

INOVAÇÃO E AÇÃO EMPREENDEDORA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES DE MATERIAL RECICLÁVEL LOCALIZADA NO SUL DE MINAS GERAIS

INNOVATION AND ENTREPRENEURIAL ACTION IN A RECYCLABLE MATERIAL COLLECTORS ASSOCIATION LOCATED IN SOUTHERN MINAS GERAIS

LA INNOVACIÓN Y LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN UNA ASOCIACIÓN DE COLECCIONISTAS DE MATERIALES RECICLABLES SUBICADA EN EL SUR DE MINAS GERAIS

Kate Hansen, BEL

Universidade Federal de Lavras/Brazil
kate_hansen@ymail.com

Carolyn Maciente, BEL

Universidade Federal de Lavras/Brazil
carol_maciente@hotmail.com

Daniela Meirelles Andrade, Dra.

Universidade Federal de Lavras/Brazil
daniela.andrade@dae.ufla.br

Juvêncio Braga de Lima, Dr.

Universidade Federal de Lavras/Brazil
juvencio.lima@fumec.br

RESUMO

Este artigo aborda o processo da ação empreendedora presente em inovações praticadas em uma associação de catadores de materiais recicláveis localizada na região Sul de Minas Gerais, criada a partir de projetos municipais de educação ambiental, desenvolvidos inicialmente por estudantes de uma universidade federal. O objetivo principal do estudo foi identificar projetos inovadores e empreendedores realizados pela associação e deles vislumbrar ciclos de ações empreendedoras. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, de caráter exploratório, por duas entrevistas semi estruturadas. O ciclo da ação define as oportunidades (meio inicial da ação) e a inovação (consequência da prática da oportunidade) e o resultado que enseja nova ação empreendedora. Evidenciam-se aspectos inovadores, que no ciclo dizem respeito à ideia de criatividade no empreender, como fenômeno que ultrapassa os limites do indivíduo. As inovações podem ser observadas desde o momento da criação da associação, bem como em seus projetos de destaque realizados posteriormente.

Palavras-chave: Ação empreendedora; Oportunidade; Inovação; Empreendedorismo.

ABSTRACT

This article discusses the process of entrepreneurial action present in innovations practiced in an association of collectors of recyclable materials located in the southern region of Minas Gerais, created from municipal environmental education projects, initially developed by students from a federal university. The main objective of the study was to identify innovative projects and entrepreneurs conducted by the association and their cycles glimpse of entrepreneurial activities. The methodology used is qualitative, exploratory, two semi structured interviews. The cycle of action defines the opportunities (middle initial action) and innovation (a consequence of the practice of opportunity) and the result gives rise to new entrepreneurial action. They show up innovative aspects, which in the cycle relate to the idea of creativity in the undertaking, as a phenomenon that goes beyond the limits of the individual. The innovations can be observed from the moment of creation of the association, as well as their outstanding projects carried out later.

Keywords: Entrepreneurial action; Opportunity; Innovation; Entrepreneurship.



RESUMEN

Este artículo aborda el proceso de la acción empresarial presente en innovaciones practicadas en una asociación de recolectores de materiales reciclables ubicados en la región sur de Minas Gerais, creados a partir de proyectos de educación ambiental municipal, inicialmente desarrollado por los estudiantes de una universidad federal. El objetivo principal del estudio fue identificar proyectos innovadores y empresarios realizados por la asociación y sus ciclos de actividades empresariales. La metodología utilizada es cualitativa, exploratoria, dos entrevistas semiestructuradas. El ciclo de acción define las oportunidades de acción (la inicial) e innovación (consecuencia de la práctica de la oportunidad) y el resultado da lugar a una nueva acción empresarial. Se presentan aspectos innovadores, que en el ciclo se relacionan con la idea de la creatividad en la empresa, como un fenómeno que va más allá de los límites del individuo. Las innovaciones se pueden observar desde el momento de la creación de la asociación, así como sus proyectos más destacados realizados después.

Palabras clave: Acción empresarial; Oportunidad; Innovación; El espíritu empresarial.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é intrínseco nas mais diversas esferas da sociedade, perpassando por aplicações de diferentes anseios e necessidades. O cunho social é o destaque do empreendedorismo, o que acontece a partir dos anos 80 e tem como foco a resolução de problemas sociais aliados aos ganhos financeiros (OLIVEIRA, 2004; SMITH; STEVENS, 2010)

O empreendedorismo social pode ser um negócio lucrativo, além de gerar desenvolvimento. Apesar de suas ações se voltarem para a busca do desenvolvimento social, sabe-se que ele busca inovar, por meio da descoberta de novas oportunidades em situações onde a criatividade e o tino para encontrá-las, não perde a essência do termo “empreendedorismo”. Para Oliveira (2004) o empreendedorismo social pode ser considerado “uma nova tecnologia social, pois sua capacidade de inovação e de empreender por meio de novas estratégias de ação faz com que sua dinâmica gere outras ações que afetam profundamente o processo de gestão social, já não mais assistencialista e mantenedor, mas empreendedor, emancipador e transformador” (OLIVEIRA, 2004, p. 16).

Analisando a evolução do empreendedorismo no que diz respeito ao campo teórico, podemos notar que, a princípio, havia uma centralidade no sujeito, tal qual era sua capacidade de identificação e desenvolvimento de novas oportunidades (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Portanto, percebeu-se que tal atribuição não era ação exclusiva do indivíduo, mas sim, de suas ações coletivas (SCHUMPETER, 1939).

Para a ação empreendedora acontecer, há de destacar a criatividade e a disposição de um sujeito em criar soluções inovadoras, mas também de um grupo qualquer. Há, com efeito, uma mudança de paradigma a partir do momento em que considera-se que as ações dos indivíduos, sejam em agrupamentos ou não, podem em determinados momentos colocar em prática ações empreendedoras, levando em conta suas necessidades e o contexto nos quais estão inseridos, o que inclui a identificação ou criação de oportunidades..

Nesse sentido, é pertinente compreender como que as ações empreendedoras acontecem no contexto organizacional, para tanto escolheu-se uma associação de catadores de materiais recicláveis para desenvolver esse estudo. Compreender as ações empreendedoras auxiliará no desenvolvimento de melhorias e de ações estratégicas conjuntas em termos de setor organizacional, no caso em estudo da coleta seletiva.

Para tanto, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: em uma associação, é possível identificar projetos inovadores concebidos através de ações empreendedoras? Na tentativa de responder esta questão, este estudo tem como objetivo: identificar ações empreendedoras realizadas pela associação de catadores

de materiais reciclados localizada em um município de Minas Gerais, as quais teriam resultado em projetos inovadores.

O presente artigo estrutura-se em cinco partes, iniciando por esta introdução, a qual contempla o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Na sequência apresenta-se um aporte teórico, com o propósito de embasar o estudo, o qual discute aspectos relacionados com inovação e oportunidade, onde todos focam no desenvolvimento da ação empreendedora. A metodologia estabelece os passos percorridos para a realização do estudo, a qual foi qualitativa, por meio de entrevista em profundidade, analisada por meio da análise de conteúdo. Os resultados discutem as ações inovadoras realizadas dentro da Associação de Catadores de Material Reciclável e aspectos empreendedores das ações empreendedoras pela associação executada. A conclusão do estudo abre campo para refletir sobre a importância da ação empreendedora dentro das organizações sendo elas públicas e/ou privadas bem como sobre as práticas e ações empreendedoras nelas presentes e as mudanças inovadoras que impactam na sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo e a Perspectiva Pública

Empreendedorismo é definido por Dornelas (2001) como sendo um neologismo advindo da livre tradução de *entrepreneurship* ao qual designa seu uso em estudos direcionados ao perfil do empreendedor, suas origens, sistemas de atividades e universo de atuação.

Ao tratar de empreendedorismo tem-se como primeira referência, Jean-Baptiste Say (1767-1832), autor da Lei de Say, que afirma sobre a criação da demanda pela própria produção, o que impossibilitaria uma crise da superprodução (SILVA; DUTRA, 2004). O empreendedor, em linhas gerais, seria aquele que percebe a oportunidade que poucos observam e, conseqüentemente antecipa às novas tendências (ROQUE, 2010). Ele, o empreendedor, desfaz a ordem econômica existente ao ponto que cria novas formas de organização (DORNELAS, 2001).

Para Drucker (2002) o empreendedor é aquele indivíduo que inova. Segundo ele, [...] a mudança sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. E seria a inovação uma sistemática que busca de forma deliberada e organizada mudanças que tendem oferecer inovações econômicas e/ou sociais.

Seguindo este pensamento, Motta e Trevisan (2004) dizem ser esta inovação sistemática um monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora. Sendo as quatro primeiras fontes internas e visíveis: o inesperado; a incongruência; a necessidade do processo; e as mudanças estruturais de indústria e/ou mercado. Já as outras três fontes seriam externas: mudanças demográficas; mudanças de percepção, disposição e significado; conhecimento adquirido.

Ao focar sobre a oportunidade, descentra-se o foco do empreendedor, mas sem desconsiderar que o sucesso de um empreendimento visto sob a ótica desse empreendedor deve-se aos fatores estratégicos tais como a capacidade de liderar uma equipe, de trabalhar em conjunto e a sensibilidade de compreender o que vem a ser criatividade (URIARTE, 2000). Ré (2000) apresenta a ideia de que características predominantes do indivíduo que empreende se relacionam diretamente aos fatores de negócios e do processo comportamental identificando também

a existência de características pontuais em personalidades empreendedoras desvinculada ao ramo de atuação e que tais atitudes sofrem mutações em diferentes momentos da administração.

Observa-se que há uma variação de foco, empreendedor e suas características e o ambiente em que ocorrem os empreendimentos. Assim sendo, tais focos tomam outra proporção dentro do âmbito do setor público e sendo eles fundamentais para a teoria dinâmica da ação coletiva. Pois, Kuhnert (2001) fundamenta esta teoria dinâmica da ação coletiva segundo preceitos schumpeterianos, descrevendo o empreendedor dentro do âmbito público, envolvendo, portanto, uma das vertentes do contexto, no caso o setor público.

Trazendo tais perspectivas aos estudos com foco em organizações de serviço público, fica nítido que tanto os conceitos de empreendedor, de oportunidades e contextos, como seus desdobramentos teóricos e práticos no campo do empreendedorismo, são cada vez mais valorizados pela área pública, sendo considerados como base para o crescimento econômico e geração de emprego na atualidade (BARROS; PASSOS; 2000; BARROS; PEREIRA, 2008).

Em uma concepção multidimensional, consegue-se perceber a aplicabilidade do conceito tanto para organizações privadas quanto para públicas. Sendo assim, Morris e Jones (1999) dizem ser o empreendedorismo um constructo universal aplicável às organizações públicas e privadas, sendo o empreendedorismo público um processo de criação de valor para com os cidadãos como possibilidade de manejar recursos públicos combinados aos meios privados em busca de oportunidades sociais.

Nessa perspectiva, pode-se considerar uma visão do empreendedorismo social pela ótica do empreendedorismo público, na medida em que aquele, como afirma Oliveira (2004, p. 16), “não é privativo, pois a principal característica e a possível multiplicação da ideia/ação partem de ações locais, mas sua expansão é para o impacto global”. Dessa forma, é um sistema dentro de um outro sistema maior, que é a sociedade. Com efeito, o empreendedorismo social traz mudanças, sendo essencialmente diferenciado do empreendedorismo no campo empresarial por trazer a criação de um valor social, pela busca de implementação de soluções para problemas sociais. Há visões a respeito de ações individuais buscando agir no campo da sociedade, em espaços públicos, bem como visões construcionista social e schumpeteriana, seja como criação de alternativas estruturais face à ausência de agências governamentais em uma dada realidade social ou criação e novos e mais efetivos sistemas de ação do setor público, alterando aqueles pré-existentes (SMITH; STEVENS, 2010).

Dentro da abordagem de empreendedorismo relacionado ao setor público surgem diferentes abordagens tal como o Public Sector Corporate Entrepreneurship, abordado por Kearney (2007). O autor define o empreendedorismo dentro das organizações como “*corporate entrepreneurship*”, fazendo referência aos processos da organização que resultam em ações inovadoras, como por exemplo o desenvolvimento ou criação de um serviço, tecnologia, técnicas, dentre outros. Para Kearney (2007), a inovação é demonstrada em duas perspectivas ao se tratar do empreendedorismo no setor público. Uma diz ser a inovação interna – referindo-se à estrutura, controle, cultura; e a inovação externa que diz respeito ao ambiente político ao qual se insere.

Outro conceito comumente refletido dentro da área de empreendedorismo público é o de Kuhnert (2001) o qual defende que, mesmo Schumpeter não tendo feito alusão ao termo, a sua teoria se aplicaria ao setor público, levando-o a aplicar os conceitos dele para formular e fundamentar sua própria teoria. Gonos (2001) tem um conceito diferente para ele o empreendedorismo público se relaciona à intervenção feita pelo governo no desenvolvimento dos pequenos empreendimentos.

Nas organizações públicas o empreendedorismo é caracterizado segundo modelo incremental, já que se traduz em melhorias nos métodos e procedimentos administrativos. Drucker (2002) diz que uma gestão empreendedora se traduz nas organizações públicas por meio da capacidade de implementação de mudanças significativas, as quais ocorrem internamente às organizações, resultando em uma melhor oferta de serviços. Assim sendo, estaria o empreendedor presente em qualquer lugar, processo, meio, posição, seja nas organizações públicas ou privadas (SCHUMPETER, 1939).

Reconhecidas as peculiaridades quanto às organizações públicas, tais como sua hierarquia excessiva, clientelismo, paternalismo, burocracia, dentre outras, não as torna intangíveis quanto ao empreendedorismo, pois, a inovação não se difere seja o empreendedorismo em organização pública ou privada, já que os princípios são os mesmos. “As instituições do serviço público buscam maximizar os recursos e não otimizar” (DRUCKER, 1986, p. 245), ou seja para o autor tais características seriam maneiras de compensar a ausência de lucros.

O “*entrepreneurship in the public sector*” é uma forma do empreendedorismo estar presente no setor público. O fundamento é que, nesse caso, o foco é o atendimento das demandas populacionais. “O esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública se apresenta como um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil. [...] Isso exige que tanto a instituição como o servidor público tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 242), a qual poderia estar relacionada com a noção de ação empreendedora.

2.2 Ação Empreendedora

A “ação” segundo Houaiss (2001) é toda atividade prática e concreta que ocorre no campo da realidade, não restringindo-se ao campo teórico e especulativo. Silva (1997, p. 13) define que a ação é o ato de fazer algo. Logo, para definição da ação empreendedora também deve-se voltar à definição de empreendedorismo, que de certa maneira, associa-se à atribuição de características exclusivas e inerentes às pessoas com perfil empreendedor. É nesse sentido que várias correntes de pensamento empregam suas definições e conceitos sobre o que é o sujeito empreendedor. Duas vertentes são ressaltadas nesta questão: a visão dos economistas e dos comportamentalistas (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). A visão dos economistas traz o conceito de que o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento econômico, e que o empreendedor é o principal responsável por proporcionar atitudes inovadoras, que por sua vez, levam ao desenvolvimento. Em contraponto com os economistas, encontram-se os comportamentalistas que evidenciam as causas das atitudes dos empreendedores sempre com um foco no comportamento de cada indivíduo. (SAY, 1964; SCHUMPETER, 2002; LUMPKIN; DESS, 2001; McCLELLAND, 1961).

Portanto, o foco no sujeito proporcionado pelas duas vertentes, tornou o empreendedorismo algo mais palpável aos indivíduos, logo que a principal ênfase “seja na capacidade de inovação, seja no comportamento suscitou uma crença de que um indivíduo para ser empreendedor(a) deve possuir no seu âmbito determinadas características.” (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

Filion (1999), identifica quatro tópicos para definir uma ação empreendedora. Ele estabelece um modelo com quatro fatores fundamentais para que uma ação seja empreendedora: deve possuir uma visão, ter energia (iniciativa), liderança e relações (redes de contato, cooperação). Destaca-se como principal característica as relações, a qual, segundo o autor, é onde se obtém os conhecimentos fundamentais e necessários dentro de uma

estrutura de mercado, quais sejam as informações necessárias para a tomada de decisões e o conhecimento da realidade do mercado.

Uma definição mais detalhada de ação empreendedora é colocada por Andrade, Lima e Borges (2014):

As ações empreendedoras podem ser conceituadas como um fenômeno observável em organizações empresariais ou não empresariais, sendo identificadas na consideração ou construção de oportunidades, bem como associadas a processos de transformação em relações internas e externas mantidas pelos agentes sociais nelas presentes e na promoção da consolidação dessas transformações nas relações das organizações com seus *stakeholders* com o ambiente global.

Para os autores a ação empreendedora é realizada por indivíduos, mastrazendo nessa realização, um caráter coletivo, pois o empreendedorismo como fenômeno social requer essa consideração, em que agentes interagem para conseguir um objetivo, evidenciando o caráter social da ação. Nessa perspectiva, processos são ações empreendedoras observadas pela prática de atividades inovadoras, podendo envolver aprendizagem, intraempreendedorismo, criação de valor. Essa ação coletiva envolve agir de modo inovador em prol da transformação das organizações ou do ambiente, seja no setor privado, seja no setor público.

A ação empreendedora no setor público é algo que pode fazer parte da realidade organizacional. A ação empreendedora se verifica a partir da iniciativa dos empreendedores institucionais, intraempreendedores e empreendedores corporativos, que envolvem desdobramentos na economia, na política e na cultura de um país (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Boava e Macedo (2009) consideram que o ambiente seguro e estável do setor público pode ser uma armadilha que pode levar ao comodismo, no que diz respeito ao pensamento inovador para a resolução de problemas. Lecca e Naccache (2006), também seguem a mesma linha de pensamento e afirmam que devido a essas lacunas, a busca pela mudança torna-se praticamente impossível por meio de um indivíduo, desenvolvendo-se mais frequentemente por meio de um esforço conjunto. Os autores partilham do mesmo pensar ao afirmarem que tais modificações, praticamente, não se alcançam por meio de iniciativas individuais, mas em um esforço conjunto.

Outro fator determinante sobre as ações empreendedoras no setor público está relacionado com a ética e os valores, onde tais profissionais tornam-se expostos a dilemas que conflitam com os princípios da administração pública, podendo lançar-se de medidas que driblam a lei para fins de benefício próprio ou de outrem. O espírito republicano do funcionário público é o que determina o pleno sucesso de ações desenvolvidas pelo Estado, uma vez que a ação empreendedora converge para os objetivos principais da administração pública e não para os objetivos individuais (GIANNETTI, 2007). Ocorre que o setor público está sempre mudando, sendo que muitas inovações, sendo criadas ou recuperadas de iniciativas da sociedade, exigem que não sejam ampliados o uso de recursos (SØRENSEN; TORFING, 2012).

Também pode-se ressaltar que a “ação empreendedora no setor público pode estar relacionada com o reconhecimento de oportunidades de negócios, no tocante à percepção da potencialidade de novos recursos como consequência para a criação e/ou melhoria de um novo empreendimento ou de algum já existente” (LINDBERGHT; GOMES; BARBOSA, 2011). Portanto, a percepção inovadora torna-se um ingrediente indispensável e se manifesta pela ação dos intraempreendedores quando exploram a mudança como uma oportunidade para negócios e/ou serviços diferentes (GARCIA; GIMENEZ; TOLEDO, 2008).

Verifica-se, assim, que o intraempreendedorismo no setor público está relacionado com a recuperação de iniciativas empreendedoras no âmbito da sociedade, de modo que agentes sociais se defrontam, em suas decisões,

com estruturas sociais que criam tanto limites como oportunidades para que eles possam reconhecer essas iniciativas (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Não se deve desprezar o caráter de aprendizagem na ação empreendedora no âmbito do setor público, de modo que políticas novas e também reconhecimento de experiências criadas pela sociedade possam ser incorporadas no processo político (OBORN; BARRETT; EXWORTHY, 2011).

2.3 Inovação

A inovação é um instrumento essencial quando tratamos do empreendedorismo. Ela move todos os processos de uma organização quando é colocada em prática. Tanto é que uma organização que não inova, não pode ser considerada empreendedora. Uma organização empreendedora seria aquela onde vigora a orientação empreendedora em que a liderança estratégica e a cultura geram um forte ímpeto para inovar, correr riscos e buscar novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2004).

No âmbito privado, a inovação pode ser considerada como um agente transformador do potencial de produção de riqueza, ou seja, qualquer produto ou serviço que seja implementado dentro de uma organização já pode, de certa forma, ser considerado como inovador (DRUCKER, 1987, p. 40). Panuwatwanich, Stewart e Mohamed (2009) também afirmam que quando se cria ou implementa alguma ideia nova, um produto ou processo, bem como um serviço, que geram por consequência maior desempenho e eficiência organizacional também seriam considerados como organizações que inovam.

Uma característica intrínseca presente comumente em empreendedores é a chamada criatividade, ela é o combustível para a inovação. Mas de nada adianta a ideia, se ela não for tirada do papel. Portanto, pode-se analisar outra definição de inovação apresentada pelo Manual de Oslo (2005) que é a seguinte: “a inovação é a implementação de produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo ou novo método de marketing ou novo método organizacional nas práticas de negócio, no local de trabalho ou nas relações externas”. Assim, não há inovação sem implementação, pois sem implementação não há real impacto daquela ideia dentro do ambiente organizacional.

Frequentemente, confunde-se inovação com invenção. Mas a inovação é a extensão de uma invenção. Enfatizando a dicotomia entre os dois termos, pode-se dizer que a invenção é uma concepção de uma ideia, enquanto que inovação é o uso, de onde a ideia ou invenção é direcionada para a economia (ROMAN; PUETT JÚNIOR, 1983). Para transformar a invenção em inovação uma organização necessita de um aporte de habilidades, competências e recursos financeiros que supram sua concepção. Isso também se verifica no setor público, dado que cabe, muitas vezes, identificar, copiar e adaptar novas ideias e soluções já verificadas em outros países, regiões e até mesmo organizações do setor privado. Isso podendo ser feito por meio de interação entre profissionais, criando-se redes de colaboradores e também com membros da sociedade interessados nessas mudanças e soluções, em uma perspectiva de inovação colaborativa (SØRENSEN; TORFING, 2012).

Na mesma perspectiva de consideração da relação indivíduo e organização, ou indivíduo e conjunto de agentes ou ainda organização e contexto como já exposto na discussão da inovação em empresas, Spink (2006) expõe que, antes de se pensar na concepção de inovação no setor público, é preciso entender o contexto no qual ela está inserida.

Reconhecer o contexto é essencial para que o conceito de inovação no setor público possa ser trabalhado na perspectiva da administração pública e da governança. Leadbeater (2003 apud Sandamas, 2005:5) exalta que o

"processo de inovação é longo, interativo e social; resultante da união de várias pessoas com diferentes talentos, habilidades e recursos". Para Borins (2001 apud SANDAMAS, 2005, p. 5), "[...] inovação é um fenômeno multifacetado que emerge no contexto de diversas variáveis, sem uma fórmula simples e universal que possa ser aplicada a todos os casos para assegurar seu sucesso".

As razões que levam as atitudes inovadoras dentro do campo da gestão pública são completamente diferentes dos propósitos no campo privado. De forma geral, os motivos que levam ao processo inovador não se iniciam pela decisão de inovar, simplesmente são as “pessoas que decidem resolver um problema e acabam chegando a uma solução que outras pessoas e organizações reconhecem como inovadora” (GATTO, 2010).

No setor público, mudanças no ambiente global exigem uma modernização e inovação das relações entre Estado e sociedade. Os serviços devem atender para as novas demandas em um contexto que está em constante transformação (MORAIS; VALADARES; EMMENDOERFER, 2014). Assim sendo, esforços tem que ser feitos para identificar essas demandas e procurar atender aos diferentes interesses. Cria-se assim, na perspectiva do papel de gestores públicos no que passou a ser denominado governo empreendedor, uma atividade empreendedora que envolve um papel de articulador de interesses. Esses gestores, considerados empreendedores públicos, agem como corretores ao advogarem a política de inovação e fazem parte essencial desses novos processos de governança pública (OBORN; BARRETT; EXWORTHY, 2011)

3 METODOLOGIA

Neste trabalho, a pesquisa elaborada utiliza-se de abordagem qualitativa de caráter exploratório objetivando a compreensão de ações empreendedoras dentro da organização pesquisada, uma vez que a abordagem qualitativa se dá como método mais eficiente para se apreender particularidades (DAVEL; COLBARI, 2003). A pesquisa é descritiva, pois constitui-se de objetivos bem delimitados e estruturados, procedimentos formais que conduzem à solução de problemas e/ou avaliação de cursos de ação (MATTAR, 2008), fornecendo ao pesquisador elementos para estimar e delimitar características e verificar realidade de relações entre variáveis.

O objeto de estudo da pesquisa foi uma Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de um Município da mesorregião de Campo das Vertentes no Sul de Minas Gerais, criada a partir de projetos de educação ambiental realizados no município, desenvolvidos pelos estudantes da Universidade Federal local, por meio de uma Fundação Pró Defesa Ambiental.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista não estruturada, ao presidente da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis. Nesse tipo de entrevista, o entrevistado se apropria de uma liberdade maior de construir ao seu modo sua resposta, tendo, em contrapartida, o entrevistador de se munir de maior atenção para que a entrevista não fuja ao objetivo principal de estudo que visa identificar ações empreendedoras realizadas pela associação (MATTOS; LINCOLN, 2005). É este, um modelo de pesquisa essencialmente exploratória e flexível uma vez que não há um sequenciamento prescrito ou parâmetro de respostas, iniciada com um tema amplo aprofundado em momentos delimitados perante aspectos significativos apurados pelo entrevistador (DUARTE, 2005).

O instrumento de coleta foi um roteiro de entrevista não estruturado. A entrevista foi gravada, permitindo assim um registro completo de todos os aspectos da mesma, limitando vieses, proporcionando maior seguridade ao conteúdo e fonte (DUARTE, 2005). A entrevista foi realizada em duas etapas, uma preliminar que durou

aproximadamente 55 minutos e foi transcrita na íntegra, o que proporcionou a compreensão detalhada de cada fato proporcionando baseamento para a compreensão de fatos e norteamento da pesquisa. Na segunda etapa foi realizada uma entrevista com o objetivo de elucidar aspectos que não foram suficientemente explicados na primeira etapa, a fim de buscar eliminar possíveis vieses à pesquisa, com duração de aproximadamente 40 minutos, gravada e transcrita na íntegra de forma a complementar e fortalecer a análise dos dados.

Após a transcrição da entrevista foi realizada a análises dos dados, metodologia que descreve e interpreta o conteúdo dos documentos, dos textos pesquisados e de entrevistas transcritas (MORAES, 1999). Tal análise, para Moraes (1999), conduz à descrições sistemáticas, qualitativas/quantitativas auxiliando o pesquisador em sua interpretação perante as mensagens almejando maior clareza de seus significados sobressaindo a leitura habitual

Para análise de conteúdo (OLABUENGA; SPIZÚA, 1989) foram consideradas duas categoriais *a priori*, quais sejam: ação empreendedora e inovação, as quais foram trabalhadas a partir dos seguintes conceitos ao qual a ação empreendedora é percebida como sendo uma ação executada por indivíduos que identificam a oportunidade e agem de modo inovador em prol da transformação do meio em que se inserem sendo ele público ou privado. E a inovação é o que move os processos da organização; é o agente transformador que gera desempenho e eficiência organizacional. A inovação foi trabalhada a partir do recorte teórico apresentado pelo Manual de Oslo (2005), o qual considera a inovação de produto, de processo, de marketing e, organizacional.

Para analisar os dados fez-se a leitura exaustiva do material transcrito, a fim de identificar passagens que remetessem às categorias definidas, no caso em estudo.

4 AS AÇÕES NA ASSOCIAÇÃO ESTUDADA

A associação surgiu a partir de trabalhos de educação ambiental realizados em um município da mesorregião de Campo das Vertentes, no Sul de Minas Gerais, desenvolvidos por estudantes através de uma fundação que defende questões ambientais, no ano de 1993.

Inicialmente eram desenvolvidas ações comunitárias aliadas a um trabalho de educação ambiental em comunidades carentes e em creches municipais. O intuito era fornecer uma melhoria na qualidade da alimentação das crianças carentes, através de hortas comunitárias. Com o passar do tempo, notou-se que várias crianças passaram a alegar que em certos dias, o único alimento que tinham para consumo era aquele gerado na horta comunitária. Com isso, os executores do projeto notaram que surgiu uma nova demanda da população atendida, algo que gerasse renda para os pais dessas crianças. E levando em consideração que esses adultos possuíam pouca escolaridade e quase nenhuma qualificação profissional, foram pensadas diversas atividades que fossem de entendimento simples e com bom retorno financeiro. Possuindo a informação de que alguns já trabalhavam com coleta seletiva na cidade, surgiu a ideia de trabalhar com a coleta seletiva como fonte geradora de emprego e renda para estas famílias. Surge então o “Programa de Coleta Seletiva de Lixo, Associativismo e Educação Ambiental”.

Dado o início do processo de constituição da Associação de Catadores de Materiais Recicláveis, que tem como missão gerar emprego e renda, através da coleta, separação e comercialização de materiais recicláveis (papeis, plásticos, metais, vidro e óleo vegetal), caracterizando seu espírito de inovação e pioneirismo.

Constatou-se que a associação tem recebido muitos recursos por meio de leis de incentivo estaduais ou mesmo federais, ao mesmo tempo em que expressa várias ações inovadoras, praticadas por seus líderes. Cita-se como exemplo, a contratação de um profissional específico e competente para a captação de recursos, além de

manter um sistema flexível e rotatório de funções e jornada de trabalho, o que permite que todos os associados, e ao mesmo tempo trabalhadores, pratiquem as atividades exercidas dentro da associação, proporcionando uma maior autonomia dentro do grupo. Registre-se que, mesmo sendo uma jornada de trabalho flexível, existe um sistema de controle de entrada e saída de associados, calcado em novas tecnologias, pois recentemente a organização adquiriu um software de gerenciamento de processos e serviços, o qual foi desenvolvido exclusivamente para cooperativas, o Cata Fácil. Um sistema de leitura de cartão com código de barras também é utilizado para registro de ponto. Antes desse programa, todo o registro de funcionários era feito por meio do software Excel.

As empresas parceiras da associação, fundamentais para o seu desenvolvimento, hoje já oferecem cursos preparatórios em informática e inglês para os associados. A busca para aumentar o nível de escolaridade de seus integrantes também é muito incentivado dentro da cooperativa. Bolsas criadas pelo governo do estado de Minas Gerais, também incentivam as cooperativas a continuarem o seu trabalho, como a Bolsa Reciclagem, na qual a associação recebe um repasse por tonelada de material coletado, que é pago a cada três meses.

Também pode-se destacar o planejamento organizacional da prestação do serviço da coleta de lixo no município, como outro aspecto inovador, pois permitiu a expansão da prestação de serviços para comunidade local. E para atender essa demanda de crescimento com a coleta de lixo, foi necessária a mecanização de alguns processos rotineiros dentro da associação. Isso é apreciado pelos seus gestores, os quais valorizam a tecnologia e consideram que ela pode otimizar e agregar valor à grande parte dos processos e materiais embutidos ali. A associação também trabalha com os chamados PEV's (Pontos de Entrega Voluntária), com 50 unidades espalhadas pelo município. A associação também faz parte do Movimento Nacional dos Catadores e de uma rede de associações de comercialização, sendo uma das pioneiras na questão de comercialização de grandes volumes de material reciclável.

O terreno atual, que é cedido pela universidade federal, já não comporta mais o volume de material coletado. Visando resolver esse impasse, a cooperativa recebeu um terreno maior do que o atual, para a construção de um novo galpão. Trata-se de novo espaço localizado no distrito industrial do município, contudo a construção depende de financiamento público.

Constatou-se a identificação de uma dificuldade enfrentada pela associação, a crescente concorrência de coleta de material reciclável nas ruas. Empresas privadas e também catadores autônomos viram a oportunidade de se inserir na atividade que a própria associação havia visto anos atrás. A associação busca maneiras de adaptar a essa nova realidade, havendo, entretanto, a expressão da consideração e respeito, reconhecendo-se o trabalho realizado por todos.

Ao longo de sua história a associação cresceu e tornou-se referência em coleta seletiva, sendo uma das mais bem sucedidas do país. Isso tem levado à conquista de várias premiações. Na atualidade ela conta com 47 associados, que se dividem na execução das atividades operacionais e comerciais referentes à coleta, beneficiamento e comercialização dos materiais recicláveis. A quantidade de material processado passou de 50 kg/mês no início das atividades para cerca de 90 ton/mês de materiais; e a média de rendimentos líquidos para cada associado no período, que antes era de R\$ 50,00/mês, passou à R\$ 950,00/mês. O crescimento de atividades foi acompanhado pelo desenvolvimento de parcerias, a associação tendo sido beneficiada com concessão de seis caminhões, uma Kombi, quatro prensas, equipamentos para fabricação de vassouras, a partir de garrafas PET e uma serraria para reciclagem demadeiras, onde são fabricados móveis populares e caixas para legumes.

4.1 As Ações Inovadoras na Associação

O surgimento da associação foi fruto de um projeto de extensão, desenvolvido por alunos da universidade federal. Seu foco era voltado para a conscientização ambiental de crianças do ensino fundamental do município através de hortas comunitárias. Considerando que a criação da associação foi em 1993, quando a questão da preservação ambiental era pouco difundida entre a população brasileira, pode ser enfatizado o espírito pioneiro dos alunos fundadores de tal projeto. Aí se inicia a inovação, buscando soluções novas para problemas antigos (GATTO, 2010).

De acordo com o Manual de Oslo (2005) existem quatro tipos de inovação dentro da categoria “objeto”, são elas: a) inovação de produto, b) inovação de processo, c) inovação de *marketing* e, d) inovação organizacional. Após o estabelecimento da associação no município, iniciaram o sistema de coleta seletiva que foi instituído de forma muito rudimentar, sem veículos automotores. De forma também rudimentar era realizado o processamento dos materiais coletados na sede da associação, toda a triagem sendo feita manualmente após o despejo dos materiais no próprio chão da sede.

Com a intenção de amenizar as deficiências da associação, foi providenciada a contratação de um profissional especializado em confecção de projetos, com o intuito de aumentar a captação de recursos provenientes de órgãos públicos ou entidades privadas. Ao longo do tempo, sendo frutos da obtenção de recursos por meio de projetos, foram adquiridos uma esteira elétrica e um veículo automotivo. Essas duas “máquinas” serviram para otimizar os dois processos anteriormente citados, uma vez que o tempo de coleta e de triagem dos materiais diminuiriam substancialmente com sua implementação. Verifica-se, assim, que estas ações inovadoras se enquadram na inovação de processo, que “consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Isto inclui mudanças significativas nas técnicas, tecnologia, equipamento e/ou software” (MANUAL DE OSLO, 2005).

Outros exemplos de inovação de processos na associação pesquisada ocorreram com o software de gerenciamento de processos e serviços, que foi desenvolvido exclusivamente para cooperativas, o Cata Fácil. Esse sistema inclui uma interface de gerenciamento de processos operacionais e administrativos, com registros sobre a produção e de identificação de associados, bem como um sistema de controle sofisticado de entrada e saída, que inclui também um sistema de leitura de cartão com código de barras. Esse sistema simples e funcional acabou facilitando os processos executados dentro de cooperativas (BORINS, 2001; apud SANDAMAS, 2005, p. 5). Antes desse programa, todo o registro de funcionários era feito por Excel, o que demonstra mais uma inovação de processo na organização pesquisada.

Com o intuito de maximizar os resultados da associação, iniciou-se a produção de objetos a partir da matéria prima coletada. A partir de uma demanda de uma rede de supermercados da região, a associação passa a produzir vassouras de garrafa PET para revenda. Após essa experiência bem sucedida, tem início o teste de outros tipos de materiais para a construção de objetos de valor agregado. A madeira veio em seguida, com a aquisição de uma serraria, no início de 2007, para onde são encaminhadas as madeiras coletadas nas empresas do município. Anteriormente, estas madeiras eram incineradas em olarias e padarias. Assim, desenvolveu-se um projeto para fabricação de caixas de legumes, casinhas de cachorro e móveis populares, gerando seis empregos diretos. Trata-se, nesse caso, de uma inovação de marketing, que consiste na implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. A

inovação de marketing tem como finalidade a orientação no sentido das necessidades do consumidor, abrindo novos mercados ou reposicionando no mercado o produto de uma empresa, com o objetivo de aumentar as vendas da empresa (MANUAL DE OSLO, 2005).

Outro exemplo de inovação é o modo de comercialização da matéria prima coletada, que ainda é a maior fonte da renda da associação. Compradores de plástico, vidro e papelão de todo o país procuram a associação para adquirir tais produtos. Antigamente, a associação alugava um caminhão para realizar a entrega dos materiais até o endereço do comprador, mas isso implicava em alto custo, a partir deste contexto surge à necessidade de repensar as vendas interestaduais. Uma solução encontrada para este problema foi deixar o procedimento de entrega do produto sob responsabilidade dos compradores, ou seja, a associação eliminou um procedimento de custo elevado e o repassou para o cliente. Não houve perda de mercado uma vez que os preços de seus produtos são competitivos. Nesse caso, observa-se o tipo de inovação organizacional, que consiste na implementação de um novo método organizacional na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005). Pode-se exemplificar também, pelo sistema de jornada de trabalho flexível e de funções rotatórias, o que tem permitido que todos pratiquem as atividades exercidas dentro da associação, proporcionando uma maior autonomia dentro do grupo.

Cabe, finalmente, mencionar a inovação de produto, verificada na transição da matéria prima vendida para um produto de valor agregado. Este tipo de inovação “consiste na introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado respeitando as suas características ou funcionalidades. Isto inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado interface com o utilizador ou outras características funcionais” (MANUAL DE OSLO, 2005).

4.2 Empreendedorismo e ações empreendedoras

Dentre tantos aspectos inovadores sobressai a ideia da prática do empreendedorismo, a partir da observação da oportunidade, onde a associação inova assim que identifica a demanda por inovação.

Podemos dizer que as ações inovadoras da associação, as quais são enfocadas pelo Manual de Oslo (2005), tais como, o melhoramento do processo de coleta seletiva de lixo que antes era feito de maneira rudimentar; a criação do software de gerenciamento de processos e serviços, o Cata Fácil; confecção de objetos recicláveis; criação da serraria; comercialização da matéria prima coletada relacionam-se ao empreendedorismo como sendo os processos que a organização apresenta como resultado para a inovação sendo entendido como “*corporate entrepreneurship*” (KEARNEY, 2007) ou seja como ação empreendedora, uma vez que estes processos seriam construções de oportunidade associado a transformação nas relações internas e externas (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014).

Em contraponto, não se pode dizer que a prática estudada se relaciona ao termo “*Public Entrepreneurship*” proposto por Kuhnert (2001), pois para ele o empreendedorismo público seria uma forma de intervenção feita pelo governo para proporcionar desenvolvimento a pequenos empreendimentos. Porém, a associação originou-se por meio de uma necessidade percebida pelos próprios catadores e não algo proposto ou imposto pela administração pública municipal, o que demonstra a ação dos estudantes ao conceberem o ideal da associação.

Na entrevista com o presidente da associação observa-se a dificuldade de conseguir o apoio da administração pública municipal, a qual reconhece o trabalho realizado pela associação, bem como sua importância

para o município, porém não subsidia financeiramente suas ações. Assim, a associação busca, constantemente elaborar projetos empreendedores, a fim de conseguir subsídio suficiente para continuar prestando o seu trabalho para a comunidade local.

Pode-se definir as ações empreendedoras da associação como sendo “*entrepreneurship in the public sector*”, pois esta é a maneira como o empreendedorismo é visto dentro do setor público diretamente tendo como objetivo fim o atendimento das demandas populacionais. Uma vez que a ação empreendedora no setor público é reconhecida por estar inserida na descoberta da oportunidade no tocante à percepção da potencialidade de criação/melhoria para um empreendimento existente ou para a criação de um novo (LINDBERGHT; GOMES; BARBOSA, 2011). Isso fica evidente o esforço da associação em atender a comunidade, oferecendo cada dia mais eficiência em seus processos, mesmo que com apoio quase escasso da gestão municipal. Exemplo disso são: o projeto das vassouras PET e dos móveis de material reciclável que trazem resultados financeiros consistentes e benefícios para a sociedade. Tais evidências podem ser definidas também como ação empreendedora no setor público, que teoricamente é toda e qualquer atividade prática e concreta, não se restringindo somente ao campo teórico e especulativo, dentro do campo da realidade (HOUAISS, 2001). Como diz Silva (1997, p. 13) é fazer algo.

Filion (1999) fundamenta quatro tópicos para caracterizar a ação empreendedora. Para o autor ela está associada à visão de futuro, iniciativa, liderança e relações (redes de contato, cooperação), com o objetivo da formação profissional do empreendedor. Isso é possível perceber no gestor da associação, que consegue absorver a informação sobre o que a organização precisa e demanda, assim a partir desta oportunidade ele direciona ações inovadoras, as quais estão ligadas à ideia de ação empreendedora no setor público. Trata-se daquilo concebido por Lindbergh, Gomes e Barbosa (2001) como reconhecimento da oportunidade e a percepção desta potencialidade de novos recursos gerarem como consequência a criação e /ou melhoria de um novo ou já existente empreendimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo trouxe como reflexão as ações inovadoras realizadas no âmbito da Associação de Catadores de Material Reciclável e aspectos empreendedores das ações empreendedoras. Em essência inovar é quebrar o padrão, ou mesmo criar uma nova lógica ou maneira para prestar um serviço público e para isso é necessário aprender. Esse aprendizado acontece por meio de um conhecimento formal, o qual é possível ao fazer um curso, assistir à uma aula, por outro lado ele também ocorre pela experiência, o que envolve um processo de tentativa e erro. Ele pode acontecer por meio da prática, onde ocorre a troca de conhecimento entre os pares envolvidos no processo.

Assim, na observação das ações empreendedoras foi verificado o envolvimento de um conjunto de atores, instituições e *stakeholders*, sendo que tais ações ora são frutos das ações dos indivíduos ora fruto das ações das instituições, em um processo dinâmico e interativo. A experiência analisada trata-se, efetivamente, de uma experiência de empreendedorismo social que se insere na sociedade local e posteriormente envolve a intervenção de políticas públicas, evidenciando a problemática atual da relação entre o setor público e o empreendedorismo social, incluindo a valorização de experiências nascidas no âmbito da sociedade (SMITH; STEVENS, 2010).

Na análise de dados foram consideradas a classificação de inovação presentes no Manual de Oslo (2005): a) Inovação de produto, b) Inovação de processo, c) Inovação de marketing e, d) Inovação organizacional. A inovação de produto verificou-se pela introdução de um bem ou serviço novo, com fabricação e venda de utensílios

de madeira. Já a inovação de processo foi evidenciada pela a criação do *software* de gerenciamento de processos e serviços, o Cata Fácil, bem como pela aquisição do veículo de coleta seletiva de material reciclável e a esteira elétrica. A inovação de marketing, que trata da melhoria do produto visando amplitude de mercado, está presente nos projetos das vassouras Pet e da criação dos moveis elaborados com materiais recicláveis. E, por último inovação organizacional, que trata da implementação de um novo método organizacional acontece pelas práticas da associação na solução dada ao problema dos custos elevados na entrega de produtos, com inversão da lógica, passando a responsabilidade com os custos pelo comprador; inovação organizacional ocorre na criação de jornada de trabalho flexível e funções rotatórias, relacionando todos os colaboradores com as atividades exercidas dentro da organização resultando em maior autonomia do grupo.

As ações empreendedoras, na organização estudada inserida no âmbito do empreendedorismo social na perspectiva de Oliveira (2004) foram analisadas com base nos conceitos de “*corporate entrepreneurship*” que seriam os processos da organização que resultam em inovação, “*Public Entrepreneurship*” como sendo a intervenção direta da gestão pública na busca de desenvolvimento e “*entrepreneurship in the public setor*” que é a forma como o empreendedorismo é visto de forma direta dentro da organização pública, que fica nítido ao ponto que a organização preza pelo atendimento á sociedade e eficiência de processos.

Por meio do estudo percebeu a importância da ação empreendedora no contexto organizacional, pois essa possibilita o desenvolvimento de práticas e ações capazes de gerar inovações em organizações onde o interesse público é o alvo, as quais vêm auxiliando o governo a realizar ações fundamentais como o caso da reciclagem.

Assim, para que o empreendedorismo seja institucionalizado no contexto organizacional é necessário quebrar a ordem vigente, ou seja é necessário criar um novo padrão e para isso duas variáveis são importantes inovar e aprender. O estudo abre campo para compreender as ações do terceiro setor a partir da inovação e das ações empreendedoras e apresenta com lacuna a ausência de trabalhos mais robusto nessa perspectiva.

Artigo submetido para avaliação em 15/06/2019 e aceito para publicação em 20/09/2019

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; BORGES, A. F. Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - GEPE, 8., 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2014.
- BARROS, A., PEREIRA, C. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008
- BARROS, M., PASSOS, E. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 161-174, 2000.
- BOAVA, D.L.T.; MACEDO, M.F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, 2009.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, PETER F. **Innovation and entrepreneurship** practice and principles. London: Pan Books, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor.** Editora Pioneira, 1987.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, abr./jul. 1999.

GARCIA, U.L.; GIMENEZ, F.A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empreendedores: uma escala de mensuração. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

GATTO, R. C. **A inovação e o setor público no Brasil:** o papel do estado no desenvolvimento das atividades espaciais no INPE. 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Instituições Públicas de Pesquisa) – Pós-Graduação *latu sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV-In Company. São José dos Campos, 2010.

GIANNETTI, E. **Vícios privados, benefícios públicos?:** a ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras. 2007.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr. /jun. 2013.

GONOS, G. Entrepreneurship, Private and. Public (Review). **Public Entrepreneurship**, 2001.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. (v. 1).

KEARNEY, C., HISRICH, R. ROCHE, F., Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model, **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 3, p. 275-99, 2007.

KUHNERT S, An Evolutionary Theory of Collective Action: Schumpeterian Entrepreneurship for the Common Good, **Constitutional Political Economy**, v. 12, p. 13–29, 2001.

LECCA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization.** SagePublication. v. 13, n. 5, 2006.

LINDBERGH DE SOUSA, J., GOMES DE PAIVA JUNIOR, F., & BARBOSA LIRA, Z. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 16, n. 5, p. 429-451, May 2001.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G. G. E Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 161-173, 2004.

MANUAL DE OSLO, **Guidelines for collecting and interpreting innovation data**, 3 ed. 2005.

MATIAS, José Pereira. **Curso de administração pública:** foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 350 p. (v. 1).

MATTOS, O.; LINCOLN, C. L. A Entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. **Rev. Adm. Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-847, jul./ago.2005.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, M.C.A.; VALADARES, J.L.; EMMENDOERFER, M.L. Polissemias do Empreendedorismo no Setor Público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA ANPAD, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 1999.

MOTTA, J.P.; TREVISAN, M. Perfil de empreendedores: Associação de Jovens Empresários de Santa Maria/RS. SEMEAD, 7., 2004, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2004.

OBORN, E; BARRETT, M.; EXWORTHY, M. Policy entrepreneurship in the development of public sector strategy: the case of london health reform. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 325-344, 2011.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana**: métodos de investigación cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, E. M. **Revista FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

PANUWATWANICH, K.; STEWART, R. A.; MOHAMED, S. Validation of an empirical model for innovation diffusion in Australian design firms. **Construction Innovation**, v. 9, n. 4, p. 449-467, 2009.

RÉ, A. M. **Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema Neurodifuso**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2000.

ROMAN, D. D.; PUETT JUNIOR, J. E. **International Business and Technological Innovation**. New York: Elsevier Science PublishingCo., 1983.

ROQUE, W. **Futuro planejado**: empresas que estão à frente dos acontecimentos garantem faturamento crescente mesmo em épocas de vacas magras. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA482351-2488,00.html>>. Acesso em: 1 jun. 2010.

SANDAMAS, C. **Innovation in Public Services – LiteratureReview**, InnovationForum. Disponível em: <<http://www.idea.gov.uk/idk/aio/1118552>> Acesso em: abr. 2015

SAY, Jean-Baptiste. **A treatise on political economy; or the production, distribution & consumption of wealth**. New York: A. M. Kelley, Bookseller, 1964. 488p.

SCHUMPETER, J. A. Economictheoryandentrepreneurialhistory. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 2002.

SCHUMPETER, J. **Business Cycles**: a theoretical, historical and statistic analysis of the capitalist process, New York Toronto London: Mc Graw-Hill Book Company, 1939 461p.

SILVA, C. A; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa de crédito solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **RECADM**. v.15, n.1, p. 55-68, jan-abr, 2016

SILVA, D. **De onde vêm as palavras**. São Paulo: Mandarim, 1997.

SILVA, H. E.; DUTRA, M. L. S. Talento empreendedor brasileiro: uma proposta de aprendizagem para os cursos de Administração. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

SMITH, B. R.; STEVENS, C. E. Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 6, Oct. p. 575–598, 2010.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, 2012.

SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, Novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.