESUMO

Por meio deste trabalho, buscou-se investigar a ação empreendedora na gestão pública escolar. Nesse sentido, a dissertação foi elaborada no formato de artigos, sendo o primeiro um ensaio teórico, o segundo um artigo com pesquisa empírica e o terceiro um produto técnico – qual seja, uma cartilha de boas práticas para a gestão escolar. Inicialmente, foi elaborado um ensaio que propôs um esquema teórico para entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora, a fim de conceituar o empreendedorismo para além do foco no indivíduo, buscando explorar a interação entre indivíduos, organização e sociedade. Acredita-se que a interação entre eles possa modificar a estrutura vigente, por meio da criatividade e da inovação. Ampliando o campo de visão do empreendedorismo, a fim de simplificar a sua compreensão. Como resultado foi apresentado o ciclo da ação empreendedora, a partir do qual é possível compreender – empiricamente – este fenômeno. O segundo artigo identificou quatro ações empreendedoras no contexto da gestão escolar de um município de grande porte do sul de Minas, as quais deveriam estar vinculadas ao Plano Nacional de Educação. As ações empreendedoras identificadas demonstraram a busca dos gestores públicos pela efetivação de uma gestão escolar competente, que dribla as tensões surgidas e reorienta o fluxo da ação e, ao mesmo tempo, implementam ações inovadoras que possibilitam o atendimento do interesse público. E, como produto técnico, por essa dissertação ser resultado de um mestrado profissional, desenvolveu-se uma cartilha de boas práticas para a gestão escolar, que dissemina novos conhecimentos para o enfrentamento de problemas sociais, econômicos, políticos e de gestão, os quais são comuns entre os gestores públicos. A cartilha foi elaborada para servir como norte e inspiração para questões corriqueiras, que os gestores escolares enfrentam. Por meio dela é possível encontrar soluções para as demandas. Assim, mediante a esta pesquisa, foi possível identificar que apesar das peculiaridades e características dos municípios investigados, de forma geral, todos apresentavam problemas muito semelhantes e cada um, ao seu modo, tentava criar mecanismos para enfrentar essas adversidades. Por conseguinte, esta pesquisa demonstrou que apesar da gestão pública brasileira ser uma tarefa desafiadora e turbulenta, diante da hibridade da gestão e da existência concomitante de práticas patrimonialistas, burocráticas, gerenciais e societárias, a diversidade de atores existentes na gestão pública brasileira pode possibilitar a ocorrência de ações empreendedoras, gerando o aumento de sua eficácia – ou seja, é por meio do entrelaçamento de indivíduos, instituição e sociedade que emergem ações empreendedoras, sem indivíduos especiais e feitos heroicos, tratando-se de um processo de criatividade situada.

Palavras-chave: Ação empreendedora. Gestão escolar. Criatividade situada.

ABSTRACT

This work searched for doing an investigation about the entrepreneurial action from public management at the schools. In this way, this research was produced in article format being the first a theoretical work, the second an empirical study and the third a technical product present as a guidebook of good practice to the school management. At first, was produced a theoretical work that proposed a theoretical scheme to understand the entrepreneurial as from the entrepreneurial action with the intention to conceptualize the entrepreneurial over from individual focus, trying to explore the interaction between people, organization and society. It is to consider that the interaction between them it's possible to change the actual framework through the creativity and innovation. Broaden the field of vision from the entrepreneurial to simplify the understanding of it. As result was presented the entrepreneurial action cycle, through it is possible to understand this phenomenon empirically. The second article identifies four entrepreneurial actions at the school management context from a city located at Minas South, of which should be linked to the National Education Plan. The identified entrepreneurial actions showed the public managers search to establishing from competent school management which circumvent the faced tensions and redirect the action flow and, at the same time, implement the innovative actions that enable the attendance of public interest. As a technical product, for the reason that this research comes from a professional master program, was produced a guidebook of good practice to the school management, that spread new knowledges to face with social, economic, politic and management problems that are common among the public managers. The guidebook was made to provide direction and to inspire the daily questions that school managers face with, and through this guidebook it is possible to find solutions to them. Therefore, through this research was possible to identify that, despite the peculiarities and characteristics from the investigated cities, in general, all of them present very similar problems and, each one at its way, tried to create mechanisms to deal with these adversities. In this way, this research showed that, although the Brazilian public management is a challenging and bumpy task, in front of the hybridity of the management and the simultaneous patrimonial, bureaucratic, managerial and societal practices existence, the diversity of actors in the Brazilian public management could enable the entrepreneurial actions occurrence, resulting in an increase from its efficacy, in other words, through the people, institutions and society interlacing that emerges the entrepreneurial actions, without special people and heroic deeds, treating from a situated creativity process.

Keywords: Entrepreneurial action. School management. Situated criativity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ARTIGO 1

Figura 1 – A estrutura para descrever a criação de novos empreendimentos.....	42
Figura 2 – A emergência da ação empreendedora.....	42
Figura 3 – Processo da ação empreendedora.....	46

ARTIGO 2

Figura 1 – Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público.....	63
Quadro 1 – Metas selecionadas do PNE 2014-2024.....	66
Quadro 2 – Forma de tratamento dos entrevistados e tipo de coleta.....	68
Quadro 3 – Metas do Plano Nacional de Educação e suas implicações.....	69
Quadro 4 – Processo de emergência da ação empreendedora.....	70

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE	11
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo geral.....	14
2.2 Objetivos específicos	14
3 JUSTIFICATIVA.....	15
3.4 Organização da dissertação	16
4 REFERENCIAL TEÓRICO	18
4. 1 A administração pública brasileira	18
4.2 O empreendedorismo público	21
4. 3 A ação empreendedora.....	24
SEGUNDA PARTE.....	33
ARTIGO 1.....	33
1 INTRODUÇÃO.....	33
2 FORMAÇÃO DO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO	36
3 PARA ALÉM DO EMPREENDEDORISMO: A AÇÃO EMPREENDEDORA	40
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	50
ARTIGO 2.....	53
1 INTRODUÇÃO.....	53
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	55
2. 1 Implementação da gestão escolar e o Plano Nacional de Educação	55
3 O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO.....	58
4 AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO	61
5 METODOLOGIA	65

5. 1 Análise dos dados	10
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	71
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87
PRODUTO TÉCNICO	91
APÊNDICES	92
APÊNDICE A – CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS.....	92
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	122
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2	124

PRIMEIRA PARTE

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira é caracterizada pela existência concomitante de práticas patrimoniais, burocráticas e gerenciais na gestão, o que a torna uma administração híbrida (VALADARES et al., 2012.; CANÇADO, PEREIRA E TENÓRIO, 2013). A hibridez da gestão advém das mudanças de modelos ocorridas, as quais contribuem para o processo de sua modernização – entretanto, nenhuma das abordagens acontece em plenitude, havendo sempre a permanência de práticas de um modelo durante a vigência de outro, com predomínio das práticas patrimonialistas (FAORO, 2012.; VALADARES et al., 2012).

O Brasil é um país de território continental, que apresenta grandes diferenças sociais e uma enorme diversidade cultural. O aproveitamento desses modelos de gestão, sem a observância da realidade local, acaba por causar ora o engessamento do setor, ora a dicotomia política/administração – o que, segundo Denhardt (2012), afasta o ambiente público dos seus fins sociais.

Assim sendo, gerir na administração pública brasileira torna-se uma tarefa desafiadora e complexa. Os entraves e dificuldades não estão adstritos somente ao executivo e altos escalões, toda a gama de serviços públicos: saúde, educação, assistência social, segurança pública, sofrem com essas questões.

Nesse sentido, esse estudo tem o intuito de contribuir para o melhoramento e para a modernização da administração escolar. O setor educacional brasileiro busca executar uma gestão escolar eficiente que atenda as demandas heterogêneas e complexas encontradas nas escolas públicas, propiciando um ensino de qualidade por meio da descentralização, democracia e autonomia – porém, essas questões ainda se apresentam como um desafio aos gestores (LÜCK, 2009). Esta mudança de pensamento teve início com as reformas educacionais de 1990, que nortearam-se pelos fundamentos da Nova Gestão Pública, os quais buscavam a mudança de uma administração técnica e burocrática para uma gestão gerencial (OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017).

Para que a gestão escolar seja de fato efetiva é preciso que haja liderança, visões e objetivos claros e compartilhados, parceria entre a escola e família, foco no ensino e aprendizagem, incentivo financeiro, monitoramento das políticas públicas e a busca pelo alcance de grandes metas (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Sua efetiva implementação ainda é um desafio para os gestores públicos, o que requer um alinhamento entre as atividades

administrativas e pedagógicas, com os objetivos educacionais e sociais interligando toda a gestão escolar (COSTA et al., 2018).

Para determinar diretrizes para a condução e melhoria da gestão escolar brasileira, a cada decênio é elaborado um Plano Nacional de Educação – o qual trata-se de um conjunto de vinte metas e dez diretrizes estabelecidas por meio de uma lei federal, as quais devem ser cumpridas por todo setor educacional brasileiro, incluindo as escolas públicas e privadas. O Plano Nacional de Educação visa a erradicação do analfabetismo, universalização da escola, melhoria do ensino, valorização dos profissionais da educação, formação para o trabalho e melhoria humana, científica e tecnológica. (BAUER; SEVERINO, 2015.; MATTOS; VENCO, 2015.; OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017). O Plano Nacional de Educação vigente (2014-2024) apresenta-se como uma ferramenta promissora aos gestores públicos para a transformação do sistema educacional brasileiro, pois guia o desenvolvimento e aperfeiçoamento das políticas públicas desse setor.

Nesse sentido, acredita-se que, por meio do trabalho criativo e inovador, gestores escolares consigam driblar as limitações da administração pública brasileira para atenderem as metas do Plano Nacional de Educação por meio da promoção de uma educação de qualidade e que, no decorrer desse processo, promovam atos de empreendedorismo público.

O empreendedorismo público pode ser compreendido como uma ação de melhoria que leva ao desenvolvimento de práticas empreendedoras, por meio da criação de novos serviços ou o aperfeiçoamento dos existentes, pela produção de tecnologia e o desenvolvimento de estratégias administrativas (MORAIS et al., 2015). O empreendedorismo público é considerado um instrumento efetivo para promoção de um serviço público de qualidade ao propor uma administração flexível que atenda as demandas da sociedade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Contudo, como salientado por Valadares e Emmendoerfer (2015), o discurso de uma gestão pública empreendedora pode ser utilizado como forma de manutenção no poder, ao propor uma forma inovadora de conduzir o Estado, que garanta melhorias à sociedade, sem que essas, de fato, aconteçam. Nesse sentido, é necessário um pensamento reflexivo dos agentes públicos acerca de suas ações, além de que estejam alinhadas aos fins públicos – para que o empreendedorismo público realmente seja democrático e emancipador (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Desse modo, para estudar o empreendedorismo no setor público brasileiro é preciso conhecer intrinsecamente o processo que levou ao desenvolvimento de um empreendimento, entender as diversas variáveis desse procedimento criativo e as intenções por detrás dos

discursos, para que não haja o desvirtuamento do termo. Uma das formas existentes para tanto é a compreensão da ação empreendedora, pois seu estudo busca analisar o empreendedorismo a partir da ação, no intuito entender o entrelaçamento entre indivíduos, organização e sociedade, que possibilita a ocorrência de um ato empreendedor. Assim sendo, a concepção de ação empreendedora revela-se a forma mais adequada de investigar o empreendedorismo no setor público brasileiro.

Nesse sentido, o estudo da ação empreendedora deve compreender o entrelaçamento de indivíduos, instituição e sociedade no desenvolvimento e implementação de ações criativas e inovadoras – oriundas do diálogo, compartilhamento de informações e conhecimento entre atores, que produzam valor social e atendam ao interesse público. A ação empreendedora no setor público emergirá a partir do trabalho coletivo de diversos atores na criação ou melhoria de um empreendimento em prol de uma instituição, haja vista que o ambiente público presume coletividade (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010.; BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

A ação empreendedora no setor público é resultado do esforço de diversos atores em prol da resolução de tensões e conflitos, em que culmina num processo inovador que atende as demandas públicas. A ação empreendedora destaca-se como uma prática efetiva para a gestão pública, em função de emergir de ambientes complexos e turbulentos (SADLER, 2000). Deste modo, considerando as especificidades e limitações do setor público brasileiro, como as ações empreendedoras da educação municipal, de cidades localizadas no sul de Minas Gerais, influenciam na implementação do Plano Nacional de Educação?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Com base no que foi discutido, esse estudo busca entender como as ações empreendedoras da educação municipal de cidades localizadas no sul de Minas Gerais influenciam na implementação do Plano Nacional de Educação.

2.2 Objetivos específicos

- a) Propor um esquema teórico para entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora.
- b) Identificar e analisar ações empreendedoras em um município localizado no sul de Minas Gerais, no contexto da gestão escolar, notadamente as que envolvem o cumprimento do Plano Nacional de Educação.
- c) Elaborar uma cartilha para disseminação de boas práticas na gestão escolar, a partir das ações empreendedoras identificadas em cinco municípios de Minas Gerais.

3 JUSTIFICATIVA

Empreender no serviço público brasileiro não é tarefa fácil, pois a rigidez de certos processos, escassez de recursos, o estrito cumprimento de leis, impossibilidade de tratamento diferenciado aos empreendedores e sistema de punição aos erros tornam este processo desafiador (MORAIS et al., 2015). Porém, observa-se nos estudos de Arana e Silva (2016); Marques et al. (2016); Silva, Valadares e Andrade (2016) e Silva et al. (2018) que a incorporação do empreendedorismo no setor público brasileiro tem gerado benefícios e inovações que contribuem para a melhoria da gestão pública.

Assim sendo, é possível encontrar na administração pública brasileira indivíduos comprometidos com suas instituições, que busquem agregar valor ao serviço público e promovam intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros no setor público, ou seja, ações empreendedoras. Melhorias na gestão pública como a otimização e economia dos gastos públicos, emprego de métodos criativos e inovadores para o alcance de objetivos, são processos que provocam mudanças no setor público, as quais podem ser alcançadas por meio da realização de práticas de ação empreendedora – e estas merecem ser estudadas e divulgadas.

Entretanto, no Brasil, o estudo do tema empreendedorismo é recente – principalmente no que tange a sua construção teórica de natureza explicativa (IIZUKA; MORAES; SANTOS, 2015). Deste modo, o desenvolvimento de uma teoria para análise do empreendedorismo no setor público brasileiro, a partir da ação empreendedora, se mostra de extrema valia, pois possibilitará uma investigação ampla do fenômeno.

A partir da teoria da ação empreendedora, busca-se compreender o entrelaçamento de indivíduos, instituição e sociedade, que culmina num empreendimento. Sendo assim, desvincula-se o conceito de empreendedorismo de algo extraordinário e heroico, que permite contribuir para o avanço da pesquisa sobre esta temática, especialmente na área pública, onde esse conceito, muitas vezes, é utilizado como mecanismo de manutenção do poder (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Ademais, há algum tempo, estudiosos do empreendedorismo apontam a necessidade de abertura do campo para compreender o fenômeno como um todo, sem privilegiar quaisquer perspectivas, a partir da compreensão da interação do indivíduo com seu meio (BERGLUND, 2005.; TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011.; GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013.; WATSON, 2013.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Uma das formas encontradas para tentar analisar o empreendedorismo num contexto mais amplo é a partir da ação empreendedora,

uma vez que por meio dela busca-se entender os motivos impulsionadores de um empreendimento, sua emergência e a interação de variados atores nesse processo (BERGLUND, 2005.; SPEDALE, WATSON, 2014).

A compreensão da ação empreendedora implica no reconhecimento de que a ação é algo intencional e que, portanto, os indivíduos agem de modo reflexivo e estratégico nesse processo (BERGLUND, 2005). Porém, a forma como cada ação se dá depende das interações que os indivíduos estão sujeitos, posto que cada um possui sua própria natureza (PINTO, 2011). À vista disso, estudar a ação empreendedora se faz buscar delimitar o percurso seguido por diversos atores e as trocas por eles realizadas, que possibilitaram a emergência de um intercâmbio criativo, inovador e aventureiro, transformando-a em uma questão empírica (PINTO, 2011.; SPEDALE, WATSON, 2014). A ação empreendedora analisa o surgimento de feitos empreendedores a partir do triângulo: sociedade, organização e indivíduo (SPEDALE; WATSON, 2014).

Nesse sentido, este estudo também se justifica pelo fato de que existem poucas pesquisas nacionais que buscaram compreender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora, especialmente trabalhos que desenvolvam uma teoria de natureza explicativa para seu estudo no ambiente público. Além do mais, no contexto internacional, o conceito ainda carece de melhor definição conceitual, pois não se encontra muitos estudos relacionados à temática.

Outrossim, apesar da gestão escolar não se tratar de um conceito inovador, sua efetiva implementação no Brasil ainda revela-se um desafio para os gestores públicos. Assim sendo, encontrar ações empreendedoras na gestão escolar pública brasileira, notadamente, ações que se destinem ao cumprimento do Plano Nacional de Educação e disseminá-las entre gestores de diversos municípios é de suma importância para a gestão das escolas públicas no Brasil.

3.4 Organização da dissertação

Esta dissertação é fruto de um projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais – FAPEMIG, que tem como foco compreender os entraves e as estratégias dos gestores públicos para dar cumprimento ao Plano Nacional de Educação, a partir da teoria da ação empreendedora. A pesquisa analisou as secretarias municipais de educação de cinco municípios de variados portes, localizados no sul de Minas Gerais, quais sejam: Boa Esperança, Carrancas, Ijaci, Lavras e Varginha. Buscou-se entender, por meio dessa diversidade de porte, como os gestores públicos se articulam para promoverem suas ações, e se este é um fator determinante para ocorrência da ação empreendedora.

Isto posto, este estudo propõe a elaboração de uma dissertação no formato de artigos, sendo o primeiro um ensaio teórico, o segundo um artigo teórico-empírico e o terceiro um produto técnico, qual seja, uma cartilha de boas práticas destinada para os gestores da educação pública.

Assim sendo, o primeiro trabalho trata-se de um ensaio teórico que apresenta uma possibilidade de análise do empreendedorismo para além do foco no indivíduo, ampliando o campo de visão do empreendedorismo para simplificar sua compreensão. Nesse sentido, o estudo propõe um esquema teórico para compreender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora, a qual resulta da modificação da estrutura vigente, por meio da interação de indivíduos, organização e sociedade. Como resultado, é apresentado o ciclo da ação empreendedora, a partir do qual é possível compreendê-la empiricamente desde sua emergência até sua institucionalização.

O segundo trabalho trata-se de um artigo teórico-empírico que busca identificar ações empreendedoras na secretaria municipal de educação de um dos municípios investigados, para a execução do Plano Nacional de Educação, bem como explicá-las e analisá-las a partir da teoria da ação empreendedora. Por meio desse estudo, foi possível identificar como os gestores públicos estão conduzindo a gestão pública educacional. Foram identificadas quatro ações empreendedoras, que demonstraram a busca dos gestores pela efetivação de uma gestão escolar competente, que dribla as tensões surgidas e reorienta o fluxo da ação. Nesse sentido, verificou-se que apesar dos dilemas existentes na gestão escolar, o entrelaçamento inovador, criativo e aventureiro de indivíduos, instituição e sociedade permitiu a ocorrência de mudanças e melhorias no enfrentamento das tensões, por meio de efetivas ações empreendedoras.

A cartilha de boas práticas na gestão escolar, produto técnico deste estudo, foi elaborada para divulgar boas práticas identificadas na gestão escolar dos cinco municípios investigados – a fim de promover a disseminação de novos conhecimentos para o enfrentamento de problemas sociais, econômicos, políticos e de gestão comuns aos gestores públicos. Identificou-se que, apesar das peculiaridades e características de cada município, em termos gerais, todos apresentavam problemas muito semelhantes e que cada um, ao seu modo, tentava criar mecanismos para enfrentar essas adversidades. Assim, a cartilha serve como norte e inspiração para que gestores escolares possam lidar com questões cotidianas.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A administração pública brasileira

A formação do Estado brasileiro ocorreu após o processo de colonização no país, que consistiu num “processo versátil, envolvendo o transporte e o assentamento de uma série de diferentes populações, desde grupos indígenas ou degredados até militares de baixa patente e migrantes estrangeiros” (MELÉNDEZ, 2014, p. 36), realizado por Portugal no intuito de povoar o território brasileiro. O processo de colonização trouxe diversas consequências negativas para administração do Estado e para a formação da sociedade. Foi realizada objetivando a exploração do território e acumulação de riquezas por Portugal – as práticas patrimonialistas eram aplicadas indiscriminadamente, o Estado detinha controle de tudo, não havia distinção entre *res* pública e *res* privada, tudo pertencia a colônia Portuguesa (COSTA, 2008). Nas palavras de Faoro (2012, p. 127) “O Brasil, tal como a Índia, seria um negócio do rei, integrado na estrutura patrimonialista, gerida pela realeza, versada nas armas e cobiçosamente atenta ao comércio”.

Durante a administração patrimonialista, a Corte dava ordem a todos e interferia na propriedade alheia, distribuía bens, vantagens e cargos a seus familiares e “*chegados*”, todo capital adquirido com os impostos eram transferidos a ela (COSTA, 2008). O patrimonialismo era prática habitual, que se firmou no corpo estatal por meio de um “capitalismo politicamente orientado” em que, racionalmente, se utiliza da coisa pública para tirar benefícios e vantagens pessoais (FAORO, 2012). Uma forma ardilosa de transvestir interesse privado em público.

Em oposição ao modelo patrimonialista, a gestão burocrática foi implementada no Brasil durante o Estado Novo (1937-1945), compreendido como um período modernista em relação à construção de novos modelos sociais e políticos – e teve seu início com o primeiro governo de Getúlio Vargas e seus ideais reformistas e idealistas (RABELO, 2013).

O Estado desenvolvimentista de Vargas pregava a técnica como medida para recuperar o atraso do país perante outras nações – vislumbrou-se, no Brasil, o início da burocratização (RABELO, 2013). Com as mudanças introduzidas pela burocratização da gestão pública, o Estado passaria, por meio da burocracia, a ser o promotor de mudança social, com base na implementação de projetos que eram prioridade ao governo da época (KEINERT, 1994). Para tanto, o Estado deveria treinar e capacitar seus burocratas, fazendo surgir os primeiros traços da administração pública como um campo do conhecimento (KEINERT, 1994).

Almejava-se com a burocracia que o Estado pudesse ser administrado de maneira imparcial e competente, abolindo as práticas patrimonialistas – entretanto, a burocratização no

Brasil não se estabeleceu plenamente, haja vista que os traços patrimonialistas continuaram a existir no contexto burocrático. Segundo Paiva (2009, p. 790) “as forças de transformação não foram maiores ou mais intensas que as de conservação”.

O foco da administração pública burocrática limitou-se aos processos burocráticos, primando pela técnica e racionalidade, que resultou em profissionais com pensamentos rigorosos a respeito de sua função técnica e um profissional que se manteve a deriva dos acontecimentos políticos para evitar conflitos, sem considerar os comportamentos sociais que influenciavam o processo político (RABELO, 2013).

As modificações ocorridas pautaram-se na estrutura administrativa do Estado, nas palavras de Paiva (2009, p. 792) “o que se ganhou em eficiência administrativa, se perdeu em eficácia política, sobretudo com a tendência ao insulamento burocrático em alguns setores de decisão”. O insulamento burocrático foi resultado da administração das políticas desenvolvimentistas, haja vista que o sistema político e a burocracia tradicional não estavam inclinados à elaboração de estratégias de desenvolvimento nacional, que garantissem desenvolvimento econômico, sendo necessário o isolamento de alguns burocratas para que essas políticas fossem efetivadas. Entretanto, as estratégias formuladas pela burocracia insulada para fomentar a economia pautavam-se em interesses específicos, sem a preocupação com a expansão da cidadania universal no país, afastando-se da *res pública* (NUNES, 2003).

Nesse contexto, apoiado nos incentivos econômicos propiciados pela a burocracia insulada (NUNES, 2003), o Estado passou a comandar grandes organizações e intervir na economia, buscando a centralidade do controle – o que culminou na expansão do Estado (KEINERT, 1994). O que foi necessário para promover a industrialização nos anos de 1930 a 1950, mostrou-se dispensável após esse período (BRESSER-PEREIRA, 1996).

As medidas de expansão do projeto nacional-desenvolvimentista fizeram com que o Estado ficasse “incapaz de atender as demandas dos diversos setores da economia” (PAULA, p. 119, 2005). Associado a isso, o autoritarismo, burocratismo e a continuidade de práticas patrimonialistas fizeram com que o Estado brasileiro entrasse em crise (PAULA, 2005), havendo um período de paralisação da economia e de alta inflação (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Esse cenário estremeceu a legitimidade e governabilidade do Estado, fazendo surgir uma conformidade política de necessidade de uma reforma, de caráter liberal, orientada para o mercado (PAULA, 2005). Era preciso que o governo progredisse outra vez, sendo necessários mecanismos que modificassem a situação de vulnerabilidade do país, levando gradativamente a administração pública brasileira a optar por um novo modelo de gestão (KEINERT, 1994)

que desse resposta à crise pela qual o país passava e acompanhasse a globalização da economia (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Assim sendo, a Nova Gestão Pública no Brasil, denominada por gerencialismo, surgiu da necessidade modificar o governo, fazendo com que funcionasse melhor com custos menores, buscando soluções para os problemas governamentais por meio de medidas econômicas e utilizando valores do setor privado (DENHARDT, 2012). O gerencialismo foi introduzido no país objetivando a eficiência do setor e o equilíbrio das contas públicas, sendo baseado nas técnicas da Nova Administração Pública (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A Nova Administração Pública surgiu na década de 1970 na Inglaterra e, posteriormente, nos EUA – fortalecendo-se, nos anos de 1980, como um modo de administrar pautado na eficiência do Estado, sendo aplicadas práticas gerencias do setor privado ao ambiente público (BRESSER-PEREIRA, 1999). Percebeu-se que a administração pública poderia inspirar-se na gestão de negócios, chegando à visão de que a administração pública e a privada são intimamente parecidas e que, portanto, poderiam reger-se pelas mesmas normas organizacionais no alcance para a eficiência organizacional (DENHARDT, 2012).

Este tipo de gestão é baseada nos princípios da burocracia, uma vez que aproveita seus pontos positivos, tais como exigência de ingresso por concurso, sistema universal de remuneração. Porém, é orientada pela eficiência e melhoria na prestação dos serviços dentro de uma estrutura democrática e, com isso, requer maior flexibilidade de suas instituições (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009).

O implementação do gerencialismo no Brasil objetivou melhorar a utilização dos escassos recursos disponíveis, que incluiu o corte de gastos, o qual seria realizado com objetivo de apresentar melhores os resultados do Estado sem afetar seu destinatário final, oferecendo à sociedade “um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado, e com melhor qualidade” (BRESSER-PEREIRA, p. 25, 1996; ABRUCIO, 1997; SECCHI, 2009). O gerencialismo impulsiona a eficiência do setor público, notadamente no campo econômico-financeiro (PAULA, 2005), buscando restabelecer a economia por meio de uma nova forma de intervenção.

Entretanto, observa-se na sociedade, através de diversos movimentos, um clamor público por uma gestão mais republicana e uma democracia participativa, requerendo um reposicionamento do Estado para abrir a participação popular. Nesse sentido, além dos modelos de gestão presentes na administração pública brasileira: patrimonialista, burocrático e gerencial, há um empenho para a implementação de uma gestão social. Para Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 103), “a gestão social é uma ação gerencial dialógica voltada para

o interesse público não estatal e para realização do bem comum”.

A gestão social prioriza a qualidade de vida e ampliação das competências humanas, buscando alternativas à escassez de recursos públicos por meio do estímulo à participação cidadã (PAULA, 2005). Para que ocorra a gestão social, é preciso que haja novamente a reinvenção do papel do Estado para que possa existir participação popular no processo decisório, deliberação e co-gestão (PAULA, 2005).

Assim sendo, tem-se que a administração pública brasileira é marcada pela hibridez da gestão e por um sistema político que potencializa os efeitos negativos dessas combinações. As organizações públicas são criadas no intuito de atender os problemas sociais. Contemporaneamente, elas enfrentam demandas cada vez mais complexas, o que demonstra a necessidade da busca por formas eficientes de gestão, que podem ser alcançadas por meio da implementação do empreendedorismo (SUNDIN; TILLMAR, 2008.; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Desta maneira, o empreendedorismo público apresenta-se como uma das alternativas para o melhoramento da administração pública brasileira.

4.2 O empreendedorismo público

Contemporaneamente, o empreendedorismo é reconhecido como um fenômeno amplo e heterogêneo, que ocorre da interação do empreendedor, agente social, com diversos contextos, a partir dos quais ele pode criar oportunidades ou explorar as existentes (MACHADO; NASSIF, 2014). Ele possui uma natureza interdisciplinar que possibilita seu estudo em diversos ambientes e perspectivas, logo pode ser compreendido no ambiente público (CARROLL, 2016). Foi por meio do gerencialismo que o empreendedorismo foi introduzido no setor público, no intuito de aumentar a eficiência do governo, com a melhoria na alocação de recursos e efetividade nos serviços prestados, a partir de decisões conscientes, proativas e inovadoras (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

No setor público, os bens e serviços devem servir ao interesse público (DEGHETTO; SUTTON; ZORN, 2018). Nesse sentido, o empreendedorismo deve atender a gestão do valor público, por meio da implementação de medidas inovadoras que garantam a efetividade no enfrentamento dos problemas sociais e a manutenção da prestação do serviço (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Como o setor público não é orientado para o lucro, seu desempenho deve ser compreendido a partir de um construto multidimensional que investigue os benefícios gerados para a organização e seu ambiente externo. (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

Ademais, para atender às diversas necessidades da sociedade de modo que seja financeiramente viável, é preciso que se considere um conjunto de variáveis complexas e multifacetadas, posto que as receitas públicas são escassas e os serviços públicos podem ser questionados caso não sejam efetivos, o que demonstra a necessidade de busca por novas práticas, as quais podem ser alcançadas por meio do empreendedorismo (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

O empreendedorismo público é a promoção de inovação no setor público por meio do aproveitamento de oportunidades e recursos já existentes, maximizando os serviços, produzindo eficiência e melhorando processos internos – além de resultar no melhor atendimento para as demandas públicas, produzindo melhor qualidade de vida aos cidadãos (VALADARES et al., 2012).

O fenômeno pode se manifestar de diversas formas como na modificação do ambiente ou de regras, criação de novas organizações, melhoria na gestão dos recursos – entretanto, para que esta prática seja efetiva, é necessário que a organização tenha capacidade de relacionar-se com seu ambiente externo (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

O empreendedorismo público é utilizado como um meio de melhorar a performance dos órgãos públicos – práticas empreendedoras como assumir riscos, proatividade e inovação possibilitam respostas efetivas às demandas complexas a que o setor está sujeito (KIM, 2010). Por meio da implementação de práticas inovadoras, os gestores esperam efetivar reformas estruturais e gerenciais que atendam as demandas públicas (KIM, 2010).

No setor público, há uma orientação de que os serviços e produtos devem ser ofertados sem erros, o que causa a aversão aos riscos e, por vezes, a ineficiência e baixa qualidade na prestação (CARROLL, 2016). A assunção de riscos no setor público trata-se de uma das práticas mais difíceis de serem adotadas pelas organizações públicas, pois a possibilidade de falha limita tal ação. Todavia, para melhorar os serviços e o desempenho do governo por meio do empreendedorismo é necessário uma propensão para assumir riscos (KIM, 2010).

No setor público, a ocorrência de possíveis falhas faz com que o gestor seja visto como irresponsável; ademais, grande parte do financiamento público advém da tributação, que culmina em uma maior cobrança dos atos públicos, trazendo a aversão ao risco e intolerância ao fracasso – o que não quer, contudo, dizer que os riscos nunca sejam assumidos (LEYDEN, 2016).

O empreendedorismo está intimamente ligado ao desenvolvimento de ideias e avaliação de risco, que podem ser bem sucedidas ou fracassadas. Porém, no setor público, deve haver uma preocupação com a minimização dos riscos e o impacto potencial de fracasso

para o público (CARROLL, 2016). A assunção de riscos no setor público deve apoiar-se na transparência e perseguir metas conhecidas e desejadas pela sociedade – apesar disso, o fracasso de projetos empreendedores pode ocorrer, o que não deve causar o repúdio nem punição excessiva se as decisões pautaram-se em conceitos éticos (CARROLL, 2016).

Além disso, são escassas avaliações que visam medir o progresso alcançado pelos órgãos públicos com a implementação do empreendedorismo, pois os objetivos das organizações públicas não são tão claros como as de uma organização privada (KIM, 2010; CARROLL, 2016). O empreendedorismo no setor público deve garantir a governança democrática, sendo uma prática necessária que pode ser ética e levar ao sucesso (CARROLL, 2016).

A ocorrência do empreendedorismo público depende da eliminação da incerteza de que os esforços inovadores serão corretamente considerados, em vez de culminarem em demissão; bem como na oferta de incentivos aos atores empreendedores, tais como: reconhecimento individual e organizacional, oportunidades de progressão na carreira e renomeação (LEYDEN, 2016). Esses atos contribuem para a mudança cultural do setor público, que culminam na fomentação de um ambiente público mais efetivo, que estimule a ocorrência do empreendedorismo (LEYDEN, 2016).

Medidas inovadoras e proativas podem melhorar substancialmente a performance das instituições públicas – a assunção de riscos oferece oportunidades competitivas (KIM, 2010). Por meio do empreendedorismo é possível que organizações expandam suas capacidades, tornando-se mais eficientes, melhorando os resultados, reorientando o fluxo das ações organizacionais e garantindo seu desenvolvimento contínuo (KIM, 2010).

O empreendedorismo público refere-se também a políticas públicas inovadoras que geram maior prosperidade econômica, por meio da transformação de um ambiente econômico estagnado em um que seja mais propício a atividades inovadoras (LEYDEN, 2016). O empreendedorismo público também pode manifestar-se indiretamente por meio da promulgação de leis, alterações em regulamentos (LEYDEN, 2016).

A inovação no setor público pode contribuir consideravelmente para o crescimento econômico e a prosperidade de um país, por meio da redução de custos na prestação de serviços, aumento da qualidade e a variedade desses serviços e melhorias na produtividade do setor privado (LEYDEN, 2016).

Ademais, a capacidade do governo de influenciar indiretamente nos negócios tem sido negligenciada e, por isso, acaba por impedir a formação de oportunidades – entretanto, por meio do empreendedorismo público, essa realidade pode ser modificada (DEGHETTO;

SUTTON; ZORN, 2018). O governo pode impulsionar ou impedir a ocorrência do empreendedorismo público, o que impacta diretamente na economia do país, pois à medida em que o governo promove seus próprios programas e aumenta seus recursos, também aumenta o número de empreendedores que optam por alocar seus esforços empresariais no setor público (DEGHETTO; SUTTON; ZORN, 2018).

Os processos empreendedores não ocorrem apenas nos altos escalões, eles também ocorrem dentro dos níveis intermediários do setor público e resultam em mudanças institucionais. Para compreender esses processos é preciso realizar um estudo multinível que englobe as abordagens individual, organizacional, e diversos níveis setoriais de análise (SUNDIN; TILLMAR, 2008)

É preciso expandir os discursos sobre o empreendedorismo, para buscar interpretar questões subjetivas do processo empreendedor, tais como as redes criadas por empreendedores, suas orientações e as condições oferecidas pelo contexto – o que pode ser feito a partir da compreensão da ação empreendedora (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

4.3 A ação empreendedora

A ação é fruto do esforço, da obstinação por cumprir um caminho que leve à efetivação de um projeto (SARASVATHY, 2001). Antes de agir, o indivíduo irá avaliar os meios disponíveis, passando por um processo de intensa reflexão (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). A ação empreendedora, até que de fato se concretize, passa por um processo de efetivação. Tal processo é aquele no qual o indivíduo seleciona possíveis meios para tornar sua intenção real – isto é, efetivá-la (SARASVATHY, 2001). As redes sociais impulsionam a ação empreendedora ao proporcionar aos atores empreendedores a oportunidade de estabelecer relações com outros indivíduos de sua rede de relacionamento (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Isso diferencia a ação empreendedora da ação administrativa, pois a ação administrativa é institucionalizada – sabe-se todo o caminho que deverá ser percorrido para seu alcance. Já na ação empreendedora tem-se uma intenção do que fazer, mas o modo como ela será concluída dependerá dos meios disponíveis e do processo de efetivação realizado (SARASVATHY, 2001). A diferença está entre fazer algo comum de algo particular, inovador, criativo (SARASVATHY, 2001; BERGLUND, 2005; WATSON, 2013).

A ação empreendedora não ocorre de forma mecânica, durante sua efetivação é possível que surjam vários efeitos desejados, mas também é possível que seu fluxo seja modificado e novamente reorientado, até que de fato se concretize (SARAVATHY, 2001;

SPEDALE; WATSON, 2014). Nesse sentido, estudar a ação empreendedora trata-se de fazer um recorte sobre o tempo para compreender um empreendimento por completo, seus motivos impulsionadores, seu desenvolvimento e atores envolvidos.

Por meio da compreensão ação empreendedora, busca-se conhecer os motivos empreendedores e seus ecossistemas – bem como, estes influenciam no processo empreendedor (LEYDEN, 2016). O foco analítico da ação empreendedora está em reconstruir as etapas do processo empreendedor, a partir do pressuposto de que a ação empreendedora foi intencionalmente calculada – porém, sem o controle total de suas etapas, emergindo de um processo de incertezas (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

Por essa perspectiva, tem-se que feitos empreendedores emergem das muitas combinações possíveis de um dado conjunto de meios, e não de indivíduos especiais com características únicas (SARAVATHY, 2001; WATSON, 2013). Assim sendo, pode ser que um indivíduo, em um momento específico, esteja envolvido num processo empreendedor e nem por isso seja um empreendedor – reconhecer a vasta gama de variáveis e atores envolvidos num processo empreendedor permite retirar uma cortina enigmática do empreendedorismo e reconhecê-lo como um tipo particular de atividade humana (WATSON, 2013).

Assim sendo, é preciso tornar a ação empreendedora o foco central dos estudos sobre o empreendedorismo, para que o indivíduo seja reconhecido como empreendedor na medida em que se envolve numa ação empreendedora, desmistificando a ideia do empreendedor ser um “ser especial” (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). A ênfase da ação empreendedora está em investigar o trabalho executado para efetivar um projeto e as interferências causadas por outros indivíduos, a cultura, o ambiente e o contexto (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

A ação empreendedora surge da incerteza, portanto, não pode ser amparada em decisões centralizadoras e planejamento explícito (LEYDEN, 2016). Manifesta-se da originalidade e criatividade humana, ela requer um sistema complexo de redes sociais, incentivos e feedback (LEYDEN, 2016).

Da mesma forma, a ação empreendedora resulta de um processo sistêmico que ocorre em diversos ambientes e envolve inicialmente a visualização de um empreendimento, após estruturação do processo que levará ao alcance do objetivo, em seguida “*dar vida*” a este processo, monitorar sua execução e aprender com os efeitos desse processo para proporcionar seu aprimoramento, sua compreensão requer a análise de todas as etapas do empreendimento para compreendê-lo como um todo (TAVARES; LIMA, 2004).

A ação empreendedora é influenciada por fatores culturais e emerge da interação de diversos indivíduos em um processo criativo, que torna intenções em realidade (CUNHA et al., 2009). O processo sistêmico da ação empreendedora reúne mudança, criatividade e inovação (CUNHA et al., 2009).

Para que a ação empreendedora ocorra, é necessário que haja um ambiente criativo, o qual proporcione momentos para a criação e exploração de redes que levem à inovação; um ambiente de troca, que permita a avaliação do valor daquela inovação; incentivos que forneçam a motivação necessária para manter a ação empreendedora; feedback que forneçam informações concretas sobre os valores da inovação e recursos econômicos para efetivar os projetos (LEYDEN, 2016).

As ações empreendedoras podem ocorrer tanto em organizações públicas como privadas que produzam estratégias inovadoras que proporcionem modificações radicais ou incrementais (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). O estudo da ação empreendedora permite investigar por completo um feito empreendedor, pesquisando como indivíduos, organizações e sociedade se entrelaçam permitindo sua ocorrência; compreendendo a participação de diversos indivíduos nesse processo, a influência da cultura, do ambiente e das redes sociais. Assim sendo, seu estudo na gestão pública brasileira possibilita explicações mais efetivas, bem como investigar como ocorre a interação dos indivíduos, instituição e sociedade no país, permitindo o aprimoramento de futuras ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse estudo foi possível evidenciar a ocorrência do empreendedorismo a partir de uma nova perspectiva, em que se investiga a formação de intercâmbios inovadores, que possibilitam sanar tensões na lógica institucional e culminam numa ação empreendedora. No setor público, especificamente, o estudo demonstrou a existência de gestores públicos comprometidos com a efetivação de uma gestão escolar competente, inovadora e comprometida com os resultados sociais, a qual busca reorientar o fluxo da ação para gerar melhorias.

No Artigo 1, por meio do desenvolvimento do ciclo da ação empreendedora, foi possível levantar diversas hipóteses acerca de diversas inquietações sobre o empreendedorismo, as quais levaram a concluir que o processo empreendedor se finda ao se institucionalizar; que uma ação é considerada empreendedora quando seu processo de execução é marcado pela incerteza quanto aos seus fins – mas, ainda assim, atores empreendedores decidem por efetivá-la. O ciclo da ação empreendedora não se limita a um contexto específico: econômico, social, político – o que possibilita a compreensão da ação empreendedora em diversos ambientes e, logo, o reconhecimento de sua existência em qualquer contexto que foi modificado pela inovação, aventura e criatividade.

No Artigo 2, o esquema desenvolvido (Figura 1), permitiu identificar ações empreendedoras na secretaria municipal de educação de um município do sul de Minas. Porém, limita-se por analisar as ações apenas pela ótica dos indivíduos que estavam dentro da organização, sendo que outros atores também poderiam ser investigados. O esquema é aplicável a diversos contextos dentro da seara pública e municípios com realidades diversas da qual foi estudada – o que também atesta sua aplicabilidade no contexto da gestão pública brasileira e possibilita o desenvolvimento de novos estudos que investiguem a ação empreendedora no setor público a partir do esquema desenvolvido.

Por derradeiro, com o produto técnico dessa dissertação, foi elaborada uma cartilha de boas práticas na gestão escolar, na qual constam onze ações empreendedoras implementadas na gestão escolar de cinco municípios, localizados no sul de Minas Gerais. As ações se direcionam ao enfrentamento de problemas recorrentes entre os gestores, tais como: ausência de participação da família na vida escolar; necessidade de valorização dos profissionais de educação; dificuldades no processo de alfabetização; problemas com a gestão administrativa; necessidade de desenvolver estratégias para atendimento aos alunos especiais e em situação de vulnerabilidade. Assim, o trabalho permite, ainda, contribuir para disseminação de novos

conhecimentos para o enfrentamento de problemas sociais, econômicos, políticos e de gestão comuns aos gestores públicos.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.
- ARANA, A. R. A.; SILVA, M. A. de. Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 146-157, 2016.
- BAUER, C.; SEVERINO, A. J. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024: compromissos, desafios e perspectivas. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, n. 36, p. 11-15, jan./abr. 2015.
- BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship**. 2005. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Virginia, Charlottesville, 2005.
- 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**, São Paulo, v.5, n.1, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-29, 1999.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão Social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: CRV, 2013.
- CARROLL, J. J. Failure is an option: the entrepreneurial governance framework. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 6, 2016.
- COSTA et al. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Revista Científica Sena Aires**, Valparaíso de Goiás, v. 7, n. 8, p. 214-227, 2018.
- COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-844, set./out. 2008.
- CUNHA, S. K. da. et al. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista Base**, São Leopoldo, v. 6, n. 2, p. 120-137, mai./ago. 2009.
- DEGHETTO, K.; SUTTON, T.; ZORN, M. L. Institutional drivers of born-public ventures, **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v.7, n. 1, p.14-33, 2018.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. São Paulo: Globo, 2012.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

IIZUKA, E. S.; MORAES, G. H. S. M. de.; SANTOS, A, de. A. Produção acadêmica em empreendedorismo no Brasil: análise dos artigos aprovados nos eventos da Anpad entre 2001 e 2012. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p.723-749, 2015.

KEARNEY, C., MEYNHARDT, T. Directingcorporateentrepreneurshipstrategy in thepublic sector topublicvalue – antecedents, componentsandoutcomes. **InternationalPublic Management Journal**, London, 2016.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, mai./jun. 1994.

KIM, Y. Improving Performance in U.S. StateGovernments. **Public Performance & Management Review**, Oxford, v. 34, n.1, p.104-129, 2010.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARQUES, S. B. V. et al. Intraempreendedorismo no setor público: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Desenvolvimento e Planejamento**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 26-48, jan./abr. 2016.

MATTOS, R.; VENCO, S. Sistema nacional de educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias, perspectivas. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 611-615, set./dez. 2015.

MELÉNDEZ, J. J. P. Reconsiderando a política de colonização no Brasil imperial: os anos da Regência e o mundo externo. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 34, n. 68, p. 35-60, 2014.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, p. 30-75, set./dez. 2017.

MORAIS, M. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **REGEPE**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2015.

NUNES, E. **A gramática política no Brasil**: clientelismo e insulamento burocrático. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 2003.

OLIVEIRA, A. C. P. de.; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, 2018.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAAE**, Goiânia, v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

PAIVA, C. H. A. A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009.

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

PINTO, R. Ação empreendedora: que (re)configurações possíveis? **SCRIPTA**, Belo Horizonte, v. 15, n. 28, p. 103-117, 2011.

RABELO, F. L. De experts a “bodes expiatórios”: a elite técnica do DASP e a reforma no funcionalismo público federal no Estado Novo (1938-1945). **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 78-91, 2013.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Australian, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, C. de. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa de crédito solidário (PSC) 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/index.php/recadm/article/view/2256/882> >. Acesso em: 30 mai. 2018.

SILVA, M. V. G. de. et al. Intraempreendedorismo no setor público: análise do comportamento empreendedor de gestores públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 67-114, mai./ago. 2018.

SOUSA, J. L. de; PAIVA JUNIOR, F. G. de; LIRA, Z. B. Abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul/dez. 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the cross roads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, London, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

SUNDIN, E.; TILLMAR, M. A nurse and a civil servant changing institutions: entrepreneurial processes in different public sector organizations. **Scandinavian Journal of Management**, Örebro, v. 24, p. 113-124, 2008.

TAVARES, T. S.; LIMA, J; B; de. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: **XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

TONELLI, D. F.; BRITO, de. M. J.; ZAMBALDE, A. L. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 586-603, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a08.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

VALADARES, J. L. et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública brasileira. In: **Encontro da ANPAD**, n. 36, 2012. Rio de Janeiro.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis v. 17, n. 41, p. 82-98, abr. 2015.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational, and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship&Development**, Denver, v. 25, p. 404-422, 2013.

SEGUNDA PARTE

ARTIGO 1

AÇÃO EMPREENDEDORA: UM NOVO OLHAR SOBRE O EMPREENDEDORISMO **ENTREPRENEURIAL ACTION: A NEW LOOK AT ENTREPRENEURSHIP**

RESUMO

Este ensaio teórico apresenta uma possibilidade de análise do empreendedorismo para além do foco no indivíduo/contexto – ou seja, busca ampliar o campo de visão do empreendedorismo para simplificar a compreensão do fenômeno, a partir da seguinte questão: como entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora? Assim, este trabalho tem como objetivo propor um esquema teórico para entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora. Apesar da diversidade de trabalhos e abordagens sobre o empreendedorismo, o campo carece de estudos que busquem compreender o empreendedorismo num contexto amplo, que investigue a interação de diversas variáveis. Nesse sentido, a contribuição deste estudo foi compreender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora, a qual resulta da modificação da estrutura vigente, por meio da interação de indivíduos, organização e sociedade. Como resultado, é apresentado o ciclo da ação empreendedora, a partir do qual é possível compreender empiricamente este fenômeno desde sua emergência até a institucionalização. Assim, acredita-se que este ensaio contribuirá para a expansão de pesquisas sobre ação empreendedora no Brasil.

Palavras-chave: Ação empreendedora. Empreendedorismo. Criatividade situada.

1 INTRODUÇÃO

O campo dos estudos do empreendedorismo é bastante heterogêneo e transcende muitas disciplinas e níveis de análise (BERGLUND, 2005), sendo um processo dinâmico que pode se apresentar de variadas formas: privado, público, corporativo, social, colaborativo. Nesse sentido, diversas abordagens foram desenvolvidas para analisá-lo a partir de perspectivas distintas. Vale (2014b) classifica essas abordagens em três níveis: micro, meso e macro, dependendo do foco de análise do estudo: indivíduo ou ambiente.

Tonelli, Brito e Zambalde (2011) as agrupam em perspectivas subjetiva e objetiva, sendo que a primeira abarca as abordagens comportamental e econômica, as quais enfatizam o indivíduo e destacam que o comportamento empreendedor é inerente ao sujeito, que suas crenças, habilidades, experiências acumuladas são determinantes para a identificar oportunidades e transformá-las em algo empreendedor. Já a perspectiva denominada pelos

autores como objetiva, trata da abordagem organizacional, que ressalta o contexto como o impulsionador de oportunidades para emergência de atos empreendedores, tanto por causas acidentais como também pela criação de ações propositais (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

Os autores destacam que as diversas abordagens desenvolvidas para estudar o empreendedorismo não buscaram compreendê-lo como um todo, ora atribuem o mérito ao indivíduo, ora ao ambiente – porém, afirmam que o ato empreendedor ocorrerá por meio do entrelaçamento entre indivíduos e ambiente (BERGLUND, 2005; TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

Por serem utilizadas como tipo ideal, as perspectivas econômica, comportamental e organizacional acabam por deixar lacunas em suas explicações e em certos casos apresentam argumentos desarmônicos (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011). Muitos pesquisadores realizam transposições anistóricas e descontextualizadas de conceitos e teorias de épocas distintas aos dias atuais, que culminam em discursos irrealis e incoerentes (MARTES, 2010; COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Historicamente, pesquisadores do empreendedorismo têm uma visão um tanto quanto mecânica do empreendedor, com foco em características específicas de personalidade e sua adaptação a pressões estruturais (VAN DE VEM, 1993; BERGLUND, 2005).

Assim sendo, apesar da diversidade de estudos e abordagens sobre o empreendedorismo, ainda há uma cortina enigmática que se forma acerca do fenômeno e que o atrela a um grupo seletivo de pessoas ou organizações que, por vezes, se mostra como um feito heroico ou uma característica comportamental única, que não proporcionam explicações efetivas. A partir disso, diversas inquietações surgem quanto a verdadeira face do empreendedorismo e suas implicações, tais como: como ocorre o processo empreendedor? Ele teria um fim? Como algo novo deixa de ser inovador? Como é possível dizer se algo é empreendedor ou não?

Desse modo, se faz necessário que o empreendedorismo seja trabalhado a partir de uma compreensão ampla da realidade, a fim de proporcionar explicações concretas sobre o fenômeno. Há um reconhecimento cada vez maior de que a pesquisa sobre empreendedorismo precisa expandir seu campo para compreendê-lo em um contexto maior (BERGLUND, 2005.; MELLO; CORDEIRO, 2010.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Assim, é necessário que seja realizado um esforço para considerar a heterogeneidade em termos de conhecimento, preferências, habilidades e comportamentos inerentes ao processo empreendedor, no sentido de investigar a participação de variados atores e interpretar como eles proporcionaram a

emergência do fenômeno e, ao mesmo tempo, são modificados por ele – tendo essa compreensão como premissa básica para a construção da teoria (BERGLUND, 2005.; GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013.; WATSON, 2013).

Uma das formas encontradas para proporcionar estas explicações pode ser por meio da compreensão da ação empreendedora – sendo uma ação reflexiva que ocorre em relação a situações específicas em um contexto social e histórico amplo. Sua compreensão requer um aprofundamento do mundo da vida empreendedora, que vai além do simples debate subjetivo/objetivo (BERGLUND, 2005) – isto é, requer explorar vastamente uma conjuntura, investigando o entrelaçamento de diversas variáveis, de modo a descrever como atores empreendedores experimentam e conceituam suas ações, na medida em que criam e desenvolvem seus empreendimentos.

Essa forma de compreender a realidade aponta para a inexistência de um sujeito especial, com características únicas, em detrimento dos demais envolvidos. Ela aponta para a importância do diálogo entre atores, pois é por meio dele que os atores se articulam para processar trocas criativas, inovadoras e aventureiras – as quais são consideradas como verdadeiras ações empreendedoras. Deste modo, este estudo busca responder a seguinte questão: Como entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora?

Logo, este trabalho tem como objetivo propor um esquema teórico para entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora, a qual investiga o processo cognitivo que resulta em um empreendimento. Porém, avança sobre a temática ao apresentar o ciclo da ação empreendedora, que a compreende desde sua emergência até sua institucionalização – o qual, por sua vez, aponta possíveis respostas para as inquietações anteriormente levantadas.

Este estudo não esgota todas as possibilidades de análise da ação empreendedora, porém tenta demonstrar a ocorrência do empreendedorismo a partir da investigação de um contexto amplo, incluindo as etapas vinculadas com esse processo. Logo, o trabalho se justifica uma vez que existem poucos estudos nacionais que buscaram compreender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora – além do mais, no contexto internacional, o conceito ainda carece de melhor definição conceitual, pois encontra-se poucos estudos relacionados à temática. Por outro lado, desvincular o conceito de empreendedorismo de algo extraordinário e heroico é algo que permite contribuir para o avanço da pesquisa sobre esta temática.

Para elaboração do presente ensaio teórico foi realizada uma revisão bibliográfica em estudos que buscavam compreender a ação empreendedora e o empreendedorismo a partir de uma nova perspectiva. Este trabalho apresenta, na sequência, uma contextualização da

emergência do campo do empreendedorismo e as principais abordagens; em seguida, a discussão que envolve ação empreendedora como alternativa para entender o fenômeno do empreendedorismo; por fim, a conclusão – que aponta a ação empreendedora como um tipo particular de atividade humana que resulta da interação de indivíduos, organização e sociedade (WATSON, 2013).

2 FORMAÇÃO DO CAMPO DO EMPREENDEDORISMO

O capitalismo desponta na segunda metade do século XVIII, em meio a Revolução Industrial, com a expansão das atividades comerciais, reconhecimento da propriedade privada e valorização do capital (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Nesse contexto, segundo Costa, Barros e Martins (2008) os primeiros sinais sobre o empreendedorismo surgem com os estudos de Cantillon, que procurou definir quem seria o sujeito empreendedor, reconhecendo-o como aquele que se arrisca calculadamente diante das oscilações entre oferta e demanda.

No alvorecer do capitalismo, o empreendedor era tido como o empresário – aquele indivíduo que desempenhava funções empresariais criando novos arranjos, produtos e, com isso, modificava os padrões de produção existentes e garantia o lucro de sua empresa (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Com a expansão das empresas e início das grandes sociedades anônimas, já no período monopolista do capitalismo, as funções do empreendedor se modificaram. Ele passou a se articular de modo a manter vantagem econômica ante o aumento do mercado, e não apenas de produzir novos bens e serviços – assim, sua capacidade de persuasão, formação de alianças e desenvoltura ganharam destaque (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011). Nos dias atuais, segundo Costa, Barros e Carvalho (2011), o empreendedorismo é concebido pela sociedade contemporânea como a superação de obstáculos, por meio da percepção de oportunidades e desenvolvimento de ideias inovadoras que levam ao sucesso financeiro.

Contudo, não há consenso sobre as conceituações e perspectivas sobre o empreendedorismo, porém reconhece-se que se trata de um fenômeno amplo que pode ser compreendido a partir de diversas abordagens, sendo que cada uma delas reflete o fruto do conhecimento de sua época (MACHADO; NASSIF, 2014.; VALE, 2014b). Segundo Vale (2014b), as abordagens existentes poderiam ser selecionadas em três níveis: micro, meso e macro, as quais abarcam campos do conhecimento como ciências sociais, ciência do

comportamento, sociologia, sociologia econômica, economia neoclássica e economia/ inovação.

No nível micro estão relacionadas as abordagens ligadas ao início dos estudos a respeito do empreendedorismo, as quais tentaram compreender e explicar o empreendedor ou seu empreendimento sem, porém, se atentarem com o contexto no qual estes aconteciam (VALE, 2014b). Podem ser consideradas representantes desse nível as abordagens econômica e comportamental.

A abordagem econômica tem como foco a análise do resultado da ação do empreendedor sobre a ordem econômica e seu papel no desenvolvimento do mercado (NAKASHIMA, 2002). A abordagem econômica reconhece o empreendedor como aquele indivíduo que conduz um negócio, se arrisca diante de situações incertas, está atento a novas oportunidades e consegue introduzir uma inovação no mercado (VALE, 2014a). Para os economistas, os empreendedores são caracterizados como extraordinariamente capazes ou rápidos em otimizar situações de problema posto sua capacidade de perceber oportunidades (BERGLUND, 2005).

Já a abordagem comportamental – também conhecida como psicológica ou behaviorista – busca compreender o motivo impulsionador das atitudes dos empreendedores, identificando características da personalidade, experiências e competências expressivas do indivíduo, pois acreditam que existem traços de personalidade exclusivos dos empreendedores e que são determinantes para a ocorrência do empreendedorismo (NAKASHIMA, 2002.; VALE, 2014a.; BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Segundo Verga e Silva (2014), o advento dos estudiosos de psicologia no campo do empreendedorismo ocorreu na Era das Ciências Sociais (1940/1970), em que psicólogos e sociólogos deram ênfase à figura do empreendedor, buscando compreendê-lo, além de identificar sua influência no processo de mudança econômica.

Entretanto, com a evolução dos estudos sobre o empreendedorismo, notou-se que o sujeito empreendedor fazia parte de um contexto e que sua análise seria importante para melhor explicar o fenômeno – a partir daí surgiram as abordagens no nível meso (VALE, 2014b). As abordagens do nível meso buscam investigar a interação do indivíduo com o seu contexto social mais próximo, bem como a formação de redes com atores de diferentes contextos, pois as reconhecem essenciais para a emergência de um empreendimento (VALE, 2014b). Representam o nível meso as abordagens da sociologia e da sociologia econômica.

A abordagem da sociologia busca compreender a ligação entre a evolução do processo de crescimento e desenvolvimento econômico, com a figura do empreendedor – para esta vertente, para que o progresso econômico ocorra é preciso que o contexto social permita e estimule o empreendedorismo (VALE, 2014a). Para tanto, é necessário que haja indivíduos diferentes do padrão existente, que estes sejam excluídos socialmente ou culturalmente, de forma que sejam estimulados a terem iniciativas para além do comum, e que essas atitudes destoantes sejam capazes de modificar os padrões estabelecidos e ressignificá-los (VALE, 2014a).

Atualmente, a abordagem da sociologia econômica aduz que, para proporcionar explicações mais efetivas sobre o empreendedor, é preciso conhecer por completo a conjuntura na qual ele está inserido, seus relacionamentos e suas redes (VALE, 2014a). Para os adeptos dessa abordagem, é por meio do entrelaçamento de indivíduos com realidades distintas que são identificadas oportunidades e formadas alianças que garantem o acesso a novos recursos e a ocorrência do empreendedorismo (VALE, 2014a).

Já as abordagens do nível macro buscam compreender o empreendedor e seu empreendimento num contexto socioeconômico amplo, que pode ser analisado tanto pela ótica da instituição quanto pela inovação (VALE, 2014b). No viés institucional, são as regras formais (leis, direitos) e as informais (crenças, tradições) que impulsionam ou limitam a ocorrência do empreendedorismo; já para viés da inovação, esta seria a propulsora de crescimento e desenvolvimento (VALE, 2014b). Nesse nível, destaca-se a abordagem da inovação.

Para a abordagem da inovação, os empreendedores são responsáveis pelas inovações e evoluções ao tentarem percorrer novos caminhos – dessa forma, se diferenciam do capitalista e do gestor, pois sua função se cumpre em executar novas ideias (VALE, 2014a). Este processo se dá em decorrência do que Schumpeter (1982) denomina “*destruição criadora*”, que é provocar a ruptura no fluxo econômico existente, o que deve resultar na introdução de um novo bem, método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados, constituição ou fragmentação de posição de monopólio (SCHUMPETER, 1982). A destruição criadora é a transformação da ordem econômica através da introdução de inovações, na qual a ruptura das estruturas vigentes opera e conserva o capitalismo (NAKASHIMA, 2002).

Berglund (2005) ainda apresenta a possibilidade de analisar o empreendedorismo a partir de outras duas perspectivas: a cognitiva e a discursiva. A abordagem cognitiva busca descobrir as causas de uma ação, o modo pelo qual os empreendedores processam

informações e armazenam conhecimento como meio para enfrentar a racionalidade limitada e promover a ação empreendedora. Ela não busca selecionar traços da personalidade empreendedora, mas comparar empreendedores entre si, para identificar fatores cognitivos ao longo de dimensões cognitivas específicas em relação a certas situações, para tentar compreender como a ação empreendedora ocorre (BERGLUND, 2005).

Já na perspectiva discursiva, os indivíduos, eventos e ações não são tratados isoladamente, o que permite a compreensão de fenômenos, eventos e ações específicas – bem como, possibilita visualizar ações como parte de um enredo maior (BERGLUND, 2005; MACHADO, 2016). As investigações, nessa abordagem, concentram-se nas histórias individuais e socialmente compartilhadas, além de discursos que unem eventos, ações e fenômenos (BERGLUND, 2005.; MACHADO, 2016).

Pesquisadores orientados pela abordagem discursiva rejeitam o conhecimento antropocêntrico e descontextualizado na forma de explicações comportamentais e cognitivas e, em vez disso, buscam discorrer sobre histórias como forma de compreender as identidades empreendedoras, como os atores empreendedores legitimam suas ações para si mesmos e para os outros, além de como ordenam situações incertas (BERGLUND, 2005). A abordagem discursiva também pode ser vista como uma extensão mais reflexiva da pesquisa tradicional sobre a influência da cultura e das pressões institucionais (BERGLUND, 2005.; KIRSCHBAUM; GUARIDO FILHO, 2011).

Há ainda a abordagem processual do empreendedorismo, que busca compreendê-lo a partir da junção de diversas perspectivas. Essa abordagem investiga as etapas que levaram a ocorrência de um empreendimento, englobando a compreensão do indivíduo e seus motivos impulsionadores, a influência do ambiente micro e macro, a criação e exploração das oportunidades, percorrendo todo o processo empreendedor (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Essa vertente busca analisar as ações dos empreendedores e seu processo de criação (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Ainda que não haja consenso sobre as abordagens do empreendedorismo, nota-se que para empreender é preciso sair do comum, e uma série de fatores influenciam esse processo: o comportamento dos indivíduos, a sociedade, as condições de mercado, as regras formais e informais – o que faz com que o fenômeno possa ser analisado a partir de diferentes perspectivas. A ação empreendedora é também um caminho para entender tal fenômeno e a abordagem processual é pertinente para descrever a ação, a partir da compreensão da interação de indivíduos, organização e sociedade – o que culmina num empreendimento.

3 PARA ALÉM DO EMPREENDEDORISMO: A AÇÃO EMPREENDEDORA

Estudar a ação empreendedora trata-se de compreender o empreendedorismo a partir de um novo olhar, no intuito entender o entrelaçamento entre indivíduos, organização e sociedade – os quais possibilitam a ocorrência de um ato empreendedor. É no contexto das relações que emerge a ação empreendedora, aqui entendida como as circunstâncias ou eventos relevantes para um acontecimento (RODRIGUES, 2017).

Realizar um estudo mais amplo sobre o empreendedorismo possibilita a análise do contexto como um todo e expor de forma ampla como intercâmbios são formados no mundo social (VAN DE VEM, 1993.; WATSON, 2013). Para compreender a ação empreendedora é preciso reconhecer que ela ocorre em diversos contextos temporais e ou/relacionais – além de buscar entender e reconstruir o passado, para possibilitar seu entendimento no presente e o modo como ela afetará o futuro (BERGLUND, 2005).

Atores empreendedores baseiam-se em suas experiências pessoais, bem como em sua interação com o contexto interno e externo para promover feitos empreendedores (CRAMER, 2002.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Tal fato permite que eles elaborem e reinterpretem os riscos e oportunidades desse processo – assim como, elaborar e testar ideias, explorar incertezas e desenvolver insights que culminarão numa ação empreendedora (CRAMER, 2002.; BERGLUND, 2005.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

Logo, a ação empreendedora é o resultado da interação de diversas intenções cognitivas, que sugere que estas intenções podem ser analisadas separadamente posto a heterogeneidade de informações (BERGLUND, 2005.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Quando o empreendedorismo é analisado para além de apenas um indivíduo, é possível identificar novos atores, bem como perceber como eles se articulam por meio do uso da criatividade (MELLO; CORDEIRO, 2010.; WATSON, 2013). A compreensão do empreendedorismo, a partir dessa óptica, explora elementos cognitivos – consequentemente, analisa não só o sujeito empreendedor, mas a interação do indivíduo com o seu contexto (SPEDALE; WATSON, 2014.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

A ação empreendedora compreende que antes mesmo de um sujeito ser empreendedor, ele é um ator social – que convive em sociedade, possui uma cultura, família, e os frutos de suas interações refletem na sociedade (CRAMER, 2002.; SPEDALE; WATSON, 2014). Assim sendo, as ações empreendedoras não são lineares e racionais, pois carregam consigo as vivências e o contexto social em que o ator está inserido (CRAMER, 2002.; SPEDALE; WATSON, 2014.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

A ação empreendedora trata-se de um processo de criatividade situada. A criatividade situada surge da tentativa de resolução de situações em que os padrões existentes não são mais adequados ou eficientes, fazendo emergir novas possibilidades (BORTOLUCI, 2014). Atores empreendedores passam por diversas situações de tensão e, nesses casos, se articulam da melhor forma possível para resolvê-las utilizando seus hábitos e costumes – porém, há um momento em que esses hábitos não são mais suficientes, sendo necessário direcionar a criatividade para a solução de uma situação específica (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013.; BORTOLUCI, 2014).

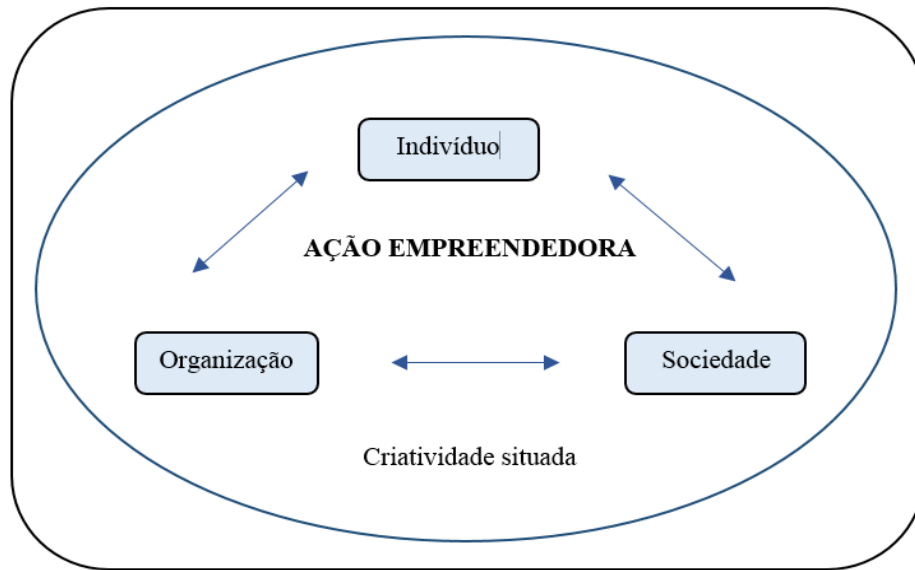
A criatividade situada ocorre em contextos de desequilíbrio constantes, em que a situação vigente deve ser modificada a partir da experimentação de novas práticas, para proporcionar novos arranjos institucionais (POTTS et al., 2008). Dessa forma, quando um problema não é resolvido por um hábito e sim por intercâmbios aventureiros, inovadores e criativos têm-se uma situação de criatividade situada e, ao mesmo tempo, uma ação empreendedora (WATSON, 2013.; BORTOLUCI, 2014).

A ação empreendedora poderá ocorrer em um momento específico ou em várias situações da vida de um indivíduo, dependendo das trocas realizadas para a resolução da tensão (VAN DE VEN, 1993.; WATSON, 2013). Tal fato faz com que um indivíduo, em um determinado momento de sua vida, esteja envolvido numa ação empreendedora e nem por isso seja denominado um empreendedor – assim, é plausível denominá-los como atores empreendedores, e não apenas como empreendedores (WATSON, 2013).

Dessa forma, a ação não é apenas restrita pela situação – a situação, em parte e de modo imprevisível, constitui a ação, forçando os atores a responderem criativamente a ela (BERGLUND, 2005.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Assim, a ação empreendedora é concebida como um acontecimento social e os empreendedores como atores sociais que operam em um determinado contexto – para melhor compreendê-la, é necessário que a prática social seja situada no tempo e no espaço (BORTOLUCI, 2014).

Nesse sentido, o entrelaçamento de indivíduos e organização – influenciados pela sociedade, num processo de criatividade situada que culmina no desenvolvimento de novos bens e serviços ou na reestruturação de processos – proporciona a ocorrência de uma ação empreendedora (Figura 1):

Figura 1 – A emergência da ação empreendedora.

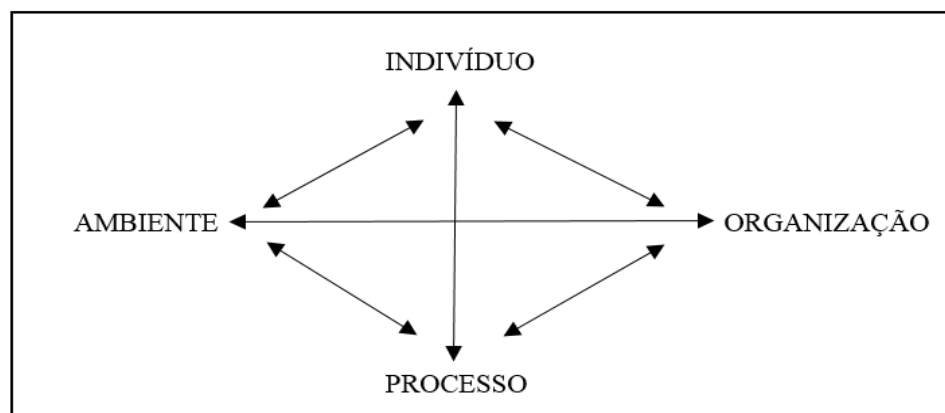


Fonte: Da autora (2018).

Ao estudar a ação empreendedora, o foco de análise não fica apenas no indivíduo, revelando um caráter inclusivo ao reconhecer o entrelaçamento dos indivíduos e do contexto em que estão inseridos (CRAMER, 2002.; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013.; RODRIGUES, 2017). Mas como se dá este processo?

Para Gartner (1985), o processo empreendedor decorre da interação das características comportamentais dos empreendedores, das organizações por eles criadas, do ambiente em que está inserido o empreendimento e do processo que culmina em sua realização, conforme pode ser observado na Figura 2:

Figura 2 – A estrutura para descrever a criação de novos empreendimentos.



Fonte: Gartner (1985).

Em sua pesquisa, Gartner (1985) buscou demonstrar que a interação dos indivíduos com seu contexto é o que propicia a criação de novos empreendimentos, também que o empreendedorismo é um fenômeno multifacetado, em que cada variável descreve apenas uma única dimensão do fenômeno e não pode ser considerada sozinha (GARTNER, 1985). Nesse sentido, ainda segundo o autor, nenhum ato empreendedor pode ser descrito de forma abrangente e sua complexidade pode ser adequadamente comprovada, a menos que todas as suas dimensões sejam investigadas (GARTNER, 1985). Uma possível tentativa para descobrir como as variáveis de cada dimensão interagem com as demais se dá por meio da utilização da visão de um caleidoscópio, em que se enxerga o todo a partir da união de elementos variados (GARTNER, 1985).

De modo mais tangível, Spedale e Watson (2014), após a realização de uma pesquisa empírica-teórica, concluíram que a ação empreendedora emerge a partir do cruzamento entre tensões na lógica institucional e as orientações de vida do indivíduo e que este fenômeno pode ocorrer em diversos ambientes e empreendimentos, uma vez que ela pode ser encontrada em qualquer processo que foi modificado pela criatividade.

Em vista disso, o processo empreendedor iniciaria com o surgimento de tensões na lógica institucional, que são situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente, nas instituições que podem ser exemplificadas por situações de tensão dentro de uma organização, tais como: o alcance de uma meta que vale o sucesso da equipe, a baixa eficácia em determinados projetos – ou seja, situações que interrompem o fluxo de desempenho organizacional (SPEDALE; WATSON, 2014).

Na tentativa de resolução dessas tensões, os indivíduos utilizam sua orientação de vida, que é definida pela história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos dos indivíduos que ali se encontram e influenciam as ações cotidianas. Por meio da compreensão da orientação de vida é possível analisar as vidas e as atividades dos indivíduos e identificar situações de vida de atores empreendedores ou potenciais atores empreendedores que foram empregadas nas ações em que eles se envolveram (MELLO; LEÃO; CORDEIRO, 2007.; WATSON, 2013). Isto é, identificando quem são os indivíduos envolvidos numa ação empreendedora, sua identidade, sua cultura, suas circunstâncias sociais e pessoais, é possível discernir o que os levaram a agir de determinado modo.

A junção das orientações de vida de diversos indivíduos dentro de uma organização criam uma lógica institucional, que são os padrões e crenças estabelecidos para condução da organização (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013). Quando essas lógicas sofrem influências a partir do atrito com diferentes orientações de vida – tanto de indivíduos inter ou

intra organização – são causadas situações de tensões e conflitos dentro das organizações, e uma das possibilidades de eliminá-los é agindo de forma empreendedora (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013).

Sendo assim, para tentar resolver as tensões na lógica institucional, os atores empreendedores passarão por um processo de intensa reflexão no intuito de identificar “meios disponíveis” para enfrentá-las (SARASVATHY, 2001.; CRAMER, 2002.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Os "meios" podem ser enquadrados em três categorias: quem é o indivíduo (autoconceito reflexivo do autor: características, habilidades, etc.), o que eles conhecem (educação, experiências, etc.) e quem eles conhecem (redes sociais e profissionais) (SARASVATHY, 2001.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013).

Consequentemente, quando surge uma tensão causada pelo atrito entre diferentes lógicas institucionais, os indivíduos compreenderão a situação existente, de modo que saibam quem eles são; o que eles sabem a respeito daquela situação; quem eles conhecem que poderão ajudá-los e como deverão agir. A articulação criativa entre indivíduos de dentro e/ou de fora da organização, no intuito de resolver tensões na lógica institucional, poderão modificar a situação, da qual também poderá emergir uma ação empreendedora.

Portanto, por meio dos estudos acima citados, pode-se compreender que o processo empreendedor emerge a partir do cruzamento entre tensões na lógica institucional e as orientações de vida dos indivíduos, que por meio de um intercâmbio criativo, inovador e aventureiro, culmina numa ação empreendedora. Contudo, esse processo teria um fim?

Arrisco-me a dizer que sim, no momento em que a ação inovadora se institucionaliza e torna uma ação administrativa. A institucionalização é o processo pelo qual ações se tornam hábitos de atores específicos, os quais são utilizados na resolução de problemas recorrentes (TOLBERT; ZUCKER, 2007). A institucionalização é considerada por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) como características culturais que atendem as necessidades funcionais das organizações – elas se mantêm, pois se fazem opção possível e desejada para os agentes. Quanto maior for o tempo de permanência de uma ação institucionalizada, maior será a resistência à sua modificação – quando uma ação é objetificada, ou seja, quando há o consenso quanto a sua utilização, ela poderá sedimentar-se, propagar-se e perpetuar-se dentro de uma organização, tornando mais difícil sua modificação (TOLBERT; ZUCKER, 2007).

A partir desse entendimento, é possível compreender como algo novo deixa de ser empreendedor – isto é, quando se conhece o caminho que deve ser percorrido para que algo aconteça, o processo que antes era inovador se torna um hábito. Assim, a criação ou reestruturação inovadora passa a se tornar um processo institucionalizado. Desse modo, algo

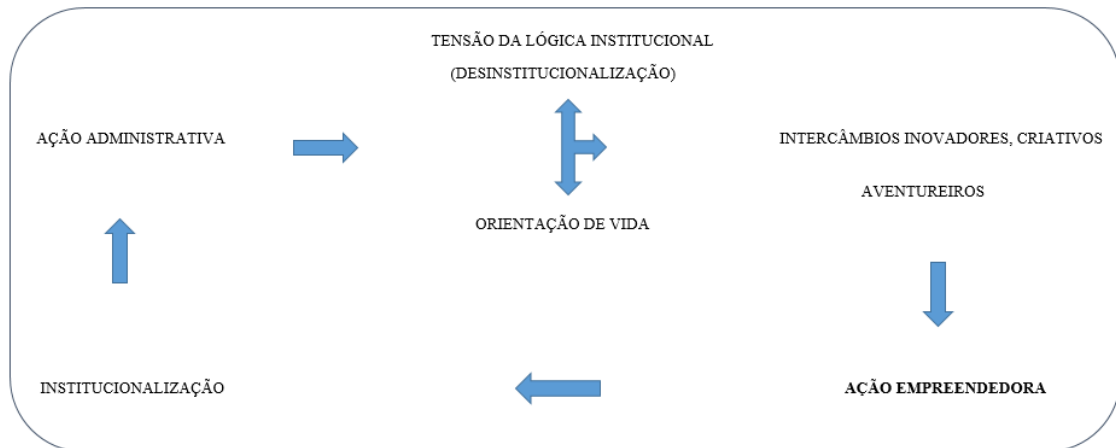
novo deixa de ser empreendedor quando se institucionaliza dentro de uma organização, quando seus riscos são conhecidos.

Para que ocorra a desinstitucionalização de uma ação é necessário que ela perca sua legitimidade, ou seja, deixe de haver um consenso quanto sua utilização e permanência na organização, seja em razão de pressões externas ou internas – que ocasionem tensões e conflitos que possibilitem a abertura para uma mudança organizacional (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005.; TOLBERT; ZUCKER, 2007). Potts et al. (2008) explicam que um processo de criatividade situada é uma resposta criativa para uma situação de desequilíbrio constante, que proporciona o surgimento de novas ideias, comportamentos, parcerias, produtos. Porém, passado o momento da criação de algo novo, a criatividade não será mais situada, mas sim compilada e renormalizada em definitivo.

Desse modo, quando a mudança organizacional resulta em algo criativo e inovador poderá ocorrer uma ação empreendedora – todavia, passado o momento em que esta ação seja inovadora, ela poderá se tornar um padrão desejável na organização, um hábito objetificado e sedimentado, que irá se institucionalizar tornando-se uma ação administrativa – aquela que é realizada por consensualidade, motivada pela produtividade e racionalidade (MOREIRA NETO, 2003.; SALM; MENEGASSO, 2015).

Dessa forma, a ação empreendedora ocorre como um ciclo, iniciando-se no processo de desinstitucionalização, em que há uma tentativa de resolução das tensões da lógica institucional. Porém, cabe ressaltar que ela não irá emergir da simples resolução da tensão, mas pela articulação efetiva que resulta em intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros, que são guiados pelas orientações de vida dos indivíduos, criando uma mudança dentro da organização. Quando a ação se sedimenta, tornando-se institucionalizada, acontecerá a transformação da ação empreendedora em uma ação administrativa, que poderá em um momento posterior de desinstitucionalizar-se, gerando um novo atrito e estimulando o processo empreendedor novamente, conforme se vê na Figura 3:

Figura 3 – Processo da ação empreendedora.



Fonte: Da autora (2018).

A Figura 3 apresenta a possibilidade de compreensão do processo empreendedor, a partir do ciclo da ação empreendedora. O esquema foi inspirado em Spedale e Watson (2014), os quais propõem um modelo de emergência da ação empreendedora – contudo, acrescenta várias nuances que permitem algumas considerações: o processo empreendedor inicia-se a partir da tentativa de resolução de tensões na lógica institucional em que os indivíduos empregam suas orientações de vida que culmina em intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros; esse processo termina quando o caminho que era até então arriscado e incerto torna-se conhecido e habitual; assim, algo novo deixará de ser empreendedor quando se institucionalizar. Porém, ainda é preciso tentar responder como é possível dizer se algo é empreendedor ou não?

Com base como que fora até aqui explanado, tem-se que a ação empreendedora poderá ser totalmente inovadora em um local, e em outros já ter sido institucionalizada. Desse modo, a ação será categorizada como empreendedora ou não, em cada organização, dependendo da inovação e da criatividade utilizada para seu alcance. A ação empreendedora não é um processo mecânico, há uma intencionalidade quanto a sua execução, porém marcada pela incerteza quanto aos seus fins (BERGLUND, 2005.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017).

Ao analisar o empreendedorismo a partir da ação, é possível reconhecer a distinção analítica entre a sociedade, a organização e o indivíduo, bem como compreender que as características comportamentais do indivíduo são criadas a partir de suas vivências em sociedade e que podem ser utilizadas para o enfrentamento das tensões da lógica institucional, por meio das ações individuais – possibilitando um novo cenário organizacional. Nesse sentido, deixa de privilegiar uma dimensão específica do empreendedorismo, possibilitando sua análise em diversos ambientes, que não apenas os empresariais.

À vista disso, o mérito do empreendimento não será apenas do indivíduo ou da organização ou da sociedade, mas sim do ajuste exitoso entre as diferentes partes. Por vezes, essas trocas serão relativamente rotineiras e, em outras vezes, serão relativamente imaginativas, inovadoras ou criativas, as quais serão consideradas como verdadeiras ações empreendedoras (SPEDALE; WATSON, 2014).

As ações empreendedoras modificam as organizações; por meio da ação coletiva, novas práticas podem ser incorporadas à organização, como pela utilização de novas tecnologias de informações (BAEZ; ABOLAFIA, 2002). As ações empreendedoras podem ocorrer de três maneiras, a saber: pela mudança nos processos e procedimentos de organizacionais; por meio de um improviso em que é necessário assumir riscos e tomar iniciativa, possibilitando a descoberta de uma oportunidade para empreender; por último, por meio da reestruturação de um ambiente prejudicado pelo improviso, haja vista que ao assumir riscos pode ser que o projeto não proporcione os resultados esperados e com isso tenha que ser reestruturado, resultando em uma ação empreendedora (BAEZ; ABOLAFIA, 2002). Esta é amparada no conhecimento oriundo da prática, a partir de convicções e hábitos que podem ser modificados a fim de gerar melhorias.

A ação empreendedora pode ser considerada um tipo de atividade humana particular, que está muito mais relacionada com uma atividade cotidiana do que com feitos heróicos (WATSON, 2013). Nesse sentido, por meio da ação empreendedora, é possível enxergar o ciclo de um processo empreendedor, que investiga a interação das dimensões: indivíduo, organização e sociedade, a fim de compreender o mundo real, sem personagens míticos e indivíduos especiais (MELLO; CORDEIRO, 2010.; WATSON, 2013.; RODRIGUES, 2017) – em outras palavras, amplia-se o campo de visão para simplificar o fenômeno.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi demonstrado ao longo desse ensaio, o empreendedorismo é uma prática verificada em diversos ambientes, que pode ser analisado a partir de diversas abordagens. Assim, pode ser considerado um fenômeno dinâmico e multidimensional, oriundo do sistema capitalista que, através de um processo criativo, provoca mudanças inovadoras ou adaptativas a fim de gerar melhorias na realidade local.

Percebe-se nos estudos sobre o empreendedorismo – tais como os de Gartner (1985), Berglund (2005), Costa, Barros e Carvalho (2011), Gomes, Lima e Cappelle (2013), Watson

(2013), Spedale e Watson (2014), Mocelin e Azambuja (2017) – a tentativa de deslocamento do foco no sujeito empreendedor para a compreensão do resultado obtido, da ação em si, reconhecendo as contribuições de outros indivíduos e a influência que o contexto impõe sobre o resultado final.

A ação empreendedora resulta da interação de três variáveis: indivíduo, organização e sociedade; nos indivíduos deve-se identificar suas orientações de vida, sua identidade e como elas foram utilizadas para gerar a ação; na organização analisa-se as lógicas institucionais, como elas se formaram e as tensões causadas pelo atrito entre lógicas diversas; já na sociedade, compreende-se como atores oriundos de outros contextos (organizações, instituições, indivíduos, tecnologias) operaram causando a tensão e ao mesmo tempo contribuindo para a solução de problemas que resultam em intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros. Desta maneira, identifica-se a participação de diversos atores na ação empreendedora, bem como a importância da cultura, das lógicas institucionais. Nesse contexto, indivíduos, organização e sociedade estão em constante intercâmbio, promovendo alterações nas lógicas, práticas e ações institucionais. Esse conjunto resulta em uma ação empreendedora, a qual é fruto da criatividade, inovação e aventuras vivenciadas, que em algum momento irá se institucionalizar e, novamente, retroalimentar o ciclo – até ocorrer o processo de não legitimação da ação, quando se inicia um novo ciclo.

A partir desse estudo, emerge a possibilidade de análise do ciclo da ação empreendedora, que não se limita a um contexto específico: econômico, social, político. O esquema desenvolvido possibilita a compreensão da ação empreendedora em diversos ambientes e, logo, o reconhecimento de sua existência em qualquer contexto que foi modificado pela inovação, aventura e criatividade. Além disso, o estudo levanta hipóteses acerca de inquietações sobre o empreendedorismo, que levam a concluir que o processo empreendedor se finda ao se institucionalizar, que uma ação é considerada empreendedora quando o processo de sua execução é marcado pela incerteza quanto aos seus fins – mas, mesmo assim, atores empreendedores decidem por efetivá-la.

Reconhecer o empreendedorismo como um tipo particular de atividade humana é retirar uma cortina enigmática que por vezes se traduz em teorias inconclusivas, feitos gloriosos, magnatas e figurões. O que se propõe com este ensaio é uma tentativa de simplificar o fenômeno e proceder com explicações efetivas. Assim, estudar a ação empreendedora possibilita-se o aprimoramento de pesquisas que busquem um novo olhar sobre empreendedorismo, especialmente no Brasil – haja vista o limitado número de estudos teóricos sobre essa temática.

Este ensaio limita-se por não demonstrar empiricamente como ocorre o processo de interação das variáveis na emergência de uma ação empreendedora. Isto posto, como sugestão para outras pesquisas seria interessante a aplicação deste esquema para compreender o fenômeno da ação empreendedora. Contudo, este ensaio contribui de maneira significativa para a evolução do campo do empreendedorismo para as ciências sociais, ao evidenciar a possibilidade de compreendê-lo a partir da ação empreendedora, bem como contribuir para a ampliação do debate acerca do mesmo no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BAEZ, B.; ABOLAFIA, M. Y. Bureaucratic entrepreneurship and institutional change: a sense making approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, London, v. 12, n. 4, p. 525-552, 2002.
- BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship**. 2005. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Virginia, Charlottesville, 2005.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de.; BRITO, M. J. de. Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017, São Paulo. **Anais... XLI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017. v. 41. p. 1-16.
- BORTOLUCI, J. H. Razão, prática, performatividade e criatividade situada: tensão e complementariedade entre três paradigmas da ação. **Revista de Ciências Sociais - Política & Trabalho**, João Pessoa, n. 40, p. 63-85, abril 2014.
- COSTA, A. M. da.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão história acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, mar./abr. 2011.
- COSTA, A. M. da.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 995-1018, set./out. 2008.
- CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. (2002). Dissertação - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.
- FEGER, J. E. et al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 2, p. 102-118, 2008.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, Nova York, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.
- KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 6, ed. especial, nov./dez. 2011.
- MACHADO, B. F. V. A memória cognitivo-discursiva: entre discurso, Psicanálise e cognição. **Relin**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, 2016.
- MACHADO, H. P. V.; NASSIF, V. M. J. Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 892-899, nov./dez. 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **BrazilianAdministrationReview**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan./jun. 2005.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MELLO, S. C. B. de.; CORDEIRO, A. T. Investigando novas articulações e possibilidades no discurso empreendedor: contexto, sujeito, ação. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 279-295, abr./jun. 2010.

MELLO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de. S.; CORDEIRO, A. T. O sujeito como centro da ação empreendedora: concepção e verificação empírica de um arcabouço conceitual-analítico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 41, abr./jun. 2007.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, p. 30-75, set./dez. 2017.

MOREIRA NETO, D. de. F. Novos institutos consensuais da ação administrativa. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 231, p. 129-156, jan./mar. 2003.

NAKASHIMA, N. **Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva**. 2003. 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

POTTS, J. D. et al. Consumerco-creationandsituatedcreativity. **IndustryandInnovation. Industries andInnovation**, Australia, v. 15, n. 5, p. 459-474, out. 2008.

RODRIGUES, D. G. **Aprendendo a ser autor da ação empreendedora: narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão paraibano**. Dissertação - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 183-2013, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115432574006>>. Acesso em: 1 mar. 2017.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A base epistemológica da ação administrativa nas organizações substantivas e a formação do gestor social. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 17, ed. Esp., p. 63-78. 2015.

SARAVASTHY, S. D. Causationandeffectuation: toward a theoretical shift formeconomicinevitablytoentrepreneurialcontingency. **Academyof Management Review**, New York, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the cross roads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, London, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, M.; FACHIM, R. FISHER, T. (Orgs. ed. bras.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

TONELLI, D. F.; BRITO, de. M. J.; ZAMBALDE, A. L. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 586-603, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a08.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

VALADARES, J. L. et al. **O fenômeno do empreendedorismo público**: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública brasileira. In: Encontro da ANPAD, n. 36, 2012. Rio de Janeiro.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, nov./dez. 2014a.

VALE, G. M. V. Afinal de contas, que bicho é esse? Tréplica sobre o empreendedor e o empreendedorismo. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 900-908, nov./dez. 2014b.

VAN DE VEN, A. H. The development of an infrastructure for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 8, p. 211-230, 1993.

VERGA, E.; SILVA, L. F. S. da. Empreendedorismo: Evolução, História, Definições e Abordagens. In: ANAIS DO VIII EGEPE, 2014, Goiânia. **Anais...Goiânia**: EGEPE, 2014. p. 1-16.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational, and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Development**, Denver, v. 25, p. 404-422, 2013.

WEBER, M. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

ARTIGO 2

A AÇÃO EMPREENDEDORA NA GESTÃO ESCOLAR THE ENTREPRENEURING ACTION IN SCHOOL MANAGEMENT

RESUMO

O presente artigo busca identificar ações empreendedoras na secretaria municipal de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais, para a execução do Plano Nacional de Educação, bem como explicá-las e analisá-las a partir da teoria da ação empreendedora. Por meio do estudo foi possível identificar como os gestores públicos estão conduzindo a rede pública educacional. Foram identificadas quatro ações empreendedoras, que demonstraram a busca dos gestores pela efetivação de uma gestão escolar competente, que dribla as tensões surgidas e reorienta o fluxo da ação. Nesse sentido, verificou-se que apesar dos dilemas existentes na gestão escolar, o entrelaçamento inovador, criativo e aventureiro de indivíduos, instituição e sociedade permitiu a ocorrência de mudanças e melhorias no enfrentamento das tensões, por meio de fundamentadas ações empreendedoras.

Palavras-chave: Ação Empreendedora. Setor público. Gestão escolar.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1980, a administração escolar passou por um processo de desenvolvimento de consciência – principalmente no que tange a concepção de escola – e identificou que era preciso estabelecer alianças, redes e parcerias para solucionar, de modo efetivo, as demandas mais complexas e heterogêneas – o que levou à substituição do termo de administração para gestão escolar (LÜCK, 2009). Desde então, a gestão escolar começou a ganhar destaque nos debates sobre a escola pública, no intuito de promover a descentralização, democracia e autonomia do ambiente escolar para possibilitar opções pedagógicas (KRAWCZYK, 1999.; BACZINSKI; COMAR, 2016).

Apesar de não ser um conceito inovador, a efetiva implementação da gestão escolar ainda apresenta-se como uma tarefa desafiadora para os gestores públicos, posto que a escola pública encontra os mais diversificados problemas sociais para atender: heterogeneidade de alunos e ausência de participação da comunidade – além de estar no centro de conflitos de interesses antagônicos na formulação de políticas públicas educacionais (KRAWCZYK, 1999; LÜCK, 2009.; AZEVEDO, 2014.; BACZINSKI; COMAR, 2016.; COSTA, et al. 2018).

No intuito de garantir o cumprimento de garantias mínimas e estabelecer metas para gestão escolar, o Plano Nacional de Educação (PNE) foi elaborado para servir como um norte para os gestores. O PNE é um documento referência da política educacional brasileira, que apresenta princípios, diretrizes, prioridades, metas e estratégias para o enfrentamento dos problemas educacionais. Além disso, procura assegurar e manter o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018). Atualmente, ele constitui uma das principais ferramentas de políticas educacionais e exprime o desenvolvimento da sociedade brasileira quanto à necessidade da educação para promoção de um futuro melhor (AZEVEDO, 2014).

Assim sendo, as mudanças almejadas pela gestão escolar podem surgir a partir do emprego eficiente e criativo dos recursos disponíveis, através da interação de indivíduos, instituição e sociedade no cumprimento ao Plano Nacional de Educação. Com a junção dos diferentes atores em prol de um mesmo objetivo, é possível emergir ações empreendedoras.

A ação empreendedora trata-se de intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros que ocorrem a partir do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade, que modificam a estrutura vigente (SPEDALE, WATSON, 2014). Sua compreensão requer um novo olhar sobre o empreendedorismo, buscando sair do estreitamento no indivíduo ou no contexto, compreendendo-o a partir da ação.

Tendo isso em vista, emerge a problemática deste estudo: como são construídas ações empreendedoras em uma secretaria municipal de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais, na execução do Plano Nacional de Educação? Deste modo, esta pesquisa busca identificar ações empreendedoras no contexto da gestão escolar, notadamente as que envolvem o cumprimento do Plano Nacional de Educação; objetiva, ainda, explicar e analisar as ações encontradas a partir da teoria da ação empreendedora.

Esta pesquisa se faz importante, pois verificará como os gestores públicos estão conduzindo a rede pública educacional, identificando os desafios e possíveis soluções empreendedoras implementadas na resolução destas demandas. Esse esforço é necessário, uma vez que busca demonstrar empiricamente a ocorrência da ação empreendedora, na qual há o entrelaçamento de indivíduos, organização e contexto na resolução das tensões da lógica institucional a partir das quais emerge a ação empreendedora. Outro aspecto relevante é a investigação da ação empreendedora no setor público brasileiro – temática que merece destaque.

Para execução da presente pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade e um grupo focal com um gestor escolar e sua equipe, em um município localizado no sul de Minas Gerais, no intuito de identificar como eles se articulam para promover a gestão escolar e para cumprir as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação.

Dessa forma, o presente artigo apresentará a seguir uma contextualização da gestão escolar e do Plano Nacional de Educação; após isso, em seu referencial teórico, abordará o empreendedorismo público e a ação empreendedora no setor público. Em sequência, o trabalho apresenta a metodologia, os resultados e discussão e, por fim, as considerações finais, que apontam que a ação empreendedora no setor público é o resultado de trocas realizadas por indivíduos, organização e sociedade que facilitam processos e efetivam serviços de qualidade.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Implementação da gestão escolar e o Plano Nacional de Educação

A modificação da forma de administrar o setor educacional brasileiro ocorreu pela necessidade de mudança de pensamento e postura diante dos problemas complexos e heterogêneos, no intuito possibilitar medidas efetivas às crescentes demandas educacionais (KRAWCZYK, 1999; LÜCK, 2009.; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

A educação tornou-se valor estratégico para a sociedade globalizada, sendo uma condicionante para o desenvolvimento do país e para a qualidade de vida dos indivíduos – o que requer dos gestores escolares novos conhecimentos e habilidades para lidar com toda essa dinamicidade (LÜCK, 2009.; BACZINSKI; COMAR, 2016). A globalização e as novas tecnologias exigem que a escola possua um processo de formação eficiente e democrática do aluno, transformando-o num “cidadão da era globalizada” (KRAWCZYK, 1999, p. 115).

O ambiente escolar deve proporcionar aos alunos não apenas a aquisição de aprendizado, mas a compreensão da vida, de si mesmo e da sociedade na qual está inserido – tratando-se de uma atividade complexa e crescente, que deixa de ser responsabilidade exclusiva da escola (LÜCK, 2009). Dessa forma, os gestores escolares devem saber organizar a escola, de modo a aproveitar seus recursos humanos, operacionais e externos para desenvolvimento de competências (LÜCK, 2009.; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Atualmente, a figura do diretor, que apenas controlava a escola e cumpria as ordens expedidas por seus superiores, está fadada ao fracasso, posto que a heterogeneidade da clientela escolar demanda medidas exclusivas e inovadoras (LÜCK, 2009.; IKESHOJI;

TERÇARIOL; RUIZ, 2015.; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). A mudança de concepção do ambiente escolar requer trabalho em equipe e participação social, pois, deste modo, os indivíduos deixarão de cumprir apenas sua função, para de fato se comprometer com os resultados obtidos e, portanto, se comprometer com as novas demandas – haja vista que os problemas são complexos e interligados (LÜCK, 2009.; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Nesse sentido, a gestão escolar deve ser realizada para mobilizar e articular os diversos atores existentes, para que o ambiente escolar promova uma ampla e diversificada formação de seus alunos. A gestão escolar emerge como superação da administração escolar tradicional, pois abrange conceitos, práticas e métodos não abarcados pela administração (LÜCK, 2009.; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016). Assim, é possível que, por meio da gestão escolar, a escola seja o local de encontro entre Estado e sociedade, na busca de uma educação melhor (KRAWCZYK, 1999).

Uma gestão descentralizada, democrática e autônoma é necessária para a garantia de que as escolas possuam liberdade para gerir o ambiente, sendo que assim será possível compartilhar os poderes adquiridos e garantir independência para argumentar quando não há concordância com o caminho a seguir (LÜCK, 2009). O pensamento de descentralização reconhece que o conhecimento local é indispensável para o melhoramento da gestão e que a autonomia garante o compartilhamento de decisões sem interferências políticas, gerando o aumento da participação; enfim, de proporcionar uma gestão mais democrática (KRAWCZYK, 1999.; LÜCK, 2009.; OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017). A identidade institucional de cada escola nascerá da efetiva aplicação desses conceitos (KRAWCZYK, 1999, p. 115).

Contudo, não basta apenas uma gestão descentralizada, democrática e autônoma – é preciso que ela dê resultados, que os alunos possuam habilidade e valores ao implementar seu conhecimento, que atuem com proficiência – assim, essas condicionantes devem merecer destaque na gestão da escola (LÜCK, 2009). Desse modo, o que se espera “é uma prática democrática orientada pela eficácia e eficiência, continuamente monitoradas e avaliadas” (LÜCK, 2009, p. 28).

Essa ampliação da escola requer gestores mais capacitados para organizar as diversas competências, as quais são necessárias para promover a formação continuada desses gestores, para que aprendam a lidar com as situações de tensão, acompanhem os resultados, mobilizem a equipe e incentivem a participação da comunidade (LÜCK, 2009.; IKESHOJI; TERÇARIOL; RUIZ, 2015). Neste contexto, o Plano Nacional de Educação surge como um

guia para facilitar a gestão escolar ao traçar metas e estabelecer normas para o setor educacional.

O processo de redemocratização possibilitou que a Constituição de debatesse a educação como direito social, obrigatório e democrático (AZEVEDO, 2014). Com o advento da Emenda Constitucional nº 59/2009, o Plano Nacional de Educação passou a ser uma exigência constitucional com periodicidade decenal e os planos estaduais, distritais e municipais devem ser elaborados em consonância com o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2018).

Historicamente, a elaboração dos Planos Nacionais de Educação, no Brasil, sempre esteve marcada por intensos conflitos de interesses entre aqueles que desejam manter o *status quo* e o atendimento de interesses econômicos e os que desejam uma educação democrática, laica, obrigatória e gratuita (VALENTE; ROMANO, 2002.; AZEVEDO, 2014.; LIMA, 2015; ZANLORENZI; LIMA, 2016.)

No ano de 2014, foi implantado o Plano Nacional de Educação 2014-2024, que tramitou durante quase quatro anos no Congresso e só se concretizou devido às mobilizações organizadas pelos profissionais do setor educacional (AZEVEDO, 2014.; ZANLORENZI; LIMA, 2016). Ao final, o projeto recebeu 2.915 emendas – o que demonstra a complexidade do assunto, bem como as contradições de interesses presentes no setor educacional (AZEVEDO, 2014).

O Plano Nacional de Educação 2014-2024, atualmente, constitui uma das principais ferramentas das políticas educacionais, a qual estabeleceu 10 diretrizes, 254 estratégias e 20 metas para serem realizadas no decênio 2014-2024. O plano busca a erradicação do analfabetismo, universalização da escola, melhoria do ensino, formação para o trabalho e melhoria humana, científica e tecnológica. (BAUER; SEVERINO, 2015.; MATTOS; VENCO, 2015).

Para tanto, é indispensável que os entes federativos trabalhem cooperativamente e possibilitem a participação da sociedade nesse processo. Ademais, fatores como a descontinuidade das políticas públicas e baixo investimento financeiro dificultam a formação de um sólido sistema nacional de educação, que abarque todas as dimensões, todos serviços educacionais e trabalhe ativamente na promoção da educação (MATTOS; VENCO, 2015).

Para o alcance das metas estabelecidas e a promoção de uma gestão descentralizada, democrática e autônoma é preciso uma postura criativa e inovadora dos gestores escolares, que possa proporcionar a ocorrência de ações empreendedoras. Desse modo, é possível que aconteçam ações empreendedoras no setor público, porém com as limitações e peculiaridades

inerentes a esse setor. Assim sendo, antes de avançar com a pesquisa, se faz necessário abordar o empreendedorismo público.

3 O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

O empreendedorismo sempre esteve presente em alguns momentos da administração pública, especialmente no enfrentamento das falhas do Estado do bem estar social como alternativa às práticas keynesianas – tais como na terceira fase do *thatcherismo*, em que se buscou trazer a cultura empreendedora da era vitoriana, período de prosperidade britânica; ou durante século XIX nos EUA, em que John Patterson afirmava que a cidade é um negócio empresarial e o povo, os acionistas (PAULA, 2005). Contudo, o empreendedorismo se firmou na gestão pública durante o gerencialismo, a partir da cultura do *management*, que introduziu práticas de gestão privada para o ambiente público, em um movimento conhecido como “Reinventando o Governo”, inspirado na obra de Osborne e Gaebler (PAULA, 2005).

O gerencialismo se desenvolveu a partir das ideias da Nova Gestão Pública, surgiu da necessidade de modificar o governo, a fim de que funcionasse melhor com custos menores – buscando soluções para os problemas governamentais por meio de práticas e métodos oriundos do setor privado (DENHARDT, 2012). O gerencialismo foi introduzido na administração brasileira pela busca de um melhoramento da gestão, priorizando uma administração pautada na eficiência, eficácia, racionalidade e produtividade (FERREIRA; ALENCAR; PEREIRA, 2012). A busca pela excelência e foco nos resultados sempre guiaram o gerencialismo, por se tratar de uma forma estratégica de conduzir o Estado. Seguindo essa lógica inovadora, o gerencialismo proporcionou a reprodução do empreendedorismo no setor público.

No ambiente organizacional, notadamente na esfera pública, a temática do empreendedorismo está associada à melhoria da gestão pública por meio do emprego de práticas inovadoras que proporcionam o crescimento da sociedade como um todo. Essas percepções acerca do empreendedorismo revelam uma ligação com o empreendedor estudado por Schumpeter no começo de sua carreira – o qual seria o sujeito inovador que impulsiona o desenvolvimento (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011.; GOMES; LIMA, CAPPELLE, 2013).

A literatura destaca o empreendedorismo público como o propulsor do melhoramento da gestão dos recursos públicos, possibilitando o aperfeiçoamento e ampliação dos bens e

serviços ofertados à população. Para tanto, é indispensável que o ambiente propicie condições adequadas (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

O empreendedorismo no ambiente público facilita que as organizações se adaptem eficientemente às constantes mudanças da sociedade, por meio da inovação, criatividade e flexibilidade (MORAIS et al., 2015). Os empreendedores públicos não criam métodos infalíveis ou projetos grandiosos – eles lentamente reinventam suas instituições de um modo gradual e cíclico (BERNIER; HAFSI, 2007).

O empreendedorismo público é a produção de inovação no setor público por meio do aproveitamento de oportunidades e recursos já existentes, maximizando os serviços, produzindo eficiência, melhoria de processos internos, resultando no melhor atendimento as demandas públicas, produzindo melhor qualidade de vida aos cidadãos (VALADARES et al., 2012).

Vale destacar que o empreendedorismo no setor público é explicitamente o diálogo, a facilitação de processos, a co-produção, o envolvimento dos gestores com as redes no intuito de produzir eficiência e desenvolver ações coletivas, que criem valor às ações públicas, que vão além do esperado e sejam resultado de ajuda mútua e cooperação (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012.; MARQUES et al. 2016).

No setor público, o empreendedorismo pode manifestar-se de diversos modos – como exemplo, por meio de gestores que potencializam ações, culminando na alteração do ambiente institucional ou nas regras das organizações, criando uma nova maneira de gerir os recursos públicos ou criando novos recursos (KLEIN et al., 2010). Dito isso, o empreendedorismo no setor público ocorre quando há trabalho coletivo, criatividade, mudança e eficiência.

Ainda segundo os autores, o empreendedorismo público é uma função que pode ser desempenhada por uma variedade de indivíduos em diferentes circunstâncias (KLEIN et al., 2010). Para eles, a percepção da oportunidade no setor público ocorre quando gestores observam uma maneira melhor para alocar os recursos públicos, por meio de ações corajosas e criativas, executam políticas públicas mais efetivas de modo a promoverem o interesse público, sendo um fenômeno de gestão (KLEIN et al., 2010). Para tanto, é indispensável que os atores e as instituições trabalhem cooperativamente e dialoguem.

É preciso compreender que empreender no serviço público não é tarefa fácil, a rigidez de certos processos, escassez de recursos, o estrito cumprimento de leis, a impossibilidade de tratamento diferenciado aos empreendedores, o sistema de punição aos erros, acabam por torná-lo uma atividade árdua (MORAIS et al., 2015). Além disso, o gestor público não deve empregar o empreendedorismo como forma de obter vantagens indevidas, haja vista que no

setor público todo esforço deve ser despendido para o atendimento do interesse público (KLEIN et al., 2010). Ademais, o empreendedorismo é um conceito ainda em formação, que pode ser utilizado para nomear práticas que não guardam pertinência com a essência do fenômeno e com os fins da administração pública (SADLER, 2000.; MEYNHARDT, DIEFENBACH, 2012.; VALADARES et al., 2012).

Sabe-se que pessoas são permeáveis às influências externas – assim sendo, servidores públicos podem ser ludibriados por outros atores, a fim de reproduzirem modos de produção desejados pelo mercado e/ou determinados grupos sociais, que podem levar ao desvirtuamento do termo “empreendedorismo” no setor público. As instituições, assim como as pessoas, também são permeáveis às ações externas e, por mais que se esforcem, nunca serão totalmente racionais (COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011).

Para empreender no setor público é preciso driblar as barreiras do âmbito público e estimular o empreendedorismo, criando um ambiente propício à exploração dos recursos disponíveis, gerando confiança e motivando o pessoal a ser empreendedor e inovador (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007). Assim, para que ocorra o empreendedorismo no setor público, é indispensável que haja mais flexibilidade e adaptabilidade, pois disfunções burocráticas tendem a repelir ações inovadoras – bem como, que se promova uma gestão democrática baseada na participação, cidadania e deliberação (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007.; VALADARES et al., 2017). Deste modo, o empreendedorismo público implica em um papel inovador e proativo do governo, que melhore a qualidade de vida dos cidadãos, além de melhorar processos internos e desenvolver soluções inovadoras para as demandas sociais e econômicas.

No caso da administração pública brasileira, o sistema político tende a potencializar os efeitos negativos da hibridez da gestão, causando o desvirtuamento dos atos públicos. A forte influência do patrimonialismo presente na administração pública brasileira pode desviar as ações empreendedoras de seu fim – entretanto, acredita-se que quando executadas por vários agentes que objetivam o sucesso da instituição, utilizam a criatividade, inovação e o trabalho coletivo por meio de intercâmbios inovadores e aventureiros, o empreendedorismo público pode auxiliar no enfrentamento desses problemas, por meio de ações empreendedoras.

4 AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO

Estudar a ação empreendedora trata-se de fazer um recorte sobre o tempo para compreender por completo um empreendimento, seus motivos impulsionadores, seu desenvolvimento e atores envolvidos. É uma nova forma de assimilar a realidade que investiga indivíduo, organização e sociedade – sem privilegiar quaisquer perspectivas. Além disso, é tentar entender a escolha de um caminho entre tantos outros, desvendar o processo de cognição que leva os atores emocionalmente e racionalmente a optar por uma escolha e os frutos colhidos a partir de então (SARASVATHY, 2001.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). O foco do estudo encontra-se na diversidade e heterogeneidade de atores (CRAMER, 2002).

O empreendedorismo é um processo de mudança que busca a efetividade, é sobre fazer acontecer; nesse sentido, a ação está no centro de tal processo (BERGLUND, 2005). A compreensão da ação empreendedora consiste em tentar entender como variáveis-chaves se entrelaçaram dando vida às intenções que estavam apenas no subconsciente dos indivíduos (BERGLUND, 2005). E, ao mesmo tempo, compreender como essa interação compõe e modifica o fenômeno.

A ação empreendedora é resultado de comportamentos guiados por certo grau de intencionalidade – portanto, não se trata de um comportamento inconsciente (SARASVATHY, 2001.; CRAMER, 2002.; BERGLUND, 2005). Assim, para analisar uma ação é possível partir de diversos ângulos ou variáveis – e isso é o que se propõe por meio da ação empreendedora, compreender o fenômeno como um todo – de outro modo, como indivíduos, organização e sociedade interagem no processo de criatividade situada, proporcionando a sua emergência.

A criatividade situada trata-se de um processo evolutivo que engloba fatores culturais e econômicos; não se trata de um processo estático, mas sim dinâmico – que resulta da criatividade formada a partir da criação de intercâmbios (POTTS et al. 2008). Utilizar a criatividade situada é fazer com que o conhecimento adquirido seja transformado em um produto inovador, em um contexto específico; não se trata de um mero ímpeto, mas de um processo criativo que resulta numa inovação (POTTS et al. 2008). A criatividade situada, capaz de produzir inovação, emerge a partir de redes sociotécnicas em que os indivíduos estão em constante interação – nessa perspectiva, a criatividade emerge a partir de um contexto criativo específico composto da interação de diversos atores (POTTS et al. 2008).

Geralmente, as ações ocorrem de forma habitual – ou seja, são institucionalizadas – porém, frequentemente surgem empecilhos que demandam uma modificação no modo como

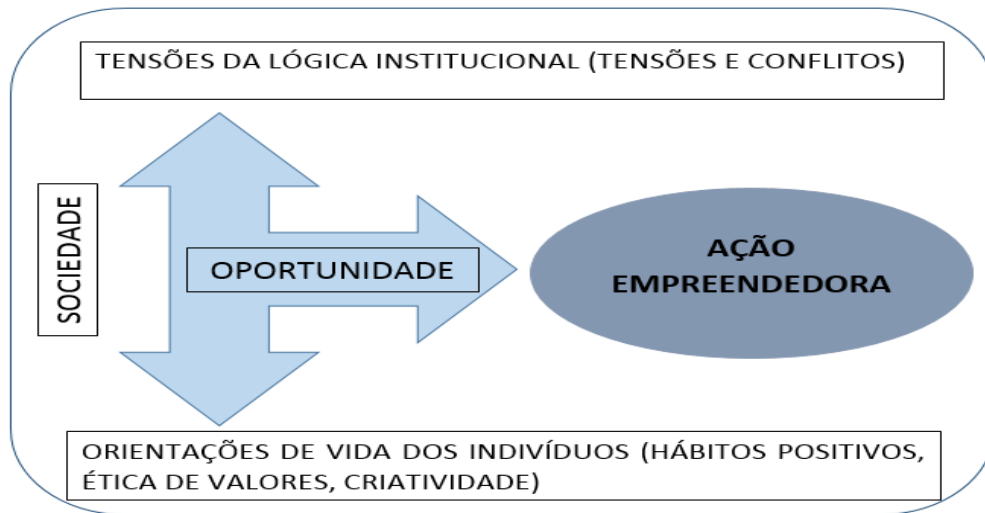
essas ações são praticadas, tanto para garantir sua continuidade como para proporcionar uma nova forma de execução (BERGLUND, 2005). Nesse curso, é possível que atores ajam de modo totalmente criativo e inovador, fazendo emergir uma ação empreendedora (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013.; SPEDALE; WATSON, 2014).

Spedale e Watson (2014) denominam esses empecilhos como tensões da lógica institucional – melhor dizendo, situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente. Assim, a ação empreendedora emerge a partir do cruzamento entre as tensões da lógica institucional e as orientações de vida do indivíduo – quais sejam: sua história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos dos indivíduos envolvidos numa ação empreendedora que influenciam as ações cotidianas (SPEDALE; WATSON, 2014). Deste modo, identificando quem são os indivíduos envolvidos numa ação empreendedora, sua identidade, sua cultura, suas circunstâncias sociais e pessoais é possível identificar o que os levaram a agir daquele modo objetivando solucionar a tensão.

Para Spedale e Watson (2014) a ação empreendedora é definida como a criação de aventuras, trocas (ou negócios) criativas (ou inovadoras) entre os atores empresariais, empresa doméstica e outras partes com as quais essa empresa negocia. Adaptando o conceito para o setor público, a ação empreendedora pode ser definida como resultado exitoso do entrelaçamento entre agentes públicos, instituição e sociedade – isto é, da convergência entre os valores dos atores públicos, os valores da instituição e os valores da sociedade no enfrentamento das tensões que resultem em novos bens e serviços, ou reestrutura de processos que atendam às demandas públicas.

Para que a ação empreendedora ocorra, é preciso que haja o cruzamento entre as tensões da lógica institucional e a orientação da vida dos indivíduos. Assim, a construção da ação empreendedora no setor público brasileiro acontece de acordo com a Figura 1:

Figura 1 - Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Adaptado de Spedale e Watson (2014).

Por tensões da lógica institucional entende-se como situações de tensões e de conflitos dentro das instituições; assim, inicialmente, no processo empreendedor, ocorrerá TENSÕES, situações que levam para além de um limite normal as emoções, em que os atores públicos identificam que devam ser modificadas ou controladas, porém afetam somente o microambiente – ou seja “são circunstâncias pessoais ou sociais que levem os indivíduos a agir de modo diferente” (SPEDALE; WATSON, p.764, 2014). Não controladas, as tensões irão gerar atritos e desavenças que podem tomar proporções no macro ambiente, tornando-se CONFLITOS, os quais são agentes de mudança organizacional, inerentes à sociedade, que revelam divergências entre as necessidades organizacionais e individuais (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015).

Essas situações de tensões da lógica institucional propiciam aos atores públicos uma ocasião oportuna para aproveitarem as condições do ambiente e os recursos humanos disponíveis para agirem de modo diferente, podendo controlar ou sanar os atritos – ou seja, é gerada uma OPORTUNIDADE de modificar os problemas criados pelas ações e interações entre os indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014).

Nesse sentido, para tentar reverter os conflitos gerados, os atores públicos irão agir a partir de suas orientações de vida, quais sejam: HÁBITOS POSITIVOS, que são repetições frequentes de práticas bem sucedidas, orientados pela cultura – em outras palavras, “elementos essenciais de toda atividade humana que promovem a ação individual” (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 765); entretanto, para os hábitos positivos proporcionem resultados efetivos para a gestão pública é preciso que esses atores tenham ÉTICA DE

VALORES, que é um conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos e “evita deliberações que possam se caracterizar como hábitos ilegais ou corruptos (...) ou trazer benefícios que possam alargar a credibilidade institucional” (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010, p. 343; e a CRIATIVIDADE – ou seja, a capacidade de desenvolver atividades de modo fecundo ou inovador que “reorienta o fluxo da ação introduzindo algo novo” (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 768) as quais, juntamente com as demais variáveis, levam à modificação da tensão e resultam numa ação empreendedora.

Assim, a ação empreendedora emergirá do cruzamento das tensões da lógica institucional com as orientações de vida do indivíduo, sendo que ambas as variáveis são influências sociais. Vale ressaltar que o modelo é uma tentativa de compreender a ação empreendedora, que pode ser modificada segundo o contexto em que ocorrerem – desse modo, as etapas não são estáticas, podendo ser modificadas.

Ademais, as ações empreendedoras não são ordenadas sequencialmente nem completamente aleatórias, mas há um momento caótico durante as fases iniciais apenas para se tornarem mais ordenadas à medida que o empreendimento amadurece (BERGLUND, 2015). Apesar de refletir a concretização de intenções potenciais, não é possível controlar inteiramente o curso da ação empreendedora (SARASVATHY, 2001.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). A ação empreendedora é “o centro de um conjunto sistêmico de representações sociais” (CRAMER, p. 70, 2002).

Desse modo, a ação empreendedora no ambiente público pode ser obtida por meio de uma ação intersetorial, ao passo que esta evidencia um governo relacional que incorpora os diversos atores e setores nas decisões, aplicações e na contínua relação entre eles – possibilitando a troca de recursos, negociação e o estabelecimento de objetivos comuns, de modo que a confiança entre os atores se torna um requisito essencial (COSTA; BRONZO, 2012).

A ação empreendedora emerge da eficiente interação de conhecimentos técnicos-científicos acumulados, os quais podem ser facilitados pela criação de redes (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Nesse sentido, a ação empreendedora no setor público resulta da interação do sujeito empreendedor com o seu meio, suas sutilezas e complexidade (SPEDALE; WATSON, 2014).

Ação empreendedora no setor público implica resolver uma demanda de forma inovadora e efetiva, por meio da implementação e formulação de políticas públicas que atendam questões subjetivas, tais como a emancipação social, política e econômica – para assim promover uma mudança social (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Para que

a ação empreendedora seja praticada na gestão pública brasileira, é preciso que haja confiança entre os atores e compartilhamento de informação, possibilitando que ações intersetoriais aconteçam e os recursos públicos sejam melhores utilizados, garantindo, assim, que o interesse público seja alcançado.

A ação empreendedora, em sua natureza conceitual, é o resultado da interação entre gestores e colaboradores intra e inter organizacional, em que a diversidade de informações e experiências envolvidas na decisão de colocar o projeto em prática pode aumentar a eficiência do processo e resultar em um ato empreendedor. Cabe ressaltar que a ação empreendedora poderá ser totalmente inovadora em um local, mas em outros essas tais já poderão ter se institucionalizado. Desse modo, a ação será categorizada como empreendedora (ou não) na instituição, dependendo da inovação e criatividade proporcionada para que o mesmo tenha ocorrido.

A ação empreendedora pode ocorrer em diversos ambientes e empreendimentos, pois ela pode ser encontrada em qualquer processo que foi modificado pelo hábito pela criatividade (SPEDALE; WATSON, 2014). Nesse sentido, faz-se necessário identificar empiricamente a ocorrência da ação empreendedora e visualizar as variáveis indivíduo, organização e sociedade em interação – o que será realizado a seguir através de uma pesquisa na gestão escolar da secretaria municipal de educação de um município localizado no interior de Minas Gerais.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois tem como foco principal a análise empírica da realidade de determinado contexto por meio do contato direto do pesquisador com o ambiente pesquisado (GODOY, 1995). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa explicativa, uma vez que busca “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, p. 42, 2002). Quanto aos procedimentos, apresenta-se como um estudo de caso, pois almeja descrever o contexto de um fenômeno contemporâneo, bem como explicar suas variáveis causais (GIL, 2002).

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a Secretaria Municipal de Educação de um município do sul de Minas Gerais, sendo que busca identificar e compreender a ação empreendedora na gestão escolar. A escolha por este município se deu em virtude de ser um município que apresenta um forte potencial empreendedor, desenvolvendo projetos criativos e

de prestígio na área da educação. Os atores da pesquisa são servidores públicos que estão lotados na secretaria municipal de educação, especificamente os que possuem conhecimento dos projetos elaborados pela secretaria e estão ativamente envolvidos com eles, tais como: secretário municipal de educação, orientadores, coordenadores e supervisores pedagógicos.

Inicialmente, para execução da presente pesquisa, foi realizada entrevista em profundidade e grupo focal, que foram guiados por um roteiro que continha dez perguntas, as quais buscavam identificar o cumprimento de onze das vinte metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação 2014-2024. As onze metas foram selecionadas, uma vez que tratavam-se de práticas direcionadas à esfera municipal – sendo elas: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 18 e 19, conforme se verifica no Quadro 1:

Quadro 1 – Metas selecionadas do PNE 2014-2024.

Meta	
1	Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE.
2	Universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste PNE.
4	Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezesete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados.
5	Alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental.
7	Fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: 6,0 nos anos iniciais do ensino fundamental; 5,5 nos anos finais do ensino fundamental; 5,2 no ensino médio.
15	Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.
16	Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último

	ano de vigência deste PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.
17	Valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica, de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.
18	Assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos(as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal.
19	Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Fonte: Adaptado pelas autoras do PNE (2014-2024).

Os dados foram coletados no período de 23 de novembro de 2017 a 21 de junho de 2018 no município pesquisado, por meio de entrevistas em profundidade e grupo focal, que ocorreram em momentos diversos. Os encontros foram gravados e, posteriormente, transcritos.

Primeiramente, foi realizado o grupo focal com a equipe que assessora a secretária municipal – a ação foi previamente agendada por telefone e ocorreu na presença de quatro entrevistados e cinco pesquisadores. No início do grupo focal, foi explicado aos atores da pesquisa do que se tratava o projeto, assim como o fato de que teriam total liberdade para comentários e opiniões – sendo aquele momento uma ocasião para uma discussão livre e informal, além de que a conversa seria gravada para que os dados pudessem ser analisados. A partir daí, as perguntas eram feitas e os atores respondiam conforme a realidade local, sendo possível, de acordo com essas respostas, identificar assuntos que demandavam maior atenção e, possivelmente, o emprego de alguma ação empreendedora. Posteriormente, foi realizada a transcrição de toda a conversa – o que permitiu mapear as demandas mais expressivas e ações que indicavam serem empreendedoras.

Após o mapeamento das demandas e identificação de possíveis ações empreendedoras, foram realizadas as entrevistas em profundidade. A primeira entrevista ocorreu com somente com a secretária municipal – esta também sendo guiada por um roteiro, porém o entrevistado e entrevistadores tiveram liberdade de adentrarem em outros assuntos pertinentes, de modo a

permitir obter maiores informações acerca das demandas e ações previamente identificadas, bem como seus responsáveis. Esta entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

Na sequência, foram selecionadas ações que indicavam serem empreendedoras – a partir de então, foi elaborado um novo roteiro de entrevista e realizada uma nova ida ao campo. Nessa etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas isoladas e em profundidade com cada responsável pelas ações, sendo possível colher todos os dados necessários após dois dias de trabalhos. Essas entrevistas foram gravadas e, após sua realização, foram transcritas e os dados agrupados de acordo com cada ação identificada.

5.1 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados foi utilizado o procedimento metodológico da análise de conteúdo, que permite interpretar informações (BARDIN, 1977) contida numa mensagem. Inicialmente, cumpre destacar que o nome dos entrevistados não será divulgado para que a pesquisa não seja comprometida, bem como guardar o sigilo das falas. Assim sendo, os entrevistados foram denominados conforme consta no Quadro 2:

Quadro 2 – Forma de tratamento dos entrevistados e tipo de coleta.

Atores da pesquisa	Forma de Tratamento	Tipo de coleta
Secretária de Educação	Entrevistado 1	Entrevista em profundidade
Gestor pedagógico	Entrevistado 2	Grupo Focal e Entrevista em profundidade
Orientador Educacional	Entrevistado 3	Grupo Focal e Entrevista em profundidade
Coordenador Pedagógico 1	Entrevistado 4	Grupo Focal
Coordenador Pedagógico 2	Entrevistado 5	Grupo Focal e Entrevista em profundidade
Responsável técnico da Merenda	Entrevistado 6	Entrevista em profundidade

Coordenador Pedagógico 3	Entrevistado 7	Entrevista em profundidade
--------------------------	----------------	----------------------------

Fonte: Das autoras (2018).

Outrossim, vale ressaltar que os nomes de pessoas ou empresas citadas pelos entrevistados serão alterados pelo mesmo motivo. No intuito de complementar os dados coletados através da entrevista em profundidade e grupo focal, também foram obtidos dados secundários, tais como reportagens, manual e folhetos informativos – os quais serviram para atender o objetivo central da pesquisa: explicar e analisar as ações encontradas a partir da teoria da ação empreendedora. Desse modo, a partir da leitura desse material, foi possível descrever as ações, seus objetivos e operacionalização.

As onze metas selecionadas do Plano Nacional de Educação foram relacionadas com quatro grandes áreas que os gestores escolares precisam lidar cotidianamente e podem causar tensões na lógica institucional – sejam eles: alunos, sociedade/pais, professores e gestão; conforme se infere no Quadro 3:

Quadro 3 – Metas do Plano Nacional de Educação e suas implicações.

TEMA	METAS PNE 2014-2024
1 – Alunos	1 e 4
2 - Sociedade/Pais	19
3 – Professores	15, 16, 17 e 18
4 – Gestão	2, 5, 6, 7

Fonte: Das autoras (2018).

Consideradas as quatro áreas de análise do estudo: alunos, sociedade/pais, professores e gestão, foi selecionada uma ação empreendedora para cada uma dessas áreas. Conseqüentemente, ao investigar o cumprimento de uma meta do Plano Nacional de Educação, buscava-se, concomitantemente, identificar a ocorrência de alguma ação empreendedora empregada para a resolução de uma tensão da lógica institucional que envolvesse alunos, sociedade/pais, professores e gestão.

Para reconhecimento da ação como empreendedora, buscou-se identificar nas falas dos entrevistados situações que indicassem a ocorrência de tensão, conflito, oportunidade, hábitos positivos, ética de valores e criatividade – bem como, que demonstrassem o cruzamento entre

a tensão da lógica institucional e a orientação de vida, seguindo o modelo adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1), que está especificado no Quadro 4:

Quadro 4 – Processo de emergência da ação empreendedora.

Tensão da Lógica Institucional	Situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente dentro das instituições, bem como o fluxo de efetivo desempenho organizacional. Ex: o alcance de uma meta que vale o sucesso da equipe, a baixa eficácia em determinados projetos.		
	Sub-categoria	Definição	Situações/comportamentos
	Tensão	Circunstâncias pessoais ou sociais que levam os indivíduos a agir de modo diferente SPEDALE, WATSON (2014, p.764)	Incômodo, preocupação, inquietação
	Conflito	Agentes de mudança organizacional, inerentes à sociedade, que revelam divergências entre as necessidades organizacionais e individuais (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015)	Atritos, desavenças, embates
Oportunidade	Artefatos criados através das ações e interações dos indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014). Ex: ensejo, momento propício, conveniência		
Orientação de Vida	São padrões biográficos tais como a história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos dos indivíduos, (WATSON, 2013).		
	Sub-categoria	Definição	Situações/comportamentos
	Hábitos positivos	Repetições frequentes de práticas bem sucedidas, orientados pela cultura, ou seja “elementos essenciais de toda	Costumes assertivos, práticas resolutas, comportamentos efetivos

		atividade humana que promovem a ação individual, (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 765)	
	Ética de valores	Conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010)	Moralidade, honestidade, retidão, honradez
	Criatividade	Capacidade de desenvolver atividades de modo fecundo ou inovador que, “reorienta o fluxo da ação introduzindo algo novo” (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 768)	Inventividade, engenhosidade, imaginação.

Fonte: Das autoras (2018).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados colhidos foram analisados a partir do modelo de emergência da ação empreendedora no setor público, adaptado de Spedale e Watson (2014). Assim, neste material, buscou-se identificar situações que demonstrassem o cruzamento entre as tensões na lógica institucional e a orientação de vida de indivíduos, que propiciassem a emergência de uma ação empreendedora.

Desse modo, as ações empreendedoras foram analisadas a concepção – ou seja: a partir do momento em que algo mudou, considerando a lógica institucional vigente, nos processos de produção e fornecimento de bens e serviços públicos, causando tensões e conflitos, de modo que os indivíduos envolvidos nesses procedimentos identificassem que era

preciso modificar o fluxo da ação, por meio da orientação de vida, os quais são influenciados pelo: hábitos positivos, ética de valores e criatividade, até a implementação da ação (Figura 1).

Assim, a partir de agora, as quatro ações empreendedoras passarão a ser descritas e explicadas, iniciando pela a ação direcionada aos alunos; em seguida, a ação para pais/sociedade, após a ação para melhoramento da gestão e, por fim, a ação destinada aos professores.

• Serviço de Atendimento e Apoio à Inclusão – (SAAI): ação empreendedora destinada aos alunos

O Serviço de Atendimento e Apoio à Inclusão – (SAAI) é destinado aos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados nas escolas e centros municipais de educação infantil da rede pública municipal. Esse serviço objetiva apoiar a aprendizagem dos educandos, que são o público alvo da educação especial. O serviço visa o desenvolvimento de uma pedagogia centrada na criança, respeitando tanto a dignidade como as diferenças de todos os alunos.

A efetivação do SAAI ocorreu por meio de convênio com a Organização de Assistência e Serviços Integrados aos Sujeitos com Necessidades Especiais (OÁSIS). Esta é uma instituição sem fins lucrativos, que há mais de dezesseis anos se dedica ao atendimento de pessoas com deficiência. Através desta parceria, os profissionais são contratados para atuação na OÁSIS e nas escolas municipais, a fim de prestar atendimento às necessidades específicas dos estudantes especiais.

Por ter sido efetivado na forma de convênio, o SAAI proporciona à Secretaria Municipal de Educação ofertar todos os profissionais requeridos, sem que a contratação incida sob a folha de pagamento. Vejamos como se deu esta ação empreendedora, a partir do modelo adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1).

É garantido pela Lei Federal nº 13.146/2015 que todos os alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação tenham o acompanhamento de um profissional de apoio e, em casos específicos, o acompanhamento de um profissional do Atendimento Educacional Especializado (AEE). No município investigado, esse acompanhamento era realizado pelos professores da rede que tinham esses cursos – esta era a lógica institucional vigente, pois era o padrão utilizado para conduzir a

instituição (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013).

Entretanto, esse procedimento começou a se deslegitimar, levando os indivíduos a agirem de modo diferente, visando ajustar as divergências. O processo de deslegitimação ocorre quando deixa de haver consenso quanto à utilização ou permanência de um padrão na organização, seja em razão de pressões externas ou internas, que proporcionem a possibilidade de mudança (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005.; TOLBERT; ZUCKER, 2007). Vejamos:

Isso estava gerando um conflito muito grande, porque haviam muitos professores fora da sala de aula, que precisavam atuar em seus cargos, para o qual eles foram concursados e a folha de pagamento lá no limite, então foi um ano e meio muito difícil pra gente, justamente porque a gente teve que voltar esses professores para sala de aula e ficou sem o apoio para essas crianças deficientes. (Entrevistado 2).

A tensão causada na lógica institucional, pelo excesso na folha de pagamento e desvio de função, que causava incômodo e preocupação, proporcionou um momento oportuno para resolução do conflito – isto é, uma oportunidade (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013) – fato que pode ser visto na seguinte fala: “foi um ano muito difícil mesmo aí a gente foi buscar alternativas”. (Entrevistado 2).

Empenhados na resolução dessa tensão, os gestores buscaram meios viáveis para resolvê-la utilizando seus hábitos positivos – de outra forma, práticas bem sucedidas orientadas pela cultura (SPEDALE; WATSON, 2014). Coletivamente, resolveram agir:

Fomos estudar como que Belo Horizonte resolveu esse problema, eu me lembro que na época estava na presidência de uma ONG e tinha uma experiência lá que eu acabei trazendo para Fulana. Falei assim, Fulana lá no Centro de Desenvolvimento da Criança e do Adolescente (CDCA), tem uma entidade sem fins lucrativos que recebe o recurso da prefeitura para fazer um projeto maravilhoso [...] e se a gente lá faz esse trabalho, porque a gente não pode conveniar com alguma ONG que faz esse trabalho e a prefeitura repassa o dinheiro? E o recurso, assim não entraria na folha de pagamento desses profissionais e essa ONG prestaria serviço para nós. (Entrevistado 2).

Nessa etapa da ação é possível visualizar que, com os meios disponíveis naquele momento (quem eles são, o que sabem a respeito da situação e quem pode ajudá-los) (SARASVATHY, 2001.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013), aliado aos hábitos positivos, foi possível que os gestores tivessem a possibilidade de modificar a situação dada (professores lotados em cargos para os quais não são concursados e folha de pagamento no limite). Este processo é denominado por Sarasvathy (2001) como processo de efetivação, aquele no qual o

indivíduo seleciona possíveis meios para efetivar sua intenção. No presente caso, como o meio já havia sido selecionado (efetivar um convênio), bastava então que o intercâmbio fosse realizado:

Então começou o estudo, um ano estudando e a gente descobriu que em São Paulo existe algo parecido [...] aí aqui dentro desse modelo de ONG e dentro desse modelo de São Paulo criamos um modelo, aí foi criado o SAAI [...] O SAAI, foi um processo longo de mais, porque teve que passar a lei pela câmara, teve que arrumar dinheiro. Esse dinheiro para fazer isso como que vai ser? Onde que vai tirar esse dinheiro? [...] Depois dessa lei aprovada na câmara, que não foi fácil convencer os vereadores aprovarem essa lei, a gente teve que fazer o decreto, fazer o convênio, fazer [...] chamamento público. (Entrevistado 2).

Então, depois de articular com atores intra e inter organizacionais (prefeitura de São Paulo, Belo Horizonte, câmara de vereadores, ONG's e demais secretarias), a secretaria municipal de educação promoveu um intercâmbio criativo e inovador ao criar seu próprio modelo de atendimento aos alunos especiais, que não implica em gastos adicionais, não compromete a folha de pagamento e, ao mesmo tempo, não afeta a atuação dos profissionais já contratados, possibilitando, assim, a emergência de uma ação empreendedora. O trabalho coletivo e a ética de valores, que pressupõem ajuda mútua, compartilhamento de valores e busca pelo bem comum (SOUSA; PAIVA JUNIRO, LIRA, 2010) podem ser identificados nessa ação:

(a iniciativa de implantar o SAAI – fala do pesquisador) foi do conjunto de pessoas que atuam na educação e também da secretária municipal que lutou e acreditou nisso. A secretária tem uma visão progressista em relação à educação inclusiva ela é psicopedagoga, trabalha com isso, então a visão dela é muito boa e a de gestão de recursos também. (Entrevistado 2).

E também na seguinte fala: “a gente sabe o quanto isso é importante para a criança ter toda essa ajuda para ela desenvolver”. (Entrevistado 5)

Assim sendo, o entrelaçamento de indivíduos, instituição e sociedade culminou num intercâmbio criativo e inovador de atores inter e intra organização, guiados por sua orientação de vida e ética de valores, que proporcionou a resolução de uma tensão da lógica institucional e culminou na emergência de uma ação empreendedora: o SAAI – o qual é produto e estímulo de uma ação social reflexiva (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010).

- **Feira do Jovem Permacultor: ação empreendedora direcionada à sociedade e aos pais**

No tema 2, direcionado à sociedade e aos pais, será abordada a ação empreendedora, denominada “Feira do Jovem Permacultor” – a qual é fruto do entrelaçamento entre a secretaria municipal de educação, a empresa “XYZ” e as famílias dos alunos de uma escola rural, que proporciona o fortalecimento desse elo.

A feira acontece uma vez por mês em uma das escolas rurais da rede municipal de ensino e surgiu por meio da parceria firmada entre a Secretaria Municipal de Educação e a empresa “XYZ”. Na feira, são ofertados produtos de excelente qualidade como verduras e legumes sem agrotóxicos, bolos, roscas, iogurte, pastel e doces caseiros – os quais são produzidos pelas famílias dos alunos.

A parceria estabelecida entre a secretaria municipal de educação e a empresa “XYZ” consiste na oferta de cursos e oficinas para pais e alunos de uma escola rural, que os capacita a empreender com matérias-primas disponíveis, bem como a orientação para os produtores nos dias de feira. Os cursos e oficinas ofertados para as famílias ocorrem durante o contraturno. A emergência dessa ação seguiu o modelo de ação empreendedora para o setor público adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1).

No ano de 2007, por meio da implementação do programa federal “Mais Educação”, objetivou-se a efetivação da educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino, ampliando a jornada escolar nas escolas públicas para, no mínimo, 7 horas diárias, por meio de atividades optativas tais como: acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica.

Entretanto, o programa não proporcionou as melhorias desejadas, tampouco cumpriu o que prometia, causando uma tensão na lógica institucional. A tensão na lógica institucional emerge de situações que causem preocupações e interrompam o fluxo de desempenho organizacional que os atores identifiquem que devam ser modificadas (SPEDALE; WATSON, 2014). Analisemos:

O governo inicialmente, começou com aquele projeto integral né, O Mais Educação, no começo ocorreu tudo bem, depois de um certo tempo não mandava recurso, parava de mandar, cê iniciava um projeto daí o recurso não vinha. (Entrevistado 1).

A má condução do programa pelo governo federal causava tensões na lógica institucional da secretaria, uma vez que os gestores elaboravam projetos para serem desenvolvidos durante todo ano letivo com a verba do programa e, diante da insegurança do repasse de verbas, os projetos poderiam ser interrompidos a qualquer momento. Logo as tensões tornaram-se conflitos, agentes de mudança organizacional (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015), pois o município, que havia contratado profissionais para efetivar o programa, ficou sem receber recursos: “não tinha como pagar os monitores e você não tinha se programado, não tava no orçamento tudo isso. (...) esse ano agora ele (o governo federal) cortou todo o recurso”. (Entrevistado 1).

Então, objetivando a continuidade dos projetos iniciados com o programa “Mais Educação” e a manutenção do contra-turno, os gestores identificaram um momento oportuno para modificar a situação – qual seja, uma oportunidade: artefatos criados através das ações e interações dos indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014), que pode ser vista na seguinte fala: “o que que nós tivemos que fazer pra manter o que já existia? Nós tivemos que entrar com as parcerias, nós tínhamos algumas e ampliamos com empresas privadas e com os estagiários das universidades”. (Entrevistado 1).

A partir de então, a equipe se mobilizou para achar parcerias e “meios” possíveis para efetivá-las (SARASVATHY, 2001.; CRAMER, 2002.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Assim sendo, foram elaborados projetos que eram apresentados pela secretária municipal de educação a potenciais parceiros e, por meio da criatividade, foi possível que esses atores desenvolvessem essas atividades de modo fecundo e inovador, reorientando o fluxo da ação (SPEDALE; WATSON, 2014):

Às vezes a gente põe numa reunião, igual nós já tivemos, a gente coloca os vídeos das crianças, coloca as entrevistas das empresas que participam, aí você chama um que já participa, que banca pra dar um valor, um depoimento né, faz um marketing, fala isso é bom pra sua empresa né, porque é ligada à educação. (Entrevistado 1).

A ética de valores, conjunto de princípios que orienta a boa conduta dos indivíduos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), esteve presente na emergência dessa ação, pois a principal preocupação da equipe foi o aluno: “Então quer dizer essa questão é bom pra empresa, é bom pra gente, é bom pra todo mundo, principalmente para os nossos alunos, é melhor pra todo mundo, então quer dizer é um ganha-ganha”. (Entrevistado 1).

A experiência adquirida com os anos de profissão fez com que a equipe identificasse que apenas “correr atrás” de parceiros não seria o suficiente para estabelecer parcerias. Esta situação foi definida pela história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos desses

indivíduos, que é denominada como orientação de vida (SPEDALE; WATSON, 2014). A orientação de vida desses indivíduos influenciou o modo como a ação seria executada e fez com que eles identificassem que era preciso utilizar também um hábito positivo – ou seja, um costume assertivo: “vender sua imagem”.

Você tem que mostrar pra empresa (potencial parceiro), que você não tá pedindo, que isso não é um favor. Você tem que mostrar que é um ganhador, pensa pra você ver, sua empresa ligada à educação, educação de qualidade, quer dizer eu tenho que mostrar que é bom pra sua empresa a parceria. Não é um favor, não é pedir. Ah esse “nós precisamos”, não! Nós viemos aqui mostrar um projeto, que vai dar credibilidade a sua empresa! É diferente, isso é vender a sua imagem! É marketing! (Entrevistado 1).

E foi através de uma parceria, para garantir a continuidade do contra-turno na escola rural, que a Secretaria Municipal de Educação efetivou um intercâmbio criativo e inovador ao estabelecer uma parceria com a ‘XYZ’ e a comunidade rural, transformando-a em uma oportunidade empreendedora:

(a empresa) ensinou os pais a empreenderem, agora nós temos uma feira permanente na escola, aí eu vou na feira, participo, compro o que eles produzem. Então a comunidade realiza a feira dentro da escola com a parceria da empresa né e como a escola é parceira não há cobrança de nada. (Entrevistado 1).

Assim, essa ação é uma legítima ação empreendedora, pois possibilitou solucionar uma tensão que é a manutenção do contra-turno e, ao mesmo tempo, a enfrentar a redução de gastos por parte do governo federal. Deste contexto emergiu um intercâmbio criativo, inovador entre indivíduos, instituição e sociedade, que proporcionou a modificação positiva da ordem vigente, efetivada por meio da Feira do Jovem Permacultor. A ação possibilita o efetivo desenvolvimento da gestão escolar ao transformar a escola em um local de encontro entre Estado e sociedade na busca por uma educação melhor (KRAWCZYK, 1999).

- **Regulamentação de 1/3 de hora-atividade na rede municipal: ação empreendedora direcionada aos professores**

No tema 3, a ação empreendedora identificada foi direcionada à valorização dos professores da rede municipal de ensino do município investigado e consistiu na regulamentação da hora-atividade, que garantiu aos docentes um período remunerado incluído na carga-horária destinado ao estudo, planejamento e avaliação.

Com o advento da Lei Federal nº 11.738 de 2008, foi garantido aos profissionais do magistério público da educação básica, o piso salarial nacional. Além disso, também foi garantido que esses profissionais tivessem 1/3 (um terço) de sua carga horária reservada para atividades extraclasse.

A hora-atividade é um período reservado para estudo, planejamento e avaliação, a qual deve ser incluída na carga de trabalho dos profissionais da educação. Neste momento, devem ser realizadas atividades de capacitação, planejamento, reuniões e outras atividades que não caracterizem o exercício da docência, sendo proibido a utilização da hora-atividade para substituição eventual de professores.

A jornada de trabalho dos profissionais do magistério público da educação básica determinada pela Lei Federal nº 11.738/08 é de, no máximo 40 horas semanais; assim, 2/3 são destinados a interação com os educandos e 1/3 ao cumprimento da hora atividade. No município estudado, a implementação da hora-atividade emergiu do cruzamento entre uma tensão na lógica institucional e a orientação de vida dos indivíduos localizados na secretaria municipal de educação. Vejamos:

No município investigado, os professores da rede municipal de ensino não dispunham de um período que não fosse dedicado à docência, em que eles pudessem elaborar aulas, corrigir provas, dentre outras coisas – o que era realizado pelos docentes em suas residências, após as aulas. Esta era a lógica institucional vigente, pois era o padrão seguido pela Secretaria Municipal de Educação para condução da instituição (SPEDALE; WATSON, 2014). Porém, com o advento da lei federal nº 11.738/08, que garantiu aos docentes 1/3 (um terço) de hora-atividade, o município passou a receber reclamações por parte dos professores:

A hora-atividade ela já era uma exigência de uma lei federal que é a lei do piso salarial. Esta lei ela já exigia que todos os municípios implantassem esse tempo de estudo, de preparação, de planejamento para o professor dedicar a este trabalho que é específico da docência de forma que ele pudesse receber por essas horas trabalhadas. Então desde a expedição da lei 11.738/2008 que é conhecida como a lei do piso salarial, que regulamenta a hora-atividade, havia uma cobrança dos professores aqui do município de “Alegria” de regulamentar esta lei aqui. (Entrevistado 2).

Com a promulgação da Lei Federal nº 11.738/2008, surgiu a necessidade de interrupção do padrão seguido – isto é, deixou de haver consenso quanto a permanência do padrão na organização (deslegitimação), que possibilitou a abertura para uma mudança organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005.; TOLBERT; ZUCKER, 2007). Todavia, como cada ação aqui descrita trata-se de uma tentativa de

retratação da realidade que segue um modelo pré-estabelecido (Figura1), pode ser que em certos casos ela não siga por completo as fases delimitadas.

Neste caso, a tensão causada na lógica institucional pela exigência de implementação da hora-atividade não levou a ocorrência de um conflito, pois antes que isso acontecesse, os indivíduos se mobilizaram e identificaram a oportunidade de modificar a situação: “o momento propício foi muito bem avaliado porque foram dois anos antes de colocar em prática. Então, quando nós implementamos foi muito tranquilo porque (...) todo mundo sabia que ia acontecer daquela forma, então eles tinham conhecimento que seria assim”. (Entrevistado 2).

Para que a implementação da hora-atividade ocorresse de forma tranqüila, os gestores utilizaram suas orientações de vida nessa ação: história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos (WATSON, 2013.;SPEDALE, WATSON, 2014). No presente caso, foram empregados os hábitos positivos, costumes assertivos orientados pela cultura (SPEDALE; WATSON, 2014), tais como o hábito de estudar, utilização de planejamento, inspiração em práticas de sucesso desenvolvidas por outras instituições:

“Nós temos uma equipe aqui na secretaria, que ama estudar, que ama estar atualizado (...) 2013 foi um ano de estudos, de conhecer o que acontecia em outros municípios (...) foi um ano de muita pesquisa, de entender, de conversar com a escola, de ir preparando a escola pra essa possibilidade, de colher com a escola o que ela realmente esperava. 2014 foi o ano em que a gente pegou todas essas observações em estudos e fomos colocar em prática. Realizamos várias reuniões em 2014, para conhecer as possibilidades, fazer simulação de horários com as equipes gestoras, ou seja, com diretores, supervisores e orientadores de todas as escolas, de todas as unidades. Apresentamos como seria a proposta, ouvimos a opinião dos gestores sobre o que que poderia dar errado se fosse implementado daquele jeito e não de outro, tudo isso antes de encaminhar a lei para Câmara. Então quando nós encaminhamos a lei para à Câmara (...) já havia sido feito um trabalho muito amplo, de conversa, de negociação, para entender como que seria a implementação disso. (Entrevistado 2).

Neste processo, a ética de valores dos indivíduos envolvidos que são os princípios que guiam sua boa conduta (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), tais como a honestidade, comprometimento, moralidade, também estavam presentes: “é recurso público que está sendo investido no professor, então a gente precisava acompanhar isso muito bem acompanhado para poder ter assim claro que esses recursos estão sendo bem investido e serão revertidos na qualidade da educação.” (Entrevistado 2).

Porém, a equipe não se estagnou, utilizando sua criatividade, capacidade de desenvolver atividades inovadoras (WATSON, 2013.;SPEDALE; WATSON, 2014). Assim, o grupo resolveu avaliar como, de fato, havia sido a implementação da hora-atividade:

Nos dois primeiros anos, no final de cada ano, a gente fez uma avaliação seguindo a teoria de avaliação de políticas públicas (...) nós elaboramos instrumentos de avaliação, onde nós no primeiro momento (...) fizemos avaliação de implementação, avaliação de processo e avaliação de resultados. Isso nós fizemos na rede inteira. Foram aplicados questionários (...) de como foi a implementação, como foi o processo, quais resultados a gente tava colhendo. E os resultados foram avaliados, dentro dos resultados como os alunos saíram, como que foi o nível de progresso dos professores em relação a sua própria formação e também colhemos naquele momento sugestões de melhorias. Em cima disso de todo esse material, que foi um material denso, porque a rede é muito grande, nós tabulamos todos os dados depois com o resultado disso e em cima desses resultados, em cima desses dados nós sentamos com os gestores e replanejamos 2016. (Entrevistado 2).

Com base nas informações colhidas com as avaliações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, identificou-se que alta rotatividade de professores nas salas de aula – trazida com a implementação da hora-atividade – comprometia o processo de alfabetização dos alunos. Então, foi realizada uma modificação na legislação municipal para promover uma extensão na carga horária dos professores da rede municipal de ensino, que consistiu na expansão de 24 para 30 módulos, de modo que o professor passasse a ficar 20 módulos na docência e 10 módulos na hora-atividade.

Desse modo, a implementação da hora-atividade no município investigado possibilitou que o professor da rede municipal passasse a estudar muito mais, pois é nesse momento que é realizada sua formação continuada, além de que o professor dispõe de um tempo em casa para trabalhar amplamente em um bom planejamento, corrigir suas avaliações sem que seu tempo seja comprometido – o que demonstra a preocupação da Secretaria Municipal de Educação com a valorização de seus profissionais.

- **Terceirização da merenda escolar: ação empreendedora direcionada à gestão**

No tema 4, direcionado a processos que facilitem a gestão, foi identificada a ação empreendedora que consistiu na terceirização da merenda escolar. O fornecimento de merenda na rede pública de ensino enfrenta diversos dilemas desde o processo de sua compra, até a etapa de produção e distribuição de merenda, posto as disfunções burocráticas existentes

no setor público. No município analisado, foi identificada uma ação que trouxe eficiência e efetividade para esse processo.

Com o objetivo de otimizar a preparação, logística e armazenamento de alimentos para elaboração da merenda escolar, o município investigado terceirizou a preparação e oferta de tal, por meio de licitação, passando da auto-gestão para a terceirização. Este processo pode ser explicado a partir da teoria da ação empreendedora adaptada de Spdale e Watson (2014). Vejamos:

Antes da terceirização, a lógica institucional vigente, ou seja, o padrão de condução da organização (SPEDALE; WATSON, 2014), consistia na auto-gestão da merenda pelo município. Nesse processo, o município fazia a compra do alimento, controlava o estoque, a distribuição e a elaboração da merenda dentro de cada unidade escolar. Porém, todo este processo foi sendo comprometido; deixando de haver um consenso quanto sua utilização, ele foi deslegitimando-se (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005.; TOLBERT; ZUCKER, 2007): “Quando era da rede (a merenda) tinha um custo muito grande, furto de merenda, uma higiene não muito boa e infelizmente, não tem como a gente verificar isso tudo.” (Entrevistado 1).

Essas tensões causaram conflitos, que revelam divergências entre as necessidades organizacionais e individuais (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015):

Quando a gente tem o funcionário como merendeira no caso, cria um vínculo com o restante da escola que aí vira mais ou menos a casa delas. Então elas não seguem cardápio, elas fazem o que quer, da cabeça com aquele alimento que a gente mandou, então foge muito do princípio nutritivo daquilo que a gente planejou. Então, antes era fato chegar (nas unidades) e as merendeiras estarem mudando cardápio, fazendo preparações mais fáceis, principalmente na segunda e sexta. Na segunda tá todo mundo voltando do final de semana e na sexta elas querem uma coisa mais fácil. Então era fato de chegar e tá macarrão e arroz doce, sendo que o cardápio era carne com legumes e salada. Aí aquele produto que não era utilizado perdia né, então tinha esses entraves. Tinha a questão também de todo mundo comer na escola, então virava a cozinha da casa da mãe Joana, eu chegava lá tinha diretor, professor, tudo fumando dentro da cozinha, sem touca (...) chegava lá tinha merendeira de chinelo, as vezes com aquele tanto de brinco, anel e você ia falar e elas não gostavam muito. (Entrevistado 7)

Então, a equipe identificou que algo deveria ser feito para modificar aquela situação, e a terceirização revelou-se uma oportunidade: “a demanda do município era muito grande pra auto gestão conseguir fazer o funcionamento de maneira adequada, então um dos pensamentos foi a terceirização” (Entrevistado 7). “Para a prefeitura é tudo muito mais difícil,

para tudo tem que ter licitação, a empresa não, ela compra de quem ela quiser não é? Então a empresa não tem problema com estoque, ela não precisa de ter estoque.” (Entrevistado 1).

A partir de então, o município mobilizou-se para efetivar a terceirização e, após sua implementação, passaram a ser obrigações da empresa contratada o fornecimento de toda parte de gênero alimentício, exceto o hortifrúti, o iogurte e o queijo – que ficam a cargo do município por serem adquiridos do programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar. Também fica sob responsabilidade da empresa o fornecimento de equipamentos e utensílios para a cozinha, mão-de-obra, elaboração do manual de boas práticas, ficha-técnica, avaliação nutricional do aluno, educação nutricional do aluno, desratização e dedetização de cozinha e estoque, bem como o fornecimento de dietas especiais.

Para que todo esse processo de fato promova mudanças na gestão da merenda, o município fiscaliza as ações da empresa terceirizada. Contudo, é indispensável que os indivíduos envolvidos nesta fiscalização utilizem seus hábitos positivos, tais como costumes assertivos, práticas resolutas e comportamentos efetivos (SPEDALE; WATSON, 2014), para garantir a lisura desse procedimento. Isso também pode ser observado no município:

Com a terceirização eu tenho garantia que é esse cardápio exato que vai ser executado porque é um dos pontos que eu avalio na hora da fiscalização. Pra você ter uma ideia esses dias eu cheguei e tava faltando brócolis no arroz aí eu perguntei a merendeira ‘por que que não colocou?’. Ela tinha esquecido, então eu já vou e oriento: ‘então cê vai colocar na refeição do próximo dia pra que o aluno tenha a garantia de tá recebendo esse brócolis pelo menos uma vez na semana, pra garantir esse valor nutritivo’. Horário? Eles não podem oscilar horário porque foi determinado horário pra servir, então os alunos tem a garantia dessa comida todos os dias, com o valor nutritivo garantido, já que o foco é esse. (Entrevistado 7).

A ética de valores é o conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014), o que fez diferença na mudança da gestão da merenda:

Quase ninguém gosta dessa parte de merenda e como eu dava aula de saúde pública então eu já dominava bastante essa parte pública em si. É questão de amor né, gosta ou não gosta. Aí quando a gente vem você tenta abraçar a causa pra fazer o melhor né! Vamos buscar o que que é bom pro município mas eu não posso perder o foco principal que é a criança né. (Entrevistado 7)

Todo este processo destaca a engenhosidade da equipe em desenvolver atividades de modo efetivo, driblando os atritos e reorientando o fluxo da ação introduzindo algo novo por meio da criatividade (SPDALE, WATSON, 2014), como se vê na seguinte fala:

“(a terceirização) diminuiu a folha de pagamento da prefeitura (...) (sem a terceirização) você precisa ter funcionário e aí esse funcionário vai aposentar. (...) Qualquer coisa você notifica a empresa a empresa tem um interesse muito grande em permanecer, de manter esse contrato, porque nós somos uma vitrine outros municípios vem ver o nosso trabalho como que nós fazemos nossa merenda.” (Entrevistado 1)

Deste modo, a terceirização da merenda escolar possibilitou que a Secretaria Municipal de Educação fornecesse alimentos com a qualidade nutricional preservada, dietas especiais para todos os alunos que desta precisam, que não ocorresse desvio de alimentos e uma economia de quase trezentos mil reais em um ano ao destinar a merenda apenas aos alunos, tratando-se de uma efetiva ação empreendedora, oriunda do entrelaçamento de indivíduos, instituição e sociedade.

O presente estudo buscou identificar ações empreendedoras no contexto da gestão escolar, notadamente as que envolvem o cumprimento do Plano Nacional de Educação, bem como explicá-las e analisá-las a partir teoria da ação empreendedora. Nesse sentido, identificou-se quatro ações empreendedoras na gestão escolar de um município do sul de Minas Gerais, as quais estão vinculadas ao atendimento dos alunos, pais/sociedade, professores, gestão e, estão vinculadas as metas 4, 18, 19, do PNE-2014/2024. Além disso, identificou quatro ações que demonstram a busca dos gestores públicos pela efetivação de uma gestão escolar competente, inovadora e comprometida com os resultados sociais, a qual não mede esforços para driblar as tensões institucionais surgidas, a fim de reorientar o fluxo da ação para gerar um melhor resultado social.

Com a criação do SAAI, o município investigado consegue atender todos os alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados na rede municipal de ensino, proporcionando uma educação inclusiva de qualidade, sem que isso afete a folha de pagamento, posto ter sido efetivado na forma de convênio. A “Feira do Jovem Permacultor”, parceria estabelecida entre a secretaria municipal de ensino e uma empresa sediada no município estudado, garante a manutenção do contraturno e proporciona aos pais dos alunos de uma escola rural a possibilidade de empreender com matérias-primas disponíveis em suas residências.

A regulamentação de 1/3 de hora-atividade na rede municipal proporciona aos profissionais do magistério público da educação básica do município um período reservado para estudo, planejamento e avaliação – de forma com que eles não tenham que utilizar seus momentos fora da escola com atividades profissionais, o que revela a preocupação do município com a valorização dos profissionais e a regulamentação de leis federais. Por último,

com a terceirização da merenda escolar, foi possível visualizar a implementação de um efetivo processo de compra, produção e distribuição de merenda, o que garante o cumprimento do cardápio e o valor nutricional das refeições.

A partir da discussão realizada, verifica-se que o esquema desenvolvido (Figura 1), permitiu identificar ações empreendedoras na secretaria municipal de educação de um município do sul de Minas – porém, limita-se por analisar as ações apenas pela ótica dos indivíduos que estavam dentro da organização, sendo que outros atores também poderiam ser investigados. O esquema permitiu, ainda, explicar como ocorreu o surgimento de tensões na lógica institucional e como os indivíduos se mobilizaram para criarem intercâmbios inovadores que possibilitaram a melhoria da gestão, o que também atesta sua aplicabilidade no contexto da gestão pública brasileira.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na administração pública brasileira, observa-se uma hibridez na gestão e a existência concomitante de práticas patrimonialistas, burocráticas, gerenciais e societárias, que se traduz em um ambiente turbulento e, em certas ocasiões, há dificuldade em atender ao interesse público (PAULA, 2005.; VALADARES et al., 2012). Assim, a ação empreendedora, desenvolvida por meio de práticas criativas na administração pública brasileira, possibilita a lidar com os riscos inerentes a este setor, por meio da implementação de ações inovadoras e criativas, oriundas do diálogo, realizado pelo compartilhamento de informações e conhecimento entre atores, podendo gerar valor social e atender ao interesse público.

As organizações são resultados da atividade humana (DENHARDT, 2012); assim sendo, se em uma organização pública existirem indivíduos comprometidos com o cumprimento do interesse público, os produtos e serviços podem ser modificados por meio de ações criativas e inovadoras, fazendo com que o empreendedorismo produza de fato, resultados efetivos e reais.

Para tanto, neste estudo, a orientação de vida desses indivíduos mostrou-se essencial, uma vez que, sendo todos professores de carreira, as experiências e angústias adquiridas no período em que lecionaram fizeram com que eles estivessem atentos, a fim de enfrentar as tensões inerentes à lógica institucional. A ética de valores está presente em cada ação executada, na vontade de fazer acontecer e, sobretudo, em acreditar que é possível fazer da escola pública um local de acolhida, de interação e aprendizado.

A diversidade de atores existentes na gestão pública brasileira possibilita a ocorrência da ação empreendedora e o aumento de sua eficácia, sendo indispensável para tanto que esses atores conheçam os fins de sua instituição e se engajem no atendimento de tais por meio da ética de valores. Para tanto, a academia desempenha um papel fundamental na propagação dessa consciência, tanto na formação de novos profissionais como na interação com a comunidade, além dos os órgãos de fiscalização, responsáveis pelo controle e combate de práticas que se desvirtuem desse fim.

Verifica-se que há possibilidades da ação empreendedora ser desenvolvida no setor público; contudo, é um desafio diante do sistema político brasileiro e da hibridez da gestão. A ação empreendedora pode modificar positivamente um ambiente, bem como pode ser influenciada por este, por se tratar de um fenômeno resultante da interação de indivíduos, organização e sociedade. Partindo dessa premissa, vislumbra-se que uma instituição pública, guiada por uma cultura empreendedora – com atores que agem com criatividade, baseados em suas orientações de vida, para a resolução de conflitos – coletivamente, conseguem melhorar a gestão pública de determinada localidade, produzindo novos bens e serviços ou mesmo a reestruturação de processos já existentes, executando uma administração eficiente e eficaz.

Nesse sentido, a ação empreendedora no setor público pode ser definida como uma mudança positiva, oriunda do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade, para o enfrentamento das tensões da lógica institucional que gera novos bens e serviços ou reestruture processos de modo criativo. Vale ressaltar que a ética de valores impulsiona a ação empreendedora no setor público, ao resultar no fortalecimento e na credibilidade da instituição perante parceiros e sociedade – bem como, contribui para que não ocorra o desvirtuamento das ações públicas (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

Desse modo, a ação empreendedora pode ser válida para a administração pública brasileira, pois se a criatividade, o diálogo e a inovação forem utilizados em projetos empreendedores que buscam garantir a cidadania e a promoção da democracia, coletivamente, gestores públicos podem provocar mudanças e melhorias, enfrentando as tensões existentes.

Este trabalho possibilita o desenvolvimento de novos estudos que investiguem ação empreendedora no setor público a partir do esquema desenvolvido (Figura 1), posto ser aplicável a diversos contextos dentro da seara pública e municípios com realidade diversa da que foi estudada – o que deixamos como sugestão para outras pesquisas. Contribui para o campo das ciências sociais, notadamente, para o estudo da administração pública, ao evidenciar o pressuposto da ação empreendedora como fenômeno multidimensional identificável nas instituições públicas que permite a melhoria da gestão.

A pesquisa também oferece suas contribuições teóricas ao demonstrar pelo estudo da ação empreendedora uma nova maneira de compreender o empreendedorismo público, que investiga o entrelaçamento de variados atores que permite a criação e aproveitamento de oportunidades, que resultam em ações inovadoras e criativas. Outrossim, o desenvolvimento deste estudo permite que municípios com demandas semelhantes possam se orientar pelas ações pesquisadas e também modificarem a realidade de seus cidadãos por meio da implementação de ações empreendedoras.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. M. L. de. Plano Nacional de Educação e Planejamento a questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p.265-280, jul./dez. 2014.
- BACZINSKI, A. V. M. de.; COMAR, S. R. Gestão escolar democrática e a pedagogia histórico-crítica: contradições, limites e possibilidades. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.20, n.2, p. 145-165, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9452/6281>>. Acesso em: 27 mai. 2018.
- BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo institucional: características da ação intencional. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, ed. especial, p. 237-266, out. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, C.; SEVERINO, A. J. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024: compromissos, desafios e perspectivas. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, n. 36, p. 11-15, jan./abr. 2015.
- BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship**. 2005. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Virginia, Charlottesville, 2005.
- BERNIER, L.; HAFSI, T. The changing nature of public entrepreneurship. **Public Administration Review**, Birmingham, v. 67, n. 3, p. 488-503, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 59**, de 11 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc59.htm>. Acesso em: 27 fev. 2018.
- BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. de. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Regepe**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2016.
- BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B. da. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016.
- COSTA, A. M. da.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão história acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, mar./abr. 2011.
- COSTA, B. L. D.; BRONZO, C. Intersetorialidade no enfrentamento da pobreza: o papel da implementação e da gestão. In: C. A. P. FARIA. **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte, Ed. PUC-Minas, 2012.
- COSTA et al. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Revista Científica Sena Aires**, Valparaíso de Goiás, v. 7, n. 8, p. 214-227, 2018.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** (2002). Dissertação - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FERREIRA, P. A.; ALENCAR, E.; PEREIRA, J. R. **Revisitando o modelo processual de análise de políticas públicas a partir das relações entre Estado e Sociedade.** In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, n. 6, 2012, São Paulo. Trabalhos apresentados... São Paulo: Enapegs, 2012, v. 6.

FERREIRA, P. A.; ALENCAR, E.; LOURENÇO, C. D. da. S. Administração, Sociologia e Análise Mutiparadigmática. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 20, p. 13-46, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

IKESHOJI, E. A. B.; TERÇARIOL, A. A. de L.; RUIZ, A. R. A gestão escolar em foco: reflexões preliminares. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 12, n. 2, p. 11-18, abr./jun. 2015.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual modelo f public sector corporate entrepreneurship. **Springer Science**, Berlim, v. 4, p. 295-313, 2008.

KLEIN, P. G. et al. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, Toronto, v. 7, p. 1-15, 2010.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, ago. 1999.

LIMA, K. Plano Nacional de Educação 2014-2024: nova fase do privatismo e da certificação em larga escala. **Universidade e Sociedade**, Brasília, n. 55, fev. 2015.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MARQUES, S. B. V. Intraempreendedorismo no setor público: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 26-48, jan./abr. 2016.

MATTOS, R.; VENCO, S. Sistema nacional de educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias, perspectivas. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 611-615, set./dez. 2015.

MEYNHARDT T., DIEFENBACH F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from Germany's federal labor agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, London, v. 19, abr. 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Planos de Educação**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/planos-de-educacao>>. Acesso em: 27. Mar. 2018.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, p. 30-75, set./dez. 2017.

MORAIS, M. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **REGEPE**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2015.

MOTTA, F. C. P. O estruturalismo na teoria das organizações. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 23-41, 1970.

OLIVEIRA, A. C. P. de.; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, 2018.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. M. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBPAE**, Goiânia, v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017.

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

POTTS, J. D. et al. Consumer co-creation and situated creativity. **Industry and Innovation**, Australia, v. 15, n. 5, p. 459-474, out. 2008.

SADLER, R. J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, Australian, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.

SARAVASTHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SILVA, C. de. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa de crédito solidário (PSC) 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/index.php/recadm/article/view/2256/882>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

SOUSA, J. L. de.; PAIVA JUNIOR, F. G. de.; LIRA, Z. B. Abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 337-354, jul/dez. 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, London, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, M.; FACHIM, R. FISHER, T. (Orgs. ed. bras.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

VALADARES, J. L. et al. **O fenômeno do empreendedorismo público**: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública brasileira. In: Encontro da ANPAD, n. 36, 2012. Rio de Janeiro.

VALADARES, J. L. et al. Os discursos do empreendedorismo na administração pública brasileira: análise crítica de uma experiência contemporânea. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 10, n. 6, p. 990-1008, 2017.

VALENTE, I.; ROMANO, R. PNE: Plano Nacional de Educação ou carta de intenção? **Educação Social**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 96-107, set. 2002.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational, and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Development**, Denver, v. 25, p. 404-422, 2013.

ZANLORENZI, M. J.; LIMA, M. F. A gratuidade do ensino público: como a questão do ensino público se apresenta no documento final do PNE 2014-2024. **Labor**, Fortaleza, n. 16, v. 1, 2016.

PRODUTO TÉCNICO

BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO ESCOLAR

Com o intuito de divulgar boas práticas identificadas na gestão escolar de cinco municípios localizados no sul de Minas Gerais, a fim de promover a disseminação de novos conhecimentos para o enfrentamento de problemas sociais, econômicos, políticos e de gestão comuns aos gestores públicos, foi criada a “Cartilha de boas práticas na Gestão Escolar”. Esta cartilha compõe a dissertação como um produto técnico do trabalho realizado, e foi incluída no Apêndice A.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Observações:

- ✓ Apresentação do projeto.
- ✓ Perguntar ao entrevistado: Quais as funções da escola hoje em dia?
- ✓ Perguntar ao entrevistado: O que a escola representa para a cidade?
- ✓ Em segundo momento, se torna pertinente indagar sobre o conhecimento dos entrevistados acerca do plano nacional e municipal de educação – bem como, sobre a importância da Lei de Diretrizes e Base da Educação.
- ✓ É IMPORTANTE QUE SEMPRE HAJA COMPREENSÃO SOBRE COMO OCORREU A AÇÃO E, CASO NÃO TENHA OCORRIDO, COMPREENDER AS CAUSAS.
- ✓ Elementos das ações como as iniciativas, o contexto, dificuldades, o que foi feito e quem participou das ações são essenciais.
- ✓ Informar que perguntas do questionário foram elaboradas com base nas metas no Plano Nacional de Educação, buscando vinculá-las a ação empreendedora.

Perguntas:

- 1) **META 19** – Há uma inserção dos pais nas atividades escolares? E participação ativa dos alunos na escola? Como a escola tenta inserir a comunidade na vida escolar? Há liberdade para todos se manifestarem? Existe algum espaço para sugestões? (Projeto político-pedagógico/conselhos escolares)
- 2) **META 4** – Quais as ações implementadas na escola para os alunos com deficiência? Essas ações foram sugeridas por quem? E para os alunos com altas habilidades ou superdotação? (Metodologias alternativas, projetos, feira de ciência/Formação cidadã/Analfabetismo funcional)
- 3) **META 7** – O que significa o IDEB para a escola? Quais estratégias são utilizadas para que os alunos consigam ser bem avaliados? A nota do IDEB é importante para a comunidade? Como vocês avaliam a nota do IDEB das demais escolas?

- 4) **META 5** – Como funciona o processo de alfabetização? O que tem sido feito pelo município para efetivar o processo? Quais estratégias são utilizadas (Capacitação dos professores, desenvolvimento de projetos)? Quais são as dificuldades?
- 5) **META 6** – O município oferece contra turno? Se não faz, por quê? Há parcerias?
- 6) **META 1** – Todas as crianças de 4 a 5 anos do município frequentam a escola? O que a escola faz para garantir que essas crianças tenham frequência? E a comunidade? Quais as dificuldades?
- 7) **META 2** – Os alunos estão concluindo o ensino fundamental na idade recomendada? Que tipo de estratégia é feita para conseguir isso? Quais as dificuldades?
- 8) **META 15** – É requisito para contratação que o professor da educação básica possua formação específica de nível superior? Há algum estímulo para que eles possuam graduação? E incentivo financeiro? Há algum que não possua?
- 9) **META 16** – Quantos professores possuem pós-graduação? Quais os incentivos para que os professores façam pós-graduação?
- 10) **METAS 17 e 18** – Como é o plano de cargo e salário? Há um plano de carreira? Há outros incentivos (plano de saúde, odontológico)?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

▪ **HORA – ATIVIDADE**

- De onde surgiu a iniciativa de implantar a hora-atividade?
- Havia uma cobrança por parte dos professores quanto à implementação da hora-atividade?
- Como vocês identificaram que aquele era o momento propício para implementação da hora-atividade?
- Como vocês se organizaram para efetivar a hora-atividade?
- Como foi o processo de implementação? Qual a reação dos professores?
- Quais os benefícios da hora-atividade? E as dificuldades/entraves?

▪ **TERCEIRIZAÇÃO DA MERENDA**

- Qual foi a oportunidade, identificada por vocês, que possibilitou transformar a merenda de própria para terceirizada?
- Como funciona a terceirização?
- Como foi o processo de terceirização da merenda durante a gestão de vocês?
- Qual foi a reação dos professores/alunos à terceirização?
- Quais os benefícios que a terceirização da merenda traz para a gestão do serviço de merenda? E para os alunos? E para os professores?

▪ **PROMITEC**

- Como o programa PROMITEC funciona?
- Como foi o processo de implementação?
- Quais os seus benefícios?
- Quando foi implementado? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?

▪ **PROJETO “PRÁTICAS EXITOSAS – COMPARTILHAR PARA CRESCER”
PRÊMIO MARINA PRADO DE CASTRO**

- Qual a periodicidade do prêmio?
- Como foi seu processo de implementação?
- Quais os benefícios do projeto?
- Quando foi implementado? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?

▪ **SAAI**

- Como o serviço acontece desde a identificação pela equipe da existência de um aluno especial?
- Como foi o processo de implementação?
- O serviço é amparado por alguma lei?
- Quando foi implementado? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?

▪ **PROGRAMA INTERAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA**

- O que é o programa?
- Todas as escolas fazem o dia da família na escola e uma outra ação com a família por mês?
- Como foi a formação dos gestores/diretoras para participar da elaboração e implementação dos projetos?
- Por que a escolha da coleção “Quem Ama Educa” e do “Manual de Educação para Filhos” de Içami Tiba?
- Como foi seu processo de implementação?
- Quais os benefícios do projeto?
- Quando foi implementado? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?

▪ **FEIRA DO JOVEM PERMACULTOR**

- Como funciona a feira na escola rural em parceria com a empresa CPFL? Quais dias ela acontece?

- Somente pais de alunos podem participar como vendedores?
- A escola fica aberta para toda comunidade durante a feira?
- Quando o projeto foi implementada? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?

▪ **REDE DE APOIO INTERSETORIAL**

- O que é a rede?
- Como ela funciona?
- Como foi o processo de implementação?
- Quais os seu benefícios?
- Quando ela foi implementado? Ainda está vigente? Houve mudanças da implementação até a atualidade?