



LARA DA SILVA ALVARENGA

**EMPREENDEDORISMO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO
DAS AÇÕES EMPREENDEDORAS DE AGENTES DA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE UM MUNICÍPIO
LOCALIZADO NO SUL DE MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2017

LARA DA SILVA ALVARENGA

**EMPREENDEDORISMO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DAS AÇÕES
EMPREENDEDORAS DE AGENTES DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE UM
MUNICÍPIO LOCALIZADO NO SUL DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade

LAVRAS - MG

2017

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

Alvarenga, Lara da Silva.

Empreendedorismo público: um estudo de caso das ações
empreendedoras de agentes da Secretaria de Educação de um município
localizado no sul de Minas Gerais / Lara da Silva Alvarenga. - 2017.

48 p. : il.

Orientadora: Daniela Meirelles Andrade

TCC (Graduação) - Universidade Federal de Lavras, 2017.

Bibliografia.

1. Empreendedorismo Público. 2. Ação Empreendedora. 3. Escolas
Municipais. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Título.

LARA DA SILVA ALVARENGA

**EMPREENDEDORISMO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DAS AÇÕES
EMPREENDEDORAS DE AGENTES DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE UM
MUNICÍPIO LOCALIZADO NO SUL DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 08 de agosto de 2017.

Prof. Dr. Dany Flavio Tonelli UFLA

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS - MG

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, principal responsável por tudo isso. Por abençoar e iluminar a minha vida e principalmente por permitir que esse trabalho fosse concluído.

À minha família que me apoiou e ajudou durante todo o curso e em momentos em que mais precisei em especial minha mãe Sueli, meu padrasto Renato e meu irmão Lorrان. Ao meu pai Mateus que mesmo sem sua presença física está presente em meus pensamentos e em minha vida.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE) pelas oportunidades de ampliação dos meus conhecimentos.

Especialmente a minha orientadora, Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade pelo apoio, pela dedicação, pelo convívio, pelos ensinamentos e conhecimentos repassados, na orientação que tornaram possível a conclusão desta monografia, meus mais sinceros agradecimentos.

Aos colegas de curso, pelo companheirismo, cumplicidade e amizade ao longo dessa jornada.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa em minha vida.

“As pessoas nascem para realizar alguma coisa no mundo, mas poucas são aquelas que descobrem o que devem fazer. As que conseguem são empreendedores.” Washington Olivetto

RESUMO

Neste trabalho, as ações empreendedoras serão estudadas no âmbito educacional da rede pública de ensino de um município localizado no sul de Minas Gerais, analisando os atores envolvidos nessas ações. Para isso, foi feita uma análise de seis escolas da rede pública de ensino municipal, onde os dados foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada para diretoras e/ou supervisoras de cada escola. A partir disso, os dados coletados foram analisados em três perspectivas, sendo elas: atividades desenvolvidas nas escolas e atores envolvidos; ações empreendedoras analisadas pelo modelo teórico de Spedale e Watson (2014); atividades realizadas na escola na perspectiva do Governo Empreendedor de Osborne e Gaebler (1994). Observou-se, de uma maneira geral, que os agentes das escolas da rede de ensino público municipal realizam ações empreendedoras e, que estas são advindas de órgãos externos (Secretaria de Educação do município e Secretaria de Desenvolvimento Social), como também há ações empreendedoras que são desenvolvidas nas escolas, as quais advêm de práticas coletivas entre professores, diretoras e vice-diretoras. E em relação ao Governo empreendedor de Osborne e Gaebler (1994), três mandamentos se sobressaíram no que tange à realização das atividades nas escolas, sendo elas: o Governo competitivo, Governo pertencente à comunidade e o Governo preventivo. Portanto, a pesquisa permitiu constatar como a ação empreendedora ocorre em instituições de ensino público municipal, por meio de relatos dos principais atores envolvidos com as ações no âmbito educacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo Público. Ação Empreendedora. Escolas Municipais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução do empreendedorismo.....	12
Figura 2 - Esquema teórico do surgimento de ações empreendedoras.....	25
Quadro 1 - Mandamentos empreendedores.	18
Quadro 2 - Comparação das atividades realizadas em seis escolas públicas da rede municipal de ensino, de um município localizado no sul de Minas Gerais.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO AO LONGO DO TEMPO	11
3	EMPREENDEDORISMO E SUAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS	13
4	EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: GERENCIALISMO E O GOVERNO EMPREENDEDOR.....	17
5	AÇÃO EMPREENDEDORA.....	24
6	METODOLOGIA	28
7	RESULTADOS.....	30
7.1	Ações praticadas nas escolas pesquisadas.....	30
7.2	Escola 1.....	30
7.3	Escola 2.....	31
7.4	Escola 3.....	32
7.5	Escola 4.....	32
7.6	Escola 5.....	33
7.7	Escola 6.....	34
7.8	Resultados comparativos entre as escolas investigadas.....	34
7.9	Atividades praticadas nas escolas e a Ação Empreendedora.....	36
7.10	Ações a partir da perspectiva do Governo Empreendedor de Osborne e Gaebler (1994)	40
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos avanços científicos em relação às pesquisas inerentes à área do empreendedorismo se torna notável, mas percebe-se que os estudiosos do tema, cada qual com sua percepção e área de estudo, têm buscado explicar e entender o que é o empreendedorismo (BOAVA; MACEDO, 2009).

No que se refere ao Brasil, o conceito de empreendedorismo ganhou ênfase no final da década de 1990 e, em se tratando dos Estados Unidos, o termo *entrepreneurship* já é muito conhecido e estudado há muitos anos. No que tange ao Brasil, o tema ganhou destaque, em razão de alguns fatores que podem ser listados a seguir: preocupação para manter pequenas empresas ativas no mercado, e diminuição de empreendimentos fracassados. Além disso, o fenômeno da globalização contribuiu para que as empresas buscassem métodos, a fim de se manterem competitivas no mercado (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo, por possuir uma dimensão multidimensional de significados, possui aplicabilidade no meio privado como também no meio público (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010). Autores como Osborne e Gaebler (1994) em seu livro “Reinventando o governo” trabalham o conceito de empreendedorismo público por meio de exemplos concretos nas organizações públicas, seja em escolas, sistema de segurança ou saúde. A partir desses exemplos, os autores expõem alternativas para mudar o cenário público que, na maioria das vezes, é marcado por uma rígida estrutura burocrática. Dessa forma, os autores criam um leque de “saídas” para trazer inovações e mudanças para o setor público, as quais contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo nesse setor.

Nesse sentido, o empreendedorismo no setor público atribui características de caráter inovador e proativo do governo perante a sociedade, visando à qualidade de vida. Além disso, o empreendedorismo no âmbito público pode proporcionar melhoria de processos internos, como também a criação de soluções inovadoras atendendo às necessidades sociais e econômicas (DIEFENBACH, 2011).

Portanto, o estudo referente ao empreendedorismo público é um tema de relevância na literatura brasileira, visto que há uma carência no que refere a estudos realizados na esfera pública. Diante disso, conhecer ações empreendedoras que podem impulsionar o setor público é de suma importância, visto que, na maioria das vezes, a máquina pública encontra-se sufocada diante das grandes demandas advindas da população brasileira. Além do mais, o estudo realizado tende a contribuir para melhorias no âmbito público, mais especificamente na

área educacional em âmbito municipal, o que acaba por trazer benefícios aos usuários, que são os cidadãos.

Entretanto, estudar o empreendedorismo público se torna relevante frente aos grandes desafios encontrados na esfera pública. Nesse sentido, esta pesquisa é movida pela seguinte inquietação: existem ações empreendedoras nas redes de ensino municipal?

Diante disso, por meio de pesquisas respaldadas em autores como Dornelas (2008), Osborne e Gaebler (1994), Schumpeter (1982), dentre outros que ressaltem temas como empreendedorismo, este trabalho tem o seguinte objetivo: identificar ações empreendedoras em escolas de um município, localizado no sul de Minas Gerais e descrever como as mesmas foram criadas e estão sendo operacionalizadas. Além disso, procura investigar quais são os principais atores envolvidos com as ações empreendedoras no âmbito educacional da rede municipal de ensino. Resgatar as ações realizadas no âmbito educacional em cada uma das escolas analisadas, analisar as ações praticadas no âmbito local, a partir do conceito de ação empreendedora e estabelecer uma relação entre essas ações e o governo empreendedor proposto por Osborne e Gaebler (1994).

A pesquisa é de caráter qualitativo, onde são analisados dados colhidos, por meio de entrevistas semiestruturadas com diretoras e supervisoras da rede de ensino municipal de um município no sul de Minas Gerais, a fim de conhecer as características e particularidades no que se refere às atividades realizadas.

A operacionalização do artigo ocorreu em cinco etapas, além desta introdução. Na segunda, apresenta-se uma revisão teórica acerca da evolução histórica do empreendedorismo e as suas principais abordagens. Além disso, nessa segunda etapa apresenta-se a ideia de ação empreendedora, que pode estar ligada diretamente às práticas empreendedoras. Na terceira seção, apresenta-se a metodologia que foi utilizada para a obtenção e análise dos dados decorrentes desta pesquisa. Na penúltima etapa, tem-se a análise dos resultados obtidos a partir de pesquisas e, por fim, a conclusão que apresenta o cerne central deste trabalho e sugestões para outras pesquisas na área.

2 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO AO LONGO DO TEMPO

A evolução do empreendedorismo pode ser confundida com a história da própria humanidade, levando em consideração que o comportamento empreendedor sempre existiu e que foi por meio do mesmo que o homem começou a criar, construir e evoluir (ALVES, 2011). Ao levar em consideração a evolução histórica do empreendedorismo, constata-se que a sua definição já passou por várias modificações e isso é decorrente das diversas ideologias vinculadas à essa temática ao longo de cada período de tempo (FATTURI, 2013).

No período situado entre 1271 e 1295, um mercador chamado Marco Polo tentou desenvolver uma rota comercial para o Oriente e, numa iniciativa empreendedora, firmou um contrato com um capitalista com o objetivo de comercializar seus produtos. Nesse sentido, suas viagens e ações o tornaram com características de uma pessoa empreendedora, onde assume riscos físicos e emocionais com o intuito de atingir os seus objetivos (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Na Idade Média, o termo empreendedor designava um participante ou um grande administrador incumbido pelos grandes projetos de produção (DORNELAS, 2007). Nesses projetos, a variável risco não era levada em consideração, o participante ou o administrador executava os projetos utilizando os recursos que lhe eram oferecidos, normalmente pelo governo do país (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

No século XVII, a variável risco começou a ser incorporada ao empreendedorismo, onde o empreendedor estabelecia um contrato com o governo, a fim de poder executar os serviços ou produtos necessários. Nesse cenário, os lucros e também os prejuízos eram de responsabilidade do empreendedor, pelo fato de o valor do contrato ser fixo (DORNELAS, 2007).

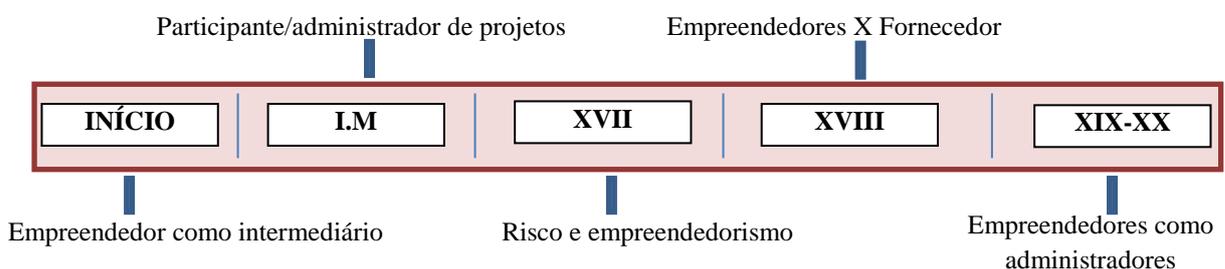
Já no século XVIII, com o advento da industrialização houve uma diferenciação a cerca das pessoas que possuíam capital daquelas que precisavam de capital. A partir dessa perspectiva, têm-se como exemplos desse período as figuras de Eli Whitney (inventor-descaroçador de algodão) e Thomas Edison (empresário dos EUA). Ambos estavam produzindo novas tecnologias, mas não tinham um aparato financeiro para o financiamento de suas invenções. Essas duas figuras, nesse contexto, eram usuários de capital, ou seja, empreendedores, e não fornecedores (investidores de risco). Investidores de risco podem ser entendidos como administradores profissionais de dinheiro que possuem um certo montante de capital próprio e a partir desse montante faz investimentos que possuem risco, pensando

sempre no retorno que esse investimento pode resultar (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Cantillon (1755 apud COSTA; BARROS; MARTINS, 2008, p. 998) “apresenta o empreendedor como um comerciante, produtor de manufatura ou agricultor que se ajusta ao risco, em razão das oscilações de oferta e demanda”.

No período que abrange o final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram vistos como os gerentes ou administradores, sob uma perspectiva voltada para o aspecto econômico e capitalista (DORNELAS, 2007). Além disso, é nesse período que começa a ascensão socioeconômica dos empreendedores em um contexto marcado pelas forças livres do mercado e da concorrência (COSTA; BARROS; MARTINS, 2008).

Abaixo, encontra-se uma linha do tempo, a fim de facilitar o entendimento, no que se refere ao desenvolvimento do empreendedorismo, compreendendo a Idade Média até o século XX.

Figura 1 - Evolução do empreendedorismo.



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Dornelas (2007) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Na Figura 1, sintetiza-se o desenvolvimento do empreendedorismo em períodos de tempo e, a partir dela, percebe-se que o empreendedorismo assumiu diversas posições de acordo com a conjuntura de cada época.

Contudo, torna-se interessante apresentar com mais detalhes as perspectivas teóricas que envolvem o tema, bem como as principais definições do que é o empreendedorismo e do seu agente, o empreendedor baseadas em autores como Costa, Barros e Martins (2008), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Melo Neto e Froes (2002), dentre outros.

3 EMPREENDEDORISMO E SUAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

O empreendedorismo e o seu agente social, o empreendedor, são dois temas que vêm sendo bastante discutidos ao longo da história (COSTA; BARROS; MARTINS, 2008). Definir empreendedorismo torna-se complexo ao levar em consideração a vasta gama de autores que trabalham com o tema (FEGER et al., 2008).

O conceito de empreendedor bem como o de empreendedorismo tem despertado o interesse tanto em âmbito nacional como também internacional de diferentes atores, como pessoas físicas, professores, estudantes universitários e representantes do governo instigados a saber do que se tratam esses conceitos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Nas abordagens teóricas existem várias definições de empreendedorismo e empreendedor, mas empreendedorismo pode ser entendido como um ato de transformar as ideias em oportunidades, por meio de pessoas e processos. Nesse sentido, quando as oportunidades são colocadas em ação, tem-se a criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2008). O empreendedorismo está ligado à ideia de fazer acontecer, utilizando a criatividade e a motivação, além da realização de projetos pessoal ou organizacional com sinergia e inovação, levando em consideração as oportunidades e os riscos (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Para Custódio (2011), o empreendedorismo é visto como uma estratégia de negócios, com o objetivo de captar oportunidades e a satisfação dos anseios de seus clientes, levando em consideração os riscos e os desafios que podem surgir ao longo de um novo empreendimento.

O empreendedorismo na linha comportamental pode ser entendido como o ato de tomar iniciativa, organizar mecanismos sociais e econômicos, com o objetivo de transformar recursos e situações, levando-se em consideração o risco ou o fracasso (FEGER et al., 2008). Corroborando com essa linha de pensamento, Fatturi (2013) aborda que os comportamentalistas fazem o uso de uma linha de pesquisa por meio de métodos experimentais baseados em comportamentos humanos e teorias psicológicas. Já para os economistas, os empreendedores utilizam uma combinação de recursos, trabalho, materiais e ativos, a fim de tornar o seu valor maior do que era. Além disso, nessa linha de pensamento os empreendedores são considerados como aquelas pessoas que introduzem mudanças e inovações (FEGER et al., 2008). Os economistas consideram os empreendedores como figura central para o processo de desenvolvimento econômico, ou seja, não terá desenvolvimento econômico se não tiver empreendedores (BAGGIO; BAGGIO, 2014). E para os psicólogos, o empreendedor é movido pela necessidade, ou seja, o anseio de adquirir coisas novas e busca de autonomia (FEGER et al., 2008).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30) apresentam a seguinte definição a respeito do empreendedorismo:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Essa definição aborda quatro aspectos básicos inerentes a um empreendedor. Em primeiro lugar, aborda a questão do processo de criação, ou seja, de algo novo ou de valor. Nesse sentido, a criação deve ter valor tanto para o empreendedor como para o público. Por público entende-se o mercado de compradores, podendo ser como, por exemplo, compradores de uma inovação comercial; pode ser também a administração de um hospital, no estabelecimento de um novo procedimento de internação e software; como também a constituição de um novo serviço oferecido por uma agência sem fins lucrativos. O segundo aspecto, a saber, recai sob o tempo e o esforço, onde esses fatores são de suma importância para a consecução dos objetivos almejados. O terceiro coloca em questão as recompensas de um ser empreendedor, sendo a independência e a satisfação pessoal. E, por último, é assumir os riscos, pois se trata de um tempo e um futuro desconhecido (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A função do empreendedor tem representado um papel de relevância para a sociedade, mas seu papel tem ganhado destaque em função dos avanços tecnológicos e das exigências da sociedade (CUNHA et al., 2009). A partir dessa perspectiva, os empreendedores aparecem como:

[...] indivíduos que têm a capacidade de criar algo novo, assumindo responsabilidades em função de um sonho, o de obter sucesso em seu negócio, estas pessoas são ousadas, aprendem com os erros e encaram seu negócio como um desafio a ser superado; têm facilidade para resolverem problemas que podem influenciar em seu empreendimento, e mais, identificam oportunidades que possibilitam melhores resultados; são pessoas incansáveis na procura de informações interessadas em melhorias para o seu setor ou ramo de atividade, elevando ao máximo sua gestão (CARVALHO, 1996, p. 79/82).

Dessa forma, McClelland (1972 apud SCHMIDT; DREHER, 2008, p. 4), estuda com propriedade as características comportamentais dos empreendedores, onde:

[...] o pesquisador dividiu os comportamentos empreendedores em três conjuntos, sendo eles: conjunto de realização (busca de oportunidades e iniciativa; persistência; riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento), conjunto de planejamento (busca de

informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático), e conjunto de poder (independência e autoconfiança; persuasão e rede de contatos).

Nessa divisão, o autor estuda com propriedade cada uma das características presentes em cada conjunto. Gomes, Lima e Cappelle (2013) consideram que a corrente comportamentalista estuda com relevância atributos atitudinais em relação ao sujeito, a fim de identificar traços de personalidade de um indivíduo empreendedor.

Além disso, Costa, Barros e Martins (2008) ressaltam que as características dos indivíduos empreendedores recaem basicamente nas mesmas particularidades, sendo estas baseadas em valores e cultura adquiridos ao longo de sua juventude; tenacidade e capacidade de tolerar ambiguidades e incertezas; experiência em negócios; diferenciação; intuição; envolvimento; correm riscos calculados; sonhadores realistas (visionários); imaginativos; líderes; voltam-se para resultados; trabalham com moderação em rede; têm seu próprio sistema de relações com os funcionários; controlam o comportamento das pessoas ao seu redor; aprendem com seus próprios padrões. Roque (2010) resalta que o empreendedor é aquele que consegue enxergar oportunidades onde poucas pessoas as enxergam, e, além disso, o empreendedor antecipa-se aos sinais das novas tendências. Nesse sentido, o empreendedor destrói uma ordem econômica já existente por meio de vários fatores, podendo citar: introdução de novos produtos e serviços, criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (DORNELAS, 2001). E mais ainda, conforme aponta Dolabela (2008), o empreendedor tem a capacidade de criar e alocar valores seja para indivíduos como para a sociedade, sendo ele o responsável pela inovação tecnológica e crescimento econômico. Nesse sentido, o empreendedor assume um papel estratégico de contribuir para o crescimento econômico e a obtenção de sucesso no mercado (VEIGA, 2006).

Em paralelo aos aspectos comportamentais abordados por McClelland (1972), é interessante afirmar que a teoria econômica ou também chamada de schumpeteriana, mostra que os primeiros a reconhecerem a relevância do empreendedorismo foram os economistas, onde os mesmos focaram seus estudos no papel do empreendedor bem como a sua atuação na economia (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Dessa forma, o empreendedor schumpeteriano não é uma pessoa que administra um negócio já estabelecido, e sim um líder que toma iniciativa, possui autoridade e faz o uso de previsões. Contudo, os autores da corrente econômica postulam que os empreendedores são os agentes responsáveis pela inovação como também

direcionadores do desenvolvimento (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Schumpeter (1982 citado por CUNHA et al., 2009, p. 122) ressalta que:

[...] a função do empreendedor é reformular ou revolucionar o modelo de produção, onde os empreendedores podem fazer isso de várias maneiras, como, por exemplo, a exploração de uma invenção ou, até mesmo, uma possibilidade tecnológica ainda não testada para produzir novas mercadorias.

De uma forma geral, nota-se que a mídia e a literatura de negócios estão sempre impondo modelos de profissionais com características heroicas, e o mesmo acontece quando se trata do papel do empreendedor, onde ele é colocado como um herói emblemático que possui como características a incorporação de riscos em suas ações, quebrando regras, e reconhecendo oportunidades (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2004).

Nesse sentido, vistas as definições a respeito do que seja o empreendedorismo e do seu agente social, o empreendedor, e diante da multiplicidade de áreas em que o empreendedorismo atua como privada e pública, torna-se necessário apresentar como se dá o desenvolvimento do empreendedorismo na esfera pública.

4 EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO: GERENCIALISMO E O GOVERNO EMPREENDEDOR

Com o intuito de modernizar a administração do Estado brasileiro, as reformas administrativas foram a saída que os governos buscaram ao longo da história, a fim de melhorar o desempenho do setor público (VALADARES et al., 2012).

A administração pública, nas décadas de 1990 e 2000, tem passado por transformações significativas que podem ser atribuídas a dois modelos organizacionais, que são: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Ambos os modelos são marcados por características como produtividade, orientação ao serviço, eficiência na prestação de serviços e descentralização (SECCHI, 2009).

A administração pública gerencial ou nova gestão pública (New Public Management) possui respaldos em princípios, valores e estratégias advindas da administração privada, como racionalização de tarefas, separação entre os níveis estratégicos e operacional de decisão e ação, gestão por objetivo/resultados, remuneração por desempenho, dentre outros (RAMOS, 2016). O livro *Reinventando o Governo*, dos autores Osborne e Gaebler (1994), traz em sua essência a ideia de um “governo empreendedor”, como uma nova forma de administrar a gestão pública. Os Estados Unidos foi o ponto de partida para o desenvolvimento de ideias baseadas em um governo empreendedor (OSBORNE; GAEBLER, 1994). O governo empreendedor discute a noção de uma gestão compartilhada e coordenada, o que acaba impulsionando os gestores a serem proativos e com mais iniciativas (CATELLI; SANTOS, 2004). Osborne e Gaebler (1994) desenvolvem suas ideias em “mandamentos” que são capazes de transformar uma organização pública burocrática em uma organização racional e eficaz. Os dez capítulos ou “mandamentos” apresentam a compreensão dos autores a respeito dessas perspectivas traduzidas para o setor público, juntamente com as percepções de vários atores abordados no livro (QUADRO 1). Corroborando com os autores, Secchi (2009) insere algumas observações no que diz respeito aos “mandamentos” trabalhados por Osborne e Gaebler (1994).

Quadro 1 - Mandamentos empreendedores.

(Continua)

MANDAMENTOS	OSBORNE E GAEBLER	SECCHI
1-Governo Catalisador	“A palavra governo vem de um vocábulo grego que significa navegar. O papel do governo é navegar, não remar. Prestar serviços é remar, e o governo não é um bom remador”. (E.S.Savas –p.26).	“Os governos não devem assumir o papel de implementador de políticas públicas sozinhos, mas sim harmonizar a ação de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos”. (p.356).
2- O Governo pertence à comunidade	“Quanto mais vivo, mais convencido fico de que, para funcionarem efetivamente, os programas precisam pertencer às pessoas a que se destinam. Isso não é mera retórica, mas uma realidade”. (George Latimer, ex-prefeito de Saint Paul- p.51).	“Os governos devem abrir-se à participação dos cidadãos no momento de tomada de decisão”. (p.356).
3-Governo competitivo	“A questão não é público versus privado, mas competição versus monopólio”. (John Moffit, assessor- chefe do governador de Massachusetts, William Weld- p.80).	“Os governos devem criar mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, buscando fomentar a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Essa prescrição vai contra os monopólios governamentais na prestação de certos serviços públicos”.(p.356).
4-Governo orientado por missões	“Nunca diga às pessoas como fazer as coisas. Diga-lhes apenas o que quer que elas façam e ficará surpreso com sua engenhosidade”. (General George S. Patton- p.116).	“Os governos devem deixar de lado a obsessão pelo seguimento de normativas formais e migrar a atenção na direção da sua verdadeira missão”. (p.356).
5-Governo de resultados	“O que tenho notado em relação aos programas burocráticos é que, em razão do excesso de regras e burocracias, acabam perdendo de vista as pessoas que deveriam estar servindo. Se isso fosse corrigido em um primeiro momento- não permitindo perder de vista os resultados- muito da burocracia seria dispensável”. (Tom Fulton, presidente do Fundo Familiar para Habitação de Minneapolis/St. Paul – p.149).	“Os governos devem substituir o foco no controle de inputs para o controle de outputs e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos”. (p.356).
6-Governo e seus clientes	“A qualidade é determinada, exclusivamente, pelos clientes.” (David Couper, chefe de polícia de Madison, Wisconsin- p.181).	“Os governos devem substituir a autorreferencialidade pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos”. (p.356)
7-Governo empreendedor	“A crise dos impostos... chegou para ficar. Para garantir receitas futuras, precisamos criar novas fontes de receitas”. (Gale Wilson, ex- administrador municipal de Fairfield, California- p.213).	“Os governos devem esforçar-se a aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços”. (p.356).
8-Governo preventivo	“Há séculos aprendemos a idolatrar nossos ancestrais e a respeitar nossas tradições, o que foi bom. Agora, porém, com a novidade e o número dos desafios que o futuro nos apresenta, precisamos fazer o que nunca antes foi necessário, e que temos medo de que não seja possível: precisamos idolatrar nossos descendentes, amar nossos netos mais do que a nós mesmos”. (Jim Dator, futurologista, Universidade do Hawaii- p.240).	“Os governos devem abandonar comportamentos reativos na solução de problemas pela ação proativa, elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais”. (p.356).

Quadro 1 - Mandamentos empreendedores.

(Conclusão)

MANDAMENTOS	OSBORNE E GAEBLER	SECCHI
9-Governo descentralizado	“Nada pode substituir o conhecimento de um trabalhador acerca de seu local de trabalho. Não importa quão inteligente seja o chefe, nem tampouco sua capacidade de liderança. Só conseguirá liberar o potencial máximo dos seus empregados trabalhando com eles, em vez de contra eles”. (Ronald Contino, ex- diretor do Departamento de Saneamento da Cidade de New York- p.273).	“Os governos devem envolver os funcionários nos processos deliberativos, aproveitando o seu conhecimento e capacidade inovadora. Além de melhorar a capacidade de inovação e resolução de problemas, a descentralização também é apresentada como forma de aumentar a motivação e autoestima dos funcionários públicos”. (p.356-357).
10-Governo orientado para o mercado	“Em vez de funcionar como fornecedores de determinados bens ou serviços para a massa,... as organizações públicas governamentais estão assumindo mais um papel facilitador, intermediário e, em mercados novos ou já existentes, atuam na qualidade de investidores pioneiros. Muitas das principais empresas privadas aprenderam, na última década, que este papel mais empreendedor não pode ser bem executado pelas burocracias tradicionais, ao estilo comando e execução”.(Corporação para o Desenvolvimento Empresarial – p.305).	“Governo orientado para o mercado — os governos devem promover e adentrar na lógica competitiva de mercado, investindo dinheiro em aplicações de risco, agindo como intermediário na prestação de certos serviços, criando agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante e, assim, abatendo custos transacionais”.(p.357).

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Osborne e Gaebler (1994) e Secchi (2009).

No Quadro 1, apresentam-se alguns mandamentos que são considerados como o ponto de partida para o desenvolvimento de um governo empreendedor, a partir das ideias contidas no livro de Osborne e Gaebler (1994), e das considerações feitas por Secchi (2009), a partir da discussão apresentada por Osborne e Gaebler (1994). Dessa forma, a seguir será apresentado com detalhes o que cada mandamento significa de acordo com os autores. O primeiro mandamento apresenta aspectos sobre um governo catalizador, ou seja, aquele capaz de separar as decisões políticas da prestação de serviços, pois segundo Osborne e Gaebler (1994), o “barco” do estado pode navegar mais eficazmente se forem outros a remar, e não só o governo. Assim, um governo empreendedor separa o “remar” do “navegar” (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Para Secchi (2009) os governos devem assumir o papel de harmonizar ações dos agentes sociais na resolução de problemas coletivos, e não ser isoladamente o implementador de políticas públicas.

O segundo mandamento, discute a responsabilidade dos cidadãos a respeito dos serviços que são disponibilizados pelo governo, ou seja, os cidadãos são parte integrante da prestação de um serviço. Os autores citam o exemplo da polícia de Houston, no Estado do Texas, onde o policiamento foi orientado para a comunidade. Dessa forma, a polícia não

assumiria o papel de apenas reagir a incidentes de crime, mas também teria a função de auxiliar a comunidade a resolver problemas subjacentes à atividade criminosa, estabelecendo laços de entendimento e cooperação com toda a comunidade (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

O terceiro mandamento (QUADRO 1), reflete os benefícios que a competição pode gerar para o setor público, como o aumento da eficiência, onde essa força os monopólios públicos (ou privados) a atender às necessidades dos clientes, encoraja a inovação e aumenta o orgulho e o prestígio dos servidores públicos. Nesse sentido, tem-se um exemplo dos benefícios que a competição pode proporcionar para a área educacional de ensino público. De uma forma geral, as escolas públicas são sempre vistas da mesma maneira, ou seja, com alunos sendo divididos por salas, onde estes e seus pais não possuem nenhuma escolha, sendo um monopólio. Inserindo a competição na área educacional, criam-se mais responsabilidades para as escolas, pois as mesmas terão que obter maior rendimento escolar dos alunos, como em qualquer negócio, aquelas que deixarem de satisfazer às necessidades de seus clientes não terá como competir e, conseqüentemente, terão que abandonar o mercado (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

O quarto mandamento expõe a ideia de organizações orientadas por missões em contraposição às organizações orientadas por normas. Nesse sentido, esse mandamento pressupõe que os governos orientados por missões são mais racionais frente às organizações orientadas por normas; são mais efetivos os que acabam produzindo melhores resultados; são mais inovadores, pois organizações orientadas por normas inibem a criatividade, colocando sempre uma regra a ser seguida; e flexíveis para adaptar melhor aos imprevistos. Para que a missão seja incorporada às organizações faz-se necessário que os administradores criem uma cultura em torno da missão, onde os mesmos estipulam os valores e idealizam o tipo de comportamento desejado de seus funcionários (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Dessa forma, como ressalta Secchi (2009), os governos devem dar mais atenção em suas missões no lugar das normas formais existentes em sua estrutura.

Em relação ao quinto mandamento, o mesmo coloca a ideia de um governo orientado por resultados em contraposição a governos que levam em consideração apenas os inputs, ou seja, os recursos que são disponibilizados. Para exemplificar melhor essa situação, pode-se colocar que os governos tradicionalmente burocráticos financiam escolas com base nos alunos matriculados, a assistência social em função do número de atendimentos, sem levar em consideração os resultados. Ou seja, não avaliam como os alunos saem da escola, ou quantas pessoas conseguem se empregar e deixar de receber o seguro desemprego. Nesse sentido, os governos empreendedores buscam mudar esse cenário, pois colocam que enquanto as

instituições forem financiadas da maneira tradicional, as mesmas não terão razões na busca de resultados mais satisfatórios. (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

O sexto mandamento, traz a ideia de tratar os cidadãos como clientes na perspectiva de mercado, pois pode gerar benefícios que visem a um maior estímulo a inovação, além de oferecer para as pessoas oportunidades em diferentes tipos de serviços disponibilizados pela esfera pública e, proporcionar maiores oportunidades de igualdade (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Para alcançar esse mandamento a gestão pública empreendedora está sempre respaldada em avaliações contínuas da sociedade, a fim de aprimorar suas estratégias, planos, metas, como também a sua ação implementadora (CATELLI; SANTOS, 2004).

O sétimo mandamento (Quadro 1) apresenta a questão da captação de recursos. Assim, Osborne e Gaebler (1994) abordam que os sistemas orçamentários americanos levam as pessoas a gastar dinheiro, sem levar em consideração a captação dos mesmos. Relatam ainda que, na maioria dos governos, as receitas são levadas em consideração apenas por pessoas do departamento financeiro, enquanto as pessoas de outros departamentos sequer pensam sobre receitas. O lucro pode apresentar diversas controvérsias no âmbito governamental, pois a palavra lucro é vista pelos governos tradicionais como um pecado, ou seja, entendem que ganhar dinheiro não faz parte de sua função. Mas também não se quer dizer, com isso, que a maioria dos serviços públicos deva ser vendida visando ao lucro. Nos governos empreendedores o “investimento”, ou seja, o hábito de mensurar o retorno dos gastos como se fossem investimentos tem sido uma característica marcante desses governos. Com a avaliação do retorno de seus investimentos, torna-se claro quando é que um gasto lhes permitirá poupar dinheiro (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Corroborando com as ideias apresentadas, para Catelli e Santos (2004) o governo empreendedor procura trazer para os gestores públicos possibilidades respaldadas na otimização dos benefícios frente ao gerenciamento dos recursos disponíveis, onde os mesmos, na maioria das vezes, são escassos.

O oitavo mandamento discute o governo preventivo, ou seja, um governo que toma iniciativas antes mesmo do problema tomar uma repercussão maior. Como é exposto por Osborne e Gaebler (1994), os governos burocráticos tradicionais dão maior atenção na prestação de serviços com a finalidade de enfrentar problemas, como por exemplo, contra a doença custeiam serviços médicos, no combate ao crime aumentam o número de policiais para a prestação do serviço. Contudo, essa ideia não se aplica em um governo empreendedor, pois um governo empreendedor emprega uma vasta gama de prevenção em lugar de utilizar medidas corretivas, onde as mesmas podem custar muito para o erário público (OSBORNE;

GAEBLER, 1994). Secchi (2009) reforça esse mandamento com a ideia de um governo com ações proativas e não reativas frente aos problemas que podem ocorrer.

O penúltimo mandamento recai sob a ideia de um governo descentralizado, apresentando que o mesmo pode possibilitar uma série de vantagens no que tange a flexibilidade perante tomadas de decisões, eficiência na prestação dos serviços, e o comprometimento e produtividade são fatores que aumentam nesse tipo de governo. Nesse sentido, a descentralização promove uma administração mais participativa onde a mesma possui algumas técnicas para aprimorar tal participação. Dentre essas técnicas, podem-se citar os comitês de trabalho, que são fóruns para os trabalhadores discutirem as suas ideias; e os programas de desenvolvimento funcional, onde os trabalhadores desenvolvem seus talentos e habilidades, por meio de sessões de treinamento como os workshops (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

O último mandamento trata da perspectiva de um governo empreendedor, que é o governo orientado para o mercado, onde Osborne e Gaebler (1994) apresentam exemplos práticos da utilização de medidas, por meio de mecanismos de mercado, ou seja, são estratégias que o governo aplica no mercado, as quais são voltadas para o interesse público.

[...] nos Estados Unidos, alguns estados têm tratado o problema das latas e garrafas do lixo. No lugar de instituir programas caros e elaborados de reciclagem, eles, simplesmente, determinaram que os consumidores fizessem obrigatoriamente um depósito de cinco centavos de dólar em cada lata ou garrafa comprada, onde esse valor é restituído na contra entrega da lata ou garrafa vazia (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 306).

Nesse sentido, percebe-se que o empreendedorismo não é uma atividade pertencente somente à iniciativa privada, pois o mesmo passou a contemplar o Terceiro Setor e a Administração Pública (MARTES, 2010).

Corroborando com as ideias apresentadas por meio dos mandamentos impulsionadores de um governo empreendedor de Osborne e Gaebler (1994) e com as considerações de Secchi (2009) (Quadro 1), Shockley et al. (2006) apresentam que para o empreendedorismo ocorrer no setor público faz-se necessário que o ator político esteja em constante atenção diante das dificuldades presentes na administração pública. E a partir dessas dificuldades, o ator político age criando oportunidades potenciais de lucro, mudando o sistema em que está envolvido, mantendo o mesmo em uma posição de equilíbrio. Além disso, como aborda Kearney, Hisrich e Roche (2007), o empreendedorismo na perspectiva do setor público pode ser desenvolvido por um indivíduo ou um grupo de pessoas com o objetivo de iniciar uma mudança dentro da organização em que o mesmo atua, onde esse indivíduo busca adaptar e inovar uma atividade.

Currie et al. (2008), define empreendedor público como um líder capaz de ampliar metas, mandatos, funções de suas organizações de forma não prevista pelos agentes públicos.

O empreendedor público constrói coalizões políticas para usufruir as oportunidades empreendedoras na organização. Para Bernier e Hafsi (2007 apud VALADARES 2016, p. 35):

[...] os empreendedores têm a capacidade de desenvolver projetos para a reinvenção das organizações públicas, por meio de sistemas que garantam a eficiência e a eficácia dos governos. Nesse sentido, o foco é, explicitamente, a questão administrativa, ou seja, os empreendedores, nesse contexto, são aqueles que conseguem estabelecer melhorias contínuas nos processos administrativos dos governos e, a partir disso, criam mecanismos para o desenvolvimento coletivo da organização pública.

Entretanto, o empreendedor público acaba por auxiliar a administração pública, trazendo benefícios no que tange à dinamização, flexibilidade nas atividades realizadas. (VALADARES et al., 2012). Diefenbach (2011) ressalta que o empreendedorismo público é um meio em que o governo assume características inovadoras e proativas com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da sociedade, além de aperfeiçoar os processos internos e desenvolver alternativas inovadoras para atender aos anseios sociais e econômicos.

Levando-se em consideração o panorama apresentado sobre um governo empreendedor, a partir do arcabouço teórico de autores como (CATELLI; SANTOS, 2004; CURRIE et al., 2008; DIEFENBACH, 2011; KEARNEY et al., 2007; MARTES, 2010; OSBORNE; GAEBLER, 1994; RAMOS, 2016; SECCHI, 2009; SHOCKLEY et al., 2006; VALADARES et al., 2012), torna-se interessante agora apresentar o que pode impulsionar o empreendedorismo.

5 AÇÃO EMPREENDEDORA

O empreendedorismo possui uma abordagem multidimensional, assim o mesmo pode acontecer tanto em organizações privadas como também nas públicas. Nesse sentido, a ação empreendedora, no setor público envolve o reconhecimento de oportunidades pela criação, desenvolvimento ou implementação de novas políticas públicas, no que tange à percepção da potencialidade de determinada localidade, visando à melhoria de um novo serviço público ou de algum já existente (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010).

Para Boava e Macedo (2009) ação empreendedora é baseada na ação, a qual é a força impulsionadora do empreendedorismo, ou seja, é por meio dela que o empreendedor age, gerando vários resultados, sejam eles de cunho social, político, econômico, cultural etc (BOAVA; MACEDO, 2009).

Paiva Júnior (2004, p. 233) define a ação empreendedora como:

O reconhecimento de oportunidades de negócios que correspondem à percepção da possibilidade de potencial para novas práticas por meio da fundação e aperfeiçoamento de um novo empreendimento ou da melhoria significativa de um negócio já existente, é uma atividade que pode ser desenvolvida a partir do estabelecimento de uma estrutura organizacional que garanta desempenhos satisfatórios durante a vida efetiva, mas adverte que pouco se sabe sobre a maneira como os empreendedores tenderão a racionalizar o processo de decisão para identificar as oportunidades emergentes num ambiente repleto de complexidade e incertezas.

Nesse sentido, a ideia de ação empreendedora leva em consideração outros aspectos que não sejam somente um sujeito, o ser empreendedor. Nessa perspectiva considera-se também o contexto. Com isso, os indivíduos executam atividades empreendedoras como também gerenciais. Contudo, ação empreendedora pode significar “engendrar uma ruptura com certas visões predominantes do empreendedorismo”, ou seja, a ação envolve de forma variável a interferência de sujeitos coletivos. Dessa forma, ao considerar que o ato de empreender não está fixado em uma única pessoa, confere um caráter mais inclusivo ao empreendedorismo (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

A ideia de ação empreendedora é sustentada pela ação de várias pessoas, podendo ser indivíduos comuns, homens ou mulheres, os quais podem realizar uma ação empreendedora individualmente ou em grupo, podendo ser a mesma radical ou incremental (ROGERS, 1995).

Corroborando com a ideia, no que se refere à ação empreendedora, as iniciativas de uma forma geral podem não ser novas, podendo as mesmas já ser existentes, mas mesmo assim assumem o caráter de novas iniciativas quando são inseridas em um novo contexto (GOMES, 2010).

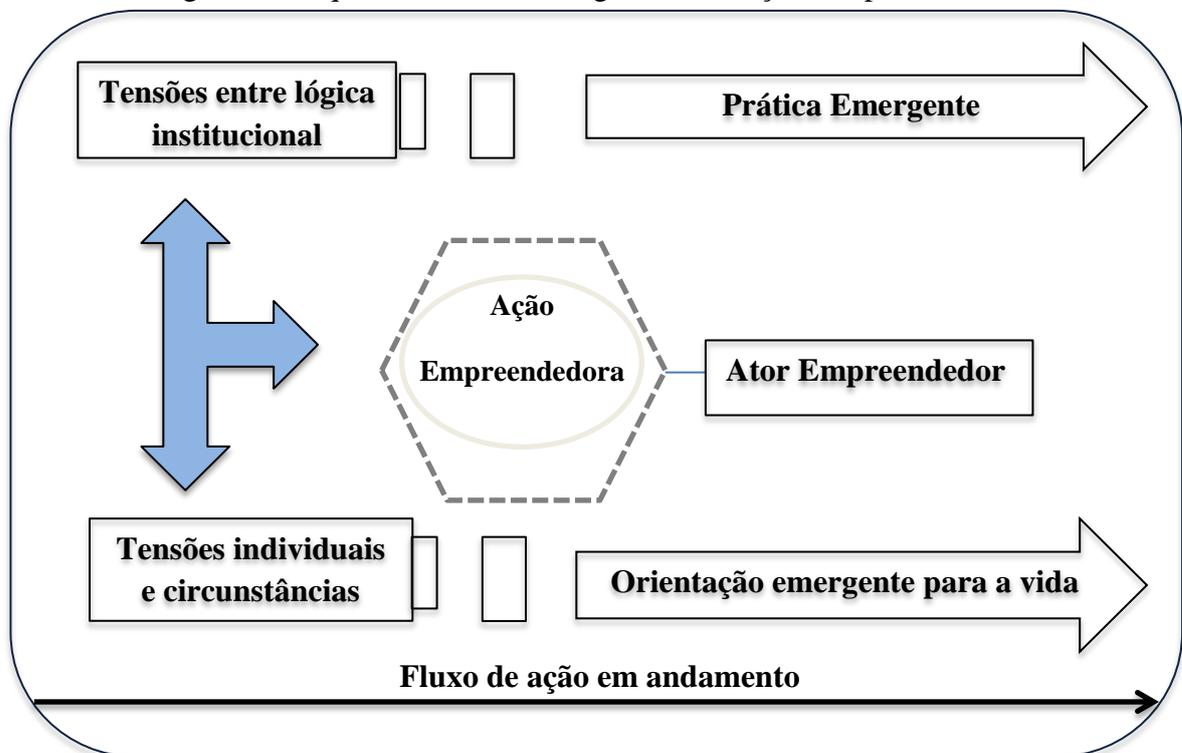
De acordo com Gomes (2010, p. 395), a ação empreendedora pode ser constituída por meio de um grupo de pessoas, onde o autor coloca que:

[...] seu sentido somente se realiza se for percebido pelos outros, ou seja, quando é inserida no circuito comunicativo, expressando-se e organizando-se como linguagem. Isto quer dizer que a ação empreendedora, para constituir-se como tal, precisa repercutir por meio e através das interações sociais que ela também acaba por estabelecer.

Entretanto, as ações empreendedoras podem ocorrer pela identificação de oportunidades (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014). Contudo, a ação empreendedora permite colocar a figura do empreendedor para além de um agente solitário e passa a entender o empreendedor como um ser capaz de desenvolver atividades produtivas, sendo o mesmo responsável pela criação de inovações. A ação empreendedora pode ser gerada pelas interações entre agentes que estão vinculados a um mesmo empreendimento ou pela interação entre atores localizados em contextos e realidades distintas, a fim de gerar melhorias e desenvolvimento para determinada localidade (LIMA, 2010).

A ação empreendedora pode ser compreendida por meio do esquema teórico proposto por Spedale e Watson (2014), conforme apresentado abaixo:

Figura 2 - Esquema teórico do surgimento de ações empreendedoras.



Fonte: (SPEDALE; WATSON, 2014).

Assim sendo, a ação empreendedora pode ser definida como a realização de intercâmbios, aventuras, inovações entre a organização em que o ator empreendedor está localizado e outras partes com as quais essa organização negocia. Desse modo, a ação empreendedora (ou "empreendedorismo" ou "aventura") surge na interseção entre a sociedade e o indivíduo conforme mostrado (Figura 1) (SPEDALE; WATSON, 2014).

Para Spedale e Watson (2014), os indivíduos, nesta figura, estão situados dentro de uma história ou fluxo de ações que estão em andamento e que dão sentido e orientam o comportamento desses indivíduos por meio de hábitos e rotinas pré-reflexivas. Nesse contexto, os autores colocam que o hábito e a criatividade não são dois tipos distintos de ação, mas elementos de relevância de toda atividade humana. Além disso, a ação individual é sempre ancorada em crenças não rejeitadas, rotinas e hábitos bem-sucedidos.

De acordo com Thornton et.al (2012 apud SPEDALE; WATSON, 2014, p. 764) “a ideia de lógica institucional é usada (Figura 1) para definir crenças, rotinas e hábitos bem-sucedidos não refletidos no nível geral de um campo organizacional, como uma indústria ou setor”. Lounsbury (2008 apud SPEDALE; WATSON, 2014, p. 764) abordam que a “variedade e a tensão entre as diferentes lógicas institucionais fornecem fundamentos institucionais para reivindicações concorrentes e diversos cursos de ação, permitindo que os atores segreguem e se distinguem dos outros”.

Por meio do esquema teórico (FIGURA 2), as tensões são introduzidas por meio da noção de orientação de vida emergente de um indivíduo, onde a mesma pode ser compreendida como os significados de um indivíduo em uma determinada etapa de sua vida em circunstâncias pessoais como também sociais, podendo também essas tensões representar significados que orientam esses indivíduos a agir de maneira particular em relação ao seu futuro (SPEDALE; WATSON, 2014). Joas (1996 apud SPEDALE; WATSON, 2014, p. 764) “referem-se a que, na história da ação em andamento, cada situação concreta possui um horizonte de possibilidades” que acaba por estabelecer que a criatividade apareça ao lado do hábito, ou seja, a interação entre as tensões no nível geral das lógicas institucionais, por um lado, e as tensões nas circunstâncias ao nível da orientação da vida de um indivíduo, por outro, estimula um processo de restauração, o que acaba por reorientar o fluxo de ação em andamento (SPEDALE; WATSON, 2014). Entretanto, Jones et al. (2002 apud SPEDALE; WATSON, 2014, p. 765):

[...] na medida em que o fluxo de ações em andamento integra a negociação com fornecedores, clientes, funcionários, autoridades estaduais e organizações de mídia, uma variedade de partes, muitas vezes, denominadas coletivamente como partes interessadas”, e a partir da conquista criativa que surge no cruzamento entre sociedade e indivíduos, entre história e biografia é que nasce a ação empreendedora.

Contudo, percebe-se que a ação empreendedora acaba por promover melhorias no serviço público (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010) o que acaba por ocasionar resultados de cunho social, político e cultural (BOAVA; MACEDO, 2009). Além disso, a ação empreendedora reconhece oportunidades (PAIVA JÚNIOR, 2004) onde as mesmas podem ser encontradas em variados contextos (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013) através da interação de diferentes agentes (LIMA, 2010) com os mesmos objetivos a serem alcançados.

6 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste estudo, primeiramente foi feita uma revisão de literatura, para conhecer a área pesquisada. Quanto à abordagem da pesquisa, a mesma é de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa tem a preocupação com fatores inerentes a uma realidade que, de certa forma, é inviável a sua quantificação, ou seja, necessita-se de uma compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (SILVEIRA, 2009). Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois descreve características de uma dada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Em relação aos procedimentos, a pesquisa é de campo, pois no estudo foram tratados aspectos inerentes à existência ou não de práticas empreendedoras em escolas municipais localizadas em um município no sul de Minas Gerais.

Os sujeitos da pesquisa foram diretoras de escolas de um município, localizado no sul de Minas Gerais, pois são os principais atores envolvidos com as ações empreendedoras no âmbito educacional da rede municipal de ensino. Como critérios para a seleção das escolas a serem estudadas, buscou-se, primeiramente, fazer um contato com todas as escolas da rede municipal de ensino do município, localizado no sul de Minas Gerais, depois que realizaram-se contatos por telefone, na sequência as entrevistas foram marcadas. Em razão do extenso número de escolas da rede municipal, na medida em que as informações foram tornando repetitivas e com retornos semelhantes, optou-se por encerrar as escolas pesquisadas. Sendo assim, foram seis escolas pesquisadas, sendo que a rede municipal conta com cinquenta e quatro no total. As escolas pesquisadas serão identificadas por: Escola 1, Escola 2, Escola 3, Escola 4, Escola 5 e Escola 6, a fim de proporcionar o anonimato das mesmas.

Como instrumento de coleta dos dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado desenvolvido pela pesquisadora (APÊNDICE A). Gil (2008) aborda que a entrevista é uma técnica onde o pesquisador se apresenta frente ao sujeito a ser investigado com o intuito de obter dados relevantes para a sua pesquisa. A aplicação foi realizada pessoalmente, pela pesquisadora, juntamente com diretoras e/ou supervisoras das escolas pesquisadas no decorrer do mês de junho/2017. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. A duração das entrevistas variou de 30 min a 1hr. Tal variação se deu em função do grau de envolvimento dos atores pesquisados com as atividades realizadas pela escola. O roteiro de entrevista contém perguntas norteadoras que instigam a encontrar ações empreendedoras nas escolas pesquisadas. Foi utilizado o mesmo instrumento de coleta de dados em todas as escolas e foi baseado em perguntas que respaldam mudanças geradas em

atividades realizadas na escola; a diferença da escola, considerando os dias atuais e comparando com o passado; práticas no desenvolvimento de atividades que partiram da iniciativa de pessoas que trabalham na escola; crescimento/evolução e desenvolvimento de algo novo na escola. As perguntas que estavam inseridas no roteiro permitiu fazer comparação entre as escolas pesquisadas, no que tange à existência ou não de ações empreendedoras bem como os atores envolvidos com essas ações.

A técnica de análise utilizada para a obtenção dos resultados foi a análise de conteúdo das entrevistas, comparando e contrastando as informações obtidas com as características identificadas no referencial teórico. Para a análise dos resultados serão utilizados parâmetros que remetem às seguintes categorias: ações que acontecem nas seis escolas pesquisadas, bem como o que há em comum em cada uma delas; ações praticadas em cada escola a partir do modelo teórico de ação empreendedora de Spedale e Watson (2014) juntamente com a contribuição de autores que abordam sobre a ação empreendedora, como (BOAVA; MACEDO, 2009; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010), dentre outros; as ações empreendedoras que acontecem na escola tanto no âmbito interno, como no âmbito local (atividades advindas de órgãos externos, como a Secretaria de Educação do município), a partir da perspectiva do Governo Empreendedor de Osborne e Gaebler (1994).

7 RESULTADOS

7.1 Ações praticadas nas escolas pesquisadas

Abaixo serão apresentados com detalhes quais foram as principais ações ocorridas nas seis escolas em análise.

7.2 Escola 1

A escola 1, no que se refere à mudanças de uma forma geral, teve um desenvolvimento significativo. De acordo com a diretora, a escola tem passado por várias transformações, desde a estrutura física até a criação de novos projetos. Segundo ela, quando começou a trabalhar como professora na escola há dezoito anos, a escola era bem precária e necessitava de materiais para a realização das atividades mais simples. Com o passar dos anos, considerando as novas administrações e, conseqüentemente, as mudanças na gestão, esse cenário foi sendo revertido. A diretora relata que quando iniciou suas atividades na escola, a mesma não tinha quadra coberta, o número de salas de aula era reduzido, a pintura estava precária. Mas hoje, conforme a diretora relatou, há quadra coberta, os números de salas foram aumentados e a escola foi pintada. Além dessas mudanças a diretora aponta que novas metodologias de ensino foram disponibilizadas pelo governo, como o uso dos tablets e a apostila Positivo. Esta faz parte de um convênio assinado entre a prefeitura e a editora Positivo, garantindo a aquisição de apostilas do Sistema Aprende Brasil de Ensino (SABE), que tem por objetivo beneficiar alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. Além disso, é disponibilizada a Escola da Inteligência, que é uma metodologia que auxilia no desenvolvimento dos aspectos emocionais, cognitivos e sociais dos alunos. Outra coisa interessante que pode ser destacado nessa escola é uma tabuada que foi colocada na escada, local em que há ampla visibilidade por parte dos alunos. A ideia surgiu da diretora em parceria com a vice-diretora, que viram essa tabuada em um perfil nas redes sociais de uma escola americana, consideraram a ideia interessante e implementaram na escola. Para tanto, com a ajuda de uma verba existente, as mesmas mandaram fabricar a tabuada e a colocaram na escadaria da escola. Segundo a diretora, a implantação da tabuada, impulsiona os alunos a gravarem a mesma, de forma dinâmica e espontânea, fazendo que o ambiente fique mais alfabetizador. No que tange aos projetos que são desenvolvidos na escola, tem o Projeto de Leitura X que é um projeto que vem da Secretaria de Educação do Município, onde o mesmo é repassado para as escolas municipais, a fim de incentivar a leitura. Em relação à criação de projetos, o mais relevante para a escola partiu da iniciativa de uma professora, que hoje ocupa o cargo de vice-diretora. Este é um projeto em parceria com a África e aconteceu no ano de

2016. A ideia partiu da atual vice-diretora, a qual estabeleceu uma conexão com uma escola da África, por estar trabalhando o preconceito e a valorização das crianças afrodescentes. Esse contato foi realizado por meio de um amigo que fazia mestrado na universidade do município em que a escola se encontra, assim o mestrando foi até a escola para abordar um pouco sobre o tema, mostrando para os alunos a realidade das escolas em Moçambique. Tal situação pode ser explicitada na fala da vice- diretora: “... Ai ele mostrou as escolinhas para as crianças , ai todo mundo ficou muito interessado...e ai como ele estava indo embora , eu pensei “nossa você não quer levar uma cartinha nossa para eles”?... “Claro que eu levo... ai na mesma hora... no outro dia a gente já fez a cartinha, já fez o vídeo, já mandou para ele... ele foi embora rapidinho e começamos o contato”. Além das cartas enviadas para as crianças, a escola municipal fez uma arrecadação de materiais escolares e enviou para a escola em Moçambique. Esse projeto foi inscrito este ano no Prêmio Educador Nota 10- Fundação Victor Civita.

7.3 Escola 2

Na escola 2, em relação à mudanças, a diretora elencou algumas que são: a dedicação e o compromisso dos professores dentro da sala de aula; novas metodologias disponibilizadas pelo município como a Apostila Positivo. Ainda dentro das mudanças, a diretora relatou que para o mês de julho/2017 irá fazer uma reforma no banheiro dos alunos; mudança da entrada dos alunos na escola, pois antes acontecia de forma desordenada. Em relação aos projetos desenvolvidos na escola tem-se o Projeto de Leitura X. No que se refere à criação de projetos, a diretora abordou que a escola está desenvolvendo um novo projeto intitulado como “ Educação e Livro” (nome fictício) e que o mesmo foi iniciativa de uma professora de Língua Portuguesa da escola. Segundo a diretora, a professora teve iniciativa de desenvolver esse novo projeto na escola, pois a mesma percebeu que os alunos do 6º ao 8º ano possuem muita resistência no que se refere à leitura e escrita, e a realidade em que os alunos vivem tem afastado cada vez mais o ato de ler. Aspectos como computadores, videogames, TV, acesso restrito à leitura no núcleo familiar e a falta de incentivo têm ocasionado pouco interesse pela leitura e, por consequência, dificuldades marcantes na escola, como vocabulário precário, reduzido e informal; dificuldade de compreensão de textos; erros ortográficos; poucas produções significativas dos alunos, bem como conhecimentos restritos aos conteúdos escolares. Diante dessa problemática, a professora teve a ideia de criar um Projeto de leitura, a fim de resgatar o valor da mesma como ato de prazer e requisito para a emancipação social e promoção da cidadania, pois de acordo com a professora que criou o projeto é, por meio

leitura que o ser humano consegue se transportar para o desconhecido, explorá-lo, decifrar sentimentos e emoções que o cercam e acrescentar vida ao sabor da existência. Com isso, a professora de Língua Portuguesa da escola, pediu o apoio da Diretora e supervisora para que o projeto fosse executado de maneira coesa com os alunos que possuem essa dificuldade de leitura e escrita. Com esse projeto, os alunos serão estimulados espontaneamente a construir, modificar e a relacionar ideias, interagindo com todos a sua volta. Para a idealizadora do projeto, a leitura só desperta o interesse quando interage com o leitor, quando faz sentido e traz conceitos que se articulam com as informações que o leitor já possui. O projeto foi aprovado pela Secretaria de Educação do município da escola e entrou em vigor no mês de junho/2017, com término previsto para dezembro/2017. É interessante ressaltar que esse projeto é particularidade da escola em questão. O projeto iniciou com algumas ações de motivação sobre a importância da leitura, as quais aconteceram por meio de um filme, o qual teve como propósito inspirar os alunos a acreditarem em si mesmos, a fim de atingirem o sucesso pessoal. Assim, foi criado um horário pré-estabelecido para os alunos do 6º ao 9º ano frequentarem a biblioteca, pois o mesmo já existia para alunos até o 5º ano. É projeto interdisciplinar que envolve todos os professores e os mesmos levam os alunos para a biblioteca, a fim de realizar algum tipo de atividade. As atividades que envolvem o projeto são baseadas em diversos métodos como: atividades em revistas, jornais, periódicos, textos diversos e filmes. E como resultado do projeto, os alunos farão um diário individual, a fim de estimular a escrita de uma maneira lúdica e criativa.

7.4 Escola 3

Na escola 3, a supervisora aponta como mudanças “clientela diferente”, ou seja, a chegada de novos alunos, professores e funcionários, além do comportamento novo dos alunos, a partir do projeto Escola da Inteligência. Os projetos desenvolvidos na escola são: Projeto de leitura X, o qual estimula a leitura; conscientização do meio ambiente, o qual é desenvolvido pela universidade do município; conscientização para um trânsito melhor, desenvolvido pelo Batalhão da Polícia Militar do município; o Projeto Capoeira e o futebol, que são disponibilizados também pelo município. Em relação a novos projetos, a escola não está com nenhum em andamento, só com projetos advindos da Secretaria da Educação ou parcerias com outros órgãos, como a Polícia Militar e a Universidade do município.

7.5 Escola 4

Na escola 4, em relação às mudanças, a diretora aponta as seguintes: os alunos estão mais informados a partir dos avanços tecnológicos; construção de quadra, muros, aumento do

número de salas de aula e de banheiros na escola; implantação da sala Recurso e do Laboratório de Aprendizagem (LA); utilização da Apostila Positivo e da Escola da Inteligência. Em relação aos projetos idealizados pela escola tem-se: Projeto de Leitura X, projeto da Horta; Programa Mais Educação. No que se refere aos novos projetos, há o projeto “Jardim” que será implantado na escola no início do mês de julho/2017. Esse projeto é uma iniciativa da supervisora juntamente, com o apoio da diretora da escola. Como relatado na entrevista, a supervisora teve a ideia de mudar a faixa da escola, a fim de valorizá-la, pois, por estar localizada em um bairro de periferia, a escola não é muito valorizada. Para a construção desse jardim, serão utilizados pneus e plantação de mudas de flores. Os pneus já foram adquiridos, sendo que cada aluno ficou incumbido de levar um pneu e as mudas de flores serão adquiridas por meio de doações feitas por amigos da diretora e que trabalham no ramo de floricultura. Esse projeto vai envolver toda a escola, contando com a participação dos professores, alunos e funcionários, e a data de previsão para ficar pronto é em setembro do ano em curso.

7.6 Escola 5

Na escola 5, a diretora afirmou que houve a reabertura da sala de informática, sendo a mesma monitorada por um especialista de informática com a orientação do professor, além de projetos sociais que acontecem, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social em parceria com as escolas, como o projeto de capoeira e futsal. De acordo com a diretora, esses projetos têm sido muito produtivos, pois melhora o desempenho escolar, no que diz respeito à disciplina dos alunos. Além disso, utilizam novas metodologias como a Escola da Inteligência, a Sala Recurso e a apostila Positivo. Outro aspecto foi a mudança da sala do laboratório de Aprendizagem (LA), antes ficava no arquivo morto da escola e, segundo a diretora, essa sala não fornecia condições necessárias para a aprendizagem. Dessa forma, a diretora em parceria com a vice-diretora fizeram algumas mudanças na escola, utilizaram um espaço que estava ocioso e passaram a sala de café dos professores para esse lugar (o mesmo necessitava de alguns ajustes). Ambas compraram uma divisória para separar o refeitório e o lugar de lavar as louças. No que se refere aos projetos desenvolvidos na escola, tem-se: os sociais que vieram por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social em parceria com as escolas (capoeira e futsal); Projeto de Leitura X. Em relação aos novos projetos, a diretora informou que um projeto de dança irá ser desenvolvido. Ele está sendo idealizado pelo cozinheiro da escola, uma vez que percebeu a aptidão das meninas do turno da manhã pela dança. Com a ideia em mente, ele foi até a diretora para apresentar a proposta. De acordo com

a diretora, o projeto ainda está em fase de aprovação e planejamento. O mesmo deve ser iniciado em agosto do ano em curso.

7.7 Escola 6

E, por fim, na escola 6, as mudanças apontadas pela diretora são: acesso dos demais professores e funcionários à diretoria, pois antes era restrito, no que tange ao diálogo com a diretoria; reforma na estrutura da escola (dois pavimentos); novos métodos para ensinar (sala de informática, Laboratório de Aprendizagem - LA, apostila Positivo, nova metodologia utilizada nas aulas na biblioteca). Na biblioteca, as aulas saíram do convencional, ou seja, não são mais apenas a leitura de livros, o que acabava por não estimular os alunos. A bibliotecária procura trazer coisas sempre novas, como por exemplo, ao contar uma história para os alunos, a mesma dramatiza as histórias com vários personagens, o que promove uma maior concentração e estímulo para a aprendizagem dos alunos. Dessa forma, a bibliotecária, que antes era professora de alfabetização, realiza atividades de forma dinâmica, o que antes não acontecia. Em relação aos projetos desenvolvidos na escola, tem-se o Projeto de Leitura X; projeto futsal, projeto handball; capoeira, todos esses advindos de órgãos externos, como a Secretaria de Educação do município e a Secretaria de Desenvolvimento Social. Com relação à criação de projetos idealizados na própria escola tem-se: um projeto para a reforma dos instrumentos da fanfarra, para a concretização do mesmo foi realizada uma feijoada na escola para arrecadar dinheiro para comprar os instrumentos utilizados na fanfarra. Segundo a diretora, os instrumentos estavam com condições precárias, o que acabava por impossibilitar o desenvolvimento dessa atividade. E foi pensando no bem-estar dos alunos, pois para eles a fanfarra é uma atividade admirável, que a diretora teve a ideia de criar, um projeto para arrecadar dinheiro para reformar a fanfarra, o qual aconteceu em parceria com todos os professores da escola, bem como com o apoio de alguns empresários do município. Segundo a diretora, o resultado foi a compra de todos os materiais para a fanfarra. Os ingressos foram vendidos com a ajuda dos alunos, que ajudaram na divulgação do evento.

7.8 Resultados comparativos entre as escolas investigadas

No Quadro 2, sintetizam-se os resultados das escolas investigadas a partir de um quadro comparativo.

Quadro 2 - Comparação das atividades realizadas em seis escolas públicas da rede municipal de ensino, de um município localizado no sul de Minas Gerais.

	Entrevistada	Mudanças estruturais	Projetos idealizados pelo município	Projetos idealizados pela escola
Escola 1	Diretora e vice-diretora	Sim	Apostila Positivo, Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X	Projeto África
Escola 2	Diretora	Sim	Apostila Positivo, Projeto de Leitura X	Projeto Educação e Livro
Escola 3	Supervisora	Não	Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X, Conscientização ao meio ambiente, Trânsito melhor, capoeira, futsal	Não
Escola 4	Diretora	Sim	Sala recurso, Laboratório de aprendizagem, Apostila Positivo, Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X, Projeto da horta	Projeto Jardim
Escola 5	Diretora	Sim	Capoeira, futsal, Escola da Inteligência, Apostila Positivo, Laboratório de aprendizagem, Projeto de Leitura X, sala recurso	Projeto de dança
Escola 6	Diretora	Sim	Laboratório de aprendizagem, Apostila Positivo, Projeto de Leitura X, futsal, capoeira, handball	Projeto Fanfarra

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se (QUADRO 2) que em relação às mudanças estruturais ocorridas nas escolas, somente a 3 não possui mudanças no que tange a estrutura física. Em relação aos projetos desenvolvidos pelas escolas, o Projeto de leitura X (nome fictício) é comum em todas, por se tratar de um projeto advindo da Secretaria de Educação do município em análise. A apostila Positivo não é utilizada apenas na escola 3, as demais fazem o uso dessa metodologia de ensino. Já a Escola da Inteligência é praticada pelas escolas 1, 3, 4, e 5, já as escolas 2 e 6 ainda não foram contempladas com essa metodologia. O projeto de capoeira e futsal está presente nas escolas 3, 5 e 6, contudo é advindo da Secretaria de Desenvolvimento Social do referido município. As escolas 4, 5 e 6 utilizam o laboratório de aprendizagem

(LA), já a Sala Recurso é utilizada apenas pelas escolas 4 e 5. No que se refere à novos projetos desenvolvidos por cada uma das escolas pesquisadas, somente a escola 3 não possui nenhum projeto em andamento ou em fase de execução.

7.9 Atividades praticadas nas escolas e a Ação Empreendedora

Tomando como base de análise o modelo teórico de ação empreendedora proposto por Spedale e Watson (2014), foi possível fazer uma comparação das ações praticadas nas seis escolas pesquisadas.

Na escola 1, retomando as ações de relevância que são praticadas, tem-se o uso de novas metodologias (Apostila Positivo, Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X), as quais são resultado de projetos advindos de órgãos externos, como a Secretaria de Educação do município. Não somente a escola 1, mas as escolas 2 (Apostila Positivo, Projeto de Leitura X), escola 3 (Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X), escola 4 (Sala Recurso, laboratório de aprendizagem, Apostila Positivo, Escola da Inteligência, Projeto de Leitura X), escola 5 (Escola da Inteligência, Apostila Positivo, laboratório de aprendizagem, Projeto de Leitura X, Sala Recurso), e escola 6 (Laboratório de aprendizagem, Apostila Positivo, Projeto de leitura X) também utilizam essas novas metodologias propostas pela Secretaria de Educação do município. Dessa forma, entende-se que, para que essas ações ocorressem, fez-se necessária uma integração entre o município e a escola para a disponibilização desses materiais. No entanto, essas metodologias caracterizam-se como ações empreendedoras, pois conforme abordado por Jones et al. (2002 apud SPEDALE; WATSON, 2014, p. 765) “no momento em que existe a negociação, envolvem-se as partes interessadas”, é que nasce a ação empreendedora (SPEDALE; WATSON, 2014). E, nesse contexto, as partes interessadas são as escolas e a Secretaria de Educação do município. E, mais ainda, por meio dessas ações que são desenvolvidas, as mesmas acabam criando hábitos e rotinas pré- reflexivas para os indivíduos seguirem (SPEDALE; WATSON, 2014). Esses hábitos e rotinas podem ser percebidos nas escolas de forma clara, pois com a introdução dessas metodologias todos os envolvidos (alunos, professores) acabam se adaptando para o desenvolvimento das mesmas. E isso pode ser comprovado na fala das diretoras “[...] eu tive uma capacitação para trabalhar com a apostila do Positivo, porque nós tínhamos que ter as instruções, nós tínhamos que ter todo o aprendizado para poder estar trabalhando com as crianças, a apostila. Ai foi muito bom, nós aprendemos muitas coisas novas” (Escola 2- Diretora). “[...]Então as apostilas vieram para mudar esse dia a dia, essa rotina dos alunos e tornar a aula mais interessante” (Escola 1- Diretora). “Cada professor tem um momento para trabalhar... igual assim, ela tem o

momento do português e da matemática, ela vai ter o momento da Escola da Inteligência” (Escola 3- Supervisora). “Os professores tiram um dia para trabalhar a Escola da Inteligência, a maioria costuma tirar na sexta. E a gente deixa livre, cada um pode fazer no dia que quiser” (Escola 4- Diretora). Portanto, essas ações que aconteceram no âmbito público acabaram por trazer melhorias no método de ensino das escolas (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010), conforme constatado nas falas “[...] no comportamental dos alunos, da pra ver... Por relatos de professores em sala, em conversas mesmo com as crianças dá para notar... eles falam para gente “ah eu não posso empurrar o coleguinha, igual lá na Escola da Inteligência” em alguma fala deles, em alguma coisa sempre eles citam” (Escola 3-Supervisora). “Os projetos são muito bons para o desenvolvimento do menino, da criança... eu gosto muito, eu gosto bastante” (Escola 4- Diretora). “[...]... e agora com a parceria com o Positivo, são os palestrantes da Editora Positivo que vem para dar essas palestras...Eu acho que a maneira de trabalhar mais o lúdico com as crianças né...de não ficar só em sala de aula, de procurar fazer as atividades mais fora de aula, atividades envolvendo a família, atividades que a criança aprende sem estar em sala de aula. Eu acho que isso tem mudado muito, e as crianças ficam mais interessadas” (Escola 1- Diretora).

Além dessas ações, quatro escolas das seis pesquisadas possuem projetos que são particularidades da própria escola. Assim, a escola 1 desenvolveu um projeto de grande repercussão intitulado como Projeto África (nome fictício), esse projeto pode ser considerado como uma ação empreendedora, pois foi por meio de uma dada realidade que a idealizadora do projeto (atual supervisora) estava vivenciando (trabalhando o preconceito e a valorização das crianças afrodescentes), que a mesma teve a iniciativa de criá-lo. Nesse sentido, o contexto em que a supervisora estava inserida a orientou para tomar uma iniciativa, e a mesma aconteceu por meio de “circunstâncias pessoais”(SPEDALE; WATSON, 2014) que a levou a agir para a criação do projeto em questão. Em se tratando das circunstâncias pessoais, foi em decorrência do contato que a supervisora tinha com um mestrando que iria para a África que ela conseguiu respaldos para o desenvolvimento do projeto, conforme a fala: “É um aluno que fazia mestrado, ai ele foi embora para o Moçambique para uma cidade que chama Nampula, e conseguiu um contato com uma escola de lá que se chama escola Namuli. E ai a gente mandou cartas para as crianças de lá, mandamos vídeos... ele mandou vídeo das crianças de lá para gente também” (Escola 1- Supervisora). E foi por meio dessa ação empreendedora, que a escola conseguiu resultados de cunho social e cultural, pois acabou promovendo um contato com outra cultura (África), e com a arrecadação de materiais para essa outra localidade, resultou em uma atividade social (BOAVA; MACEDO, 2009).

As escolas 2 (Educação e Livro), 4 (Projeto “Jardim”), e 6 (Projeto “Fanfarra”) com as suas devidas particularidades, no que tange aos projetos, também podem ser analisadas à luz da categoria das “circunstâncias” do modelo teórico de ação de Spedale e Watson (2014), pois em todos esses projetos os seus idealizadores tiveram a iniciativa de criá-los a partir de circunstâncias e contextos em que os mesmos estavam inseridos. No caso da escola 2, foi por meio da defasagem da leitura e escrita que teve-se a ideia de desenvolver o projeto “Educação e Livro”, conforme pode ser observado na passagem “[...]uma professora em especial que percebeu quando ela chegou aqui este ano, que os meninos do 6º ao 8º, eles não leem, não estavam frequentando a biblioteca como deveriam” (Escola 2- Diretora). Sendo assim, foi por meio de uma circunstância (SPEDALE; WATSON, 2014) presente no contexto da escola que impulsionou a professora a criar o projeto, a fim de promover o estímulo à leitura e à escrita. “Aí nós vamos trabalhar justamente isso... incentivando e estimulando os meninos a leitura. E ela já começou junto com os outros professores. Que é aquilo que eu te disse, quando um professor toma uma iniciativa ou um professor traz coisas boas, os outros acabam agregando também” (Escola 2- Diretora). Embora projetos que envolvam a leitura são comuns em escolas, o mesmo pode ser considerado uma ação empreendedora, pois assume um caráter de nova iniciativa por se tratar de um novo contexto (GOMES, 2010).

Já na escola 4, foi em função da faixa da escola, que não estava em condições apropriadas e atrativas para os alunos, que aconteceu a ação empreendedora “[...] Nós vamos fazer um jardim na frente aqui, com pneus”/ “[...] a gente está querendo mudar a escola, mudar um pouco o visual, valorizar a escola”/ “Porque como aqui é um bairro afastado, as famílias não valorizam muito a escola, ai quer levar o menino para o centro” (Escola 4- Diretora). Nesse sentido, essa ação empreendedora foi o reconhecimento de oportunidade com o objetivo de trazer melhorias para a escola e elevar o potencial da mesma (PAIVA JÚNIOR, 2004). E, por fim, na escola 6 (Projeto Fanfarra) a ação empreendedora acontece da seguinte forma “... a fanfarra tinha instrumentos mas estavam todos estragados. A primeira coisa que nós fizemos, nesse projeto...foi uma feijoada para arrecadar dinheiro para gente poder reformar toda a fanfarra”/ “[...] alguns professores ajudaram vendendo convites, os alunos compraram convites, lojas aqui perto ajudaram com doações”/ “[...]ganhamos muita doação, foi o que ajudou a levantar o montante do dinheiro que precisava” (Escola 6- Diretora). Entretanto, a ideia de realizar a feijoada para arrecadar dinheiro constituiu-se como uma ação empreendedora pela identificação de oportunidades (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014) e por meio de parcerias entre os atores empreendedores e outras organizações a fim de gerar ações empreendedoras (SPEDALE; WATSON, 2014).

Com relação às outras ações realizadas nas escolas (reformas estruturais, conscientização ao meio ambiente, trânsito melhor, projeto da horta, capoeira, futsal, handball) percebe-se que as mesmas aconteceram em parcerias com a Secretaria de Educação, Secretaria de Desenvolvimento Social, Polícia Militar e universidade do município. Isso pode ser constatado na fala da diretora: “Tem dois projetos sociais que... esses dois projetos é contra turno/ “E é por meio da Secretaria de Desenvolvimento Social com parceria com a educação junto a escola”/”[...] com o apoio da Secretaria da Educação para o projeto ser desenvolvido aqui” (Escola 5- Diretora). No que se refere as parcerias firmadas com a universidade local tem-se o projeto de conscientização do meio ambiente que acontece na escola 3: “Toda terça-feira somente com o 3º ano acontece o Projeto Conscientização do meio ambiente, em parceria com uma universidade do município” (Escola 3- Supervisora). Esse projeto tem o objetivo de conscientizar os alunos sobre o uso correto dos recursos que a natureza disponibiliza para o homem. A parceria com a polícia militar do município acontece por meio de um projeto que conscientiza os alunos para um trânsito melhor. Assim, “[...] o projeto tem seis meses de duração. Ai eles vão em uma sede da policia militar passear lá... Ai depois tem o certificado... É bacana... esse é um projeto muito legal”(Escola 3- Supervisora). Nesse sentido, percebe-se que as ações empreendedoras ocorreram por meio da interação entre diferentes agentes, quais sejam: Secretaria da Educação, Secretaria de Desenvolvimento Social, Polícia Militar e universidade do município, a fim de agregar melhorias nas atividades prestadas na escola (LIMA, 2010), e orientar e dar sentido para a execução das mesmas (SPEDALE; WATSON, 2014).

Assim, a ação empreendedora desenvolvida nas escolas em análise são geradas por meio dessa ligação com as parcerias citadas acima, o que acaba por promover iniciativas novas dentro da escola (SPEDALE; WATSON, 2014). Com isso, a ação empreendedora coloca o empreendedor para além de um agente solitário e passa a entender o mesmo, como um indivíduo, que age em função de um contexto, em conexão com diferentes atores (SPEDALE; WATSON, 2014) e que pode gerar o desenvolvimento de atividades produtivas, por meio da identificação de oportunidades, as quais possibilitam a criação, o desenvolvimento e a implementação de inovações (LIMA, 2010) em diferentes contextos. Entretanto, para as ações serem concretizadas, fez-se necessária a intersecção dessas parcerias (GOMES, 2010).

7.10 Ações a partir da perspectiva do Governo Empreendedor de Osborne e Gaebler (1994)

A perspectiva de um governo empreendedor é muito trabalhada a partir dos autores Osborne e Gaebler (1994), onde os mesmos desenvolvem práticas inovadoras que podem ser incorporadas dentro das organizações públicas, por meio de dez mandamentos empreendedores (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Dessa forma, nas seis escolas pesquisadas é notório que a maioria das atividades desenvolvidas são advindas da Secretaria de Educação do município, como por exemplo, o projeto de Leitura X, onde o mesmo tem o objetivo de promover e estimular a leitura entre os alunos. Com isso, nota-se que por meio do desenvolvimento desse projeto, a Secretaria de Educação promove um “governo competitivo” (OSBORNE; GAEBLER, 1994), no caso, escolas competitivas. É competitivo, pois a Secretaria de Educação repassa o projeto, intitulado como projeto de Leitura X para todas as escolas, mas cabe às escolas escolherem a melhor forma de desenvolvê-lo. “[...]a gente tem o de literatura que nós já temos ele já tem uns 2 anos”/ “[...]só que ele cada ano a gente faz de uma forma. A gente tem a sacolinha literária que a criança leva os livros para casa...Esse ano cada sala tem o nome de um autor, de um escritor... De ano para ano a gente diversifica a forma com que a gente faz o projeto” (Escola 3- Supervisora). “[...]Semana passada nós tivemos uma mãe contando parlendas... Porque tem o projeto de Leitura X ai coloca a interação com a comunidade. Ai essa mãe está fazendo magistério, ai a professora convidou... ai ela montou lá no refeitório, colocamos Datashow, ai ela contou parlendas para as crianças. As crianças adoraram” (Escola 6- Diretora). “É para todas as escolas da rede municipal, e aqui elas estão desenvolvendo com artistas aqui do município. Cada turma escolheu um tema, qual artista que vai abordar... essa parte” (Escola 5- Diretora). Já na escola 4 “[...] O Projeto de leitura X, eu posso trabalhar com os pintores, vamos falar assim... eu posso desenvolver um trabalho com o 5º e 4º ano sobre os pintores... com o 2º ano e o 1º ano, eu posso desenvolver com uma história... por exemplo, uma contação de história” (Escola 4- Diretora).

Assim, as professoras procuram alternativas inovadoras e criativas para executar tal projeto com os seus alunos em razão da culminância que acontecerá no final do ano em curso. Tal culminância é a pedido da Secretaria de Educação do município. “Ai nós vamos ter 3 portfólios, o portfólio do turno da manhã, do turno da tarde e o do EJA. E vamos ter também um banner que depois vai ser apresentado na culminância” (Escola 2- Diretora). “[...]... Ai depois a gente vai fazer um portfólio para expor lá na praça. Mas ai esse portfólio é a pedido

da Secretaria de Educação, que ai todas as escolas vão fazer” (Escola 3- Supervisora). A competição (OSBORNE; GAEBLER, 1994), nesse estudo, acaba por promover um estímulo pela busca de inovações e, conseqüentemente gera excelência nos serviços prestados Além de promover a competitividade entre as escolas, esse projeto traz uma aproximação da comunidade local, que de acordo com Osborne e Gaebler (1994), esse governo pertence à comunidade, pois como a culminância é realizada em local público, todos da comunidade ficam a par das atividades que acontecem nas escolas da rede pública de ensino.

Já os projetos que são desenvolvidos pela Secretaria de Desenvolvimento Social (capoeira, futsal, handball), os mesmos possuem em sua essência, a ideia de um Governo preventivo, conforme discutido por Osborne e Gaebler (1994). Preventivo, pois essas atividades têm o objetivo de prevenir que os alunos se envolvam com práticas ilícitas, como o uso de drogas, que se faz presente no mundo atual. Isso pode ser constatado na fala de algumas entrevistadas “[...] Porque tem muitos alunos que os pais são usuários de drogas, estão presos, são drogados, são alcoólatras... um meio de tirá-los”- (Diretora- escola 6). “A gente perde muito aluno né... para as drogas né” (Escola 4- Diretora). “[...] Muito produtivo porque os alunos estão tendo melhor desempenho escolar principalmente, na parte de disciplina... ajuda muito a criança a se disciplinar dentro de sala de aula, por causa das regras. E fora o desenvolvimento escolar que ai o professor cobra deles né... o desempenho deles dentro de sala de aula” (Escola 5- Diretora). O mandamento do Governo Preventivo de Osborne e Gaebler (1994), a prevenção é mais vantajosa na medida em que a mesma previne que algum acontecimento tome uma proporção maior, pois em função da proporção é mais difícil de solucionar aquele problema (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Em relação aos dez mandamentos de um Governo empreendedor, no contexto em análise foram identificados apenas os três mencionados acima (Governo Competitivo, Governo pertence à comunidade, e Governo preventivo).

Em geral, percebe-se que a atuação da Secretaria de Educação do município é ativa no que diz respeito ao auxílio em atividades realizadas nas escolas, como o Projeto de Leitura X. Assim sendo, esse órgão, em parceria com sua equipe, atua como empreendedor público, na medida em que traz benefícios, dinamização, e flexibilidade nas atividades realizadas (VALADARES et al., 2012). “[...] a gente está com um material muito rico aqui com os alunos... a rede municipal cresceu muito nesses últimos anos” (Escola 1-Diretora). Além disso, esses projetos assumem características inovadoras com o intuito de melhorar o desempenho escolar dos alunos e, por consequência, a escola em que o projeto está vinculado (DIEFENBACH, 2011).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se compreender como são realizadas as atividades na rede pública de ensino municipal e se as mesmas possuem em seu âmago ações empreendedoras, bem como os principais atores envolvidos para a sua realização. Concebidas como aspecto central deste estudo, as ações empreendedoras foram encontradas nas seis escolas pesquisadas (Escola 1, Escola 2, Escola 3, Escola 4, Escola 5, e Escola 6), sendo diretores, supervisores, professores, Secretaria de Educação do município e Secretaria de Desenvolvimento Social, os principais idealizadores e executores das ações empreendedoras encontradas.

Percebe-se então que para que as ações fossem concretizadas nas escolas no que se refere às novas metodologias utilizadas (Apostila Positivo, Escola da Inteligência, Laboratório de Aprendizagem, Sala Recurso, e Projeto de Leitura X) houve uma integração entre o município e as escolas que são as principais partes interessadas. E diante dessas ações que foram sendo incorporadas nas escolas, as mesmas acabaram por criarem hábitos e rotinas pré-estabelecidos para os atores envolvidos, tais práticas são caracterizadas como uma ação empreendedora (SPEDALE; WATSON, 2014).

No que se refere aos projetos particulares de cada escola (África, Educação e Livro, Jardim, Fanfarra), nota-se que as ações empreendedoras ocorreram em função de um contexto existente (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013) e a partir de circunstâncias pessoais dos atores envolvidos com a ação empreendedora (SPEDALE; WATSON, 2014).

Diante da perspectiva de Osborne e Gaebler (1994), nota-se que no âmbito educacional a Secretaria de Educação e a Secretaria de Desenvolvimento Social atuam como órgãos empreendedores, no que diz respeito às atividades disponibilizadas. Nesse sentido, conforme observado nas ações desses órgãos, percebe-se que a Secretaria de Educação acaba promovendo um “Governo competitivo” (OSBORNE; GAEBLER, 1994) por meio do Projeto de Leitura X, e a Secretaria de Desenvolvimento Social um “Governo preventivo” (OSBORNE; GAEBLER, 1994) por meio das atividades esportivas disponibilizadas (capoeira, futsal, handball).

Portanto, a pesquisa permitiu constatar como a ação empreendedora ocorre em instituições de ensino público municipal, por meio de relatos dos principais atores envolvidos com as ações no âmbito educacional. Apesar das propostas inovadoras do empreendedorismo público, no que se refere à educação pública municipal, faz-se necessário atentar às limitações e potencialidades de cada contexto em que a ação se insere.

Entretanto, diante das complexidades e mudanças constantes presentes na esfera pública, cabem para pesquisas futuras o desenvolvimento do tema, a fim de verificar a existência de novas ações e como as que já existem nas escolas da rede de ensino público municipal estão sendo operacionalizadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. R. (Org.). **Empreendedorismo e inserção no mundo do trabalho**: volume 2. Recife: SECTMA, 2011. 108 p.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; BORGES, A. F. Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 8., 2014, Goiania. **Anais...** São Paulo: Anegepe, 2014. p. 1-16.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. C. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, M. F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Salvador: Anpad, 2009. p. 1-15.

BRITO, A. M.; PEREIRA, P. S.; LINARD, A. P. **Empreendedorismo**. Juazeiro do Norte: Instituto Federal do Ceará, 2013. 96 p.

CARVALHO, A. P. **Os empreendedores da nova era**. São Paulo: Consultores Associados, 1996. 122 p.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423-49, maio/jun. 2004.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 995-1018, set./out. 2008.

CUNHA, S. K. da et al. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 6, n. 2, p. 120-137, maio/ago. 2009.

CURRIE, G. et al. Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, London, v. 86, n. 4, p. 987-1008, Dec. 2008.

CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. 2011. 60 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2011.

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

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 319 p.
DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 172 p.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 240 p.

_____. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.

FATTURI, K. C. **Análise histórica do empreendedorismo:** estudo das principais características que definem um empreendedor de sucesso. 2013. 45 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Centro Universitário Estadual da Zona Oeste, Rio de Janeiro, 2013.

FEGER, J. E. et al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 1, p. 102-118, jul./dez. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

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

GOMES, A. F.; LIMA, J. B. de; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Amsterdam, v. 4, n. 3, p. 295–313, Sept. 2008.

_____. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. **Journal of Enterprising Culture**, Oxford, v. 15, n. 3, p. 275-99, Sept. 2007.

LIMA, J. B. de. **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps.** Curitiba: Champagnat, 2010. 248 p.

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.

MCCLLELAND, D. **A sociedade competitiva:** realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582 p.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo social:** a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 208 p.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 3. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994. 436 p.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz.** 2004. 371 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RAMOS, G. P. Racionalidade e gerencialismo na política educacional paulista de 1995 a 2014: muito além das conjunturas. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 92, p. 546-578, jul./set. 2016.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation.** New York: Free, 1995. 403 p.

ROQUE, W. Futuro planejado. **Globo.com**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA_482351-2488,00.html>. Acesso em: 20 jun. 2017.

SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura empreendedora: empreendedorismo coletivo e perfil empreendedor. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Educação Sebrae: apresentação.** Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <www.educacao.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2017.

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

SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

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**, Cheshire, v. 32, n. 7, p. 759-776, Apr. 2014.

VALADARES, J. L. et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. p. 1-16.

VALADARES, J. L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto Municipal Brasileiro.** 2016. 266 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 311-327, maio/jun. 2014.

VEIGA, C. **Espírito Santo empreendedor**. Vitória: Sebrae, 2006. 288 p.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistados: Diretoria e Professores de escolas municipais do município situado no sul de Minas Gerais.

Aspectos a serem tratados na entrevista

-Como foi o desenvolvimento da Secretaria da Educação, ao longo de sua atuação?

-Houve alguma mudança significativa em alguma atividade realizada dentro da escola?

-Existe alguma diferença em relação ao passado? Se sim, quais? Explique com detalhes.

-Houve novas práticas no desenvolvimento de atividades que partiram da iniciativa de algum professor, ou até mesmo algum funcionário/ servidor da escola? Quais? Como ocorreu o processo?

-Oportunidade/Processo/Resultado

- Como foi a evolução/crescimento da secretaria/escola ao longo dos anos?

-O que motivou a mudança tanto para melhorar quanto para estagnar?

-Como você avalia as mudanças ao longo do tempo. Foi pra melhor ou pior e por quê?

-O que é feito para melhorar?

-Como você percebe a melhora? Em quais ações, serviços?

-Você considera que a escola/secretaria faça algo diferente em relação ao passado ou em relação a outras escolas? Explique você considera que houve inovação? Como e por quê?

- Você considera que a escola/secretaria desenvolveu algo novo? O que foi feito? Explique?

-Como foi esse processo de desenvolver algo novo?

Quem são as pessoas envolvidas com estas práticas? É uma pessoa? São várias pessoas?

-Como vocês visualizam o futuro? Há desafios? Quais? Como superá-los?