



**CAMILA DE ASSIS SILVA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA: ABORDAGEM COMPREENSIVA  
E EVIDÊNCIAS DA INTERAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA E DO  
PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

**LAVRAS – MG  
2020**

**CAMILA DE ASSIS SILVA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA: ABORDAGEM COMPREENSIVA E EVIDÊNCIAS DA  
INTERAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA E DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

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

Prof (a). Dr (a). Daniela Meirelles Andrade  
Orientador (a)

**LAVRAS – MG  
2020**

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

Silva, Camila de Assis.

Ação empreendedora : abordagem compreensiva e evidências  
da interação família-escola e do Plano Nacional de Educação /  
Camila de Assis Silva. - 2020.

108 p. : il.

Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de  
Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Ação Empreendedora. 2. Interação Família-Escola. 3. Plano  
Nacional de Educação. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Título.

**CAMILA DE ASSIS SILVA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA: ABORDAGEM COMPREENSIVA E EVIDÊNCIAS DA  
INTERAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA E DO PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

***ENTREPRENEURIAL ACTION: UNDERSTANDING APPROACH AND EVIDENCE OF  
FAMILY-SCHOOL INTERACTION AND THE NATIONAL EDUCATION PLAN***

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

APROVADA em 08 de julho de 2020.

Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli           UFLA  
Prof(a). Dr(a). Liliane de Oliveira Guimarães           PUC/MG

Prof(a). Dr(a). Daniela Meirelles Andrade  
Orientador (a)

**LAVRAS – MG  
2020**

*À minha querida avó Jandira (in memoriam), cuja presença foi essencial em minha vida,  
minha maior incentivadora desde o início dos meus estudos.*

*Dedico.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me conceder a graça de concluir o mestrado.

À minha orientadora, Daniela Meirelles Andrade, por sempre me auxiliar no meu progresso de vida e do mestrado.

À minha família, principalmente à minha mãe Maria, por sempre me encorajar, acalmar e por não me deixar desanimar nos momentos difíceis.

À Universidade Federal de Lavras, pela qualidade e oportunidade de realizar o mestrado em minha cidade natal.

Aos amigos da vida e do mestrado, que sempre me auxiliaram nas dúvidas e me incentivaram nos momentos difíceis.

Aos membros da banca Dany Flávio Tonelli, Liliane de Oliveira Guimarães e Valéria da Glória Pereira Brito pela disponibilidade e pelas contribuições para a dissertação.

Aos professores que me deram aula, pelo conhecimento adquirido.

“O presente trabalho foi desenvolvido com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG)”.

Muito obrigada!

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” (Paulo Freire)*

## RESUMO

Neste estudo, o *focus* consistiu na transição do empreendedorismo centrado no indivíduo para o empreendedorismo como ação empreendedora e o *locus* na aplicação do ambiente público, especialmente no âmbito da educação. Nessa perspectiva, esta dissertação foi elaborada no formato de artigos. Para atender a temática proposta, criaram-se duas questões problemáticas: Como a definição da ação empreendedora é trabalhada na literatura? A gestão escolar, o Plano Nacional de Educação (PNE) e a interação família-escola podem ser compreendidos pela teoria da ação empreendedora? Elaboraram-se três artigos para responder a essas indagações. O primeiro é uma revisão de escopo sobre a ação empreendedora, realizada na *Web of Science*, com o propósito de compreender como tem sido tratada a conceituação da ação empreendedora em artigos internacionais e nacionais. Na metodologia, utilizou-se a revisão de escopo, por meio dos cinco estágios propostos por Arksey e O'Malley e apresentou-se um fluxograma com as etapas desenvolvidas, na escolha dos artigos da revisão, além das análises dos periódicos utilizados e classificação metodológica dos artigos incluídos. Nos resultados, foi possível compreender a conceituação da ação empreendedora, e criou-se uma proposta de sua definição, a partir das categorias de análise estabelecidas: *oportunidade, lógicas institucionais, comportamento do empreendedor, incerteza, exploração de oportunidades, criação de valor, vantagem competitiva e processo empreendedor* e do estudo dos artigos selecionados. O segundo artigo consistiu em um trabalho que buscou compreender a gestão escolar e o PNE, por meio da teoria da ação empreendedora, em que se elaborou uma proposta de modelo teórico para analisar essa temática. Na metodologia, utilizaram-se as abordagens qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio de dados secundários. Para explicar teoricamente o fenômeno, criaram-se 10 categorias de análise referentes à gestão escolar: *descentralização do ensino, inovação no ensino, participativa, democrática, parceria, autonomia, coletividade, criatividade, oportunidade e transformação*, as quais foram compiladas em formato de modelo teórico. A ação empreendedora seria, dessa perspectiva, resultante das interações das categorias. Constatou-se que é possível compreender a gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora. O terceiro artigo é uma pesquisa teórica-empírica que apresenta a aplicação da ação empreendedora, no setor público municipal, especificamente, na interação família-escola. A pesquisa é de abordagem qualitativa e explicativa e foi realizada por meio do estudo de casos múltiplos. Ademais, utilizou-se a triangulação de dados, na qual os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevista, grupos focais e análise de dados secundários. A análise de dados foi a de conteúdo. Os resultados confirmaram-se, na análise da interação família-escola, por meio do modelo proposto e demonstraram que é uma ação empreendedora, que consegue aproximar os membros familiares do ambiente escolar. Como agenda futura de pesquisa, sugerem-se novos estudos relacionados à ação empreendedora pela análise de conceituação da ação empreendedora em outras plataformas de dados para compreender como tem sido tratada e a utilização do modelo teórico proposto em outras instituições educacionais.

**Palavras-chave:** Setor público. Políticas públicas. Empreendedorismo público. Estudo de caso.



## ABSTRACT

In this study, the focus was on the transition from entrepreneurship centered on the individual to entrepreneurship as an entrepreneurial action and the locus in the application of the public environment, especially in the context of education. In this perspective, this dissertation was prepared in the form of articles. To address the proposed theme, two problem questions were created: How is the definition of entrepreneurial action worked in the literature? Can school management, the National Education Plan (PNE) and family-school interaction be understood by the entrepreneurial action theory? Three articles were prepared to answer these questions. The first is a scope review on entrepreneurial action, carried out on the Web of Science, with the purpose of understanding how the concept of entrepreneurial action has been treated in international and national articles. In the methodology, the scope review was used, through the five stages proposed by Arksey and O'Malley, and a flowchart was presented with the steps developed, in the choice of review articles, in addition to the analysis of the journals used and methodological classification of the included articles. In the results, it was possible to understand the conceptualization of the entrepreneurial action, and a proposal for its definition was created, based on the established analysis categories: *opportunity, institutional logic, entrepreneur behavior, uncertainty, exploration of opportunities, creation of value, advantage competitive and entrepreneurial process* and the study of selected articles. The second article consisted of a work that sought to understand school management and the PNE, through the theory of entrepreneurial action, in which a theoretical model proposal was developed to analyze this theme. In the methodology, qualitative, descriptive and exploratory approaches were used. Data collection was performed using secondary data. To theoretically explain the phenomenon, 10 categories of analysis related to school management were created: *decentralization of teaching, innovation in teaching, participatory, democratic, partnership, autonomy, collectivity, creativity, opportunity and transformation*, which were compiled in model format theoretical. Entrepreneurial action would, from this perspective, result from the interactions of the categories. It was found that it is possible to understand school management and the PNE from the perspective of the theory of entrepreneurial action. The third article is a theoretical-empirical research that presents the application of entrepreneurial action, in the municipal public sector, specifically, in the family-school interaction. The research has a qualitative and explanatory approach and was carried out through the study of multiple cases. In addition, data triangulation was used, in which the data collection instruments consisted of interviews, focus groups and secondary data analysis. Data analysis was content analysis. The results were confirmed, in the analysis of the family-school interaction, through the proposed model and demonstrated that it is an entrepreneurial action, which manages to bring family members closer to the school environment. As a future research agenda, new studies related to entrepreneurial action are suggested by analyzing the conceptualization of entrepreneurial action in other data platforms to understand how it has been treated and the use of the proposed theoretical model in other educational institutions.

**Keywords:** Public sector. Public policy. Public entrepreneurship. Case study.

## **LISTRA DE ILUSTRAÇÕES**

### **ARTIGO 1**

Quadro 1 – Estágios da revisão de escopo da literatura.....	39
Figura 1 - Fluxograma das etapas de escolha dos artigos.....	42
Quadro 2: Dados dos periódicos e classificação metodológica dos artigos selecionados.....	43
Quadro 3 - Título dos artigos, conceituação da ação empreendedora, autores e anos dos trabalhos incluídos.....	46

### **ARTIGO 2**

Quadro 1: Procedimentos metodológicos adotados.....	69
Figura 1: A gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora.....	71

### **ARTIGO 3**

Figura 1: A gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora.....	84
Quadro 1: Detalhamento da execução dos objetivos específicos.....	85
Quadro 2: Cargo dos entrevistados; denominação, forma de coleta de dados e município....	87
Quadro 3: Categorias de análise.....	89

## LISTA DE SIGLAS

CMEI	Centro Municipal de Educação Infantil
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAE'S	Conferências Nacionais de Educação
CRAS	Centro de Referência e Assistência Social
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NPM	<i>New Public Management</i>
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
REGE	Revista de Gestão
SNE	Sistema Nacional de Educação

## SUMÁRIO

<b>PRIMEIRA PARTE.....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
2.1 Objetivo geral.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
<b>3 JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>19</b>
3.1 Organização do projeto de dissertação.....	20
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
4.1 A natureza do empreendedorismo e da ação empreendedora no setor público.....	22
4.2 Políticas públicas de educação e a gestão escolar.....	24
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>SEGUNDA PARTE - ARTIGOS.....</b>	<b>36</b>
<b>ARTIGO 1.....</b>	<b>36</b>
1 INTRODUÇÃO.....	37
2 PERCURSO METODOLÓGICO.....	39
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
3.1 Análise dos periódicos .....	44
3.2 Compreendendo a ação empreendedora: diferentes perspectivas.....	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ARTIGO 2.....</b>	<b>60</b>
1 INTRODUÇÃO.....	61
2 EMPREENDEDORISMO E AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO.....	63
3 A GESTÃO ESCOLAR BRASILEIRA E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO.....	66
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
5 A GESTÃO ESCOLAR E O PNE NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AÇÃO EMPREENDEDORA.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ARTIGO 3.....</b>	<b>79</b>
1 INTRODUÇÃO.....	80
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	82

2.1 A gestão escolar e o pne na perspectiva da teoria da ação empreendedora.....	82
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	85
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	89
4.1 A história da interação família-escola .....	89
4.2 A lógica da ação empreendedora na interação família-escola.....	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
ANEXO.....	100
ANEXO – TERMO DE ASSENTIMENTO.....	100
APÊNDICES.....	102
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	102
APÊNDICE B – ROTEIRO DE GRUPO FOCAL 1.....	105
APÊNDICE C – ROTEIRO DE GRUPO FOCAL 2.....	107

## PRIMEIRA PARTE

A presente dissertação de mestrado é composta pela introdução geral do trabalho, na qual foram delimitados os objetivos, as justificativas e a organização do estudo. Posteriormente, foram apresentados o referencial teórico, as considerações finais gerais e as referências bibliográficas. Na sequência, são apresentados três artigos, quais sejam: 1) análise das conceituações da ação empreendedora na literatura; 2) compreensão da gestão escolar e do Plano Nacional de Educação (PNE) na perspectiva da ação empreendedora e 3) aplicação da teoria da ação empreendedora para entender a interação família-escola em instituições educacionais públicas. Neste contexto, almeja-se uma boa leitura a todos!

### 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será apresentada uma contextualização referente ao empreendedorismo no setor público e os seus desdobramentos no cenário educacional. Diante disso, têm-se a importância da ação empreendedora, da gestão escolar e do PNE para o setor público, mas especificamente, para as instituições educacionais:

No setor privado, o empreendedorismo pode ser analisado como um fenômeno condutor da economia que viabiliza a inserção da inovação para o qual contribui ao progresso de uma região ou país (GOMES, 2010). Ao longo de muitos anos, o empreendedorismo era aplicado apenas no setor privado, contudo, hoje, é uma teoria também utilizada no setor público (VALADARES et al., 2012).

No Brasil, o empreendedorismo associado ao setor público ganhou evidência na década de 1990, a partir da reforma da administração pública, quando assumiu características específicas do setor privado, adquirindo flexibilidade e os objetivos foram orientados para o desenvolvimento de uma boa gestão. Constata-se que o empreendedorismo é um elemento significativo para garantir um serviço público de qualidade para toda a sociedade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Nesse cenário, pesquisadores da administração pública passaram a abordar concepções de cunho gerencial, nas quais a ênfase foi direcionada ao comportamento do empreendedor, que pode vir a influenciar na transformação da administração pública (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

A partir da reforma administrativa, o setor público passou por influências dos princípios norteadores da Nova Administração Pública ou *New Public Management* (NPM), admitindo

práticas gerenciais, específicas do setor privado (MARTINS; IMASATO; PIERANTI, 2007), com o propósito de melhorar a sua eficiência e agilidade, reduzir os custos e dar maior transparência ao setor (FARIA, 2009).

Sendo assim, o empreendedorismo associado ao setor público pode gerar eficiência, inovação, proatividade, procura por oportunidades, descentralização e melhoria na oferta dos serviços (CASASCO, 2016; BOZEMAN, 2007). Ademais, essas práticas gerenciais podem favorecer as competências internas e os valores públicos de produtividade e sustentabilidade, o que pode ser considerado como a alternativa eficaz para solucionar demandas rotineiras relativas a serviços menos eficientes (LLEWELLYN; JONES, 2003).

As pesquisas orientadas para o empreendedorismo apontavam que era desenvolvido apenas por um indivíduo, responsável pelo desenvolvimento organizacional, uma visão que desencadeou inúmeros debates na academia (GOMES, 2010). Em contrapartida, Paiva Júnior (2004) compreende o empreendedor como uma pessoa que desempenha as suas atividades por meio da colaboração de outras pessoas, ou seja, as ações empreendedoras são realizadas em conjunto por profissionais que buscam soluções para o que for necessário. Nessa perspectiva, o empreendedorismo passou a ser analisado a partir da visão da ação empreendedora.

A ação empreendedora pode ser analisada como um comportamento em resposta a uma decisão de julgamento que está sob condições de incerteza, sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006) ou comportamento recém-formado, por meio do qual poderá ocorrer a exploração de oportunidades despercebidas (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001). Ademais, o indivíduo empreendedor está empreendedor no momento de desenvolvimento da ação empreendedora (PAIVA JÚNIOR, 2004).

Por outro lado, a ação empreendedora também pode ser empregada no setor público, em que ela não possui a aquisição do lucro e o foco foi direcionado para os resultados sociais (BERLIM et al., 2006). Para Zen e Fracasso (2008), essa forma de ação no setor público busca a obtenção do esforço da coletividade de pessoas ou organizações que procuram melhorar os resultados em prol da sociedade.

A ação empreendedora pública se refere ao reconhecimento das oportunidades que é praticado por indivíduos empreendedores pela elaboração de redes sociais, utilizadas como tentativas de crescimento dos seus objetivos e capacidades (SILVEIRA, 2007), a fim de alcançar novos recursos por meio da concepção ou melhoria de um empreendimento novo ou existente (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010).

Nessa perspectiva, o empreendedorismo e as ações empreendedoras públicas também podem ser verificados em atividades exercidas em instituições educacionais públicas, pela

gestão escolar, com o intuito de investigar se as estratégias utilizadas à implementação do Plano Nacional de Educação (PNE) estão sendo seguidas.

A gestão escolar possui a função de descentralização do movimento pedagógico e administrativo no sistema educacional. O resultado, certamente, será pautado em uma autonomia crescente, de modo que são consideradas as inovações da implementação do processo, que constituem a gestão participativa no cenário das escolas públicas (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Dessa forma, a gestão escolar pode ser analisada como uma nova forma de administração escolar, descentralizada, inovadora, com a participação dos membros envolvidos, na qual se espera que as diretrizes do PNE sejam cumpridas. O PNE possui como objetivos essenciais o desenvolvimento de diretrizes, metas e estratégias, voltado para as políticas educacionais, que abrangerá os próximos 10 anos (BRASIL, 2019), e a incorporação do empreendedorismo nas escolas pode ser constatada pela proatividade do diretor e pelas habilidades relacionadas à inovação desenvolvida pelos docentes nas instituições (EYAL; INBAR, 2003). Para Nascimento e Andrade (2019), o novo formato da gestão escolar permite a ocorrência de ações empreendedoras associadas à inovação.

Nesse contexto, o *locus* desta pesquisa consiste no setor público municipal e os objetos de estudo são a ação empreendedora, a gestão escolar e o PNE. Nessa situação, duas questões problemáticas suscitam este trabalho: Como a definição da ação empreendedora é trabalhada na literatura? A gestão escolar, o Plano Nacional de Educação e a interação família-escola podem ser compreendidos pela teoria da ação empreendedora?

Esse estudo visa identificar, em um primeiro momento, como os autores têm tratado o termo ação empreendedora na literatura, de acordo com as suas experiências e estudos, o que fica como contribuição teórica desta pesquisa. A contribuição teórico-empírica está relacionada à compreensão da gestão escolar e do PNE, por meio da teoria da ação empreendedora, em que se elaborou uma proposta de modelo teórico para analisar essa temática e da aplicação da ação empreendedora no setor público municipal, especificamente, na interação família-escola (ação que busca a aproximação dos familiares com o ambiente escolar das suas crianças), ação que acontece para atender a meta 7 (que visa à promoção de uma educação de qualidade para todas as modalidades de ensino (BRASIL, 2019) do PNE, por meio do modelo teórico sugerido. A contribuição social deste trabalho está relacionada ao leque de informações geradas, que poderão ser utilizadas por diversos pesquisadores no Brasil, no desenvolvimento das suas pesquisas.



O presente trabalho pretende compreender, ontologicamente, o formato das ocorrências, por meio da interação entre o sujeito e o objeto e, epistemologicamente, entender como o conhecimento é criado por um olhar construtivista. A partir dessas visões, o paradigma de pesquisa deste estudo é o interpretativista (SACCOL, 2009).

## **2 OBJETIVOS**

Nesta seção, buscou-se apresentar o objetivo geral da dissertação e os objetivos específicos, que consistem no desenvolvimento de cada artigo deste trabalho:

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar a definição da ação empreendedora na literatura e compreender a gestão escolar, o Plano Nacional de Educação e a interação família-escola pela teoria da ação empreendedora.

### **2.2 Objetivos específicos**

- a) Apresentar uma revisão de escopo sobre a ação empreendedora na literatura.
- b) Propor um modelo teórico sobre a compreensão da gestão escolar e do PNE na perspectiva da ação empreendedora.
- c) Aplicar o modelo teórico para analisar a interação família-escola em instituições educacionais públicas.

### 3 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção serão expostas as justificativas e a importância deste trabalho. Nessa perspectiva, serão apresentadas a relevância da ação empreendedora para o contexto do empreendedorismo e as justificativas social, prática e política referentes à essa temática:

Para Valadares e Emmendoerfer (2015), o empreendedorismo no setor público brasileiro começou a ganhar destaque, na década de 1990, o que constata que o tema é novo no país, portanto esta pesquisa se justifica, socialmente, pela importância da realização de discussões desse assunto, pois poderá contribuir ao progresso de mais trabalhos na área, além de proporcionar a compreensão de fenômenos sociais, por meio da ação empreendedora.

No cenário da administração pública, é possível encontrar profissionais empenhados com a execução de atividades inovadoras, em instituições públicas educacionais, realizando o desenvolvimento de atividades criativas, nas quais elas podem ser analisadas na perspectiva da teoria da ação empreendedora. Essas ações podem ser consideradas processos de transformação no setor público. Tais aspectos justificam, na prática, a importância do estudo (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

A aplicação da teoria da ação empreendedora pode ser reconhecida nas escolas por meio de atividades inovadoras que almejam a melhoria do desenvolvimento dos alunos, pelos projetos que contribuem para a interação entre profissionais da educação e estudantes (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015). Tais aspectos aumentam o conhecimento desses indivíduos, a partir da cultura local, o que poderá contribuir para o progresso econômico e social do país, ao se tratar do agir no contexto educacional. Embora a maior parte dos estudos evidencie o empreendedorismo, esta pesquisa buscou destacar a ação empreendedora.

As informações obtidas neste trabalho poderão favorecer a realização de outras pesquisas, visto que há uma carência de estudos em relação à temática proposta no Brasil. Além disso, este estudo se justifica, politicamente, visto que os dados fornecidos por este trabalho poderão contribuir para o fortalecimento de políticas públicas direcionadas à elaboração e desenvolvimento de ações empreendedoras, pois são essenciais à evolução dos alunos e da gestão escolar, o que poderá ser refletido na sociedade.

Ademais, tem-se um destaque para o papel desempenhado por professores, à medida que desempenham ações, em instituições educacionais, por meio da busca pela inovação nas atividades escolares, as quais são entendidas pela perspectiva da teoria da ação empreendedora (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015). Neste caso, essas ações refletem uma interação maior entre professor e aluno, chamando a atenção dos estudantes para o que está sendo ensinado e a

importância da gestão escolar para o sistema educacional, que visa à mobilização de procedimentos e meios, para alcançar os objetivos das escolas, na busca de melhorar a sua eficiência (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

No campo do empreendedorismo, esta pesquisa também é importante, pois ressalta a necessidade da inserção da teoria da ação empreendedora para entender o setor público, pois há poucos estudos brasileiros orientados para a educação pública municipal que utilizam essa perspectiva.

### **3.1 Organização do projeto de dissertação**

Nesta seção, buscou-se enfatizar o formato da organização do trabalho. Dessa forma, foi apresentada a proposta da dissertação na configuração de três artigos e resumos sintéticos relacionados aos mesmos:

Esta dissertação é financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e é parte de um projeto aprovado pelo Comitê de Ética de uma Universidade Federal do Sul de Minas Gerais. Ela visa compreender como tem sido desenvolvida a gestão escolar, a partir da perspectiva da ação empreendedora, com foco na implementação do PNE em instituições educacionais públicas, localizadas no Sul de Minas Gerais.

A proposta desta pesquisa, ante o exposto, consiste na elaboração de uma dissertação na configuração de artigo. Dessa forma, o estudo foi dividido em duas partes. Inicialmente tem-se uma introdução geral da dissertação, que aborda os objetivos, as justificativas e a organização do estudo. Posteriormente, ainda na primeira parte, tem-se o referencial teórico, as considerações finais gerais e as referências bibliográficas. Em um segundo momento, são apresentados três artigos.

O primeiro trabalho consiste em uma revisão de escopo sobre a ação empreendedora na literatura, em que foi analisado como tem sido expressa a conceituação da ação empreendedora em trabalhos publicados na plataforma de dados *Web of Science*. Ademais, foi verificado de forma detalhada os *qualis*, os fatores de impacto e o número de citações dos periódicos que foram incluídos no estudo, além da classificação metodológica dos artigos selecionados. A metodologia utilizada foi a revisão de escopo por meio dos cinco estágios propostos por Arksey e O'Malley.

O segundo artigo é teórico, realizado para compreender a gestão escolar e o PNE, por meio da teoria da ação empreendedora, em que se elaborou uma proposta de modelo teórico

para analisar essa temática. A metodologia utilizada foi a qualitativa, descritiva e exploratória.

O terceiro artigo é teórico-empírico, que apresenta a aplicação da ação empreendedora no setor público municipal, especificamente na interação família-escola, ação que acontece para atender a meta 7 do PNE (que visa à promoção de uma educação de qualidade para todas as modalidades de ensino (BRASIL, 2019)). A pesquisa é de abordagem qualitativa e explicativa e foi realizada por meio do estudo de casos múltiplos. Ademais, utilizou-se a triangulação de dados, na qual os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevista, grupos focais e análise de dados secundários. O modelo proposto no Artigo 2 foi utilizado para analisar a interação família-escola em instituições educacionais públicas.

Desse modo, os artigos estão relacionados da seguinte forma: No primeiro trabalho, uma das sugestões de agenda futura de pesquisa consiste na temática desenvolvida no segundo artigo. O segundo estudo aborda a gestão escolar e o PNE e é finalizado com a proposta de um modelo teórico de análise/aplicação, cuja sugestão de trabalho futuro consiste no desenvolvimento do terceiro artigo, que é a aplicação do modelo teórico em instituições públicas educacionais de um município.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão expostos conceitos importantes para a compreensão do empreendedorismo e da ação empreendedora no setor público e as suas interfaces com o cenário educacional, além da apresentação das políticas públicas direcionadas para a educação e da relevância da gestão escolar para o desenvolvimento das instituições educacionais:

### 4.1 A natureza do empreendedorismo e da ação empreendedora no setor público

O empreendedorismo consiste em um fenômeno mundial, impulsionador da economia, responsável pela transformação da realidade mercantil e promovedor do desenvolvimento social, pelo fomento de atividades produtivas, inovações e modernização de processos que necessitam de melhoria (CUNHA; SILVA; YAMAGUCHI, 2011).

Ademais, o empreendedorismo também pode ser analisado como uma prática relacionada aos princípios da criação e inovação, na qual pode estar associado às transformações geradas na sociedade, estando correlacionado a ideias e comportamentos que são desenvolvidos por indivíduos, por meio de novas formas de realizar as coisas e no reconhecimento de uma oportunidade que as outras pessoas não conseguem visualizar (BERLIM et al., 2006).

O indivíduo empreendedor é o sujeito que aceita correr os riscos, enfrentar as possibilidades de fracasso, diferenciado, motivado, apaixonado pelo que exerce e deve saber aproveitar uma oportunidade, criando um empreendimento, a partir do qual assume os riscos calculados (SENTANIN; BARBOSA, 2005).

A conceituação do empreendedorismo ainda é muito subjetiva, pois as pessoas conhecem a expressão, mas não conseguem defini-la, e essa falta de compreensão pode ser considerada o motivo da existência de diversas concepções do termo (SILVEIRA et al., 2007). Durante muitos anos, o empreendedorismo ficou restrito às organizações empresariais, até se tornar um mecanismo de interesse para as organizações públicas (VALADARES et al., 2012).

Nesse cenário, a inserção do fenômeno no setor público ocorreu por reformas administrativas que podem ser compreendidas como tentativas de modernização das instituições públicas, que influenciaram as abordagens reformistas, em que passaram a ser norteadas pelos princípios do gerencialismo, um movimento que possibilita a introdução de práticas privadas no setor, principalmente ao se tratar do Brasil (HOOD, 1991; HUGHES, 1994). Desse modo, *A New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública direcionou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, condutor da reforma gerencial

e da nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2000).

O empreendedorismo ganhou espaço no setor público, na década de 1990, pela NPM, um modelo de gestão pública que segue o pressuposto de que a administração das organizações públicas pode ser exercida conforme os princípios gerencialistas, específicos do setor privado (ANDREWS, 2000; DIEFENBACH, 2009). Assim, o setor se tornou mais flexível e a sua base foi direcionada a um novo formato de gestão, com o foco orientado para os resultados e o empreendedorismo se tornou um elemento essencial para garantir um serviço público de qualidade para toda a sociedade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Na visão de Kim (2010), o empreendedorismo associado ao setor público consiste na combinação de ações que visam favorecer a alocação dos recursos disponíveis para proporcionar benefícios aos cidadãos.

O empreendedorismo público consiste em um processo que possui a finalidade de melhorar o setor, na busca pelo desenvolvimento de novos serviços, atividades inovadoras, práticas administrativas, tecnologias e aperfeiçoamento de estratégias (MORAIS et al., 2015), que visam identificar e buscar oportunidades que poderão surgir de organizações e/ou indivíduos, nas quais eles poderão evidenciar a capacidade da inovação, a proatividade e a tomada de riscos (CURRIE et al., 2008) e possui o propósito de criar valor para a sociedade por meio da associação de recursos privados e públicos para a exploração de oportunidades (MORRIS; JONES, 1999).

As temáticas referentes ao empreendedorismo mostram a relevância de estudos com foco na ação empreendedora (JULIEN, 2010), e o indivíduo empreendedor está empreendedor no momento de desenvolvimento da ação empreendedora (PAIVA JÚNIOR, 2004). A ação empreendedora consiste na criação de algo novo, em que foi visualizada uma oportunidade que será desenvolvida com os princípios de persistência e dedicação pelo empreendedor, com o propósito de alcançar os resultados, admitindo os riscos que precisarão ser calculados (OLIVEIRA, 2012). De acordo com McMullen e Shepherd (2006), a ação empreendedora é um comportamento em resposta a uma decisão de julgamento que está sob condições de incerteza, sobre uma possível oportunidade de lucro.

Entretanto a ação empreendedora também pode ser empregada no setor público (SOUSA; PAIVA JÚNIOR, LIRA, 2010). Nessa perspectiva, não objetiva o lucro e aos empreendedores cabe a responsabilidade de identificar uma determinada oportunidade, com foco direcionado para os resultados, por meio de redes sociais, na busca para alcançar os objetivos e melhorar as competências da organização (SILVEIRA, 2007). Esse formato de ação visa ao cumprimento dos interesses coletivos, ou seja, é uma ação voltada para o auxílio aos cidadãos (PAIVA JÚNIOR, 2004).

Para Boszczowski e Teixeira (2012), a ação empreendedora pública visa à criação do valor público, pela dedicação dos indivíduos envolvidos no processo, na procura de melhorar os resultados sociais e garantir o bem-estar social, favorecendo o acesso dos cidadãos aos diversos serviços públicos (TUBINO, 2011).

De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), a ação empreendedora pública proporciona a criação de soluções aos problemas existentes, por meio da efetivação de políticas públicas direcionadas para a emancipação social, política e econômica, que objetivam transformações sociais.

No setor público, as ações empreendedoras também podem acontecer pela realização de atividades em escolas públicas municipais, nas quais o professor empreendedor é responsável pela criação dos saberes e de novas competências. Os docentes são encarregados pela preparação dos jovens para a era da modernização, visto que a escola pode ser compreendida como uma instituição promotora da educação (LIBERATO, 2003) e pela gestão escolar, que consiste em um modelo educacional determinado para as escolas com o pressuposto de coordenar e impulsionar diversas dimensões de talentos, habilidades e competência educacional, visando ao aprimoramento do ensino (PROESC, 2019).

Com o propósito de conhecer as políticas públicas direcionadas ao contexto educacional, as quais contribuem para a melhoria da educação brasileira, a seguir, serão abordadas, com a finalidade de compreensão da inserção da ação empreendedora em instituições educacionais públicas.

#### **4.2 Políticas públicas de educação e a gestão escolar**

A Constituição da República Federativa do Brasil do ano de 1988, Art. 6º, enfatiza que a educação é um direito de todos os indivíduos, consistindo na responsabilidade da família e do Estado. Nesse contexto, é dever dos municípios a prioridade da educação de crianças e do ensino fundamental. Ademais, os Estados e o Distrito Federal devem estar comprometidos com o ensino fundamental e ensino médio (BRASIL, 2016).

Para Delgado e Machado (2007), a política pública direcionada à educação possui o objetivo de alcançar a qualidade e a eficiência na educação brasileira. Para efetuar as suas metas, os governos têm procurado atingir melhorias nos indicadores do quadro educacional, que podem ser visualizadas pela ampliação da escolaridade média populacional, pela diminuição do trabalho infantil, pela grande preocupação com o ensino fundamental e pela expansão do ensino.



Nesse cenário, o Brasil necessita da inserção de políticas públicas mais eficazes e energéticas, que possuam estratégias de segurança, apontando o embate das desigualdades sociais e atribuindo uma educação de qualidade, por meio de recursos apropriados, para solucionar as demandas da área, além de uma fiscalização consistente referente à aplicabilidade desse capital financeiro. Embora tenha ocorrido um amplo avanço educacional, as ações realizadas para melhorar o cenário educacional do nosso país, não são suficientes, pois ainda há a falta de profissionais qualificados, de pessoas sem alfabetização, de analfabetos funcionais, de desvios marcantes de funções, de escolas sem estruturas para o funcionamento, do elevado número de estudantes nas salas e, principalmente da exclusão social (BASTOS, 2017).

Nessa perspectiva, Sampaio (2017) enfatiza que as políticas públicas orientadas para a educação, são responsáveis pela forma de tratamento que é dada à esfera educacional, as quais são aplicadas em questões escolares. Para que se criasse essas políticas, foi necessária a associação de movimentos sociais, participações populares e reivindicações a favor das soluções dos problemas referentes à educação. As principais transformações, para o contexto educacional brasileiro, consistiram na criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), no Plano Nacional de Educação (PNE) e na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Ademais, O Plano Municipal de Educação (PME) é outra política pública que visa contribuir para a educação municipal, de modo que seja organizado de acordo com as solicitações de cada município.

A Lei nº 9.394 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi firmada em 20 de dezembro do ano de 1996, por Fernando Henrique Cardoso e objetiva realizar a definição e a regularização do sistema educacional brasileiro, por meio dos princípios que fazem parte da Constituição Nacional. Nesse documento, é possível encontrar os fundamentos gerais da educação brasileira, além das finalidades, capital financeiro e a concepção de normas para a carreira dos profissionais da educação (MEDEIROS, 2016).

O Plano Nacional de Desenvolvimento da Educação é uma política fundamentada pelo governo federal, constituída no ano de 2007. Esse plano possui como propósito a melhoria da educação básica. O PDE possui 30 (trinta) ações estabelecidas em diversos contextos da educação e em diversas categorias e níveis. Ademais, pode ser analisado como uma associação de programas que visam dar continuidade às metas quantitativas dispostas no PNE (BRASIL, 2019).

O Plano Nacional de Educação foi admitido no ano de 2014 e possui a validade de dez anos. Ele é responsável pelo desígnio de diretrizes, metas e estratégias que devem orientar as iniciativas educacionais. Nesse quadro, os municípios e estados devem elaborar planejamentos

específicos, para estabelecer o desenvolvimento dos objetivos propostos, sendo consideradas as necessidades e as demandas locais (FRANÇA, 2018). Assim sendo, o PNE emergiu como tentativa de diminuir os diversos problemas enfrentados pela educação brasileira (CARVALHO, 2015) e possui 20 metas direcionadas para a educação.

A Educação de Jovens e Adultos consiste em uma categoria de aprendizagem constituída pelo Governo Federal, que compreende todos os níveis da educação básica brasileira, sendo atribuída a jovens, adultos e idosos que não frequentaram a escola convencional na idade adequada. Ela permite que os estudantes retornem aos estudos e os conclua, em menos tempo, cuja qualificação desses indivíduos possibilitará oportunidades de empregos melhores. O EJA é ofertado no ensino presencial e no ensino a distância (BRASIL, 2019).

O Plano Municipal de Educação pode ser analisado como uma forma de planejamento para ser efetuado em 10 (dez) anos e que esteja em acordo com o Plano Estadual e com o Plano Nacional; é construído de forma coletiva, pois são ouvidos os profissionais da educação, os pais, os alunos e a sociedade (PREFEITURA MUNICIPAL DE DOMINGOS MARTINS, 2019).

Desse modo, o novo PNE determina que os municípios devem criar ou regularizar os seus planos em até um ano após a sua publicação, e as atividades a serem realizadas deverão envolver o levantamento de informações e dados, análises, estudos, acordos políticos, decisões e consultas públicas, visto que essas atividades não acontecem rapidamente (BRASIL, 2019).

Outra perspectiva importante pode ser observada pela inserção do PME, que precisa estar ordenado de acordo com o PNE, assim, é de suma importância compreender que o PME seja do município e não apenas da rede municipal. Dessa forma, a intersetorialidade deve ser analisada como uma alternativa estratégica, sendo necessário conhecer o cenário atual de forma profunda, articular as ferramentas de planejamento e ter legitimidade. Além disso, as cinco etapas do PME consistem na definição e redistribuição das responsabilidades, realização da elaboração do documento-base, promoção de um debate extenso, redação do projeto de lei e acompanhamento da tramitação na câmara municipal (BRASIL, 2019).

Essas políticas públicas educacionais são utilizadas em estudos científicos de diversas formas, quais sejam: estudo bibliográfico sobre o tema, no qual são investigadas as ações da sociedade civil e do Estado (ALVES; SILVA, 2017); pesquisa bibliográfica com análise qualitativa, com o objetivo de analisar a importância dessas políticas para qualificar a educação brasileira (FERREIRA; SANTOS, 2014); revisão da literatura referente ao tema analisado (MARTINS, 2013), entre outros. Assim sendo, esta pesquisa está direcionada para a ação empreendedora em instituições educacionais públicas, o PNE e a gestão escolar.

A gestão escolar possui como desígnio a melhoria do ensino (PROESC, 2019) e é caracterizada como liderança democrática, embora exista uma relação dialética, em um grupo específico, no qual a premissa consiste nos conflitos da realidade, com o propósito de resolvê-los por uma ótica dialógica na procura do bem-comum (LÜCK, 2000).

O indivíduo responsável pelo desenvolvimento da gestão escolar possui a atribuição de exercer a autonomia, por vínculos com os membros interessados no processo educacional e na gestão escolar, sociedade e familiares dos estudantes. Assim, a gestão escolar consiste na atividade que é desenvolvida por meio de técnicas e meios, para a execução dos objetivos da instituição educacional, ou seja, práticas gerenciais e administrativas (OLIVEIRA; VASQUEMENEZES, 2018).

A conceituação da gestão escolar está associada à escola e ao sistema de agregação de indivíduos, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomadas de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324), ou seja, aos membros envolvidos é concedida a participação nas discussões, e o processo que envolve a tomada de decisões é realizado coletivamente.

O formato da gestão escolar deve ser democrático e participativo, de modo que o cenário educacional possa ser adequado (SILVA, 2007). Esse modelo de gestão escolar, descentralizado, democrático, inovador e participativo (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016) propicia transformações, que podem ser observadas pela perspectiva da ação empreendedora (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019), realizadas por gestores educacionais, por meio de práticas voltadas à inovação e à criatividade (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015).

Diante do exposto, os gestores são importantes ao desenvolvimento de uma boa gestão escolar, por meio da qual a escola é “moldada”, o que acarreta implicações para a vida dos estudantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Nesta seção, buscou-se enfatizar as considerações finais gerais encontradas neste trabalho. Dessa forma, serão apresentados os principais resultados dos três artigos desenvolvidos na dissertação. Ademais, buscou-se destacar o alinhamento entre os mesmos, as limitações das pesquisas, as sugestões de estudos futuros e as contribuições desses trabalhos:

A ação empreendedora foi o núcleo desta pesquisa. No primeiro artigo, realizou-se uma análise de sua conceituação na literatura. Constataram-se diferentes conceituações associadas à ação empreendedora. Nos outros dois artigos, a ação empreendedora foi orientada ao entendimento da gestão escolar e do PNE, mais precisamente no ambiente educacional público.

No Artigo 1, foram encontrados, inicialmente, 388 artigos que, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 18 trabalhos que estavam direcionados para a temática proposta. Para analisar esses artigos, foram criadas oito categorias de análise que emergiram a partir das conceituações apresentadas. Essa atividade permitiu a criação de um conceito para a ação empreendedora, qual seja: A ação empreendedora pode ser compreendida como uma oportunidade descoberta ou criada, que é visualizada pelo indivíduo empreendedor, o qual deve atuar em sintonia com as normas institucionais e organizacionais. O seu comportamento influenciará na empresa, em função do cenário de incerteza vicenciado pelo mercado, pois o empreendedor poderá explorar as oportunidades de acordo com a realidade organizacional, na busca pela criação de valor e pela vantagem competitiva perante outros empreendimentos. Todo esse processo pode ser analisado como o processo empreendedor.

Além disso, foram investigados a classificação dos artigos (*Qualis* A ou B) e o fator de impacto (FI). Constatou-se que o maior FI encontrado foi 6.193 e o menor FI de 0,882. Em relação aos procedimentos metodológicos dos artigos incluídos na revisão, observou-se que estudos teóricos-empíricos foram aplicados em detrimento de contribuições teóricas.

No Artigo 2, foi apresentada uma alternativa de análise do desenvolvimento da nova gestão escolar através de um modelo teórico, ao se tratar das mudanças ocasionadas no contexto educacional, que devem seguir as normas e diretrizes do PNE. Portanto, o modelo apresentado contém dez categorias referentes à gestão escolar, quais sejam: descentralização do ensino, inovação no ensino, participativa, democrática, parceria, autonomia, coletividade, criatividade, oportunidade e transformação.

Nessa perspectiva, foi possível observar que a ação empreendedora acontece pelas interações dessas categorias, que devem estar em acordo com as normas e diretrizes do PNE. Logo o resultado deste estudo permitiu analisar a nova gestão escolar, considerando as

mudanças do cenário educacional, as quais devem seguir as metas estabelecidas pelo PNE, de forma que a gestão escolar seja desenvolvida por gestores comprometidos e inovadores, capazes de desenvolver ações empreendedoras em instituições educacionais, com o intuito do progresso dos alunos.

Por fim, no Artigo 3, foi utilizada a teoria da ação empreendedora para compreender a gestão escolar e o PNE. Dessa forma, o modelo teórico desenvolvido no Artigo 2 foi aplicado à análise da interação família-escola, por meio da perspectiva da ação empreendedora no setor público. Os resultados indicaram que a interação família-escola é uma ação que surgiu para tentar suprir a falta de participação da família nas instituições educacionais. Assim sendo, a interação família-escola pôde ser compreendida pela teoria da ação empreendedora.

A ação é considerada empreendedora, visto que ela busca a coletividade, é inovadora e possui o foco nos resultados gerados, de caráter institucional, criada pelas gestoras educacionais da secretaria municipal de educação em parceria com o CRAS e a sociedade. Constatou-se que a ação empreendedora interação família-escola conseguiu aproximar a família do ambiente escolar e da vida escolar dos alunos.

Conclui-se que, por meio desta dissertação em formato de artigos, foi possível alcançar o alinhamento e a coerência entre eles, que pode ser constatado na forma de sua organização. No primeiro trabalho, uma das sugestões de agenda futura de pesquisa consiste na temática desenvolvida no segundo artigo. Nessa perspectiva, a conceituação da ação empreendedora proposta e as categorias de análise elaboradas no Artigo 1 para a compreensão do termo, também foram empregadas no referencial teórico do Artigo 2, referente ao empreendedorismo e à ação empreendedora no setor público. O segundo trabalho aborda a gestão escolar e o PNE e é finalizado com a proposta de um modelo teórico de análise/aplicação, em que a sugestão de trabalho futuro consiste no desenvolvimento do terceiro trabalho, que é a aplicação do modelo em instituições públicas educacionais de um município. Assim, acredita-se que haja relação e coerência entre os trabalhos realizados.

As limitações desta dissertação estão relacionadas ao Artigo 1, pela utilização exclusiva da *Web of Science* e ao acesso fechado de muitos artigos para *download* na *Internet* e ao Artigo 3, no qual os gestores educacionais da escola y, que não puderam participar do grupo focal organizado, pelo fato da coleta de dados ter sido realizada no final do ano, época em que estão comprometidos com as atividades escolares de encerramento do período letivo.

Como agenda futura de pesquisa, sugerem-se novos estudos relacionados à ação empreendedora, por meio da análise da conceituação da ação empreendedora em outras plataformas de dados, para compreender como tem sido tratada. Sugere-se também a utilização

do modelo teórico proposto no Artigo 2 em outras instituições educacionais, para verificar como a gestão escolar tem sido desenvolvida, a fim de perceber suas implicações para a vida dos alunos.

Por meio do desenvolvimento desta dissertação, foi possível analisar a ação empreendedora em diferentes perspectivas, o que evidencia a importância de estudos direcionados a essa temática. Assim sendo, as contribuições deste trabalho consistem na apresentação das diversas conceituações da ação empreendedora, em uma proposta de sua definição e na aplicação da ação empreendedora na gestão escolar pública.

## REFERÊNCIAS

ALVES, D. L. R.; SILVA, E. A. P. O papel das políticas públicas na promoção de uma educação básica de qualidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL E II SEMINÁRIO INTERNACIONAL POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E PRÁXIS EDUCACIONAL, 6., 2017, Vitória da Conquista. **Anais...Vitória da Conquista: SEMINÁRIO GEPRÁXIS**, 2017.

ANDREWS, C. W. Revisiting Guerreiro Ramos's new science of organization through Habermasian lenses: a critical tribute. **Administrative Theory & Praxis**, 22(2), 246-272, 2000.

BASTOS, M. J. Políticas públicas na educação brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 05. Ano 02, Vol. 01. pp 253-263, Julho de 2017.

BERLIM, C. G.; PORTELLA, F. O.; FRANCESCHINI, I. S.; CARVALHO, M. T. Princípios e Práticas de Empreendedorismo: Um Novo Paradigma em Educação e em Psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62 – 67. 2006.

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B.; ABREU, D. L. F. Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016.

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

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

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 05 de Outubro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o estabelecimento das diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 05 de Outubro de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Educação de Jovens e Adultos**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32737-eja>>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **O Plano de Desenvolvimento da Educação. Razões, princípios e programas**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **O Plano Municipal de Educação**. Caderno de Orientações. Disponível em:

<[http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_pme\\_caderno\\_de\\_orientacoes.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_pme_caderno_de_orientacoes.pdf)>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – MEC. **Plano Nacional de Educação em Movimento**. Disponível em: <<http://www.pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 19 de Abril de 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**. v. 34. n 4. p.7-26. jul./ago, 2000.

CARVALHO, J. L. M. PNE (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO) 2014-2024. A gestão democrática na educação se faz presente? **HOLOS**, Ano 31, Vol. 8, 2015.

CASASCO, L. **Os novos caminhos para o empreendedor que quer inovar junto ao setor público**. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/inovar-setor-publico/>>. Acesso em: 12 de Maio de 2019.

COSTA, J.; MARTINS, S. N.; DIESEL, A. Pibid Univates: formação inicial de professores e perfil empreendedor. **Signos**, ano 36, n. 2, p. 96-109, 2015.

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

CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n4, p. 987 -1008, 2008.

DELGADO, V. M. S.; MACHADO, A. F. Eficiência das escolas públicas estaduais de Minas Gerais. **Pesquisa e Planejamento Econômico PPE**, v.37. n.3. 2007.

DIEFENBACH, T. New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment. **Public Administration**, 87(4), 892-909, 2009.

EYAL, O.; INBAR, D. E. Developing a public school entrepreneurship inventory: Theoretical conceptualization and empirical examination. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 9, n. 6, p. 221-244, 2003.

FARIA, L. J. Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileiro visto pela experiência do “concurso inovação na gestão pública federal”. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2009.

FERREIRA, C. S.; SANTOS, E. N. Políticas públicas educacionais: apontamentos sobre o direito social da qualidade na educação. **Revista LABOR**, nº 11, v.1, 2014.

FRANÇA, L. **Plano Nacional de Educação (PNE): entenda o que é**. 2018. Disponível em: <<https://www.somospar.com.br/pne-conheca-o-plano-nacional-de-educacao/>>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

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



Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, 69. p. 3-19. 1991.

HUGHES, O. **Public Management and Administration**. London: Macmillan. 1994.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

KURATKO, D. F.; IRELAND, D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, 15, 60–71, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBERATO, A. **Empreendedorismo na escola pública: despertando competências, promovendo a esperança**. Disponível em: <[www./empreendedorismo\\_escola\\_publica\\_teixeira.pdf](http://www./empreendedorismo_escola_publica_teixeira.pdf)>. Acesso em: 23 de Abril de 2019.

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

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, Brasília: Inep, v. 17, n. 72, p 11-34, 2000.

MARTINS, M. A. O campo das políticas públicas de educação: uma revisão da literatura. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 24, n. 56, p. 276-299, set./dez. 2013.

MARTINS, P. E. M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O.P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na administração pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MCMULLEN, J. S; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, 31(1), 132–152, 2006.

MEDEIROS, E. A. 20 anos da lei de diretrizes e bases da educação nacional nº 9.394/96: uma análise sobre a questão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, Natal. **Anais...** Natal: CONEDU, 2016.

MORAIS, M. C. A.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M.; TONELLI, D. Polissemas do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24. n. 1. p. 71-91. 1999.

NASCIMENTO, P. O.; ANDRADE, D. M. A ação empreendedora na gestão escolar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2019.

OLIVEIRA, F. M. Empreendedorismo: teoria e prática. Oliveira, F. Empreendedorismo: Teoria e Prática. **Revista Especialize** - Revista Online IPOG, pp. 1-13, 2012.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900 jul./set. 2018.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE DOMINGOS MARTINS. **Plano Municipal de Educação (PME)**. Disponível em: <<http://www.domingosmartins.es.gov.br/plano-municipal-de-educacao>>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

PROESC. **Gestão escolar: saiba tudo sobre principais conceitos e como desenvolver**. Disponível em: <<http://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>>. Acesso em: 19 de Maio de 2019.

SACCOL, A. M. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SAMPAIO, M. L. C. B. Política educacional: uma análise sobre a educação política e a formação de jovens. **Id on Line Rev. Psic.** V.11, N. 34. Fevereiro/2017.

SENTANIN, L.; BARBOSA, R. Conceitos de Empreendedorismo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, pp. 1-9, 2005.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v.8, n.1, p.21-34, 2007.

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

SILVEIRA, S. A. Comunicação digital, redes virais e espectro aberto. **LÍBERO** - Ano X - nº 19 - Jun 2007.

SILVEIRA, A. C.; GONÇALVES, G.; BONELI, J. J.; CASTRO, N. E.; BARBOSA, P. A.; VILLENA, D. J. S. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. **Foco**, Capa> v.2, n.1, 2007.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, Z.B. A abordagem multidimensional do

empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, art. 11, p. 337-354, 2010.

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

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

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

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

## SEGUNDA PARTE – ARTIGOS

Nesta seção serão apresentados os três artigos desenvolvidos nessa dissertação. Diante disso, o primeiro é uma revisão de escopo da literatura sobre a ação empreendedora; o segundo consiste na compreensão da gestão escolar e do PNE na perspectiva da ação empreendedora e por fim; a análise da interação família-escola em instituições educacionais pela perspectiva da ação empreendedora:

### ARTIGO 1

Neste artigo será apresentada uma revisão de escopo da literatura que buscou compreender a conceituação da ação empreendedora a partir de artigos extraídos da plataforma de dados *Web of Science*:

#### **PERSPECTIVAS DA AÇÃO EMPREENDEDORA: UMA REVISÃO DE ESCOPO DA LITERATURA**

#### **PERSPECTIVES OF ENTREPRENEURIAL ACTION: A LITERATURE SCOPE REVIEW**

### RESUMO

O artigo tem como objetivo geral realizar uma revisão da literatura sobre a ação empreendedora na plataforma de dados *Web of Science*. Especificamente, buscou-se analisar os dados dos periódicos e apresentar a classificação metodológica dos artigos selecionados, além de identificar e investigar os trabalhos que apresentaram a conceituação da ação empreendedora. Na metodologia, utilizou-se a revisão de escopo da literatura, realizada durante os meses de novembro e dezembro de 2019, por meio de buscas na base de dados *Web of Science*. Ademais, foi apresentado um fluxograma com todas as etapas de extração dos artigos utilizados. A princípio, foram encontrados 388 trabalhos. Contudo, considerando os critérios pré-estabelecidos, foram analisados 18 artigos, os quais permitiram atender aos objetivos propostos. Nas etapas desenvolvidas, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão que auxiliaram no refinamento dos trabalhos selecionados. Nos resultados, foi apresentada a compreensão da ação empreendedora, por meio de diferentes perspectivas, nas quais foram criadas oito categorias que consistiram em: oportunidade, lógicas institucionais, comportamento empreendedor, incerteza, exploração de oportunidades, criação de valor, vantagem competitiva e processo empreendedor. Tais categorias foram utilizadas, para delimitar uma proposta conceitual ao termo ação empreendedora, a qual poderá ser utilizada por outros autores. Com relação à agenda futura de pesquisa, sugere-se a realização de estudos para melhorar a compreensão da gestão escolar e do Plano Nacional de Educação, na perspectiva da teoria da ação empreendedora, a fim de verificar as relações existentes entre esses termos.

**Palavras-chave:** Revisão de Escopo. Periódicos. Classificação Metodológica.

## **ABSTRACT**

The general objective of the article is to carry out a literature review on an entrepreneurial action on the Web of Science data platform. Specifically, we sought to analyze the data from the journals and present the methodological classification of the selected articles, in addition to identifying and investigating the works that trigger the conceptualization of entrepreneurial action. In the methodology, we used a literature scope review, carried out during the months of November and December 2019, through searches in the Web of Science database. In addition, a flowchart was presented with all the stages of extracting the articles used. At first, 388 jobs were found. However, considering the pre-defined criteria, 18 articles were published, which allow meeting the proposed objectives. In the developed stages, inclusion and exclusion criteria were scientific that helped in the refinement of the selected works. In the results, the understanding of entrepreneurial action was presented, through different perspectives, in which categories were raised, which consisted of: opportunity, institutional logic, entrepreneurial behavior, uncertainty, exploration of opportunities, creation of value, competitive advantage and entrepreneurial process. Such categories were used to delimit a conceptual proposal to the term entrepreneurial action, which can be used by other authors. With regard to the future research agenda, the objective is to conduct studies to improve the understanding of school management and the National Education Plan, from the perspective of the theory of entrepreneurial action, in order to verify the existing relationships between these terms.

**Keywords:** Theoretical Article. Periodicals. Methodological Classification.

## **1 INTRODUÇÃO**

A conceituação do termo empreendedorismo está vinculada à arte de desempenhar algo novo, que abranja a motivação e a criatividade. A conduta empreendedora está relacionada à execução de um projeto organizacional ou pessoal, desenvolvido em cooperação e com inovação pelos membros envolvidos, em meio a um constante desafio das oportunidades e dos riscos existentes no processo, em que os empreendedores assumem um comportamento proativo perante as questões que precisam ser resolvidas (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

No decênio de 1980, os estudos referentes ao empreendedorismo avançaram e foram além das características individuais empreendedoras (GRÉGOIRE; NOËL; DÉRY; BÉCHARD, 2006). As pesquisas que apresentavam o empreendedor como o único sujeito encarregado pelo desenvolvimento do empreendedorismo ocasionaram indagações as quais passaram por diversas críticas (GOMES; LIMA; CAPPELE, 2013). Nesse cenário, Paiva Júnior (2004) ressalta que o indivíduo empreendedor realiza as suas atividades em coletividade, com

o auxílio de outras pessoas. Portanto o empreendedorismo passou a ser analisado pela ótica da ação empreendedora.

A concepção da ação empreendedora pode ser analisada como a resposta a uma decisão de julgamento que está sob condições de incerteza, sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006). Os autores Gomes, Lima e Cappelle (2013) ressaltam que, nas pesquisas direcionadas para a ação empreendedora, o foco é retirado do sujeito e a análise é voltada para a ação conquistada, na qual não há a existência de um sujeito específico encarregado pelo seu desenvolvimento, mas uma associação de atores que agem de forma colaborativa. Nesse âmbito, os estudos relacionados à ação empreendedora são importantes para o reconhecimento do trabalho em coletividade.

No cenário atual, é importante realizar uma discussão sobre esse tema, pois as discussões a esse respeito vêm ganhando ênfase nos debates mundiais. Ademais, o *gap* desta pesquisa consiste na carência de produções científicas direcionada ao assunto. O empreendedorismo emergiu em nosso país, de forma expressiva, no campo acadêmico na década de 1990, adquirindo importância após a abertura econômica (PELOGIO; ROCHA; MACHADO; AÑES, 2016), o que ressalta que essa temática é recente, sendo assim, é importante desenvolver pesquisas nessa área.

Além do mais, a relevância deste estudo consiste na importância da ação empreendedora para o contexto do empreendedorismo (JULIEN, 2010). O indivíduo se torna empreendedor quando realiza uma ação empreendedora (BRATNICKY, 2005).

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: de que forma a ação empreendedora tem sido discutida nas publicações científicas da plataforma de dados *Web of Science*? Portanto, este trabalho tem como objetivo geral realizar uma revisão de escopo da literatura na plataforma de dados *Web of Science* sobre a ação empreendedora. Em específico, pretende-se analisar os dados dos periódicos, analisar a classificação metodológica dos artigos selecionados e identificar e investigar os artigos que abordaram o conceito da ação empreendedora, para entender os elementos centrais que compõem cada um deles.

Este estudo se justifica por incentivar a realização de novos trabalhos brasileiros referentes à ação empreendedora e se justifica, politicamente, pois poderá contribuir ao estímulo e à formulação de políticas públicas orientadas para diversos contextos, pelo fornecimento de informações científicas que poderão ser úteis para a sociedade.

A metodologia utilizada foi a revisão de escopo da literatura. Inicialmente, foi realizado um levantamento de todos os trabalhos referentes ao tema ação empreendedora na plataforma de dados *Web of Science*, na qual foram encontrados 388 estudos. A partir de uma análise

critérios, foram escolhidos 18 artigos que estavam direcionados ao objetivo desta pesquisa. Além disso, foram analisados detalhadamente os *qualis*, os fatores de impacto e o número de citações dos trabalhos, além da classificação metodológica dos estudos incluídos.

Este trabalho está sistematizado em quatro seções. De início, tem-se a introdução estendida que visa contextualizar a pesquisa. Na sequência, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, são apresentados os resultados e a discussão, que possuem como base os dados analisados. Na quinta seção, têm-se as considerações finais, as quais enfatizam as suas principais contribuições ao campo das ações empreendedoras e, por fim, as referências bibliográficas.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta pesquisa, foi utilizada a revisão de escopo da literatura. De acordo com os autores Arksey e O'Malley (2005), a revisão de escopo da literatura busca apresentar as temáticas completas, nas quais diversos formatos de estudos podem ser utilizados. Na revisão de escopo, tem-se a existência de uma probabilidade menor de abordar tópicos de pesquisas específicos, e a sua implicação consiste na aplicação avaliativa da qualidade dos estudos que foram escolhidos. Na visão de Mays, Roberts e Popay (2001), em geral, a revisão de escopo possui a função de mapear de forma rápida os conceitos relevantes que dão suporte a um campo específico de estudo, por meio das fontes principais e das formas evidenciais acessíveis.

Essa forma de revisão possui cinco estágios, propostos por Arksey e O'Malley (2005), que serão apresentados no quadro, a seguir.

Quadro 1: Estágios da revisão de escopo da literatura.

<b>Estágios da revisão de escopo da literatura</b>	
Identificação da temática de pesquisa	Ponto de partida da revisão de escopo. Auxilia na orientação de como as estratégias de pesquisa serão elaboradas.
Identificação de estudos relevantes	O campo da revisão de escopo deve ser o mais abrangente possível à identificação de estudos primários e revisões adequadas para responder à questão central da pesquisa.
Seleção dos estudos	A revisão de escopo possui critérios de inclusão e exclusão, desenvolvidos <i>post hoc</i> , que auxiliam na escolha de estudos relevantes à pesquisa.
Mapeamento dos dados	Permite interpretar e sintetizar dados e investigar parâmetros e lacunas da literatura.
Agrupamento, resumo e relato dos resultados	Apresenta uma visão geral de todo o material utilizado.

Fonte: Arksey e O'Malley (2005).

Inicialmente, foi identificada a temática do presente trabalho que consiste na conceituação da ação empreendedora. Nesse cenário, foram levantados todos os trabalhos que tratavam da ação empreendedora. Para tanto, foi escolhida a base de dados nacional e internacional *Web of Science*, como fonte de dados, pela sua importância, tanto no âmbito nacional, quanto no internacional, por agrupar um número extenso da produção científica e por ser uma ferramenta de estudo relevante.

A pesquisa foi efetuada na *Web of Science*, no campo de busca avançada, da seguinte maneira: (entrepreneur\*\_action\*) como tópico, de forma que o tempo estipulado foi definido como todos os anos e os índices consistiram em: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI. Desse modo, foram investigados todos os estudos que apareceram na pesquisa. Os dados deste trabalho foram coletados no decorrer dos meses de novembro e dezembro de 2019.

Em relação à análise dos periódicos, nos resultados, serão apresentados os seus fatores de impacto e o número de citações dos artigos selecionados, extraídos da plataforma de dados internacional *Web of Science*. Serão enfatizados os *qualis* encontrados na plataforma de dados brasileira Sucupira, na área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.

Os critérios de inclusão deste estudo consistiram em: 1) seleção de trabalhos que foram filtrados como artigos na *Web of Science*; 2) artigos que abordavam o tema ação empreendedora; 3) artigos que possuíam o acesso aberto na *Internet* para que fosse possível a realização do *Download* e que favorecessem o desenvolvimento deste trabalho. Os critérios de exclusão consistiram em: 1) eliminação de trabalhos que não foram classificados como artigos na *Web of Science*; 2) artigos que possuíam o acesso fechado para *Download* na *Internet*, na qual se acredita que muitos estudos poderiam entrar na amostra; 3) trabalhos que apresentavam apenas a citação da expressão ação empreendedora sem a sua definição; 4) estudos que abordavam a origem, o desenvolvimento ou os resultados da ação empreendedora sem apresentar o seu significado.

A identificação de estudos relevantes e a sua seleção foram realizadas por meio de três etapas. Na primeira etapa da pesquisa, foram encontrados 388 trabalhos na *Web of Science* relacionados ao tema ação empreendedora. Por meio da filtragem por artigos (primeiro critério de exclusão) na *Web of Science*, foram incluídos 307 estudos. A segunda etapa consistiu em uma fase mais criteriosa, na qual foi aplicado o segundo critério de exclusão e foram selecionados 102 artigos. Posteriormente, foi aplicado o terceiro critério de exclusão, em que foram selecionados 64 artigos. Após a seleção dos trabalhos, que enfatizaram a conceituação e



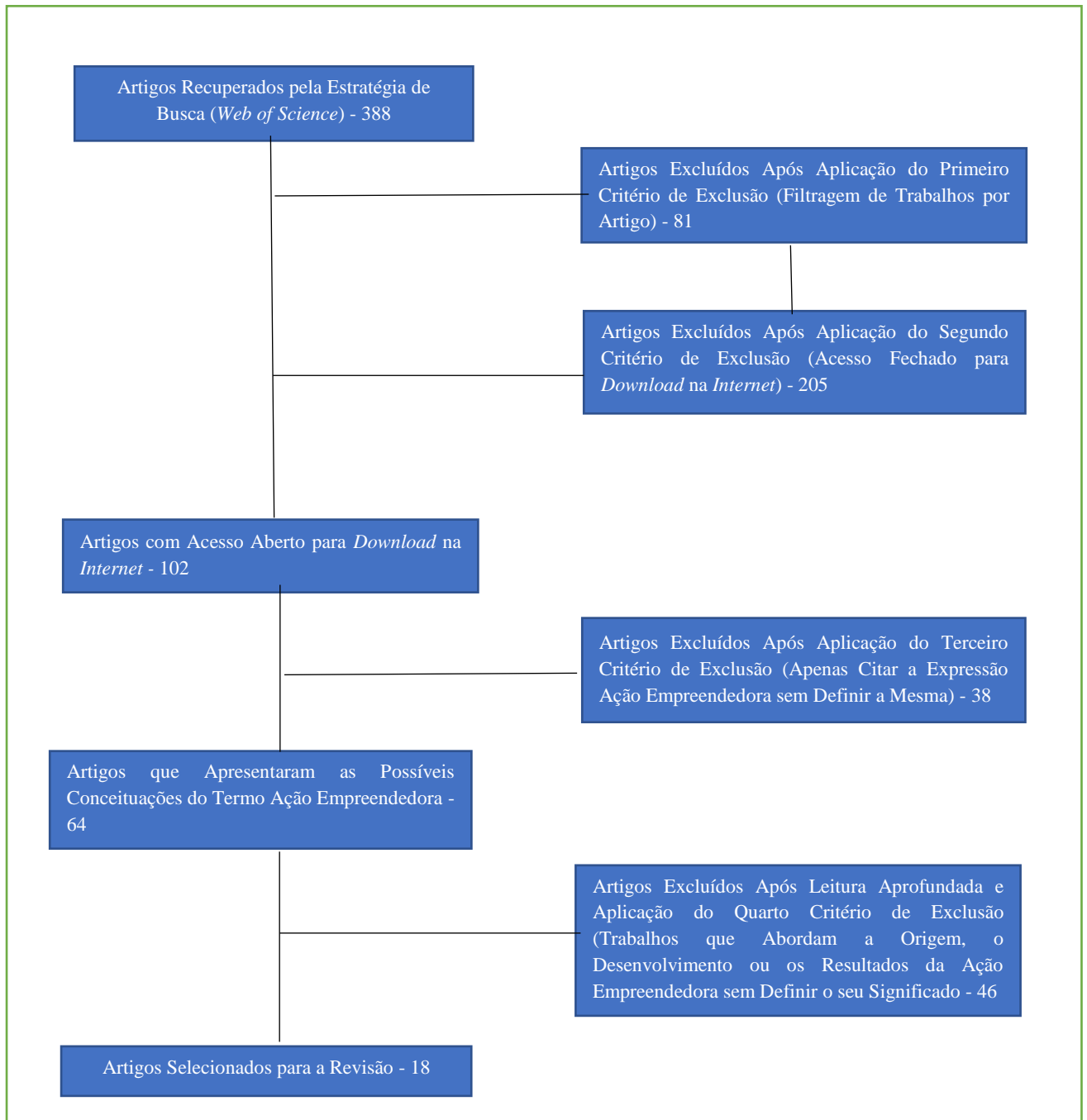
a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão desta pesquisa, foram selecionados 53 que apresentavam possíveis conceituações de ação empreendedora.

Por fim, com a leitura aprofundada desses trabalhos e após a aplicação do quarto critério de exclusão, observou-se que 18 artigos abordaram as conceituações da ação empreendedora, dando, assim, maior respaldo teórico ao estudo.

Na terceira etapa, os trabalhos selecionados foram analisados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Moraes (1999), é a análise utilizada para explicar e interpretar todo o conteúdo que está presente nos textos e documentos.

Ao se tratar dos últimos estágios que integram a revisão de escopo, o mapeamento dos dados será apresentado por meio de um fluxograma.

Figura 1 - Fluxograma das etapas de escolha dos artigos.



Fonte: Da autora (2019).

Por fim, o agrupamento, o resumo e o relato dos resultados serão apresentados no tópico a seguir.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Quadro 2 será apresentada a análise dos periódicos, nos quais foram publicados, buscando compreender as suas classificações, a partir de diferentes parâmetros, em que será permitido o conhecimento dos dados utilizados, com o intuito de verificar como são tratados pela *Web of Science* (Fator de Impacto dos Periódicos e Número de Citações dos Artigos Selecionados), Plataforma Sucupira (*Qualis* – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) e a Classificação Metodológica dos artigos selecionados.

Quadro 2: Dados dos periódicos e classificação metodológica dos artigos selecionados.

Número	Journal	Qualis (Administração)	Fator de Impacto (Ano Base)	Número de Citações	Classificação Metodológica
01	Entrepreneurship Theory and Practice	A1	6.193 - 2018	223	Teórico - Revisão da Literatura
02	Strategic Entrepreneurship Journal	A1	2.956- 2018	672	Teórico
03	Technological Forecasting and Social Change	Não Possui	3.815 - 2018	05	Teórico – Empírico- Qualitativo – Estudo de Caso
04	International Business Review	A1	3.639 - 2018	08	Teórico – Empírico - Qualitativo – Quantitativo
05	International Journal of Manpower	A1	0.882 - 2018	15	Teórico - Empírico – Qualitativo
06	Entrepreneurship Theory and Practice	A1	6.193 - 2018	82	Teórico – Empírico – Quantitativo
07	Entrepreneurship and Regional Development	Não Possui	2.928 - 2018	16	Teórico – Empírico – Qualitativo – Etnografia
08	International Small Business Journal	A1	3.706 - 2018	31	Teórico
09	Journal of International Entrepreneurship	A2	2.45 - 2015	05	Teórico – Empírico – Qualitativo – Estudo de Caso
10	Small Business Economics	Não Possui	3.555 - 2018	08	Teórico – Revisão da Literatura
11	REGE – Revista de Gestão	B1	Não Encontrado	0	Teórico – Empírico – Quantitativo

12	Organization Science	Não Possui	3.027 - 2017	03	Teórico
13	Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education	Não Possui	0.903 - 2016	01	Teórico – Empírico – Qualitativo
14	Journal of Small Business and Enterprise Development	Não Possui	1.41 - 2017	0	Teórico - Revisão Sistemática
15	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research	A1	2.391 - 2018	0	Teórico – Empírico – Qualitativo – Estudo de Caso
16	Philosophy of Management	Não Possui	Não Encontrado	0	Teórico – Revisão da Literatura
17	Research Policy	Não Possui	5.425 - 2018	02	Teórico – Empírico – Quantitativo
18	Strategic Entrepreneurship Journal	A1	2.956 - 2018	0	Teórico – Revisão da Literatura

Fonte: Da autora, com base nas plataformas *Web of Science* e Sucupira (2019).

### 3.1 Análise dos periódicos – *qualis*, fator de impacto, número de citações e classificação metodológica dos artigos selecionados

Na análise dos dados retirados da *Web of Science*, pôde-se observar que um periódico analisado é brasileiro – Revista de Gestão (REGGE), na qual o artigo foi publicado em português e está classificada na Plataforma Sucupira como B1 na área de avaliação Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Nessa perspectiva, oito artigos estão classificados como A1, 1(um) artigo é classificado como A2 e 1(um) trabalho é classificado como B1. Nesse cenário, pode-se observar que os periódicos analisados possuem classificações relevantes na *Plataforma Sucupira*, visto que estão classificados nas áreas A e B. Por outro lado, oito periódicos não possuem classificação, na plataforma nacional na área de administração, pois esses trabalhos são internacionais e não estão registrados. Embora esses periódicos não se encontrem cadastrados, de acordo com o Quadro 1, é notório que alguns *journals* possuem fatores de impacto relevantes.

Os fatores de impacto dos periódicos foram extraídos da plataforma de dados *Web of Science*, quais sejam: *Entrepreneurship Theory and Practice* com o Fator de Impacto 6.193, *Research Policy* com o Fator de Impacto 5.425, *Technological Forecasting and Social Change* com FI 3.815, *International Small Business Journal* com FI 3.706, *International Business Review* com FI 3.639 e *Small Business Economics* com o Fator de Impacto 3.555.

Além desses, há os periódicos *Organization Science* com o FI 3.027, *Strategic Entrepreneurship Journal* com o Fator de Impacto 2.956, *Entrepreneurship and Regional Development* com FI 2.928, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* com FI 2.391, *Journal of International Entrepreneurship* com FI 2.45, *Journal of Small Business and Enterprise Development* com FI 1.41, *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education* com FI 0.903 e o *International Journal of Manpower* com o menor FI analisado nesta pesquisa, qual seja, 0,882. O FI do periódico brasileiro REGE não foi encontrado, visto que a revista está passando por renovações para aumentar o Fator de Impacto.

Ao se tratar do número de citações dos artigos selecionados, há um destaque para o artigo 2, publicado no *Strategic Entrepreneurship Journal*, citado 672 vezes; o artigo 1(um) publicado no *Entrepreneurship Theory and Practice*, citado 223 vezes e o artigo 6, também publicado no *Entrepreneurship Theory and Practice*, citado 82 vezes. Na sequência, o artigo 8 publicado no *International Small Business Journal* foi citado 31 vezes, e os outros trabalhos que foram citados em número de vezes menores, ou seja, abaixo de 16 vezes na plataforma de dados *Web of Science*.

Essas comprovações são essenciais pelo fato de que elas apresentam informações sobre os dados dos periódicos, de forma que auxiliarão os pesquisadores e leitores à compreensão de como estão sendo tratados na *Web of Science* e na Plataforma Sucupira.

Ao se tratar da classificação metodológica, os artigos 12; 2 e 8 são teóricos. Optou-se por não classificar os procedimentos metodológicos, visto que as metodologias utilizadas não foram evidenciadas. O artigo 14 também apresenta metodologia teórica, abordando a revisão sistemática. Os artigos 10; 1; 16 e 18 são teóricos, contudo a metodologia utilizada foi a revisão de literatura.

Os artigos 13 e 5 são teóricos e empíricos; a análise dos dados foi classificada apenas como qualitativa, a qual não emprega dados numéricos em seus resultados, e esse formato de pesquisa envolve inúmeras formas de estudo, além de auxiliar no conhecimento dos agentes (GODOY; BALSINI, 2010).

Os artigos 3; 9 e 15 também são teórico-empíricos, cujos dados foram analisados na perspectiva qualitativa, por meio do estudo de caso. O artigo 7 também utiliza essa metodologia, porém, a partir da abordagem etnográfica.

Os artigos 6; 11 e 17 são quantitativos, por causa aplicação de hipóteses e números em seus resultados. Além disso, no artigo 4 a metodologia é qualitativa e quantitativa, ou seja, trabalha com procedimentos metodológicos mistos, com o intuito de integrar os dois métodos, na tentativa de obter melhores resultados, uma tendência para as pesquisas contemporâneas.

Constata-se que oito artigos são teóricos, representando 44,4 % da totalidade dos estudos analisados. Em contrapartida 55,6% dos trabalhos são teóricos-empíricos; seis artigos são qualitativos, três quantitativos e 1(um) apresenta a metodologia mista (qualitativo e quantitativo), confirmando, assim, que o uso de estudos teórico-empíricos foi empregado em detrimento de contribuições teóricas.

Por fim, no Quadro 3, serão apresentados os títulos desses artigos, as conceituações do termo ação empreendedora, os seus autores e o ano de publicação, que estão enumerados de acordo com o Quadro 2.

Quadro 3 - Título dos artigos, conceituação da ação empreendedora, autores e data dos trabalhos incluídos.

Número	Título dos Artigos	Conceituação da Ação Empreendedora	Autores/Ano
01	A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior	Resultado da ação comportamental do empreendedor que pode resultar em nível individual em promoção, em novas atribuições e em recompensas financeiras, enquanto o nível organizacional possibilita a emergência de uma cultura organizacional empreendedora, restabelecendo a vantagem competitiva e melhorando a reputação entre os acionistas (KURAKTO; IRELAND; COVIN; HORNSBY, 2005).	Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005)
02	Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action	Qualquer atividade empreendedora que contribua para a formação e exploração de oportunidades (SHANE, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).	Alvarez e Barney (2007)
03	Environmental jolts, entrepreneurial actions and value creation: a case study of Trend Micro	Comportamento em resposta a uma decisão de julgamento que está sob condições de incerteza sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006). Um meio de buscar oportunidades para a criação de valor. Depois que os empresários percebem uma oportunidade, precisam identificar as etapas necessárias para explorá-la. Essa ação é o que realmente constitui uma ação empreendedora (LIU; HUNG; CHU, 2007).	Liu, Hung e Chu (2007)
04	Chinese immigrants in network marketing business in western host country context	Comportamento em resposta a uma decisão de julgamento que está sob condições de incerteza sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006) ou comportamento recém-formado por meio do qual se podem explorar oportunidades despercebidas (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001).	Dai, Wang e Teo (2011)

05	How entrepreneurial actions transform customer capital through time: exploring and exploiting knowledge in an open-mindedness context	Qualquer conjunto de ações recém-formadas, por meio das quais as empresas buscam explorar as oportunidades empreendedoras que os rivais não perceberam (KURAKTO; HORNSBY; BISHOP, 2005).	Wensley et al. (2011)
06	The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms	São aquelas que visam à criação de um novo valor dentro das empresas, pela promulgação de comportamentos inovadores, proativos e de risco (IRELAND; HITT; CAMP; SEXTON, 2001).	Fini, Grimaldi, Marzocchi e Sobrero (2012).
07	Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: an institutional logics perspective	Tipo de ação humana em que se espera que as lógicas institucionais fiquem sob pressão (BECKERT, 1999), a ação empreendedora acontece na conexão entre a ação propositiva individual e os valores culturais coletivos e, assim, pode interromper o processo de institucionalização. Ou, ainda, argumentamos que isso pode contra-intuitivamente contribuir para a reprodução de lógicas institucionais dominantes, por pressões isomórficas em que se espera ganhar legitimidade e superar responsabilidades, por exemplo, de novidade e escala (HARDY; MAGUIRE, 2008).	Greenman (2013)
08	The emergence of entrepreneurial action: at the crossroads between institutional logics and individual life-orientation	Realização de trocas aventureiras, criativas ou inovadoras (ou acordos) entre a empresa do ator empreendedor e outras partes com as quais a empresa comercializa (WATSON, 2013a).	Spedale e Watson (2014)
09	Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities	Uma forma de criar oportunidades empreendedoras, pois, durante a ação empreendedora, é que o indivíduo entrelaça com seu meio e desenvolve sua cognição (OYSON; WHITTAKER, 2015).	Oyson e Whittaker (2015)
10	Environmental effects on the cognitions of corporate and independent entrepreneurs	Consiste em duas etapas: atenção e avaliação. A primeira delas - atenção - diz respeito se as pessoas reconhecem as oportunidades trazidas pelas mudanças em seu ambiente ou não. O segundo estágio da ação empreendedora é a avaliação. Nesse estágio, o empreendedor em perspectiva determina se uma oportunidade que foi reconhecida representa ou não um caminho atraente para a sua ação (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006).	Garrett e Holland (2015)
11	Survival of post-incubated technology-based companies: study of the entrepreneurial action in mobilization and use of resources	Conjunto de ações desenvolvidas pelo indivíduo empreendedor, em que essas ações consistem nas oportunidades e/ou necessidades enfrentadas no dia a dia de uma empresa, implicando o desenvolvimento das práticas empreendedoras e a alocação e utilização dos recursos para responder às suas demandas internas e externas (DRUCKER, 1993; MC	Tumelero, Santos e Kuniyoshi (2016)

		MULLEN; SHEPHERD, 2006; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SCHUMPETER, 1939).	
12	Deconstructing the outsider puzzle: the legitimation journey of novelty	Qualquer atividade de empresários que podem comprometer-se a criar e a explorar novas oportunidades (ALVAREZ; BARNEY, 2007).	Cattani, Ferriani e Lanza (2017)
13	Research on cultivation scheme based on TPB of entrepreneurial talents in chinese local application-oriented universities	A atitude ou tendência comportamental do potencial empreendedor para o desenvolvimento das atividades empresariais (BO, 2017).	Bo (2017)
14	The role of action-control beliefs in developing entrepreneurial expertise	Comportamentos intencionais direcionados a objetivos que levam a um resultado (FRESE; SABINI, 1985; SKINNER; CHAPMAN; BALTES, 1988).	Markowska (2018)
15	Venture creation persistence: overcoming stage-gate issues	Comportamento em resposta a uma decisão tomada sob uma circunstância de incerteza sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006).	Meek e Williams (2018)
16	Uncertainty as Entrepreneurial Motivation: tuche, karma and the necessity of action	Processo relacionado ao exercício do indivíduo empreendedor no cumprimento de um objetivo determinado, apesar da incerteza existente no meio ambiente (ROY, 2019).	Roy (2019)
17	Taking leaps of faith: evaluation criteria and resource commitments for early-stage inventions	Comportamento em resposta a uma decisão tomada sob uma circunstância de incerteza sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006).	Kim et al. (2019)
18	Computational modeling of entrepreneurship grounded in Austrian economics: insights for strategic entrepreneurship and the opportunity debate	Criação ou exploração de uma oportunidade percebida como descoberta, ou seja, processos de desequilíbrio em movimento (KEYHANI, 2019).	Keyhani (2019)

Fonte: Da autora (2019).

Constata-se que há um número baixo de artigos que abordam a definição da ação empreendedora. Os dezoito trabalhos foram examinados pela análise de conteúdo (MORAES, 1999), por meio da elaboração das oito categorias de análise propostas, o que pode ser observado no tópico, a seguir.



### 3.2 Compreendendo a ação empreendedora: diferentes perspectivas

As conceituações da ação empreendedora serão apresentadas, a partir de oito categorias resultantes das análises dos artigos selecionados, para a revisão, quais sejam: *oportunidade*, *lógicas institucionais*, *comportamento empreendedor*, *incerteza*, *exploração de oportunidades*, *criação de valor*, *vantagem competitiva* e *processo empreendedor*. Nesse cenário, cada categoria de análise será conceituada, a fim de evidenciar a escolha teórica e apresentada separadamente com os autores nos quais se enquadram. Pode-se observar que alguns trabalhos estão alocados, em mais de uma categoria, pela abrangência da conceituação do termo ação empreendedora desses artigos, como pode ser verificado, a seguir.

- 1) *Oportunidade*: “Resultante de uma descoberta acidental ou processo desenvolvido ao longo do tempo ou ainda, como uma construção pelo sujeito” (MACHADO, 2013, p. 03). A identificação de uma oportunidade pode ocorrer por meio de um legado, busca deliberada ou indeterminada e casual (SHEPHERD; DETIENNE, 2005). “Algo potencial que promova aos consumidores novos valores através de serviços ou produtos” (CHA; BAE, 2010, p. 38).; Os autores Mc Mullen e Shepherd (2006); Kuratko, Ireland e Hornsby (2001); Drucker (1993); Shane e Venkataraman (2000); Schumpeter (1939); Shane (2003); Shane e Venkataraman (2000); Oyson e Whittaker (2015); Alvarez e Barney (2007) e Keyhani (2019) compreendem a ação empreendedora, por meio de uma descoberta acidental, processo que foi desenvolvido no decorrer do tempo ou construção exercida pelo sujeito – 10 artigos.
- 2) *Lógicas Institucionais*: Regras, práticas, conhecimentos compartilhados e crenças que auxiliam na estruturação da cognição e direcionam a tomada de decisão no campo organizacional (LOUNSBURY, 2007), funcionando como orientadoras da realidade organizacional entre os integrantes da organização (LAWRENCE; PHILLIPS, 2004). Elas são condutoras das ações sociais, possibilitando aos atores envolvidos a compreensão da realidade e do comportamento correto (GREENWOOD et al., 2011; THORNTON, 2004). Os autores Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Beckert (1999); Hardy e Maguire (2008); Watson (2013a); Oyson e Whittaker (2015); Mc Mullen e Shepherd (2006); Drucker (1993); Shane e Venkataraman (2000) e Schumpeter (1939) analisam a ação empreendedora por um conjunto de práticas que

favorecem a elaboração da cognição e as tomadas de decisões organizacionais – seis artigos.

- 3) *Comportamento Empreendedor*: As empresas podem ser renovadas, se introduzirem os fundamentos e atitudes empreendedoras à realização das suas práticas administrativas. Os indivíduos empreendedores estão aptos a criar mudanças, gerar e explorar ideias e admitir os riscos pela descoberta de uma oportunidade (SCHUMPETER, 1954 apud FILION, 1998). Nessa perspectiva, as empresas podem estar preparadas, para adaptarem-se aos cenários de instabilidade e incerteza e, para a expansão, que poderá ocorrer por meio de novas oportunidades (TOMEI; FERRARI, 2008). Os autores Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007); Ireland; Hitt, Camp e Sexton (2001); Becker (1999); Hardy e Maguire (2008); Watson (2013a); Oyson e Whittaker (2015); Drucker (1993); Shane e Venkataraman (2000); Schumpeter (1939); Bo (2017); Frese e Sabini (1985) e Skinner, Chapman e Baltes (1988) apresentam a conceituação da ação empreendedora fundamentada no comportamento empreendedor, no qual os indivíduos devem estar aptos a atuarem na organização e dispostos a enfrentar os riscos do mercado – 10 artigos.
- 4) *Incerteza*: Em ambientes dinâmicos e complexos, diversos fatores que compõem os processos administrativos não são revelados de forma clara. A escolha e a identificação de alternativas eficazes facilitam a resposta de demandas ambientais. Consequentemente, ocorrerá uma dificuldade dos gestores de prever os resultados ou os efeitos das decisões (EL NADI, 2007). A incerteza é a essência do processo administrativo por se tratar de um problema que deve ser gerenciado e que poderá dificultar o planejamento dos profissionais, podendo ocasionar o sucesso ou a falha dos gestores (THOMPSON, 1967). Os autores Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007); Kuratko, Ireland e Hornsby (2001); Roy (2019) e Kim et al. (2019) entendem a ação empreendedora pela perspectiva da incerteza, um aspecto que dificulta a previsão dos resultados e a tomadas das decisões – cinco artigos.
- 5) *Exploração de Oportunidades*: Processo contínuo e dinâmico, alterado por normatizações e pelo mercado, ao qual cabe o indivíduo empreendedor adaptar a essas condições, até mesmo após a criação da organização (COSTA; MACHADO; VIEIRA,

2007). A experiência e o conhecimento prévio podem influenciar a identificação e a exploração de oportunidades, principalmente, ao se tratar de situações que precisam ser adequadas de acordo com as imposições do mercado. Ademais, as redes sociais podem ser utilizadas como fornecedoras de informações essenciais para a exploração de oportunidades (MACHADO; BASAGLIA, 2015). Os autores Shane (2003); Shane e Venkataraman (2000); Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007); Kuratko, Ireland e Hornsby (2001); Kuratko, Hornsby e Bishop (2005); Alvarez e Barney (2007) e Keyhani (2019) analisam a ação empreendedora pela exploração de oportunidades, em que o indivíduo empreendedor deve ser capaz de se adaptar às condições de mudanças impostas pelo mercado e pelas regulamentações – seis artigos.

- 6) *Criação de Valor*: Principal objetivo a ser perseguido pelas empresas e organizações por meio de estratégias efetuadas nas áreas funcionais (GARTNER; GARCIA, 2005). A maioria das decisões, as competências, os recursos, os processos, as atividades táticas e o foco das potencialidades são relevantes para a elaboração e entrega de produtos ou serviços de valor almejados pelo cliente (LOWSON, 2001). Os autores Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007); Kuratko, Hornsby e Bishop (2005) e Ireland; Hitt, Camp e Sexton (2001) entendem a ação empreendedora como estratégias realizadas pelas empresas na procura de alcançar o objetivo principal, que consiste na criação de valor – quatro artigos.
- 7) *Vantagem Competitiva*: Aplicação de estratégias competitivas, para a obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes (rivais), ou seja, adoção de diversas práticas que favorecerão a conquista dos objetivos das organizações, visto que essas conquistas, muitas vezes, são limitadas, por capacidade de reação do setor (PORTER, 1998). Ademais, também pode ser analisada como o intervalo existente entre os gastos realizados com os clientes e os custos de oportunidade dos fornecedores, cuja vantagem competitiva irá depender do cenário em que a empresa está inserida e das suas relações na cadeia vertical (BRANDENBURGER; STUART, 1996; ADNER; ZEMSKY, 2006; ADEGBESAN, 2009). Os aspectos sociais e dinâmicos influenciam o formato do reconhecimento do valor criado pelos atores envolvidos (BLYLER; COFF, 2003). Os autores Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007) e Kuratko, Hornsby e Bishop (2005) compreendem a ação

empreendedora por estratégias competitivas na busca de posicionamentos favoráveis entre os concorrentes (rivais) – três artigos.

- 8) *Processo Empreendedor*: Agrupamento de vários indivíduos sob uma forma jurídica, ou realizado de forma individual com o intuito de elaborar um plano de negócios, colocando em andamento uma ideia nova ou já existente. É necessário que o indivíduo empreendedor saiba planejar os passos da criação do seu negócio e as estratégias futuras que irão orientar a organização para resultados satisfatórios. O empreendedor deve ser capaz de efetuar a identificação e avaliação das oportunidades e ideias, desenvolver um plano de negócios, captar e determinar recursos necessários e conduzir a empresa (GASPAR, 2009). Os autores Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Mc Mullen e Shepherd (2006); Liu, Hung e Chu (2007); Kuratko, Ireland e Hornsby (2001); Beckert (1999); Hardy e Maguire (2008); Oyson e Whittaker (2015); Drucker (1993); Shane e Venkataraman (2000); Schumpeter (1939); Frese e Sabini (1985); Skinner, Chapman e Baltes (1988); Roy (2019) e Keyhani (2019) apresentam a definição da ação empreendedora, por meio do processo empreendedor, que abarca desde o planejamento do negócio até a criação de estratégias futuras direcionadas para bons resultados – 11 artigos.

Pode-se observar que os artigos 3; 4; 15 e 17 abordaram as conceituações do termo ação empreendedora dos autores Mc Mullen e Shepherd, o que demonstra que o enfoque desses autores tem sido muito utilizado ao longo dos anos. Os trabalhos e as áreas de seu interesse de estudos estão orientados para o empreendedorismo, o que salienta a importância desses autores para o campo.

As categorias de análise foram posicionadas em uma sequência lógica de raciocínio, como tentativa de compreensão do termo ação empreendedora. Assim sendo, a ação empreendedora pode ser analisada pela descoberta ou criação de uma oportunidade que foi visualizada pelo indivíduo empreendedor, na qual deve atuar de acordo com as normas institucionais da organização, em que o seu comportamento irá influenciar a empresa perante o cenário de incerteza vicenciado pelo mercado. O empreendedor poderá explorar as oportunidades, de acordo com a realidade organizacional, na busca da criação de valor e da vantagem competitiva perante outros empreendimentos. Esse processo pode ser analisado como o processo empreendedor.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados indicaram que a conceituação da ação empreendedora pôde ser compreendida, a partir de oito categorias, quais sejam: *oportunidade, lógicas institucionais, comportamento do empreendedor, incerteza, exploração de oportunidades, criação de valor, vantagem competitiva e processo empreendedor*. Além disso, é possível observar que a maioria dos autores compreende a ação empreendedora de forma abrangente, cujas conceituações se enquadraram, em mais de uma categoria de análise, com destaque para o processo empreendedor que pôde ser analisado em 11 artigos. Portanto essas categorias facilitaram a compreensão de como os autores contextualizam a ação empreendedora.

Na análise dos periódicos, os resultados apontaram que alguns artigos não foram encontrados na Plataforma Sucupira, pois é brasileira, e os artigos, em sua maioria, são internacionais, embora alguns trabalhos estejam registrados na plataforma, possuindo classificações elevadas, quais sejam: A e B. Os fatores de impacto dos periódicos analisados variaram, visto que o *Entrepreneurship Theory and Practice* apresenta o Fator de Impacto 6.193 e o *International Journal of Manpower* o menor FI analisado nesta pesquisa, qual seja, 0, 882. Em relação à classificação metodológica dos artigos, oito são de cunho teórico e dez apresentam metodologia teórico-empírica.

Neste trabalho, a revisão realizada na plataforma de dados *Web of Science* permitiu constatar que há poucas revisões de escopo referentes à ação empreendedora, pois a maior parte das revisões estão direcionadas ao empreendedorismo ou à sua interseção com outros contextos.

Nesta pesquisa, foi apresentada uma proposta de estrutura para a compreensão da ação empreendedora, a partir de categorias de análise. Assim, poderá estimular o desenvolvimento de novas pesquisas que abordem a ação empreendedora no Brasil. A análise do tema, a partir de oito categorias, mostrou que os autores possuem percepções diferentes sobre o assunto, além de ser considerado um termo multifacetado, pois se constatou que algumas definições estão presentes em mais de uma categoria, o que pode gerar uma certa fragilidade do conceito.

A contribuição deste trabalho de revisão de escopo consiste na apresentação de uma definição para a ação empreendedora. Ela pode ser analisada como uma oportunidade descoberta ou criada, que é visualizada pelo indivíduo empreendedor, o qual deve atuar em sintonia com as normas institucionais e organizacionais. O seu comportamento influenciará na empresa, em função do cenário de incerteza vicenciado pelo mercado, visto que poderá explorar as oportunidades, de acordo com a realidade organizacional, na busca pela criação de valor e

pela vantagem competitiva perante outros empreendimentos. Todo esse processo pode ser analisado como o processo empreendedor.

As limitações da pesquisa estão relacionadas à utilização exclusiva da plataforma *Web of Science* e da quantidade de artigos fechados para *Download* na *Internet*, em que muitos trabalhos não possuem acesso aberto, o que compromete o resultado final da pesquisa, uma vez que muitos artigos teriam possibilidades de serem incluídos no escopo do trabalho, mas pela impossibilidade de acesso foram excluídos.

Como agenda futura de pesquisa sugerem-se, primeiramente, novos estudos aprofundados da literatura, em relação ao tema, por meio da utilização de outras bases de dados. Além disso, é recomendável que, na construção de estudos teóricos, os procedimentos metodológicos sejam enfatizados no artigo para auxiliar a compreensão por parte dos leitores e, para que os pesquisadores direcionem suas pesquisas à definição da ação empreendedora, pois muitos autores apresentam a sua origem, desenvolvimento ou resultado, deixando lacunas ao tratar de sua definição.

Por fim, a partir das agendas futuras de pesquisa, sugeridas por alguns autores dos artigos incluídos, propõe-se o desenvolvimento de trabalhos que abordem a ação empreendedora e a criação de valor diante das mudanças ambientais, o perfil empreendedor e estudos empíricos e contextuais sobre a ação empreendedora. Ainda, a construção de um artigo que permita a compreensão da gestão escolar e do PNE, na perspectiva da ação empreendedora, para verificar as relações existentes entre esses termos.

## REFERÊNCIAS

- ADEGBESAN, J. A. On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 463-475, 2009.
- ADNER, R.; ZEMSKY, P. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 215-239, 2006.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship J.** 1(1-2):11-26, 2007.
- ARKSEY, H.; O' MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **Int. J. Social Research Methodology**. v. 8, n. 1, pp. 19-32, February 2005.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014.

BECKERT, J. Agency, Entrepreneurs and Institutional Change: The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. **Organization Studies** 20 (5): 777–799, 1999.

BLYLER, M; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.

BO, Z. Research on Cultivation Scheme Based on TPB of Entrepreneurial Talents in Chinese Local Application-Oriented Universities. **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education** 13(8): 5629-5636 2017.

BRANDENBURGER, A. M; STUART, J. R; H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

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

CATTANI, G.; FERRIANI, S.; LANZA, A. Deconstructing the Outsider Puzzle: The Legitimation Journey of Novelty. **Organization Science** 28(6): 965-992, 2017.

CHA, M. S.; BAE, Z. T. The entrepreneurial journey: from entrepreneurial intent to opportunity realization. **Journal of high technology management research**, v. 21, p. 31-42, 2010.

COSTA, C. R. F. C.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. **Desenvolvimento em questão**, v. 5, n. 10, p. 75-95, 2007.

DAI, F.; WANG, K. Y.; TEO, S. T. T. Chinese immigrants in network marketing business in Western host country context. **International Business Review** 20 (2011) 660 659–669.

DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. Nova York: Harper Business, 1993.

EL NADI, F. **Organizational Environmental Uncertainties**. Disponível em: <<http://fathielnadi.blogspot.com/2007/04/organizational-environmental.html>, 2004>. Acesso em: 15 de Dezembro de 2019.

FILION, L. J. **From entrepreneurship to entreprenology**. HEC: The University of Montreal Business School, 1998

FINI, R.; GRIMALDI, R.; MARZOCCHI, G. L.; SOBRERO, M. The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and Newly Established Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, March, 2012, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00411.

FRESE, M.; SABINI, J. Goal-Directed Behavior: **The Concept of Action in Psychology**. Erlbaum: Hillsdale, 1985.

GARRETT, R. P.; HOLLAND, D. V. Environmental effects on the cognitions of corporate and independent entrepreneurs. **Small Bus Econ** (2015) 45:369–381.

GARTNER, I. R.; GARCIA, F. G. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.12, n.3, p.459-468, set.-dez. 2005.

GASPAR, F. **O Processo Empreendedor e a criação de empresas de sucesso**. 2. ed. 2009.

GODOY, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

GREENMAN, A. Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: An institutional logics perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**, 25:7-8, 631-653, 2013.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, New York, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J. P. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981–2004. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 333–373, 2006.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R; OLIVER, C.; SAHLIN – ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook on Organizational Institutionalism**, 198–217. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, 198-217.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, M. S.; SEXTON, D. L. Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. **The Academy of Management Executive**, 15(1), 49–63, 2001.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KEYHANI, M. Computational modeling of entrepreneurship grounded in Austrian economics: Insights for strategic entrepreneurship and the opportunity debate. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2019;13:221–240.

KIM, P.H.; KOTHA, R.; FOURNÉ, S. P. L.; COUSSEMENT, K. Taking leaps of faith: evaluation criteria and resource commitments for early-stage inventions. **Research Policy** 48 (2019) 1429–1444.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; BISHOP, J. W. Managers corporate entrepreneurial actions and job satisfaction, **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 1 No. 3, pp. 275-91, 2005.



- KURATKO, D. F.; IRELAND, D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29, 699–716, 2005.
- KURATKO, D. F.; IRELAND, D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, 15, 60–71, 2001.
- LAWRENCE, T. B.; PHILIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, 11(5), p. 689-711, 2004.
- LIU, T. H.; HUNG, S. C.; CHU, Y.Y. Environmental jolts, entrepreneurial actions and value creation: A case study of Trend Micro. **Technological Forecasting & Social Change** 74 (2007) 1432–1445.
- LOUNSBURY, M. A Tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, 50, p.289-307, 2007.
- LOWSON, R. H. Retail operational strategies in complex supply chains. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, 2001, p. 97-111, 2001.
- MACHADO, H. P. V. **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Eduem: Maringá, 2013. 211 p.
- MACHADO, H. P. V.; BASAGLIA, M. M. Identificação e exploração de oportunidades: estudos de casos no Paraná e em Quebec. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 31 - Nº 92 - maio-ago/2015.
- MARKOWSKA, M. The role of action-control beliefs in developing entrepreneurial expertise. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 25 Issue: 2, pp.222-240.
- MAYS, N.; ROBERTS, E.; POPAY, J. Synthesising research evidence. In N. Fulop, P. Allen, A, 2001.
- MCMULLEN, J. S; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, 31(1), 132–152, 2006.
- MEEK, W.; WILLIAMS, D. W. Venture creation persistence: overcoming stagegate issues. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 24 Issue: 5, pp.1016-1035, 2018.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, 22 (37), 7-32, 1999.
- OYSON, M. J.; WHITTAKER, H. Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. **J Int Entrep** (2015) 13:303–336.
- PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 371 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Lavras, 2004.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão effectuation: Um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 9, número 4, p. 644-663, SET. - DEZ. 2016.

PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

ROY, N. Uncertainty as Entrepreneurial Motivation: Tuche, Karma and the Necessity of Action. **Philosophy of Management**, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s40926-019-00122-z>>. Acesso em: 01 de Dezembro de 2019.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, 21, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalism process**. Nova York e Londres: McGraw-Hill, 1939.

SHANE, S. 2003. **A General Theory of Entrepreneurship**. The Individual-opportunity Nexus. Edward Elgar: Northampton, MA.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review** 25(1): 217, 2000.

SHEPHERD, D. A.; DETIENNE, D. R. Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 1, p. 91-112, 2005.

SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112, 2010.

SKINNER, E.; CHAPMAN, M.; BALTES, P. Control, means-ends, and agency beliefs: a new conceptualization and its measurement during childhood, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 54 No. 1, pp. 117-133, 1988.

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

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

THORNTON, P. H. **Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. California: Stanford University Press, 2004. 188 p.

TOMEI, P. A.; FERRARI, P. J. Perfil e Comportamento Empreendedor no Gerenciamento Cultural e Desenvolvimento de uma Pequena Empresa Familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO SOBRE ENPREENDEORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.

TUMELERO, C.; SANTOS, S. A.; KUNIYOSHI, M. S. Survival of post-incubated technology-based companies: study of the entrepreneurial action in mobilization and use of resources. **REGE - Revista de Gestão** 23 (2016) 31–40.

WATSON, T. J. Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition: Pragmatism, realism and looking beyond ‘the entrepreneur’. **Entrepreneurship & Regional Development** 25(1–2): 16–33, 2013a.

WENSLEY, A. K. P.; NAVARRO, J. G. C.; CARRIÓN, G. C.; MILLÁN, A. G. L. How entrepreneurial actions transform customer capital through time. **International Journal of Manpower**, Vol. 32 Iss 1 pp. 132 – 150, 2011.

## ARTIGO 2

Neste artigo buscou-se compreender a gestão escolar e o Plano Nacional de Educação por meio da ação empreendedora. Diante disso, foi criado um modelo teórico que buscou entender essa temática:

### **A GESTÃO ESCOLAR E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AÇÃO EMPREENDEDORA**

### **THE STUDY OF SCHOOL MANAGEMENT AND THE NATIONAL EDUCATION PLAN FROM THE PERSPECTIVE OF ENTREPRENEURSHIP ACTION THEORY**

#### RESUMO

Esse trabalho teórico-empírico tem como objetivo apresentar um modelo teórico para compreender a gestão escolar e o Plano Nacional de Educação pela teoria da ação empreendedora. A metodologia utilizada foi a qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada, por meio da investigação de dados secundários, quais sejam: artigos científicos, dissertações de mestrado e *sites* oficiais. A análise de dados foi a de conteúdo, na qual foram criadas 10 características (categorias de análise), quais sejam: descentralização do ensino, inovação no ensino, participativa, democrática, parceria, autonomia, coletividade, criatividade, oportunidade e transformação. No modelo apresentado, o ponto de partida é a gestão escolar, que deve estar em acordo com as normas e diretrizes do PNE, para que ocorra o seu bom desenvolvimento. Nessa perspectiva, as características elaboradas emergiram a partir da conceituação da gestão escolar. Tais características foram tratadas neste estudo como categorias de análise. Isso posto, observou-se que o resultado de suas interações consiste na ação empreendedora. Os resultados constataram que é possível compreender a gestão escolar e o PNE, pela teoria da ação empreendedora, de forma que a gestão escolar seja desenvolvida por gestores comprometidos e inovadores, capazes de desenvolver ações empreendedoras em instituições educacionais, com o intuito de que os alunos progridam. Como agenda futura de pesquisa, sugerem-se novos estudos que analisem a ação empreendedora desenvolvida, em instituições educacionais públicas, por meio do modelo proposto neste trabalho, para compreender como elas funcionam na prática e quais as suas implicações, para a vida dos alunos, dos gestores e da família dos estudantes.

**Palavras-chave:** Teórico-Empírico. Categorias de Análise. Empreendedorismo no Setor Público.

#### ABSTRACT:

This theoretical-empirical work aims to present a theoretical model to understand school management and the National Education Plan through the theory of entrepreneurial action. The methodology used was qualitative, descriptive and exploratory. Data collection was carried out through the investigation of secondary data, namely: scientific articles, master's dissertations

and official websites. The data analysis was content analysis, in which 10 characteristics (analysis categories) were created, namely: decentralization of teaching, innovation in teaching, participatory, democratic, partnership, autonomy, collectivity, creativity, opportunity and transformation. In the model presented, the starting point is school management, which must be in accordance with the norms and guidelines of the PNE, so that its good development occurs. In this perspective, the characteristics developed emerged from the concept of school management. Such characteristics were treated in this study as categories of analysis. That said, it was observed that the result of their interactions consists of entrepreneurial action. The results showed that it is possible to understand school management and the PNE, through the theory of entrepreneurial action, so that school management is developed by committed and innovative managers, capable of developing entrepreneurial actions in educational institutions, with the intention that students progress. As a future research agenda, new studies are suggested that analyze the entrepreneurial action developed in public educational institutions, through the model proposed in this work, to understand how they work in practice and what are their implications for the students' lives, managers and the students' family.

**Keywords:** Theoretical-Empirical. Analysis Categories. Entrepreneurship in the Public Sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Existem diversos debates referentes ao fenômeno educacional, que procuram responder problemas complexos atuais, pois a nossa época é conhecida como a *era do conhecimento*. A educação é o núcleo da evolução humana, tendo assim um papel significativo na melhoria da vida dos indivíduos, na diminuição da desigualdade, no ingresso social dos indivíduos que estão às margens da riqueza e na disposição de bens presentes no nosso planeta (SILVA, 2007).

No Brasil, no decorrer do século XIX e início do século XX, ocorreram diversas transformações sociais, políticas e econômicas que influenciaram a gestão escolar e as políticas educacionais (SOUZA, 2009). A mudança do formato da administração do setor educacional brasileiro ocorreu pela necessidade de transformação de postura e pensamento perante os diversos problemas encontrados no setor, com o propósito de oferecer medidas efetivas ao crescimento das demandas educacionais (KRAWCZYK, 1999; LÜCK, 2009; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

A atribuição da escola em nosso país, por muitos anos, foi facilitar a preservação dos privilégios das classes, às quais o acesso era considerado um privilégio. As normas desenvolvidas pelo sistema educacional são orientadas para os grupos sociais que possuem uma maior representação política (ROMANELLI, 1986; SAVIANI, 2012). Abraçar a gestão

educacional nas cidades significa trazê-la para mais perto dos cidadãos, na tentativa de gerar uma educação democrática (AZEVEDO, 2001).

Nessa perspectiva, o Plano Nacional de Educação (PNE) é um documento que orienta a gestão escolar, uma política educacional que possui a finalidade de favorecer o progresso da educação brasileira. Ele foi elaborado para ser utilizado pelos gestores que trabalham com a educação (BRASIL, 2019). Dessa forma, o PNE pode ser entendido como um instrumento relevante de políticas direcionadas à educação, pois constitui o desenvolvimento da sociedade, a fim de acendê-la a um futuro próspero (AZEVEDO, 2014).

A gestão escolar tem o propósito de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico do sistema educacional. O resultado será pautado, em uma autonomia crescente, de modo que serão consideradas as inovações a serem desempenhadas para o aperfeiçoamento da gestão participativa no cenário das escolas públicas (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Desse modo, a gestão escolar pode ser analisada como uma nova forma de administração escolar, descentralizada, inovadora, com a participação dos membros envolvidos (secretário da secretaria de educação, diretor geral, supervisor pedagógico, orientador educacional, psicólogo escolar, professores, secretário escolar, entre outros), na qual se espera que as diretrizes do PNE sejam cumpridas. Assim sendo, surgem inquietações quanto ao desenvolvimento da nova gestão escolar, em relação às transformações geradas no cenário educacional: Quais as relações da gestão escolar com as diretrizes do PNE? Podem emergir ações empreendedoras a partir do desenvolvimento da gestão escolar? Quais são os resultados da gestão escolar?

Nesse contexto, as transformações esperadas pela gestão escolar podem emergir do emprego criativo e eficiente dos recursos disponíveis, por meio da interação dos indivíduos, sociedade e instituição na execução do PNE. Essa concepção possibilita o aparecimento de ações empreendedoras associadas à gestão pública escolar (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

A ação empreendedora associada ao setor público manifestará, a partir do trabalho coletivo de vários atores à implementação ou melhoria de um empreendimento de uma instituição, visto que esse ambiente depende a coletividade (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010) e o foco foi direcionado para os resultados sociais (BERLIM et al., 2006).

Isso posto, a ação empreendedora também pode ser empregada no sistema educacional público, a fim de entender a forma de atuação dos gestores educacionais, à medida que ocorrem inovações nas atividades escolares, por uma interação maior entre professor e aluno. A gestão escolar e o PNE apresentam aspectos inovadores, para a melhoria da educação brasileira, assim, torna-se relevante entendê-los, a partir da perspectiva da ação empreendedora. Desse modo, a

questão problema que norteia este trabalho consiste em: é possível compreender a gestão escolar e o PNE por meio da teoria da ação empreendedora?

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo apresentar um modelo teórico, para compreender a gestão escolar e o PNE, por meio da teoria da ação empreendedora.

Este estudo busca compreender as relações possíveis entre a gestão escolar, o PNE e a teoria da ação empreendedora. Nessa perspectiva, justifica-se pela importância da temática proposta e pela carência de trabalhos referentes ao assunto no Brasil. Ademais, acredita-se que, por meio do modelo proposto, será possível analisar ações empreendedoras desenvolvidas em instituições educacionais públicas, para entender como essas ações funcionam na prática e como elas se relacionam com a gestão escolar, a fim de que atendam as normas e diretrizes do PNE.

Para a concepção deste texto, foram empregadas as metodologias qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos secundários e foram investigados documentos, que consistiram em artigos científicos, dissertações de mestrado e *sites* oficiais referentes à gestão escolar, PNE e ação empreendedora. A análise de dados foi a de conteúdo.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: inicialmente, tem-se essa introdução. Em um segundo momento, são apresentados teoricamente o empreendedorismo e a ação empreendedora no setor público; a gestão escolar brasileira e o Plano Nacional de Educação; e o estudo da gestão escolar e do PNE por meio da teoria da ação empreendedora. Por fim, as considerações finais apontam reflexões sobre a temática proposta.

## **2 EMPREENDEDORISMO E AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO**

Para Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), a palavra empreendedorismo se refere à composição de elementos favoráveis a riscos financeiros, investimentos e planejamento, provenientes da esfera econômica mercantil. Silveira et al. (2007) compreendem o empreendedorismo como a constituição de algo novo, a partir do reconhecimento de uma oportunidade. O empenho, a coragem e a dedicação são características fundamentais para a obtenção dos objetivos, e ao indivíduo empreendedor cabe as responsabilidades de calcular e prever os riscos oriundos do mercado.

No Brasil, o empreendedorismo no setor público adquiriu força na década de 1990, por meio da reforma da administração pública, quando o setor passou a empregar práticas flexíveis

do setor privado, nas quais os objetivos foram orientados para o melhoramento da gestão (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), a reforma da administração pública ou *New Public Management* (NPM) favoreceu a incorporação das práticas gerenciais e dos métodos de organizações privadas para o setor público. No nosso país, essa nova forma de administração é denominada Administração Pública Gerencial, a qual teve início em 1995, pela reforma do aparelho do estado brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 2010).

O empreendedorismo associado ao setor público ocorre pelas transformações administrativas empregadas como estratégias para a gestão. Nessa perspectiva, inovações estão sendo desenvolvidas no setor, favorecendo a sua modernização e crescimento, com o propósito de conduzir o empreendedor para o descobrimento de oportunidades, visto que deverá ter a capacidade de inovar e aperfeiçoar a gestão (TEIXEIRA et al., 2019).

As ações referentes ao empreendedorismo no setor público possuem as suas bases no mercado, as quais possibilitam diversas vantagens para a realização da administração pública (BOZEMAN, 2007). Para Llewellyn e Jones (2003), essas ações direcionadas para o gerencialismo, podem auxiliar a criação de valores públicos e as atividades organizacionais, o que pode ser entendido como uma alternativa plausível para lidar com serviços menos eficazes.

As discussões referentes ao empreendedorismo evidenciam a importância da ação empreendedora, visto que auxilia no seu entendimento (JULIEN, 2010). A ação empreendedora é a constituição de alguma coisa nova, em que o empreendedor realiza o reconhecimento de uma oportunidade que deverá ser trabalhada à procura de alcançar os resultados, prevendo e calculando os riscos do mercado (OLIVEIRA, 2012).

Ademais, a ação empreendedora pode ser entendida como uma oportunidade – “resultante de uma descoberta acidental ou processo desenvolvido, ao longo do tempo ou, ainda, como uma construção pelo sujeito” (MACHADO, 2013, p. 03), que é visualizada pelo indivíduo empreendedor, o qual deve atuar em sintonia com as normas organizacionais e institucionais – diretrizes, crenças e conhecimentos compartilhados que contribuem no direcionamento da tomada de decisão na organização (LOUNSBURY, 2007). O seu comportamento – aptidão para gerar transformações, criar e explorar ideias e assumir os riscos (SCHUMPETER, 1954 apud FILION, 1998) influenciará na empresa, em função do cenário de incerteza – obstáculo que deve ser controlado e que poderá dificultar o planejamento dos gestores, podendo acarretar a falha ou o sucesso desses indivíduos (THOMPSON, 1967), vicenciado pelo mercado.



Neste cenário, o empreendedor poderá explorar as oportunidades – processo contínuo e dinâmico, modificado pelo mercado e por regulamentações, em que cabe ao empreendedor se adequar a essas disposições (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007), de acordo com a realidade organizacional, na busca pela criação de valor – objetivo principal a ser alcançado pelas instituições organizacionais por meio de estratégias desenvolvidas nos setores funcionais (GARTNER; GARCIA, 2005) e pela vantagem competitiva – inserção de estratégias competitivas para o alcance de um posicionamento vantajoso perante os concorrentes (rivais) (PORTER, 1998) e a outros empreendimentos. Todo esse processo pode ser analisado como o processo empreendedor – o indivíduo empreendedor deve saber identificar e avaliar as oportunidades e ideias, elaborar um plano de negócios, obter recursos essenciais e conduzir a empresa (GASPAR, 2009).

A ação empreendedora consiste em um comportamento, em resposta a uma decisão de julgamento, que está sob condições de incerteza sobre uma possível oportunidade de lucro (MC MULLEN; SHEPHERD, 2006) ou comportamento recém-formado, em que poderá ocorrer a exploração de oportunidades despercebidas (KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001).

Em contrapartida, a ação empreendedora também pode ser inserida no setor público, cujo intuito não é a obtenção do lucro, mas visa ao estabelecimento do valor público, por meio do trabalho coletivo de indivíduos que possuem objetivos em comum (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012), favorecendo a admissão da população aos serviços públicos educacionais, previdência, renda, saúde, assistência social, proteção, esporte e habitação (TUBINO, 2011).

A ação empreendedora pública visa à conquista de resultados positivos para o setor público, pela elaboração de redes sociais realizadas por empreendedores, que serão usadas como forças sociais e culturais para melhorar competências e metas organizacionais (SILVEIRA et al., 2007).

De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), a ação empreendedora pública é a resolução de uma demanda efetiva e inovadora pela elaboração e efetivação de políticas públicas que sejam capazes de responder às demandas referentes à emancipação política, econômica e social, com a finalidade de beneficiar a transformação social.

A ação empreendedora pública ocorre em atividades realizadas em coletividade, na constituição ou aperfeiçoamento de um empreendimento (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), além do desenvolvimento de oportunidades organizacionais voltadas para a aquisição de novos recursos, em prol dos resultados sociais (BERLIM et al., 2006).

No setor público, é possível compreender ações realizadas em instituições educacionais, pela teoria da ação empreendedora. Essas ações são desenvolvidas por gestores

empreendedores por meio de comportamentos inovadores. Esses indivíduos são responsáveis pela construção de saberes e pela preparação dos estudantes para a *era do conhecimento*. Assim, compreender a gestão escolar brasileira e o PNE são aspectos relevantes para entender a ação empreendedora presente nas instituições públicas de educação.

### **3 A GESTÃO ESCOLAR BRASILEIRA E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

Fica estabelecido na Carta Magna, artigo 206, que o molde da gestão escolar brasileira deverá ser participativo e democrático, em conformidade com o inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, [2016]). A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu 3º artigo, inciso VIII, enfatiza que o modelo da gestão escolar pública deve ser executado, democraticamente, respeitando o formato da lei e a legislação dos sistemas de ensino. Já no artigo 14º, fica determinado que os sistemas de ensino serão encarregados pelas conceituações das orientações da gestão democrática em relação ao ensino público brasileiro aplicado na educação básica (BRASIL, 1996).

Nesse caso, constata-se que a gestão escolar deve ser exercida de forma participativa e democrática, de modo que os sistemas educacionais possam ser organizados e adaptados à gestão escolar pública. O termo gestão remete à gestação, dar vida, gerir e, ao se tratar das escolas, o principal objetivo é fazer com que todos os indivíduos passem por elas, de modo que a vida dessas pessoas se torne mais digna, promissora, humana e justa. Assim sendo, a definição de gestão é mais abrangente em relação ao ato de administrar (SILVA, 2007).

De acordo com Oliveira e Vasque-Menezes (2018), o gestor escolar possui a responsabilidade de exercer a autonomia, por meio de vínculos com toda a comunidade escolar, e a gestão escolar consiste na prática que busca o alcance dos objetivos organizacionais por meios e estratégias gerenciais.

A gestão democrática requer:

Em primeiro lugar, uma mudança da mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do estado e não uma conquista da comunidade (GADOTTI, 1988, p. 17).

Dessa forma, a gestão escolar deve ser desempenhada com o propósito de articular e mobilizar os diversos atores envolvidos, para que as instituições educacionais propiciem uma formação ampla e diversificada aos seus alunos. Para tanto, a gestão escolar emerge como uma superação do formato administrativo tradicional escolar, pois compreende métodos, práticas e

conceitos que não são utilizados pela administração (LÜCK, 2009; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

Validar a gestão democrática, como um princípio constitucional de aprendizagem, foi “uma demonstração política explícita e contextualizada, por parte da sociedade civil organizada, sobre qual a educação se fazia necessária, doravante, à construção de um novo país” (SOUZA, 2009, p. 200).

A gestão escolar ocasiona o encontro entre a sociedade e o Estado, com a finalidade de uma boa educação para todos (KRAWCZYK, 1999), e o PNE surgiu como um mecanismo atenuante da gestão escolar.

O primeiro PNE foi aprovado no ano de 2001, com validade de dez anos, instituído pela Lei nº 010172 de 09 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001). A inserção e o desenvolvimento desse plano desencadearam lutas, pela existência de dois projetos: um orientado pelo Executivo Federal e o outro pela sociedade brasileira. Os argumentos estavam embasados em interesses de classes e o PNE validaria por dez anos – 2001 a 2011 (ZANFERARI; GUILL; ALMEIDA, 2017).

Nas Conferências Nacionais de Educação (CONAE's), foram apresentados novos olhares político-pedagógicos para a esfera educacional, na qual ocorreu a contribuição da avaliação das políticas públicas, da defesa e da discussão de propostas para um novo PNE e pelo estabelecimento do Sistema Nacional de Educação (SNE). Esse contexto pode ser analisado como um movimento expressivo de luta por um novo PNE (DOURADO, 2018).

Assim sendo, o novo PNE instaurado pela Lei 13.005 de 25 de julho de 2014 (PNE 2014-2024), surge três anos depois, como alternativa de atenuar e/ou corrigir as demandas educacionais nacionais (CARVALHO, 2015). Para Freitas (2014), o PNE emerge de um questionamento da sociedade, em relação aos debates realizados pelas CONAE's, que implicaram as participações de diversos atores sociais, como sindicalistas, educadores, representantes de comunidades, estudantes e pais.

A motivação para a institucionalização do PNE, está relacionada ao complexo histórico de desigualdades existente no Brasil. A elaboração de metas criadas foi orientada pela necessidade de superar:

Barreiras para o acesso e a permanência; as desigualdades educacionais em cada território com foco nas especialidades de sua população: a formação para o trabalho, identificando as potencialidades das dinâmicas locais: e o exercício da cidadania (BRASIL, 2014c, p.9).

Esse plano, criado com o propósito de substituição do PNE de 2011, surgiu como alternativa para conseguir responder às demandas que não foram alcançadas no plano anterior (ZANFERARI; GUILL; ALMEIDA, 2017). O novo plano foi aprovado no ano de 2014 e possui validade de 10 (dez) anos. Então, possui estratégias e diretrizes direcionadas para a educação. Cabe aos estados e municípios a implementação de planejamentos que envolvam as necessidades locais (FRANÇA, 2018).

Nos dias atuais, o PNE constitui uma das ferramentas mais relevantes das políticas educacionais, no qual foram estabelecidas 10 diretrizes, 254 estratégias e 20 metas para serem desenvolvidas em 10 anos, de 2014 a 2024. O plano tem o propósito de eliminar o analfabetismo, aperfeiçoar o ensino, universalizar a escola, construção do desenvolvimento humano, tecnológico, científico e trabalho (BAUER; SEVERINO, 2015; MATTOS; VENCO, 2015).

Isso posto, buscou-se compreender as relações existentes entre a gestão escolar e o PNE, na perspectiva da teoria da ação empreendedora, de modo que o desenvolvimento da gestão escolar esteja em acordo com as normas e diretrizes do PNE. Desse modo, o próximo tópico abordará uma proposta de modelo teórico que procura entender as associações entre a gestão escolar, o PNE e a teoria da ação empreendedora para esse contexto.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho consiste em um estudo qualitativo. Na visão de Godoy (1995), é uma forma de metodologia que visa à análise de dados empíricos de um contexto real, determinado por meio do encontro entre o pesquisador e o ambiente. Também pode ser considerada descritiva, pois a sua finalidade é a realização de um estudo, da interpretação, do registro e da análise dos fatos decorrentes do mundo físico sem a intervenção do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007) e exploratória, na qual o seu propósito consiste em familiarizar com um fenômeno determinado ou desenvolver uma nova compreensão em relação à temática estudada (CERVO; BERVIAN, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de dados secundários, os quais foram investigados em artigos científicos, dissertações de mestrado e *sites* que abordaram conteúdos referentes à gestão escolar, ao PNE e à ação empreendedora. De acordo com Garcia et al. (2016), a pesquisa documental é um método recorrente e muito utilizado nos estudos referentes à Administração no Brasil.

A análise de dados utilizada foi a de conteúdo (BARDIN, 2011). Para Moraes (1999), essa forma de análise consiste em uma metodologia utilizada para fazer a interpretação e a explicação de todas as informações presentes nos textos e documentos, de modo que é permitida ao pesquisador a reinterpretação das mensagens e o aumento da compreensão dos significados que vão além da leitura.

Nessa perspectiva, foram criadas 10 categorias de análise que emergiram a partir da conceituação da gestão escolar, quais sejam: descentralização do ensino, inovação no ensino, participativa, democrática, parceria, autonomia, coletividade, criatividade, oportunidade e transformação.

Quadro 1: Procedimentos metodológicos adotados.

<b>Abordagem metodológica</b>	Qualitativa, descritiva e exploratória
<b>Objeto de pesquisa</b>	Gestão escolar, PNE e ação empreendedora
<b>Coleta de dados</b>	Pesquisa documental (artigos científicos, dissertações de mestrado e <i>sites</i> oficiais)
<b>Análise de dados</b>	Conteúdo, a partir das informações sobre a gestão escolar, PNE e ação empreendedora

Fonte: Da autora (2019).

O próximo tópico abordará uma proposta de modelo teórico que procura entender as associações entre a gestão escolar, o PNE e a teoria da ação empreendedora para esse contexto.

## **5 A GESTÃO ESCOLAR E O PNE NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA AÇÃO EMPREENDEDORA**

A gestão escolar pública tem como finalidade o estímulo da democracia, autonomia e descentralização do cenário escolar (KRAWCZYK, 1999; BACZINSKI; COMAR, 2016). Nessa perspectiva, a gestão escolar deve ser efetuada por atores envolvidos no processo, de forma que as organizações educacionais sejam ordenadas em conformidade com o cenário educacional público, já que a gestão escolar possibilita a descentralização das práticas escolares (SILVA, 2007).

Por outro lado, o PNE consiste em um plano que abrange normas orientadas para o progresso da gestão escolar, servindo como um direcionamento para os gestores educacionais na elaboração do formato da gestão escolar (BRASIL, 2019). Dessa forma, o propósito do PNE é auxiliar o sistema educacional, por meio de normas e diretrizes, com o intuito de orientar investimentos e esforços para o aperfeiçoamento da qualidade educacional no Brasil, no desenvolvimento e crescimento do sistema educacional.

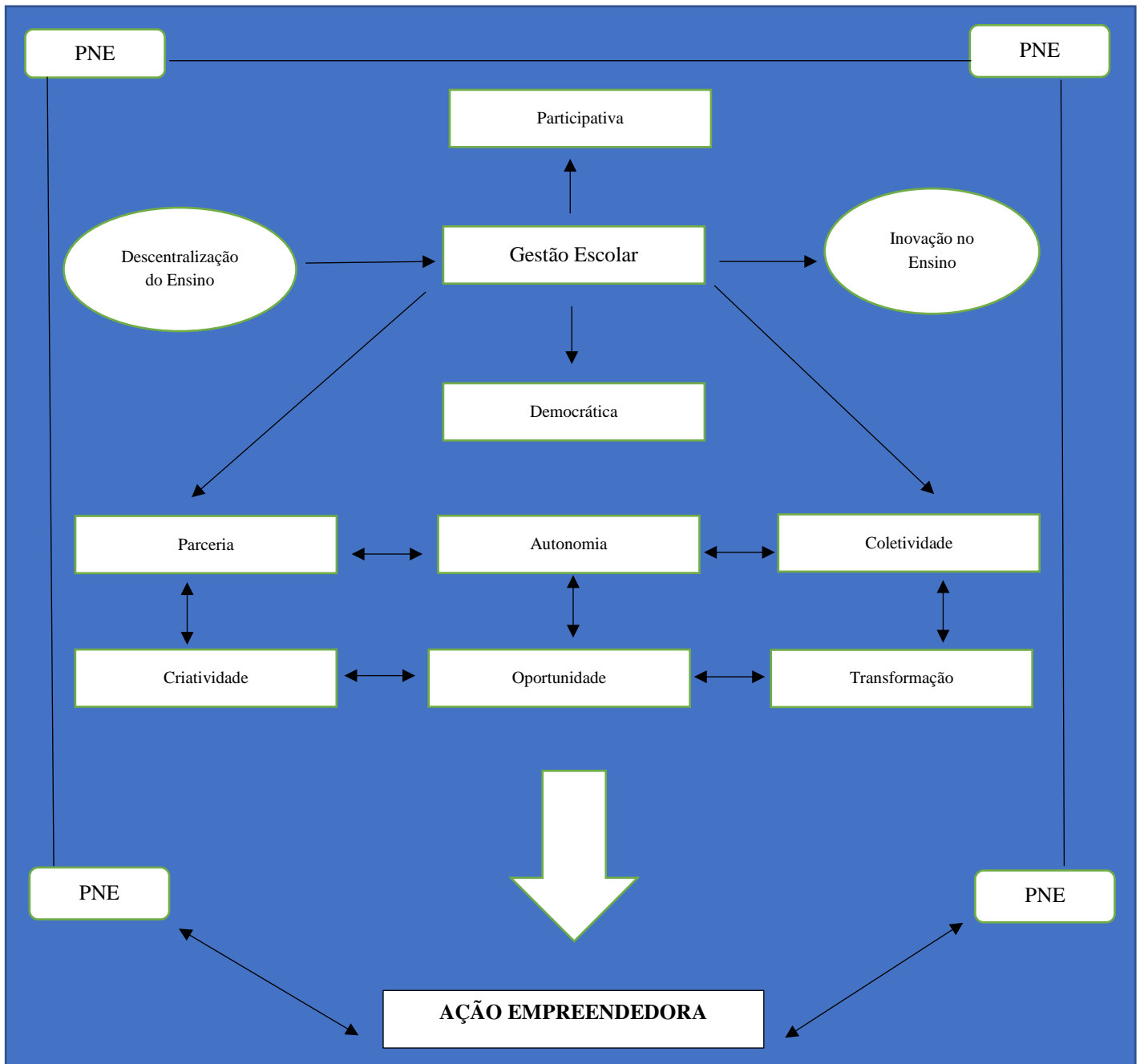
Assim sendo, a descentralização do modelo da gestão escolar e o envolvimento dos atores, em prol de objetivos em comum, propiciam o surgimento de ações empreendedoras, pelo fato de que essa perspectiva permite o emprego da inovação, pelo desenvolvimento de atividades inovadoras, na busca de resultados melhores.

A ação empreendedora consiste em uma vontade concreta de indivíduos que optaram pela concepção de algo potencializador e, de forma prévia, criaram expectativas relacionadas a ele (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). O processo da ação empreendedora envolve criatividade, inovação e transformação (CUNHA et al., 2009).

A ação empreendedora também pode ser aplicada no setor público, com o foco nos resultados que serão desenvolvidos a favor da sociedade (BERLIM et al., 2006). Desse modo, a teoria da ação empreendedora poderá ser inserida em instituições educacionais públicas, com o intuito de aprimorar a gestão escolar, por meio da inovação e da descentralização de atividades de ensino.

Com a finalidade de compreender a gestão escolar e o PNE, na perspectiva da teoria da ação empreendedora, a seguir, será apresentada uma proposta de modelo que busca compreender essa temática.

Figura 1: A gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora.



Fonte: Da autora (2019).

No modelo proposto, buscou-se compreender as relações existentes entre a gestão escolar, o PNE e a inserção da teoria da ação empreendedora nessa temática. Desse modo, para que ocorra o desenvolvimento da gestão escolar, é essencial que esteja em acordo com as normas e diretrizes do PNE. Além disso, o novo formato da gestão escolar possui características que, interligadas, são fundamentais para o processo educacional e o resultado dessas associações é a ação empreendedora.

Nessa perspectiva, o ponto de partida de análise é a nova **GESTÃO ESCOLAR**, por meio da qual foram criadas 10 características primordiais para o desenvolvimento da gestão em instituições educacionais públicas. Neste trabalho, essas características serão tratadas como categorias de análise da gestão escolar. A **DESCENTRALIZAÇÃO DO ENSINO** favorece a gestão escolar pela flexibilidade gerada no sistema educacional que permitiu mudanças que acarretaram a nova gestão escolar. De acordo com Novaes e Fialho (2010), a descentralização do ensino na gestão educacional, pode ser analisada como um progresso do sistema educacional, que tornou o mesmo flexível, principalmente ao se tratar do contexto de políticas públicas voltadas para a educação. Assim sendo, a descentralização aplicada em instituições educacionais pode auxiliar a gestão escolar na solução de demandas educacionais. Esse novo formato de gestão favorece a **INOVAÇÃO NO ENSINO**, que consiste em sua modernização e possui as metas direcionadas para o aprimoramento dos processos educacionais (BORGES; TAUCHEN, 2018).

A gestão escolar deve ser efetuada de forma **PARTICIPATIVA**, que pode ser analisada como a união de pessoas que participam de forma ativa das tomadas de decisões de uma organização, em relação aos contextos político, cultural, social e econômico (ALVES, 2013) e **DEMOCRÁTICA** por meio de ações cooperativas, nas quais as pessoas participam das decisões que lhes interessam (DAHL, 2000).

Ademais, algumas características podem ser consideradas essenciais para o desenvolvimento da gestão escolar, quais sejam: a **PARCERIA** – forma de trabalho que consiste na associação de atores que possuem objetivos em comum e que se relacionam por meio de redes sociais (CARRILHO, 2008), a **AUTONOMIA** – capacidade dos indivíduos de agir e se expressar livremente nas tomadas de decisões (ANDRADE; AMBONI, 2007), a **COLETIVIDADE** – relação compartilhada em grupo, com a participação dos membros envolvidos no processo e na descoberta de novas ideias (FIORAVANTE; KAIZER, 2012) e a **CRIATIVIDADE** – ato realizado pelo indivíduo por meio da introdução de alguma coisa nova (SPEDALE; WATSON, 2014).

Isso posto, a gestão escolar será trabalhada a partir de uma **OPORTUNIDADE**, que pode ocorrer por uma descoberta acidental realizada pelo indivíduo, ou como um processo de construção, que foi desenvolvido pelo sujeito ao longo do tempo (MACHADO, 2013). Assim sendo, a gestão escolar irá acarretar uma **TRANSFORMAÇÃO** nos processos educacionais, por meio de mudanças acentuadas, gerando consequências para a sociedade (LEITE, 2000).

Dessa forma, algumas ligações ocorrem em via única e outras ocorrem em vias de mão dupla, em que nenhuma característica (categoria de análise) é excluída ou sobreposta à outra,



mas todas possuem a sua importância e estão interligadas. As transformações esperadas pela gestão escolar podem emergir do emprego criativo e eficiente dos recursos disponíveis, por meio da interação dos indivíduos, sociedade e instituição na execução do PNE. Tais transformações possibilitam o surgimento de ações empreendedoras associadas à gestão escolar pública (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019). Dessa forma, o modelo teórico proposto permite compreender a gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou analisar a gestão escolar e o PNE pela perspectiva da teoria da ação empreendedora. Assim, acredita-se que o problema e o objetivo foram respondidos, por meio do modelo proposto, que apresentou as relações existentes entre esses conceitos, o que ficou como principal contribuição deste estudo.

O novo formato da gestão escolar que é caracterizado pela descentralização e pela inovação pode ser analisado na perspectiva da teoria da ação empreendedora, pela aproximação das características: descentralização do ensino, inovação no ensino, participativa, democrática, parceria, autonomia, coletividade, oportunidade, criatividade e transformação, que foram tratadas neste trabalho como categorias de análise. Tais categorias de análise foram criadas a partir da conceituação da nova gestão escolar, que deve estar em acordo com as normas e diretrizes do PNE. O resultado de suas interações consiste na ação empreendedora.

A partir deste trabalho, emergiu a alternativa de análise do desenvolvimento da nova gestão escolar, por meio do modelo teórico apresentado, em relação às transformações geradas no cenário educacional que devem estar em acordo com as normas e diretrizes do PNE. Assim sendo, é importante a atuação de gestores para que abracem a inovação e que sejam empreendedores na execução das atividades educacionais. Além disso, este trabalho representa a construção de alternativa de entendimento do assunto abordado e poderá ser utilizado para analisar a gestão escolar em diferentes instituições de educação em todo o país.

Como agenda futura de pesquisa, sugerem-se novos estudos que analisem a ação empreendedora desenvolvida em instituições educacionais, por meio do modelo proposto, para que seja possível compreender como tem ocorrido a ação nessas instituições, como ela funciona na prática e as suas implicações para a vida dos alunos, dos gestores e da família dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. C. M. **A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania**: o caso do território do Cariri/CE. 2013. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável) - Universidade Federal do Ceará, Juazeiro do Norte, 2013.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração** — das origens as perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.
- AZEVEDO, J. M. L. Plano Nacional de Educação e Planejamento a questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p.265-280, jul./dez. 2014.
- AZEVEDO, J. M. L. **Políticas de Descentralização da Educação, Municipalização do Ensino Fundamental e Desigualdades Educacionais**. Projeto de Pesquisa - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2001.
- BACZINSKI, A. V. M.; COMAR, S. R. Gestão escolar democrática e a pedagogia histórico-crítica: contradições, limites e possibilidades. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.20, n.2, p. 145-165, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 158 p.
- BAUER, C.; SEVERINO, A. J. Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024: compromissos, desafios e perspectivas. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, n. 36, p. 11-15, jan./abr. 2015.
- BERLIM, C. G.; PORTELLA, F. O.; FRANCESCHINI, I. S.; CARVALHO, M. T. Princípios e Práticas de Empreendedorismo: Um Novo Paradigma em Educação e em Psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62 – 67. 2006.
- BORGES, D. S.; TAUCHEN, G. Das inovações no ensino ao ensino inovador: a percepção dos estudantes na complexidade do sistema didático. **Revista Linhas**. Florianópolis, v. 19, n. 39, p. 167-190, jan./abr. 2018.
- BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B.; ABREU, D. L. F. Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016.
- BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 109-127, 2012.
- BOZEMAN, B. **Public values and public interest**: counterbalancing economic individualism. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 05 de Outubro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o estabelecimento das diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 05 de Outubro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 010172, de 09 de janeiro de 2001**. Dispõe sobre a aprovação do Plano Nacional de Educação e outras providências. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 10 de Outubro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Dispõe sobre a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) e outras providências. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015. Disponível em <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano\\_nacional\\_educacao\\_2014-2024\\_2ed.pdf?sequence=8](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8)>. Acesso em: 05 de Outubro de 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação**. 2014c. Disponível em: <[http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)>. Acesso em: 10 de Outubro de 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação em Movimento**. Disponível em: <<http://www.pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 12 de Setembro de 2019.

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

CARRILHO, T. Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. **Análise Social**, vol. XLIII (1.º), 81-107, 2008.

CARVALHO, J. L. M. PNE (PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO) 2014-2024. A gestão democrática na educação se faz presente? **HOLOS**, Ano 31, Vol. 8, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002). **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, C. R. F. C.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. **Desenvolvimento em questão**, v. 5, n. 10, p. 75-95, 2007.

CUNHA, S. K.; BULGACOV, Y. L.; MEZA, M. L. F.; BALBINOT, Z. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista Base**, São Leopoldo, v. 6, n. 2, p. 120-137, mai./ago. 2009.

DAHL, R. **On Democracy**. Yale University Press. 2000.

DOURADO, L. F. A institucionalização do Sistema Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação: proposições e disputas. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, nº. 143, p.477-498, abr.-jun., 2018.

FILION, L. J. **From entrepreneurship to entreprenology**. HEC: The University of Montreal Business School, 1998

FIORAVANTE, A. P. G.; KAIZER, S. O princípio da coletividade: alternativa para pensarmos as pesquisas em educação. **Momento**, ISSN 0102-2717, v. 21, n. 2, p. 67-78, jul./dez. 2012.

FRANÇA, L. **Plano Nacional de Educação (PNE): entenda o que é**. 2018. Disponível em: <<https://www.somospar.com.br/pne-conheca-o-plano-nacional-de-educacao/>>. Acesso em: 04 de Outubro de 2019.

FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1085-1114, out/dez, 2014.

GADOTTI, M. **Pensamento Pedagógico Brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.

GARCIA, M. O.; RODRIGUES, P. E. L.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R.; SILVEIRA, S. F. R. Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 41-68, 2016.

GARTNER, I. R.; GARCIA, F. G. Criação de valor e estratégia de operações: um estudo do setor químico e petroquímico brasileiro. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.12, n.3, p.459-468, set.-dez. 2005.

GASPAR, F. **O Processo Empreendedor e a criação de empresas de sucesso**. 2. ed. 2009.

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

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

KURATKO, D. F.; IRELAND, D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, 15, 60–71, 2001.

LEITE, M. P. Trabalho e sociedade em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, nº 4, p.66-87, jul/dez 2000.

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

LOUNSBURY, M. A Tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, 50, p.289-307, 2007.

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

MACHADO, H. P. V. **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**: seleção de casos no contexto brasileiro. Eduem: Maringá, 2013. 211 p.

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

MCMULLEN, J. S; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, 31(1), 132–152, 2006.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisa sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 19, no 46, p. 30-75, set/dez 2017.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, 22 (37), 7-32, 1999.

NASCIMENTO, P. O.; ANDRADE, D. M. A ação empreendedora na gestão escolar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2019.

NOVAES, I. L.; FIALHO, N. H. Descentralização educacional: características e perspectivas. **RBPAE** – v.26, n.3, p. 585-602, set./dez. 2010.

OLIVEIRA, F. M. Empreendedorismo: teoria e prática. Oliveira, F. Empreendedorismo: Teoria e Prática. **Revista Especialize** - Revista Online IPOG, pp. 1-13, 2012.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUE-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **CADERNOS DE PESQUISA** v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018.

PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2012.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v.8, n.1, p.21-34, 2007.

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

SILVEIRA, A. C.; GONÇALVES, G.; BONELI, J. J.; CASTRO, N. E.; BARBOSA, P. A.; VILLENA, D. J. S. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. **Foco**, Capa> v.2, n.1, 2007.

SOUSA, J. L.; PAIVA JUNIOR, F. G.; 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.

SOUZA, A. W. Gestão Escolar no Brasil: história e perspectivas. **Revista e Anais Uniube**, Capa, v.1, n.1, 2009.

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

TEIXEIRA, T. S.; ANDRADE, D. M.; ALCÂNTARA, V. C.; OLIVEIRA, N. K. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. **PRETEXTO**, Belo Horizonte v. 20 N 1 p. 57-71 JAN-MAR, 2019.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

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

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, 17(41), 82-98, 2015.

ZANFERARI, T.; GUILL, T.; ALMEIDA, M. L. P. Plano Nacional de Educação (2001-2010/2014-2024): uma análise das metas para educação superior. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 8., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2017.

### ARTIGO 3

Neste artigo buscou-se analisar a interação família-escola pela perspectiva da ação empreendedora. Dessa forma, foi utilizado o modelo teórico proposto no artigo 2 para analisar a mesma e foram entrevistados gestores educacionais de uma escola e de um CMEI e familiares de estudantes:

#### **A AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA INTERAÇÃO FAMÍLIA-ESCOLA EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS PÚBLICAS**

#### **ENTREPRENEURIAL ACTION IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF “FAMILY-SCHOOL INTERACTION” IN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

#### RESUMO

Este estudo analisa a criação e o desenvolvimento da interação família-escola em instituições educacionais sul-mineiras, em relação à teoria da ação empreendedora, a partir de um modelo teórico. A pesquisa é importante, pois permite compreender a origem, o desenvolvimento e os resultados da interação família-escola. A metodologia utilizada foi qualitativa e descritiva, por meio do estudo de casos múltiplos. Além disso, utilizou-se a triangulação de dados, nos quais os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevista em profundidade, grupos focais com gestores educacionais e membros familiares dos alunos e documentos secundários. A análise foi a de conteúdo, a partir de dez categorias relacionadas à gestão escolar, quais sejam: descentralização do ensino; inovação no ensino; participação; democracia; autonomia; parceria; coletividade; oportunidade; criatividade e transformação, na qual o resultado de suas interações é a ação empreendedora. Os resultados apontaram que a interação família-escola é uma ação que pode ser compreendida pela teoria da ação empreendedora, pois conseguiu aproximar os familiares das instituições educacionais. A ação é considerada empreendedora, visto que ela busca a coletividade, é inovadora e possui o foco nos resultados gerados. Nesse cenário, são realizadas atividades interativas entre a família e os alunos, que ocorrem uma vez por mês, em que se constata a sua interação. Ademais, cada escola/CMEI possui liberdade para realizar as atividades de forma criativa e de acordo com as suas necessidades. Como agenda futura de pesquisa, propõem-se novos estudos dessa temática em outros municípios, por meio do modelo proposto, para analisar o funcionamento das ações empreendedoras e da gestão escolar na prática.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar. Plano Nacional de Educação. Estudo Teórico-Empírico.

#### ABSTRACT:

This study analyzes the creation and development of family-school interaction in educational institutions in Minas Gerais, in relation to the theory of entrepreneurial action, based on a theoretical model. Research is important, as it allows us to understand the origin, development and results of family-school interaction. The methodology used was qualitative and descriptive,

through the study of multiple cases. In addition, data triangulation was used, in which the data collection instruments consisted of in-depth interviews, focus groups with educational managers and family members of students and secondary documents. The content analysis was based on ten categories related to school management, namely: decentralization of teaching; teaching innovation; participation; democracy; autonomy; partnership; collectivity; opportunity; creativity and transformation, in which the result of their interactions is entrepreneurial action. The results showed that the family-school interaction is an action that can be understood by the entrepreneurial action theory, as it managed to bring family members closer to educational institutions. The action is considered entrepreneurial, since it seeks the community, is innovative and has a focus on the results generated. In this scenario, interactive activities are carried out between the family and the students, which occur once a month, in which their interaction is verified. In addition, each school / CMEI has the freedom to carry out activities creatively and according to their needs. As a future research agenda, new studies of this theme are proposed in other municipalities, using the proposed model, to analyze the functioning of entrepreneurial actions and school management in practice.

**Keywords:** School Management. National Education Plan. Theoretical-Empirical Study.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas proporcionaram o desencadeamento da *era da informação* (GADOTTI, 2000). Uma época em que não existem obstáculos de espaço e tempo para que ocorra a comunicação entre os indivíduos. Um novo tempo, que oferece inúmeras perspectivas de aprendizado, cujo espaço físico escolar deixa de ser exclusivo para a concepção do conhecimento e preparação do ser humano para a vida (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

No nosso país, as transformações políticas, econômicas e sociais influenciaram as políticas educacionais e o molde da gestão escolar (SOUZA, 2009). O modelo administrativo escolar tradicional passou por mudanças, para conseguir responder às inúmeras demandas educacionais, por meio de medidas eficientes (KRAWCZYK, 1999; LÜCK, 2009; BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016).

A conceituação da gestão escolar está relacionada à escola e à interação de indivíduos que atuam em coletividade, de forma democrática nas tomadas de decisões, nas quais todos os atores envolvidos participam desse processo (LIBÂNEO, 2007). Nessa perspectiva, o Plano Nacional de Educação (PNE) consiste em um mecanismo essencial direcionado para o sistema educacional (AZEVEDO, 2014). Desse modo, o PNE emergiu com a finalidade de fundamentar metas direcionadas para o cumprimento da gestão escolar.



As modificações almejadas pela gestão escolar podem se manifestar da criatividade e da eficiência dos recursos disponíveis, pela interação dos indivíduos, instituição e sociedade no cumprimento do PNE. Essa percepção viabiliza a ocorrência de ações empreendedoras associadas à gestão escolar (NASCIMENTO; ANDRADE, 2019).

As pesquisas voltadas para a ação empreendedora ressaltam que os indivíduos empreendedores realizam o aproveitamento de uma oportunidade específica, admitindo o comprometimento pelo seu desenvolvimento e avaliação (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Também os estudos relacionados à ação empreendedora são indispensáveis para a evolução do campo do empreendedorismo, pela sua importância para o seu entendimento (JULIEN, 2010).

A ação empreendedora também pode ser inserida no setor público. De acordo com Alford e Hughes (2008), a ação empreendedora pública almeja a constituição do valor público, pelo esforço de toda a coletividade dos integrantes envolvidos ou organizações, na busca de resultados sociais satisfatórios, por seu comprometimento com o bem-estar social (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012).

A interação família-escola pode ser analisada como uma ação pública desenvolvida em instituições educacionais de um município do sul de Minas Gerais. Tal ação busca a melhoria do relacionamento entre família, escola e estudantes, por meio de atividades desenvolvidas com esses indivíduos nas escolas e CMEI's, com o intuito de integrá-los dentro do ambiente escolar.

Isso posto, a questão norteadora desta pesquisa consiste em: É possível analisar a criação e o desenvolvimento da ação interação família-escola em instituições educacionais sul-mineiras, a partir da perspectiva da teoria da ação empreendedora? Assim sendo, este trabalho analisa a criação e o desenvolvimento da ação interação família-escola em instituições educacionais sul-mineiras, na perspectiva da teoria da ação empreendedora. Especificamente, pretende-se apresentar um modelo para compreender o desenvolvimento da interação família-escola e da gestão escolar para a execução do PNE; caracterizar a interação família-escola e analisá-la a partir do modelo teórico proposto.

A pesquisa é importante, pois permite compreender a origem, o desenvolvimento e os resultados da interação família-escola em uma secretaria municipal de educação, em um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil) e, em uma escola pública municipal, de uma cidade localizada ao Sul de Minas Gerais. Assim, espera-se favorecer o entendimento de como esse projeto funciona na prática, por meio das suas contribuições e desafios para a vida dos professores, alunos, família e sociedade. Outra contribuição é para os estudos relacionados às ações empreendedoras no setor público brasileiro, principalmente ao se tratar do contexto educacional, pois ainda há uma carência de trabalhos relacionados à essa temática.

Metodologicamente, esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos, pode ser classificada como explicativa, por meio do estudo de casos múltiplos. Além disso, esse artigo utiliza a triangulação de dados, nos quais os instrumentos de coleta consistiram em entrevista em profundidade com gestoras da secretaria municipal de educação, grupos focais com os membros familiares dos estudantes de uma escola e gestores educacionais de um CMEI e análise de documentos secundários.

O *locus* da pesquisa é o setor público, mais precisamente instituições educacionais públicas que desenvolvem ações que visam à transformação da gestão escolar, a fim de implementar as normas estabelecidas no PNE. Os atores escolhidos foram gestores educacionais e membros familiares dos estudantes. Esses indivíduos foram escolhidos pela gama de informações que foram concebidas para os resultados deste trabalho, no qual se acredita que visões diferentes irão contribuir para o desenvolvimento e confiabilidade deste estudo. A cidade escolhida se encontra entre as mais desenvolvidas do Sul de Minas Gerais e possui uma alta preocupação com o cenário educacional. Além disso, há grande valorização dos profissionais educacionais do município e das suas atividades desenvolvidas.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente tem-se a introdução, seguida pelo referencial teórico que abordará a gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora. Posteriormente, os procedimentos metodológicos e, na sequência, têm-se a discussão e os resultados e, por fim, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora**

Na década de 1980, ocorreram transformações no setor educacional, em que o formato tradicional da administração escolar foi substituído por ações direcionadas para a coletividade, na qual a mudança da administração escolar para a nova gestão escolar se deu por meio de parcerias, alianças e redes com a finalidade de solucionar as novas demandas educacionais (LÜCK, 2009). Desse modo, a **DESCENTRALIZAÇÃO DO ENSINO** consiste em um progresso do cenário educacional, que lhe permitiu flexibilidade, principalmente ao se tratar do desenvolvimento de políticas públicas educacionais. A descentralização associada às instituições educacionais pode contribuir para o progresso da gestão escolar por meio da resolução de demandas educacionais (NOVAES; FIALHO, 2010). Assim sendo, a descentralização auxiliou a criação da nova gestão escolar, ocasionando a **INOVAÇÃO NO**

**ENSINO**, que pode ser analisada como a modernização da aprendizagem, com o propósito de alcançar o progresso educacional (BORGES; TAUCHEN, 2018).

A gestão escolar deve ser realizada de forma **PARTICIPATIVA**, com a união de indivíduos que participam ativamente das decisões de uma instituição, em relação aos cenários social, econômico, cultural e político (ALVES, 2013) e **DEMOCRÁTICA**, por meio de uma ação realizada de forma colaborativa, na qual os indivíduos participam das tomadas de decisões que lhes importa (DAHL, 2000). Além disso, a gestão escolar deve ser desenvolvida por gestores educacionais à busca de alcançar os objetivos propostos, com a finalidade de auxiliar o cenário educacional através da gestão escolar pública (SILVA, 2007).

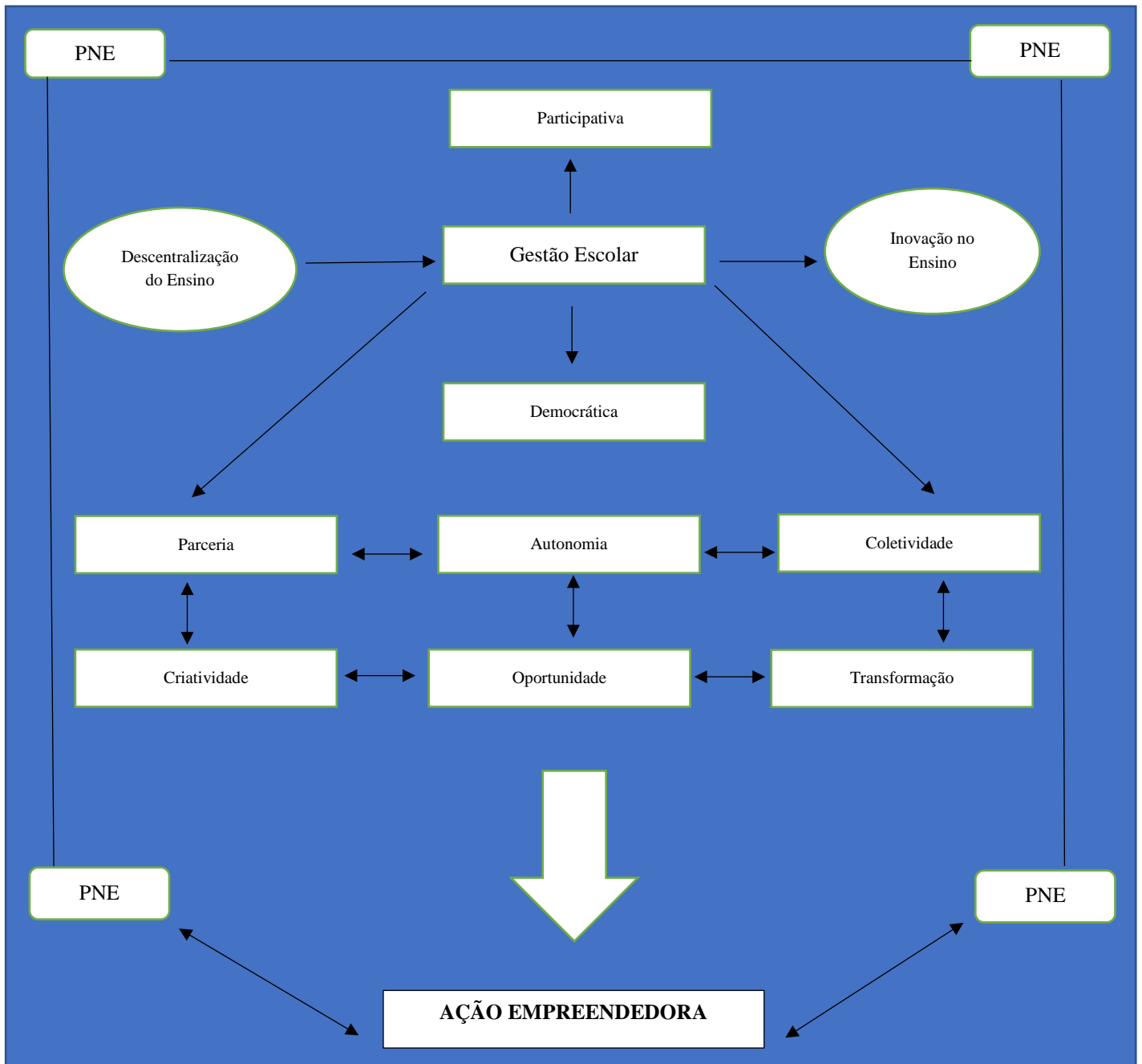
Neste sentido, a gestão escolar passou por renovações, como, por exemplo, a promoção da democracia e da participação, da descentralização do campo escolar, da **PARCERIA**, que consiste no formato de trabalho realizado por meio da associação de pessoas que possuem interesses em comum, que se relacionam através de redes sociais (CARRILHO, 2008), da **AUTONOMIA**, que pode ser entendida como a capacidade das pessoas de expressar e agir livremente nas decisões (ANDRADE; AMBONI, 2007), da **COLETIVIDADE**, que consiste na relação exercida em grupo, através do envolvimento dos indivíduos envolvidos no processo, com a descoberta de ideias novas (FIORAVANTE; KAIZER, 2012) e da **CRIATIVIDADE**, que pode ser analisada como a ação praticada pelo indivíduo através da introdução de algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014). Tais renovações estimularam debates referentes à escola pública, com o intuito de propiciar alternativas pedagógicas (KRAWCZYK, 1999; BACZINSKI; COMAR, 2016).

O PNE emergiu como um facilitador da gestão escolar e consiste em um documento que apresenta as suas diretrizes e normas orientadoras com o intuito de auxiliar gestores educacionais no seu desenvolvimento (BRASIL, 2019). Desse modo, os gestores devem seguir as normas do PNE para que ocorra a evolução da gestão escolar.

Assim sendo, a gestão escolar deverá ser desenvolvida a partir de uma **OPORTUNIDADE**, que pode ser descoberta de modo acidental pelo sujeito ou como um processo de elaboração realizado pelo indivíduo ao longo do tempo (MACHADO, 2013). Dessa forma, a gestão escolar irá ocasionar uma **TRANSFORMAÇÃO** no cenário educacional, por meio de mudanças expressivas, gerando consequências para toda a sociedade (LEITE, 2000), nos resultados almejados pela gestão escolar pública (MACHADO, 2013).

Com o propósito de entender a gestão escolar e o PNE, na perspectiva da teoria da ação empreendedora, a seguir, será apresentada uma proposta de modelo que busca compreender essa temática.

Figura 1: A gestão escolar e o PNE na perspectiva da teoria da ação empreendedora.



Fonte: Da autora (2019).

No modelo proposto, inicialmente, tem-se uma análise da nova **GESTÃO ESCOLAR**, na qual foram criadas características relacionadas a ela, que foram tratadas neste trabalho como categorias de análise. Tais categorias são fundamentais para o desenvolvimento da gestão escolar nas instituições educacionais públicas e devem estar em acordo com as normas e diretrizes do PNE.

Algumas ligações ocorrem em via única e outras ocorrem em vias de mão dupla, em que nenhuma característica (categoria de análise) é excluída ou sobreposta à outra, mas todas possuem a sua importância, estão interligadas e são relevantes para o processo de desenvolvimento da gestão escolar. Essa perspectiva de análise permite compreender que o resultado das interações existente entre elas consiste na **AÇÃO EMPREENDEDORA**.

De acordo com Cunha et al. (2009), a ação empreendedora é resultado da ação coletiva, para a criação de algo novo, por meio de estratégias voltadas para a obtenção de recursos financeiros. Para Berlim et al. (2006), a ação empreendedora também pode ser utilizada para compreender um fenômeno público. Isso ocorre quando os objetivos são direcionados para os resultados gerados em prol da sociedade. Assim sendo, a ação empreendedora poderá ser introduzida em instituições educacionais públicas, com o intuito de modernizar a gestão escolar pela inovação e pela descentralização de atividades escolares.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada é a qualitativa que, de acordo com Godoy (1995), é um modelo que possui o foco na análise empirista de um contexto específico da realidade pelo contato direto entre o ambiente escolhido e o pesquisador. Ao tratar dos objetivos, este trabalho é explicativo, por identificar fatores contribuintes ou determinantes para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002). Ademais, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos, realizado com gestores educacionais de um CMEI e de uma escola e familiares dos estudantes. De acordo com Yin (2001), essa forma de estudo representa circunstâncias diferentes, nas quais existem unidades diversificadas de análise para um caso único.

Quadro 1: Detalhamento da execução dos objetivos específicos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Método Utilizado</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Análise de Dados</b>
Objetivo 1: Apresentar um modelo para compreender o desenvolvimento da interação família-escola e da gestão escolar para a execução do PNE	Revisão da Literatura sobre Gestão Escolar, Ação Empreendedora e PNE	Artigos que abordam a Gestão Escolar, a Ação Empreendedora e o PNE	Análise de Conteúdo por meio das Teorias da Gestão Escolar, Ação Empreendedora e PNE
Objetivo 2: Caracterizar a interação família-escola	Revisão das informações referentes à interação Família-Escola	Dados secundários e participação nas atividades desenvolvidas no CMEI X e na Escola Y.	Análise de conteúdo dos documentos secundários e das atividades

			desenvolvidas no CMEI X e na Escola Y
Objetivo 3: Analisar a interação família-escola por meio do modelo proposto	Revisão da Literatura sobre Gestão Escolar, Ação Empreendedora e PNE e Revisão da Entrevista e dos Grupos Focais com os Gestores Educacionais e Membros Familiares dos Estudantes	Artigos que abordam a Gestão Escolar, a Ação Empreendedora e o PNE e Entrevista e Grupos Focais com os Gestores Educacionais e Membros Familiares dos Alunos	Análise de Conteúdo por meio das Teorias da Gestão Escolar, Ação Empreendedora e PNE e Análise de Conteúdo da Entrevista e dos Grupos Focais

Fonte: Da autora (2019).

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a criação e o desenvolvimento da ação interação família-escola em instituições educacionais sul-mineiras, na perspectiva da teoria da ação empreendedora. Foi escolhido 1 (um) município que se constitui em uma das maiores cidades ao Sul de Minas Gerais. Destaca-se pelo seu desenvolvimento e por valorizar o trabalho realizado pelos gestores educacionais do município, em que tem sido utilizado como modelo para outras instituições educacionais. Ademais, essa cidade é um dos municípios que integram projetos financiados pela FAPEMIG e pelo CNPQ, aprovados pelo comitê de ética de uma Universidade Federal de Minas Gerais. Estes projetos estão gerando trabalhos relevantes para as áreas do empreendedorismo e ação empreendedora no setor público. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2019.

O CMEI escolhido está situado em um bairro novo do município, que conta com a dedicação dos gestores e da secretaria municipal de educação para ofertar um ensino de qualidade aos alunos. A diretoria do CMEI apresenta preocupação com a vida dos estudantes e família, para tanto são realizadas atividades com os membros familiares e os alunos, com o intuito de buscar a promoção de uma educação de qualidade para eles, de acordo com a Meta 7 – que visa à promoção de uma educação de qualidade para todas as modalidades de ensino (BRASIL, 2019) e do PNE (BRASIL, 2019), a interação desses indivíduos e uma participação mais efetiva da família na vida escolar dos estudantes.

A escola analisada está situada em um bairro periférico do município, que atua desde os anos iniciais até o 5º ano do ensino fundamental. Assim como no CMEI, os gestores estão preocupados com a vida dos alunos e com a presença da família na escola. Desse modo, realiza atividades para os estudantes juntamente com a família, com o propósito de promover a interação e o trabalho em equipe entre esses indivíduos.

Os sujeitos deste trabalho são 17 atores que foram agrupados da seguinte forma: Secretaria Municipal da Educação: Secretária de Educação e Coordenadora Pedagógica; CMEI X: Supervisora Pedagógica, Diretora, Orientadora Social do Centro de Referência e Assistência

Social do CRAS 1, Orientadora Social do CRAS 2 e Psicólogo e Coordenador do CRAS; Escola Y: 10 (dez) membros familiares.

Nesse contexto, os gestores educacionais foram escolhidos por se tratarem de pessoas que possuem conhecimento em relação à temática proposta nesta pesquisa. Os membros familiares foram escolhidos com o intuito de compreender- lhes a percepção em relação ao tema proposto. Os tópicos que nortearam a entrevista e os grupos focais foram a gestão escolar, o Plano Nacional de Educação, a ação empreendedora, as escolas municipais, o município, a administração pública, a família e a sociedade.

Optou-se por não mencionar os nomes dos entrevistados e do município a fim de preservar o sigilo desses indivíduos, para que, assim, não ocorra o seu comprometimento. No Quadro 2, serão apresentados os locais de coleta de dados, os cargos dos entrevistados e o formato de tratamento e a forma de coleta de dados.

Quadro 2: Cargo dos entrevistados; denominação, forma de coleta de dados e município.

Número	Local de Coleta de Dados	Cargo dos Entrevistados Formato de Tratamento	Forma de Coleta de Dados
1	Secretaria Municipal de Educação	Secretária de Educação (Entrevistado 1) e Supervisora Pedagógica (Entrevistado 2)	Entrevista em Profundidade
2	CMEI X	Supervisora Pedagógica (Entrevistado 3); Diretora (Entrevistado 4); Orientadora Social do CRAS 1 (Entrevistado 5); Orientadora Social do CRAS 2 (Entrevistado 6); Psicólogo e Coordenador do CRAS (Entrevistado 7)	Grupo Focal
3	Escola Y	Membro Familiar 1 (Entrevistado 8); Membro Familiar 2 (Entrevistado 9); Membro Familiar 3 (Entrevistado 10); Membro Familiar 4 (Entrevistado 11); Membro Familiar 5 (Entrevistado 12); Membro Familiar 6 (Entrevistado 13); Membro Familiar 7 (Entrevistado 14); Membro Familiar 8 (Entrevistado 15); Membro Familiar 9 (Entrevistado 16); Membro Familiar 10 (Entrevistado 17)	Grupo Focal

Fonte: Da autora (2019).

Além do mais, este trabalho utiliza a triangulação de dados. De acordo com Denzin e Lincoln (2005), a triangulação consiste em uma combinação de procedimentos metodológicos variados para analisar determinado fenômeno. Essa técnica pode ser analisada como uma

possibilidade qualitativa para validar uma pesquisa, garantindo um entendimento mais profundo da temática analisada. Assim, os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevista, grupos focais e documentos secundários.

Nessa perspectiva, a elaboração dos roteiros de entrevistas semiestruturados abordaram a gestão escolar, o PNE e a ação empreendedora. Os roteiros foram usados para direcionar as entrevistas e os grupos focais. A entrevista foi realizada na secretaria de educação, com a secretaria de educação e com uma supervisora pedagógica que ali trabalha. Os grupos focais foram realizados com gestores educacionais de um CMEI e com dez familiares de estudantes de uma escola, que participaram das atividades realizadas pela instituição educacional e aceitaram participar do grupo focal.

Portanto a entrevista e os grupos focais foram realizados no município analisado, os quais foram antecipadamente agendados por telefone. Ademais, no início da realização, foi solicitado que os entrevistados assinassem o termo de assentimento, além da permissão para a gravação das entrevistas. Posteriormente, foram realizadas as transcrições da entrevista e dos grupos focais que permitiram compreender a interação família-escola desenvolvida no município.

Com o propósito de complementação dos dados coletados, também foram analisados dados secundários concedidos pelos entrevistados, como sites, reportagens e informações *on-line* que contribuíram para o desenvolvimento e compreensão desta pesquisa. Os dados concedidos pelos entrevistados foram *sites* que apresentaram reportagens e informações sobre a interação família-escola. Tais dados auxiliaram no desenvolvimento dos resultados, mais precisamente, na história da interação família-escola, na qual foi possível entender um pouco mais sobre ela e como funciona na prática.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Esse tipo de análise consiste em um modelo de metodologia utilizado para interpretar e explicar tudo o que está contido nos documentos e textos, permitindo reinterpretar as mensagens e o aumento do entendimento dos significados que apresentam questões que estão além da leitura (MORAES, 1999).

Isso posto, as categorias de análise foram retiradas do modelo proposto no referencial teórico desta pesquisa, que busca apresentar as relações existentes entre a gestão escolar e o PNE na perspectiva da ação empreendedora. Foram criadas 10 categorias de análise, a partir dos conceitos da Gestão Escolar, quais sejam: Descentralização do Ensino; Inovação no Ensino; Participação; Democracia; Autonomia; Parceria; Coletividade; Oportunidade; Criatividade e Transformação. Nessa perspectiva, serão apresentadas no Quadro 3.



Quadro 3: Categorias de análise.

<b>Categorias</b>	<b>Conceitos</b>
Descentralização do Ensino	Desenvolvimento do cenário educacional, que lhe permitiu flexibilidade, principalmente em relação ao progresso de políticas públicas educacionais. A descentralização associada às instituições educacionais pode possibilitar o progresso da gestão escolar através da resolução de demandas educacionais (NOVAES; FIALHO, 2010).
Inovação no Ensino	Modernização da aprendizagem, com o propósito do progresso educacional (BORGES; TAUCHEN, 2018).
Participativa	União de indivíduos que participam ativamente das decisões de uma instituição, em relação aos cenários social, econômico, cultural e político (ALVES, 2013).
Democrática	Ação realizada de forma colaborativa, em que os indivíduos participam das tomadas de decisões que lhes importa (DAHL, 2000).
Parceria	Formato de trabalho efetuado pela associação de pessoas que possuem interesses em comum e que se relacionam por redes sociais (CARRILHO, 2008).
Autonomia	Capacidade das pessoas de expressar e agir livremente nas decisões (ANDRADE; AMBONI, 2007).
Coletividade	Relação exercida em grupo, por meio da participação dos indivíduos envolvidos no processo, com a descoberta de ideias novas (FIORAVANTE; KAIZER, 2012).
Criatividade	Ação praticada pelo indivíduo pela introdução de algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014).
Oportunidade	Descoberta que pode ocorrer de modo acidental pelo sujeito, ou como um processo de elaboração desenvolvido pelo indivíduo no decorrer do tempo (MACHADO, 2013).
Transformação	Mudança expressiva que gera consequências para toda a sociedade (LEITE, 2000).

Fonte: Da Autora (2019).

No próximo tópico, serão abordados os resultados e a discussão desta pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão apresentados os resultados encontrados no presente trabalho, de forma que, em um primeiro momento, a interação família-escola será apresentada em formato de história e, em um segundo momento, será analisada de acordo com as categorias propostas no Quadro 3.

### **4.1 A história da interação família-escola**

O Programa Interação Família-Escola pode ser compreendido como uma ação do município analisado, que pretende favorecer a construção de um relacionamento entre a família

e a escola, de modo a concretizar e privilegiar a aprendizagem e o desempenho integral dos estudantes que são acompanhados pela Rede Municipal Educacional. Tem como propósito favorecer aos alunos uma educação de qualidade. Essa ação está alinhada à Meta 7 do PNE, que visa à promoção de uma educação de qualidade para todas as modalidades de ensino (BRASIL, 2019). Nesse cenário, a Secretaria Municipal de Educação pesquisada associada às Escolas Municipais procura garantir a todos os alunos os direitos de aprendizagem e de uma educação de qualidade.

Essa ação possibilitou à Secretaria Municipal de Educação escolhida o cumprimento de mais uma diretriz do Plano de Governo criado pelo prefeito X. A proposta consiste na interação da família com a escola. Neste projeto, são ofertadas as normas que deverão ser seguidas pelas instituições educacionais, as quais, possuem autonomia para as adequarem de acordo com as realidades vivenciadas pela comunidade escolar. A Interação Família-Escola é uma ação institucional, que envolve as secretarias de Educação, Saúde, Habitação e Desenvolvimento Social do município.

Assim, a ação é impactada pela percepção de diversos gestores, os quais influenciam no desempenho escolar dos alunos, o que auxilia na redução das porcentagens de repetência e evasão. Constata-se que a escola e a família são instituições de aprendizagem e desenvolvimento, que exercem influência expressiva na vida da criança. Por isso, se as duas trabalharem em cooperação, poderão proporcionar resultados para o desenvolvimento e a aprendizagem da criança.

O Programa é disponibilizado nas escolas e nos CMEI's do município analisado, que compõe a Rede Municipal de Ensino e envolve a participação dos pais, alunos e responsáveis pelos estudantes nas atividades propostas, as quais envolvem apresentações de atividades desenvolvidas com os alunos juntamente com a família, missa em ação de graças, atividades em grupo, pinturas, teste de glicose, aferição de pressão, entre outros.

Uma das atividades que foi realizada nas escolas com o apoio da secretaria municipal de educação é a discussão de assuntos atuais, como o *bullying* e o uso do celular em sala de aula. Para tanto, foram realizadas discussões entre a família e os estudantes do quarto ano sobre esse assunto atual e polêmico. Como resultados da interação entre pais e alunos, surgiram músicas, poemas e conselhos em relação à temática escolhida. Na sequência, foram apresentados para toda a escola. Nessa atividade foi possível perceber a preocupação da escola com assuntos importantes, presentes na vida dos alunos, em que o engajamento dos pais somado ao esforço da escola gera melhores resultados no desempenho dos alunos.

Uma outra atividade realizada no CMEI consistiu na apresentação de valores essenciais para a boa convivência entre a família. Foram apresentadas placas a todos os participantes com os valores amor, perseverança, união, entre outros. Dessa forma, foram criados grupos compostos pela família e estudantes, e cada grupo ficou responsável pela confecção de cartazes com figuras que expressavam os valores escolhidos, os quais foram apresentados para todos os participantes da atividade, além da realização do sorteio de brindes para a família. Nessa ação, foi possível observar o trabalho realizado em cooperação entre as famílias e os alunos, que trabalharam em união para apresentarem os resultados.

#### 4.2 A lógica da ação empreendedora na interação família-escola

A Interação Família-Escola surgiu a partir da **DESCENTRALIZAÇÃO DO ENSINO**, que consiste no desenvolvimento do cenário educacional e permitiu-lhe flexibilidade, principalmente ao se tratar do progresso de políticas públicas educacionais (NOVAES; FIALHO, 2010). Iniciou-se no ano de 2013, a partir da preocupação de uma gestora, ao responder às demandas das escolas municipais. De acordo com a fala da Entrevistada (E1), os maiores problemas das escolas são a sua estrutura física e a falta de interação com a família.

Nesse cenário, a Interação Família-Escola emergiu como uma **INOVAÇÃO NO ENSINO**, que é caracterizada como uma modernização da aprendizagem, com a finalidade do progresso educacional (BORGES; TAUCHEN, 2018), como uma tentativa para melhorar o relacionamento entre a escola e a família. A partir da criação dessa interação, os gestores educacionais passaram a ter mais cuidado e contato com as famílias e esses indivíduos passaram a ter mais participação nas escolas:

“O Programa Interação Família-Escola surgiu de um diagnóstico. Em 2013 quando nós assumimos, a primeira coisa que nós fizemos foi passar em todas as escolas, tem até um registro disso, de todas as escolas para levantar quais eram as demandas. As maiores demandas eram: a questão da estrutura física que a escola queixa e é muito engraçado porque quase nenhuma falou da qualidade da educação em si. Eles achavam que o problema era a família. Então o problema era a família, que não tá presente, a família que não aparece, a família que deixa o menino faltar, a família, então o problema era a família. Então a partir dessa demanda, desse diagnóstico, feito em 2013, nós criamos esse Programa Institucional, né, que é a Interação Família-Escola” (Entrevistada 1).

“Então, esse projeto já faz parte né de uma parceria que é proporcionada pela SEDUC – Secretaria Municipal de Educação e ela traz esse novo momento de estarmos inserindo as famílias na escola como participação. Então a partir deste momento nós sempre temos assim um olhar bem minucioso com as famílias (...)” (Entrevistada 4).

De acordo com a fala da Entrevista 4, a interação família escola consiste em uma **PARCERIA**, que nada mais é do que o formato de trabalho realizado por meio da associação de pessoas que possuem interesses em comum e que se relacionam por redes sociais (CARRILHO, 2008), proporcionada pela SEDUC. A dedicação da SEDUC para o desenvolvimento da Interação Família-Escola, despertou nas gestoras educacionais da secretaria municipal de educação um olhar específico para entender a relação entre a família, os estudantes e a escola. Constatou-se que a implementação foi feita de forma **DEMOCRÁTICA**, pois envolveu a ação cooperativa dos membros da secretaria, em que as pessoas participaram das tomadas de decisões (DAHL, 2000). Em contrapartida, as gestoras encontraram alguns obstáculos à realização da ação interação família-escola pela resistência dos familiares dos estudantes e da própria escola. Embora tenha ocorrido certas resistências ao processo de implementação, os membros envolvidos conseguiram concretizar a criação de um projeto para contornar a resistência:

“Os membros que participaram do processo de implementação do Programa Interação Família-Escola foram os gestores da secretaria municipal de educação. Houve uma resistência inicial dos dois lados, isso foi uma conquista, né. Porque quando iniciamos o Projeto iam poucos pais. Não estavam acostumados com essa relação. E houve também inicialmente, mesmo por parte da escola, nem todos os profissionais compram a ideia, né. Então começou com um Projeto pequeno, aí nós começamos com o Dia da Família” (Entrevistada 1).

Ocorreu uma certa resistência de alguns indivíduos ao processo de implementação da Interação Família-Escola, que foi criada para tentar solucionar o desinteresse dos pais nas atividades escolares, o que desencadeou uma **OPORTUNIDADE**, que pode ocorrer por meio de uma descoberta acidental pelo sujeito ou como um processo de elaboração desenvolvido pelo indivíduo no decorrer do tempo (MACHADO, 2013). Dessa forma, as gestoras da secretaria municipal de educação constituíram a interação família-escola com **CRIATIVIDADE**, ou seja, pela introdução de algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014), no caso em específico, acontece por meio de atividades com a família e com os alunos uma vez por mês. Essa ação ficou conhecida como o DIA D, que pode ser observado na fala da Secretaria de Educação (Entrevistada 1). De acordo com o Membro Familiar 1 (Entrevistado 8), a participação da família na escola favorece o progresso das crianças:

“Então ele busca o envolvimento da família no processo de aprendizagem dos alunos, que a família se sinta corresponsável por essa aprendizagem. Família entendido aqui como Quem Cuida de Mim, que não é a mãe, que não é o pai, mas que é quem cuida de mim, trazer essa pessoa pra participar do meu processo de aprendizagem. Então, pelo menos uma vez por mês, nós temos o dia da família, que é um DIA D geral, que acontece em todas as escolas” (Entrevistada 1).

“Eu acredito que quando a família participa com a escola, ela tá dando uma base boa para a criança e toda criança que tem uma boa base, quando ela chegar lá na faculdade, quando ela chegar lá fora, ela vai saber o que fazer, ela não vai tá perdida, né” (Entrevistado 8).

No DIA D, são desenvolvidas diversas atividades com a família e os alunos. Nesse cenário, a **CRIATIVIDADE** das gestoras também pode ser observada pela liberdade que elas concederam às escolas para trabalharem a Interação Família-Escola. Dessa forma, a Supervisora Pedagógica do CMEI X (Entrevistada 3) esclarece de que forma acontece no CMEI e o Membro Familiar 2 (Entrevistado 9) relata a importância da interação:

“Através de reuniões bimestrais, através de conversas, de atendimento individual. A gente vai fazendo de acordo com a necessidade. As vezes a professora vê a necessidade, a própria família procura. Então a gente tá sempre nesse contato. É um contato constante da direção, da supervisão e dos pais (...)” (Entrevistada 3).

“Aprende junto, porque realmente em casa, as vezes até a gente como pai falha, né. As vezes muito trabalho, a gente chega tão cansada que as vezes esquece de perguntar, esquece de conversar e quando tem essas ações é como se o cérebro da gente meio que né, nossa realmente to falhando nisso” (Entrevistado 9).

As atividades realizadas nas instituições educacionais têm sido realizadas de forma **PARTICIPATIVA** pela família e pelos estudantes, por meio da união desses indivíduos que participam ativamente das decisões (ALVES, 2013). O trabalho tem sido desempenhado em **COLETIVIDADE**, ou seja, na relação exercida em grupo, pelo envolvimento dos indivíduos comprometidos com o processo e descoberta de ideias novas (FIORAVANTE; KAIZER, 2012), com as instituições educacionais, o CRAS e a OAB, o que pode ser observado na fala da Secretária de Educação (Entrevistada 1):

“Aí na escola tem palestra, tem atendimento de saúde, atendimento do CRAS, sorteio de brindes, brinquedos, que é uma forma da família estar participando. Tem assistência jurídica, uma parceria com a OAB. Então a gente tem isso tudo lá dentro da escola nesse dia. Mas todo mês a escola tem que fazer pelo menos uma ação com a família (...)” (Entrevistada 1).

Desse modo, a **PARTICIPAÇÃO** do CRAS é relevante para a complementação das atividades realizadas. O CMEI fica responsável pela interação entre os membros familiares e os alunos. A participação do CRAS acontece em um segundo momento, caso o CMEI veja essa necessidade de interferência na vida do aluno, o que pode ser observado na fala do Psicólogo e Coordenador do CRAS (Entrevistado 7). De qualquer forma, a Supervisora do CRAS (Entrevistada 3) afirma ser importante o trabalho em **COLETIVIDADE** com o CMEI e o trabalho realizado em equipe pelas famílias juntamente com os alunos:

“Da nossa parte eu acho que o que comunga esse projeto, a participação do CRAS tá na centralidade da família em relação ao trabalho que o CRAS desenvolve. Então na medida em que a escola pontua a importância disso dentro do processo de educação e a necessidade que a família se faça presente isso também atrai de qualquer maneira o trabalho desenvolvido pelo CRAS” (Entrevistado 7).

“A gente tem que tá aqui, a gente tem que tá unido à família. Então eu acho que como X falou, essa estratégia do CRAS é fazer parte e a gente ter trabalhado em cima disso, eu acho que foi uma estratégia muito boa. Esse café, esse sorteio, né. Os temas... hoje por exemplo eles trabalharam em equipe e quanta coisa boa eles falaram, essa estratégia aí foi perfeita” (Entrevistada 3).

Esse projeto tem muitos pontos positivos, porém, de acordo com o relato do Membro Familiar 1 (Entrevistado 8), deveria haver mais atividades em horários alternativos, para a família que não pudesse participar em horários normais, conseguisse participar, pois muitos pais trabalham no horário das reuniões e muitos gostariam de estar presentes. O Membro Familiar 4 (Entrevistado 11) enfatiza que é necessário que os pais participem mais do trabalho realizado pelas instituições educacionais:

“Então é excelente esse trabalho que eles fizeram aí, mas eu acho que eles deveriam fazer uma sobreposição para mais pais participarem, pra ficar mais consciente com o que está acontecendo na escola” (Entrevistado 8).

“Eu acho que precisa aumentar a participação dos pais, se os pais tiverem consciência do que tá acontecendo com os filhos na escola, aí o procedimento é diferente em casa, né (...)” (Entrevistado 11).

Os gestores da secretaria municipal de educação concederam uma certa **AUTONOMIA**, que pode ser entendida como a capacidade das pessoas de expressar e agir livremente nas decisões (ANDRADE; AMBONI, 2007), para determinar que cada escola possa realizar as suas atividades de acordo com as suas demandas. Desse modo, essas atividades seriam vivenciadas pelos próprios gestores, pela escola e pelas famílias:

“E isso é uma coisa muito positiva, uma ação com a família que não seja chamar o pai pra reclamar de alguma coisa, uma ação com a família. Esse projeto como eu falei é um Projeto Institucional, mas cada escola realiza de uma forma. Nós tivemos assim, um CMEI que realizou uma semana inteira, cada dia fez um cronograma, cada dia ia um pai, uma mãe que se dispôs a fazer uma coisa, uma vó pra contar uma história. Então assim, uma ação positiva que envolva a família. Então esse projeto é um projeto que cada escola manda pra secretaria, existe o projeto amplo que é institucional. E depois cada uma das unidades manda o seu projeto” (Entrevistada 1).

Diante do exposto, é notório que a Interação Família-Escola tem auxiliado na aproximação dos membros familiares com as escolas do município, pela preocupação de gestores educacionais com essa temática. Com o desenvolvimento dessa interação, é possível observar **TRANSFORMAÇÕES**, ou seja, mudanças expressivas que geram consequências para toda a sociedade (LEITE, 2000). No caso em análise, as transformações ocorreram para aproximar as famílias das instituições educacionais, pois os indivíduos passaram a ser parceiros das escolas, contribuindo positivamente para o êxito das atividades realizadas com os alunos, o que implica o progresso dos estudantes, gerando segurança, pode ser observada nos relatos da Secretária de Educação (Entrevistada 1), da Orientadora Social do CRAS 1 (Entrevistada 5) e do Membro Familiar 1 (Entrevistado 8):

“Os pais vão se sentindo mais próximos da escola e é muito interessante porque desde que nós iniciamos muitos pais se tornaram assim voluntários (...). Nós temos que ser uma extensão mesmo, uma referência positiva no bairro, na comunidade, eles têm que ver a escola como parceira. Então a gente tenta manter a escola mais aberta possível aos projetos que queiram ser desenvolvidos. Eles vêm, a gente fala o horário que eles são responsáveis, mas é uma forma deles cuidarem da escola. Hoje a gente tem muito menos depredação das nossas escolas. Então assim, pouquíssimos casos, porque antes era muito, muita coisa acontecia. Hoje não, porque o próprio entorno cuida da escola” (Entrevistada 1).

“(…) Porque lá a gente tem contato direto com os meninos, então acho que essa importância da participação familiar reflete muito nas nossas crianças, porque eles veem que os pais estão mais empenhados, os pais estão participativos, querem saber da vida deles e isso consequentemente vai gerar bons frutos tanto pra gente lá quanto aqui na educação né (...)” (Entrevistada 5).

“(…) E acontece muito, tem muita gente que tá despreparado porque não tem uma base boa e quando une escola e família, porque a escola o aluno vem pra aprender e a família está em casa para educar. Se o aluno aprende e a família educa e participa, ele se sente seguro. Dar segurança a toda criança segura ela prospera né, ela vai, ela tem sucesso (...)” (Entrevistado 8).

Após a análise da ação Interação Família-Escola, pode-se constatar que se trata de uma ação empreendedora, por ter sido realizada em coletividade pelas pessoas envolvidas. Por ser uma ação nova no município e por ter o foco direcionado para os resultados, foi criada pela secretaria municipal de educação em parcerias com o CRAS e a sociedade, que decorreu da falta de participação da família nas escolas e nos CMEI's. Houve resistência dos familiares e das próprias escolas em um momento inicial, mas depois a ação empreendedora Interação Família-Escola conseguiu aproximar a família das instituições educacionais. Por meio do empenho de todos os gestores envolvidos, são realizadas atividades interativas entre a família, escola e alunos, gerando assim, resultados positivos para toda a sociedade. Nos dias de hoje, a maioria dos pais estão mais participativos e interessados na vida escolar dos alunos, todavia ainda é necessária uma participação maior desses indivíduos nas atividades desenvolvidas nas instituições.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo utilizou a teoria da ação empreendedora para compreender a gestão escolar e o PNE. Desse modo, foi criado um modelo teórico para analisar essa temática. Após a análise da ação Interação Família-Escola por meio do modelo teórico proposto, constata-se que é uma ação empreendedora pública, de caráter institucional, que foi criada pela secretaria municipal de educação em parcerias com o CRAS e a sociedade.

Tal ação foi instituída para suprir a carência de participação das famílias nas escolas e nos CMEI's. Ela se tornou possível, por meio do empenho de todos os gestores envolvidos, quais sejam: gestores educacionais da secretaria de educação, membros do CRAS, gestores educacionais das escolas e CMEI's, membros da OAB e sociedade.

A ação empreendedora interação família-escola ocasionou a aproximação entre a família e as instituições educacionais, por meio de atividades interativas entre familiares, escola e alunos. Houve resultados positivos para as instituições, contudo, ainda é necessário ocorrer participação maior dos membros familiares, o que talvez possa ser resolvido por meio de atividades em turnos alternativos. Além disso, os resultados apontaram a importância dessa ação na vida de todos os envolvidos; a família passou a ter mais conhecimento e aproximação da vida escolar dos seus filhos e os alunos reagiram a essa aproximação de forma positiva. As atividades são realizadas com o objetivo de mostrar a importância da união e como ela interfere na vida das crianças.



Esta pesquisa viabilizou o desenvolvimento de novos estudos para o campo do empreendedorismo e da educação, mais especificamente, para o empreendedorismo público, com foco na educação. No caso em específico, a ação interação família-escola é uma estratégia da gestão escolar para atender a meta 7 do PNE. Para tanto, essa relação foi analisada pelo modelo teórico desenvolvido (Figura 1). Vale dizer que ele pode ser aplicado em outros municípios, a fim de constatar a sua aplicabilidade em outros municípios, no que se refere ao desenvolvimento da gestão escolar, pela perspectiva da ação empreendedora, o que fica como sugestão para trabalhos futuros.

A limitação da pesquisa está relacionada aos gestores educacionais da escola y, que não puderam participar do grupo focal organizado, pelo fato de a coleta de dados ter sido realizada no final do ano, época em que estão comprometidos com as atividades escolares de encerramento do período letivo. Embora tenha ocorrido esse episódio, acredita-se que a coleta de dados realizada conseguiu responder aos objetivos propostos.

Constata-se que a teoria da ação empreendedora pode ser utilizada para compreender a gestão escolar, no que se refere à aplicabilidade do PNE para o desenvolvimento da educação municipal. Além disso, as ações educacionais analisadas na perspectiva de ação empreendedora permitem que os gestores inovem em suas atividades, o que irá refletir na vida dos alunos, da família e de toda a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. **The American Review of Public Administration**, v. 38. n. 2, p. 196-217. 2008.

ALVES, J. C. M. **A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania**: o caso do território do Cariri/CE. 2013. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Sustentável) - Universidade Federal do Ceará, Juazeiro do Norte, 2013.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração** — das origens as perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

AZEVEDO, J. M. L. Plano Nacional de Educação e Planejamento a questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p.265-280, jul./dez. 2014.

BACZINSKI, A. V. M.; COMAR, S. R. Gestão escolar democrática e a pedagogia histórico-crítica: contradições, limites e possibilidades. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.20, n.2, p. 145-165, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERLIM, C. G.; PORTELLA, F. O.; FRANCESCHINI, I. S.; CARVALHO, M. T. Princípios e Práticas de Empreendedorismo: Um Novo Paradigma em Educação e em Psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62 – 67. 2006.

BORGES, D. S.; TAUCHEN, G. Das inovações no ensino ao ensino inovador: a percepção dos estudantes na complexidade do sistema didático. **Revista Linhas**. Florianópolis, v. 19, n. 39, p. 167-190, jan./abr. 2018.

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B.; ABREU, D. L. F. Gestão Escolar Democrática: desafios e perspectivas. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ**, Santa Maria, v. 5, n. 10, p. 103-111, jul./dez. 2016.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação em Movimento**. Disponível em: <<http://www.pne.mec.gov.br/>>. Acesso em: 20 de Setembro de 2019.

CARRILHO, T. Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. **Análise Social**, vol. XLIII (1.º), 81-107, 2008.

COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, Vol. XVIII, nº 1, 2011 | 5 – 22.

CUNHA, S. K.; BULGACOV, Y. L.; MEZA, M. L. F.; BALBINOT, Z. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista Base**, São Leopoldo, v. 6, n. 2, p. 120-137, mai./ago. 2009.

DAHL, R. **On Democracy**. Yale University Press. 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

FIORAVANTE, A. P. G.; KAIZER, S. O princípio da coletividade: alternativa para pensarmos as pesquisas em educação. **Momento**, ISSN 0102-2717, v. 21, n. 2, p. 67-78, jul./dez. 2012.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **SÃO PAULO EM PERSPECTIVA**, 14(2) 2000.

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

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

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

LEITE, M. P. Trabalho e sociedade em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 2, nº 4, p.66-87, jul/dez 2000.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

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

MACHADO, H. P. V. **Empreendedorismo, oportunidades e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro**. Eduem: Maringá, 2013. 211 p.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisa sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 19, no 46, p. 30-75, set/dez 2017.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, 22 (37), 7-32, 1999.

NASCIMENTO, P. O.; ANDRADE, D. M. A ação empreendedora na gestão escolar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2019.

NOVAES, I. L.; FIALHO, N. H. Descentralização educacional: características e perspectivas. **RBPAE** – v.26, n.3, p. 585-602, set./dez. 2010.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, Marília, v.8, n.1, p.21-34, 2007.

SOUZA, A. W. Gestão Escolar no Brasil: história e perspectivas. **Revista e Anais Uniube**, Capa, v.1, n.1, 2009.

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

VARGINHA. Prefeitura Municipal de Varginha. **Prefeitura de Varginha lança programa interação família-escola**, Varginha, 2015. Disponível em: <<http://www.varginha.mg.gov.br/component/content/article/13292-prefeitura-de-varginha-lanca-programa-interacao-escola-familia>>. Acesso em: 15 de Novembro de 2019.

VARGINHA. Prefeitura Municipal de Varginha. **Secretaria de educação lança amanhã programa interação família-escola**, Varginha 2015. Disponível em: <<http://www.varginha.mg.gov.br/pagina-inicial/25-noticias/13290-secretaria-de-educacao-lanca-amanha-programa-qinteracao-escola-familiaq>>. Acesso em: 15 de Novembro de 2019.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO

### Termo de Assentimento

#### I - IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

**Título do trabalho experimental:** “Ações empreendedoras de servidores e agentes públicos como base propulsora para o desenvolvimento local”

**Pesquisador(es) responsável(is):** x, x, x, x, x, x, x

**Telefone para contato:** (35) 3829-1754 Professora Daniela Meirelles – Coordenadora do Projeto

#### II - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Esta pesquisa será realizada com servidores e agentes públicos municipais por meio de um roteiro de entrevista e/ou grupo de foco que será gravado. Esclareço que sua participação não trará qualquer benefício direto ao senhor (a), mas poderá contribuir para se pensar as ações empreendedoras de servidores e agentes públicos como base propulsora para o desenvolvimento local.

A sua participação na pesquisa também não gerará gastos para você, bem como não há previsão de nenhum risco gerado pela sua participação. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, sendo garantido seu anonimato. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

#### III - PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva ou ligue para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, Caixa Postal 3037, Telefone: 3829-5182.

Eu \_\_\_\_\_ declaro que li e entendi todos os procedimentos que serão realizados neste trabalho. Declaro também que fui informado que posso desistir a qualquer momento. Assim, após consentimento, aceito participar como voluntário do projeto de pesquisa descrito acima.

Varginha, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

NOME (legível) \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_

ASSINATURA \_\_\_\_\_

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

*No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável Daniela Meirelles Andrade no Departamento de Administração e Economia. Telefones de contato: (35) 3829-1754.*

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

#### OBSERVAÇÕES

- ✓ Apresentação do projeto: Projeto financiado pela FAPEMIG, composto por quatro alunos de graduação, 1(uma) aluna de mestrado e quatro professores que tem como foco analisar a ação empreendedora nas escolas. A escolha das escolas se deu em razão de um projeto que já havia sendo desenvolvido nas escolas de Lavras desde 2016 pela Universidade e se firmou no ano de 2017. Foram estimadas diversas questões interessantes, que motivaram a presente pesquisa que busca compreender o ensino desde a base por meio da ótica da ação empreendedora.
- ✓ Perguntar ao entrevistado: **Quais as funções da escola hoje em dia?**
- ✓ Perguntar ao entrevistado: **Que a escola representa para o bairro?**
- ✓ Em segundo momento, torna-se pertinente indagar sobre o conhecimento dos entrevistados acerca do **plano nacional e municipal de educação, bem como sobre a importância da Lei de Diretrizes e Base da Educação.**
- ✓ É IMPORTANTE QUE SEMPRE HAJA COMPREENSÃO SOBRE COMO OCORREU A AÇÃO E, CASO NÃO TENHA OCORRIDO, COMPREENDER AS CAUSAS.
- ✓ Elementos das ações, como as iniciativas, o contexto, dificuldades, o que foi feito e quem participou das ações, são essenciais.
- ✓ Informar que perguntas do questionário foram elaboradas com base nas metas no Plano Nacional de Educação, buscando vinculá-las à ação empreendedora.
- ✓ É OBRIGATÓRIO PEDIR PERMISSÃO PARA GRAVAR A ENTREVISTA E PEDIR AOS ENTREVISTADOS ASSINAREM O TERMO DE ASSENTIMENTO.

#### Perguntas

- 1) **Gestão Escolar:** O que significa a gestão escolar para a secretaria municipal de educação? Quais são os objetivos da gestão escolar? Você acredita que ela tem sido capaz de suprir as demandas das escolas públicas? Na prática, você acha que ela está funcionando? Quais são as principais dificuldades? O que precisa ser melhorado para que se possa obter resultados mais efetivos?

- 2) **PNE:** O que significa o Plano Nacional de Educação para a secretaria municipal de educação? Há alguma relação existente entre o PNE e a gestão escolar? De que forma a gestão escolar influencia na execução do Plano Nacional de Educação?
- 3) **Ação Empreendedora:** Existe alguma relação entre as ações empreendedoras, ações desenvolvidas na secretaria de educação, como, por exemplo, o Programa Interação Família-Escola; PROMITEC; Rede de Apoio Intersetorial com o PNE? De que forma essas ações empreendedoras influenciam na execução do Plano Nacional de Educação?
- 4) Há aproximadamente 1 ano, a discente x realizou entrevistas aqui na secretaria de educação e observou que existem diversas ações que são consideradas ações empreendedoras, quais sejam:
- SAAI – Serviço de Atendimento e apoio à inclusão – Público-alvo: alunos que necessitam de educação especial;
  - Feira do jovem permacultor – Ação empreendedora direcionada à sociedade e aos pais;
  - Regulamentação de 1/3 de hora atividade na rede municipal – Ação empreendedora direcionada aos professores;
  - Terceirização da merenda escolar – Ação empreendedora direcionada à gestão;
  - Premiação anual dos professores pesquisadores – Prêmio para professores que apresentarem os melhores trabalhos de pesquisa – Prêmio Marina Prado de Castro;
  - Programa interação família-escola;
  - PROMITEC- Programa Municipal de inclusão digital e tecnologia educacional;
  - Rede de Apoio Intersetorial – Alunos em situação de vulnerabilidade, educação, saúde, assistência social e conselho tutelar

Há três ações que eu gostaria de retomar, quais sejam: o Programa Interação Família-Escola; o PROMITEC; e a Rede de Apoio Intersetorial.

- 5) Mapear as ações: Funcionamento das Ações: 1- Como surgiu a ação empreendedora? O que é a ação empreendedora? Como ela funciona? Como foi a implementação desse programa? Quem foram as pessoas que desenvolveram essas ações? Como foram formadas as redes de conexão? Qual é a finalidade da ação empreendedora? Ela visa à melhoria de um projeto novo ou já existente? Ela gerou resultados? Onde está a presença da inovação, da criatividade? Ela já foi institucionalizada? Vocês encontraram alguma limitação ou dificuldade em algum momento seja na criação, desenvolvimento ou finalidade da ação empreendedora?
- 6) Nesse espaço de 1 ano, vocês desenvolveram outras ações empreendedoras? Quais?
- 7) As escolas têm sido receptivas com as decisões (ações) tomadas pela secretaria de educação? Ou tem aparecido resistência? De que forma as escolas têm respondido à inserção das ações empreendedoras (citar as ações que irei utilizar) desenvolvidas pela secretaria de educação? Essas ações têm gerado bons resultados?
- 8) Essas ações têm sido bem recebidas pelo município? Há algum retorno da sociedade em relação a essas ações?
- 9) A administração pública tem contribuído de alguma forma para o desenvolvimento dessas ações empreendedoras? O que precisa ser melhorado?
- 10) Das ações empreendedoras desenvolvidas na secretaria, eu gostaria de saber a opinião de vocês sobre qual ação ou quais ações seria interessante analisar pela ótica dos pais e alunos? Vocês me indicariam alguma ação específica? E de que forma eu conseguiria chegar nos pais e alunos?
- 11) Vocês poderiam me passar a listagem das escolas municipais de Varginha? As escolas que possuem ações empreendedoras, as escolas que possuem o maior IDEB e analisá-las a partir de outra ótica?
- 12) Na opinião de vocês, em qual ou quais escolas seria interessante realizar uma visita?

Muito obrigada!!



**APÊNDICE B - Roteiro do Grupo Focal – Gestores Educacionais do CMEI**

- 1) Vocês sabem como surgiu essa ação e de quem foi a iniciativa de criação do projeto interação família-escola?
- 2) O que é a interação família-escola e como ela funciona?
- 3) As demandas podem surgir tanto da família quanto da própria escola?
- 4) Vocês sabem como foi a implementação desse programa e quem foram as pessoas que desenvolveram essa ação?
- 5) Qual é a finalidade da ação e ela visa à melhoria de um projeto novo ou já existente?
- 6) Ela tem gerado bons resultados e onde está a presença da inovação e da criatividade?
- 7) Ela já foi institucionalizada? E vocês encontraram alguma limitação ou dificuldade em algum momento, seja no desenvolvimento ou na finalidade da interação?
- 8) Como tem sido a participação no desenvolvimento dessa ação? Você acha que o projeto interação família-escola tem sido importante para o CMEI?
- 9) As famílias têm participado de forma efetiva do projeto? E de que forma tem ocorrido essa participação? Há cooperação dessas famílias no desenvolvimento das atividades?
- 10) Você acredita que a interação família-escola tem sido importante para a vida dos alunos, da família e para melhoria do CMEI?
- 11) Quais os resultados que vocês acreditam que essa interação tem gerado para todos os envolvidos, seja família, alunos e para CMEI?
- 12) A administração pública tem contribuído de alguma forma para o desenvolvimento dessa ação? O que que vocês acham que precisa ser melhorado?

13) Por fim, eu gostaria que vocês falassem o cargo de vocês.

Muito obrigada!!

### **APÊNDICE C – Roteiro do Grupo Focal – Familiares dos Estudantes**

- 1) Há quanto tempo seu filho(a) estuda no CMEI?
- 2) De onde surgiu a ideia do Projeto Interação Família-Escola?
- 3) De quem foi a iniciativa de criação do Projeto?
- 4) Quais foram os envolvidos no processo de implementação da Interação Família-Escola?
- 5) Como se deu a participação das famílias no processo de implementação do Projeto?
- 6) Você acha que a Interação Família-Escola tem sido importante para o CMEI? Explique a sua resposta.
- 7) As Famílias têm participado de forma efetiva da Interação Família-Escola? De que forma tem ocorrido essa participação?
- 8) As Famílias têm trabalhado em Cooperação para o desenvolvimento das atividades do Projeto? De que forma tem ocorrido essa cooperação?
- 9) As famílias estão interagindo durante o desenvolvimento das atividades do Projeto? Como isso tem ocorrido?
- 10) Como você enxerga a Interação Família-Escola? Justifique a sua resposta.
- 11) Você acredita que esse Projeto é importante para a vida dos alunos? E das famílias? Comente um pouco sobre isso.
- 12) Você acredita que o Projeto Interação Família-Escola tem sido importante para a melhoria do CMEI? De que forma?

- 13) Que tipo de resultado a Interação Família-Escola tem gerado para todos os envolvidos (família, alunos, escolas e sociedade)?
  
- 14) Você acredita que o Projeto tem gerado resultados positivos? Quais?

Muito obrigada!!