



Doi: <https://doi.org/10.4025/cadm.v29i1.54685>

AÇÕES EMPREENDEDORAS E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS SUL-MINEIROS

ENTREPRENEURIAL ACTIONS AND THE NATIONAL EDUCATION PLAN IN MUNICIPALITIES IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS

Lauriene Teixeira SANTOS¹
 Daniela Meirelles ANDRADE²
 Juliana de Oliveira BECHERI³
 Izadora Ribeiro e Garcia de OLIVEIRA⁴

Recebido em: **08/07/2020**
 Aceito em: **15/10/2020**

RESUMO

Considerando que o desenvolvimento de ações empreendedoras no setor público pode trazer diversos benefícios relacionados à otimização de processos e melhoria do serviço prestado, o presente artigo buscou conhecer as ações empreendedoras desenvolvidas na Secretaria Municipal de Educação de dois municípios localizados no sul de Minas Gerais e compreender se essas influenciam no alcance das metas do Plano Nacional de Educação (PNE). A pesquisa se trata de um estudo qualitativo básico, que utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada com duas Secretárias de Educação, sendo cada uma de um município específico do sul de Minas Gerais. Os dados coletados foram analisados através da análise de conteúdo. Assim sendo, foi possível perceber que há ações desenvolvidas, nos dois municípios estudados, que contemplam quatro das metas do PNE. Contudo, percebeu-se também que as ações empreendedoras desenvolvidas são diferentes em cada município, de acordo com as especificidades da realidade de cada um.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ações empreendedoras. Plano Nacional de Educação.

ABSTRACT

¹ Universidade Federal de Lavras.

² Universidade Federal de Lavras.

³ Universidade Federal de Lavras.

⁴ Universidade Federal de Lavras.

Considering that the development of entrepreneurial actions in the public sector can bring several benefits related to the optimization of processes and improvement of the service provided, this article sought to know the entrepreneurial actions developed in the municipal education department of two municipalities located in the south of Minas Gerais and understand whether these influence the achievement of the goals of the National Education Plan (PNE). The research is a basic qualitative study, which used a semi-structured interview with the education secretary of each of the two municipalities studied as a data collection technique. The collected data were analyzed through content analysis. Thus, it was possible to notice that there are actions developed in the two municipalities studied, which contemplate four of the goals of the PNE. However, it was also noticed that the entrepreneurial actions developed are different in each municipality, according to the specificities of each reality.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial actions. National Education Plan.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, ao longo dos anos, foi estudado por diversas óticas, destacando-se a abordagem economicista e a abordagem comportamentalista. Respectivamente, entende-se que a primeira está ligada ao entendimento sobre os resultados da atuação empreendedora que reflete nas economias de mercado; já a segunda possui uma preocupação em compreender o sujeito empreendedor, bem como suas habilidades e características (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011). De acordo com Boava e Macedo (2006), a abordagem econômica costuma ganhar mais destaque, visto os interesses que possuem governo e sociedade, haja vista a interligação entre desenvolvimento econômico e o empreendedorismo (TOMA; GRIGORE; MARINESCU, 2014).

Contudo, reduzir o estudo do empreendedorismo às áreas definidas como economia, psicologia ou administração faz com que se obtenha um olhar restrito da área de estudo. Para que se possa ter uma visão holística sobre o empreendedorismo, torna-se necessário que haja o entendimento de que a temática trata de uma característica própria do homem (BESSANT; TIDD, 2007) e, portanto, está presente em todas as esferas das atividades humanas, como na academia, nos esportes, na política, dentre outros (BOAVA; MACEDO, 2006). Ao ir além da possibilidade de desenvolvimento de determinadas habilidades nos indivíduos, ou do foco nas condições ambientais que são impostas a eles, é possível entender que pessoas que nunca se imaginaram desenvolvedoras de iniciativas empreendedoras podem se ver executando este papel (TONELLI; BRITO; ZAMBALDE, 2011).

Quando se trata especificamente do setor público, é possível perceber que há atualmente, uma maior cobrança para que haja uma melhor alocação dos recursos públicos, onde os objetivos sejam atingidos pautando-se por valores éticos e morais, alcançando uma melhoria da qualidade dos serviços prestados pela administração pública (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; MONTEIRO et al., 2016). Neste sentido e, aliado às mudanças das públicas ao longo do tempo, o empreendedorismo no setor público passa a ser visto como elemento indispensável para a elaboração e implantação de políticas (DEMIRCIOLU; CHOWDHURY, 2020).

Para Monteiro et al. (2016), essa nova forma de percepção da administração pública fez com que o servidor público fosse considerado muitas vezes sem preparo e desqualificado para atender a essas novas demandas sociais. Entretanto, a visão empreendedora no setor público necessita de um cuidado especial, uma vez que este é pautado por princípios burocráticos, os quais dão garantias de legitimidade para as atividades que são executadas, não sendo possível desvincular o setor público dessa característica tão primária (VALADARES et al., 2012). Por

esse motivo, na visão de Valadares et al. (2012), não se deve ter uma expectativa muito exagerada quando se trata do empreendedorismo público.

Assim, manter o foco na ação empreendedora ajuda a compreender esses novos requisitos no âmbito da gestão pública, já que a ação empreendedora acaba por se tornar um elemento central que proporciona o desenvolvimento das organizações públicas, onde, neste contexto, o agir empreendedor faz muita diferença nos resultados alcançados (MONTEIRO et al., 2016). As ações empreendedoras ocorrem através da realização de trocas inovadoras e criativas, ocorrendo em várias funções organizacionais e com os *stakeholders*, estando além da criação de novas organizações (WATSON, 2013).

Ainda que o setor público não seja um setor considerado encorajador para o desenvolvimento de ações empreendedoras, estas não são impossíveis de ocorrer. Tratando-se especificamente de instituições públicas voltadas para o ensino, estas podem apresentar ações empreendedoras, voltadas para o cumprimento do Plano Nacional de Educação (PNE).

O PNE, que atualmente compreende o período de 2014 até 2024, foi instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, onde se estabelecem diretrizes, metas e estratégias para a política educacional brasileira (INEP, 2017). É constituído por vinte metas que dão destaque para a garantia do direito à educação com qualidade, assegurando o acesso à universalização do ensino obrigatório e à ampliação das oportunidades educacionais, a redução das desigualdades, a valorização da diversidade e a valorização dos profissionais de educação (INEP, 2017).

Neste sentido, torna-se interessante conhecer de que formas as metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação vêm sendo cumpridas, e se há o desenvolvimento de ações empreendedoras por parte das Secretarias de Educação Municipais, para atender o que é proposto pelas metas.

Acredita-se que o desenvolvimento de ações empreendedoras, com esse intuito, tem muito a privilegiar o aperfeiçoamento do serviço público prestado, atendendo aos usuários com excelência. Além disso, caso sejam encontradas ações empreendedoras nas Secretarias de Educação estudadas, estas podem servir de inspiração e modelo, para que outras Secretarias considerem diferentes formas de corresponderem ao que é proposto no PNE.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dessa forma, e considerando as possibilidades que as ações empreendedoras podem trazer para o setor público, ainda que este seja muitas vezes enrijecido com relação a inovações, chega-se ao seguinte questionamento: são desenvolvidas ações empreendedoras na secretaria municipal da educação de dois municípios localizados no sul de Minas Gerais para o alcance das metas do Plano Nacional de Educação?

Buscando responder a este questionamento, tem-se como objetivo geral deste estudo: conhecer as ações empreendedoras desenvolvidas na secretaria municipal da educação de dois municípios localizados no sul de Minas Gerais. Especificamente objetiva-se: (1) identificar as ações empreendedoras em cada um dos municípios; (2) apontar possíveis dificuldades de implementação de ações empreendedoras.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando contextualizar a temática que norteia o presente artigo, a fundamentação teórica apresenta os seguintes tópicos: Empreendedorismo e ação empreendedora; e A ação empreendedora e o setor público.

3.1 EMPREENDEDORISMO E AÇÃO EMPREENDEDORA

Ao longo da história, ocorreram – e ainda ocorrem – diversas tentativas de definir o conceito de empreendedorismo e da figura do empreendedor, bem como de realizar o delineamento de qual seria seu papel na sociedade e como executar a atividade empreendedora de forma a potencializar seus resultados (DIMENSKI; GJUROVSKI; MEMETI, 2020; COSTA; BARROS; MARTINS, 2012), de forma que a pesquisa sobre empreendedorismo se destaca em diversas áreas, como a econômica, sociológica e a ciência política (DIMENSKI; GJUROVSKI; MEMETI, 2020).

Dentre as várias definições encontradas, algumas são influenciadas pelos economistas, outras pelos comportamentalistas, e ainda existem definições que não se enquadram em nenhum dos dois contextos (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Além disso, uma vez que o empreendedorismo esteve, por muito tempo, vinculado somente à figura do empreendedor, é possível entender o estímulo para a definição e compreensão de ambos os conceitos, além de atrair um grande interesse, direcionado principalmente às empresas que introduzem inovações (HENREKSON; SANANDAJI, 2019).

Nesse sentido, a teoria econômica ganhou destaque a partir da visão de Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter e tinha como interesse central conhecer qual era o papel do empreendedor e qual sua atuação na economia, entendendo que este se baseava no aproveitamento de novas oportunidades no campo dos negócios (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Costa, Barros e Martins (2012) acrescentam que a abordagem econômica buscava relacionar o empreendedorismo com as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento, dentro de um contexto econômico representado pelas forças livres do mercado e da concorrência.

Por sua vez, acredita-se que a teoria comportamental teve seus primeiros delineamentos com Max Weber, porém o autor que realmente deu início à contribuição para essa área foi David C. McClelland, onde buscou-se conhecer o empreendedorismo pela lente do comportamento humano e suas motivações (BAGGIO; BAGGIO, 2014). Há uma ênfase aos “aspectos subjetivos do indivíduo, de modo, inclusive, a traçar o que seria um “perfil psicológico” ou “comportamental” do empreendedor” (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013, p. 211). Carmargo, Cunha e Bulgacov (2008) também apontam para o fato de haver uma busca por delinear a personalidade e as características individuais, centrando, então, os estudos no indivíduo.

Em resumo, os economistas associam a figura do empreendedor com o conceito de inovação, ao passo que os comportamentalistas possuem um foco nos aspectos criativos e intuitivos (FILION, 1999). Assim, para os primeiros teóricos economistas e para os comportamentalistas, o foco de estudo se encontrava no sujeito da ação empreendedora como marca inicial para o estudo do empreendedorismo como um todo (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). A ênfase no indivíduo direciona o estudo do empreendedorismo para o seu protagonista, o empreendedor, buscando observar e identificar as causas, os efeitos e as motivações relacionadas ao fenômeno empreendedor (OLIVEIRA et al., 2016).

Em 1985, Drucker passa a observar as capacidades de gestão e a postura empreendedora. Nesse mesmo sentido, Gartner (1985) indica que é interessante estudar os empreendedores no processo de criação das organizações, estudos esses característicos da Era Gerencial, como afirmam Franco e Gouvêa (2016).

As abordagens tratadas aqui são apenas algumas das várias que tratam o empreendedorismo e que buscam compreender a natureza multifacetada da atividade empreendedora (WOOD; BAKKER; FISHER, 2019). Como o presente artigo não busca uma discussão aprofundada entre todas essas abordagens, optou-se por apresentar apenas um pequeno contexto, para que fosse

possível compreender a complexidade do campo. Cabe destacar ainda que tais fases histórico-científicas estão relacionadas e não são facilmente delimitadas ao longo do tempo (BARON; SHANE, 2007).

Assim, é possível perceber que as definições e representações de empreendedorismo, estiveram por muito tempo concentradas em aspectos que são facilmente mensuráveis, sendo pouco exploradas as ligações entre os elementos que impulsionam o ato de empreender, ou seja, “os modos de pensar que levam à ação empreendedora” (SCHAEFER; MINELLO, 2017, p. 506). Atualmente, ao definir o empreendedorismo, os autores têm elaborado seus conceitos fazendo uma relação com o termo “ação empreendedora”, ou como sendo este um processo ininterrupto que só se faz possível através das atividades de seu ator principal (GOMES et al., 2014).

De acordo com Camargo, Cunha e Bulgacov (2008), ao ser considerado por Schumpeter que o ser empreendedor não é uma condição permanente, onde o indivíduo deixa de ser empreendedor a partir do momento em que a inovação introduzida por ele passa a ser administrada como uma mera rotina, é possível voltar o olhar para a ação empreendedora, sendo essa o resultado das relações entre o indivíduo com agentes e instituições em seu contexto social e histórico. Assim, a visão de Schumpeter deixou de ser focada apenas no indivíduo empreendedor, visto como um herói, um destruidor criativo, para entender que o papel da inovação transcendia o próprio indivíduo, passando a admitir a importância das equipes e, posteriormente, o papel das instituições para a inovação (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

As recentes perspectivas a respeito do estudo do empreendedorismo sugerem que o foco deve ser na reconstrução do processo no qual ocorre a ação empreendedora, compreendendo quais elementos orientam essa ação (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Para os autores, esse processo é guiado pelas competências e habilidades que os indivíduos adquirem para reconhecerem oportunidades, contrapondo aos diversos estudos que buscam entender os motivos pelos quais os indivíduos empreendedores agem de forma diferente.

Quando se trata da ação empreendedora, o principal interesse é saber se ela ocorre e como ocorre (MCMULLEN; SHEPHERD, 2006). Boava e Macedo (2009) destacam que não há ação empreendedora que dure eternamente, já que esta depende de um momento histórico, que é sempre provisório, temporário. A ação empreendedora estabelece uma trajetória de participação, conectando o passado ao futuro e, ao mesmo tempo, criando uma relação de influência do individual para o coletivo e vice-versa (BULGACOV et al., 2017).

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 e com o ambiente global (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014, p. 2).

De acordo com Smith et al. (2019), a ação empreendedora demanda que haja conexão entre consciência, motivação e capacidade dos agentes para perceber os problemas que podem ser melhorados. Na visão de Spedale e Watson (2014), para que se realize uma ação empreendedora, é necessário ter criatividade e inovar, lidando com circunstâncias sociais e econômicas, mas tendo em mente os resultados esperados. Todavia, ainda que se contemple os resultados esperados, a ação empreendedora pode ocasionar os mais diversos resultados, sendo por esse motivo que há a presença de incerteza nesse cenário (WOOD; BAKKER; FISHER, 2019).

Quando se considera a ação empreendedora, o estudo de empreendedorismo vai além da criação de novos empreendimentos e da formação de novas organizações, criando uma abrangência

bem mais ampla para o estudo do tema (SPEDELE; WATSON, 2014). A ação empreendedora se caracteriza, então, como o elemento central do empreendedorismo e é possível observar as manifestações deste por intermédio das oportunidades e das transformações que ocorrem dentro de uma organização (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014), onde geram-se soluções inovadoras para melhorar determinado ambiente, incorporando todas as partes interessadas na execução da ação empreendedora (SMITH et al., 2019).

3.2 A AÇÃO EMPREENDEDORA E O SETOR PÚBLICO

Para a modernização da administração do Estado brasileiro, os governos realizaram reformas administrativas que possuíam como premissa a melhora do desempenho do setor público (VALADARES et al., 2012). Assim, dois modelos organizacionais foram apresentados: a administração pública gerencial e o governo empreendedor, onde ambos incorporam indicações de como melhorar a efetividade da gestão nas organizações públicas (SECCHI, 2009).

A visão do empreendedorismo é primordialmente associada e restrita ao setor privado, como sendo uma característica indissociável de uma organização que almeja obter sucesso (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). No entanto, nos últimos anos, tem ocorrido uma introdução do empreendedorismo no setor público (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; NACIMENTO, 2018; FERREIRA; ANDRADE; NASCIMENTO, 2018). Dimenski, Gjurovski e Memeti (2020) acreditam que o aumento da introdução do empreendedorismo do setor público está relacionado com o volumoso corpo de conhecimento sobre empreendedorismo no setor privado.

Na visão de Dimenski, Gjurovski e Memeti (2020, p. 45), “o principal motivo para a aplicação do comportamento empreendedor no setor público é a criação do chamado valor público para a sociedade por parte das organizações públicas na satisfação do interesse público dos cidadãos”, visão também compartilhada por Valadares e Emmendoerfer, (2015), visto que as instituições do setor público são, por regra, sem fins lucrativos e devem buscar atender de forma satisfatória os interesses públicos, demandando, portanto, novas configurações de gestão (LIMA et al., 2018).

Há o uso cada vez mais recorrente de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública que, em conjunto com a crescente preocupação de líderes em melhorar os processos de forma empreendedora e colaborativa, fazem com que a inovação esteja presente na Administração Pública (ANGELIS, 2010). Acredita-se que isso tem ocorrido, uma vez que as premissas tradicionais da Gestão Pública e as antigas formas de governar têm se mostrado ineficientes, deixando de apresentar efetividade nos serviços públicos ofertados (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016). Assim, o empreendedorismo surge como uma forma de se realizar melhorias de modo inovador (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016). Para Valadares e Emmendoerfer (2015), este é um processo de modernização que tem influenciado noções comportamentais e gerencias.

Devido a um alto grau de burocratização no setor público, entende-se que este é um contexto que inibe o desenvolvimento de uma cultura empreendedora baseada em inovação, autonomia e flexibilidade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Os autores apontam então que, para o setor público, o empreendedorismo se torna um grande desafio, visto que o contexto desse setor possui peculiaridades diferentes do setor privado. Ao mesmo tempo, torna-se cada vez mais difícil ignorar que o empreendedorismo tem muito a contribuir para um melhor desempenho do setor público no Brasil (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; NACIMENTO, 2018; FERREIRA; ANDRADE; NASCIMENTO, 2018; OSBORNE; GAEBLER, 1992).

De acordo com Angelis (2010), uma vez que as organizações públicas são mais vulneráveis a sofrerem interferência do poder político, dentre suas principais características se encontram a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Essas características, por sua vez, influenciam diretamente no modo como as pessoas agem dentro dessas organizações, onde é possível observar um apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder (ANGELIS, 2010).

Dessa forma, devido às diversas especificidades que o setor público apresenta, a aplicação dos tópicos relacionados ao empreendedorismo não pode ser simplesmente implementada. É necessário realizar uma prévia análise do ambiente organizacional, estudando suas características, para que estas sejam empregadas de forma a favorecer a implementação de ações empreendedoras (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

Outro ponto a ser considerado é a ética dos valores, que é um conjunto de princípios norteadores da conduta dos indivíduos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010). Neste aspecto é necessário considerar que o ambiente público, em grande parte das vezes, sofre com trâmites burocráticos, justamente para que se evitem deliberações que tenham a possibilidade de serem consideradas como atos ilegais ou corruptos (SOUSA; PAIVA JUNIOR, 2010). Para os autores, a ética dos valores impulsiona a ação empreendedora no setor público.

Assim, de acordo com Sousa e Paiva Junior (2010), ao realizar ações empreendedoras que sejam pautadas pela ética dos valores, encontra-se uma tendência benéfica para a instituição, por aumentar sua credibilidade junto aos parceiros, o que resulta na consolidação da imagem da instituição. Valadares et al. (2012) também compartilham dessa percepção, visto que projeta-se uma imagem positiva da organização e de seu governante, conforme o empreendedorismo no setor público gera impacto no ambiente externo, como mídia, sociedade, outros governos, dentre outros.

Segundo Borges, Romaniello e Brito (2016, p. 90), o empreendedorismo no setor público pode ser entendido como uma “ação capaz de fazer com que as organizações públicas se tornem mais inovadoras, proativas e que tomem decisões conscientes”. Para Souza e Paiva Junior (2010), a ação empreendedora no setor público só se torna possível a partir do impulso do indivíduo empreendedor, que através de seus esforços age com consequências políticas, econômicas e culturais. Contudo, Valadares e Emmendoerfer (2015) destacam que é necessário haver um cuidado específico com quem promove as ações empreendedoras no setor público, pois, diversas vezes, estes indivíduos buscam o alcance de resultados pessoais em detrimento dos resultados públicos, ainda que em seus discursos esteja sempre presente e enfatizado o compromisso com a sociedade.

A ação empreendedora no setor público também pode ser relacionada com o reconhecimento de oportunidades relacionadas à identificação da potencialidade de novos recursos ou lucros, como resultado da criação de um empreendimento ou melhoria de algum processo já existente (SOUSA; PAIVA JUNIOR, 2010). Para os autores, essa afirmação vai de encontro ao pensamento schumpeteriano, que apresenta a expressão “novas combinações” identificando a possibilidade de criar novos produtos oriundos de combinação com outros pré-existentes. Uma vez que as organizações públicas incorporam os preceitos do empreendedorismo e desenvolvem uma orientação voltada para tal, elas se tornam aptas a promoverem uma cultura de mudança (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

O empreendedorismo no setor público se dá através do diálogo e do comprometimento dos gestores com as redes, buscando sempre a eficiência e o desenvolvimento de ações coletivas (NASCIMENTO, 2018) e, ao considerar as mudanças das demandas públicas, o

empreendedorismo no setor público se torna cada vez mais fundamental (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020). Dessa forma, ao realizar processos de forma empreendedora, estes alcançam resultados além dos esperados (NASCIMENTO, 2018).

Ainda que a ideia ou política que ocasione melhorias seja proveniente de um único membro da organização pública (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020), é necessário considerar que o ambiente público pressupõe coletividade, logo se tornaria inviável desenvolver ações empreendedoras de forma isolada, devendo estas envolver os colaboradores da organização (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016). Entende-se então que é necessário o incentivo da própria organização pública, para que haja o implemento de ações empreendedoras e para que estas obtenham sucesso nos seus objetivos.

4 METODOLOGIA

A pesquisa se trata de um estudo qualitativo básico. Optou-se pela abordagem qualitativa, uma vez que se buscou conhecer de forma aprofundada duas secretarias de educação em cidades sul-mineiras com relação às ações empreendedoras desenvolvidas. Segundo Vieira (2006, p.15), a abordagem qualitativa atribui grande importância à “descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos”.

Como técnica de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, pois julgou-se que esta seria a técnica mais adequada para abranger o assunto de uma forma mais aprofundada, dando a oportunidade para os atores envolvidos discorrerem sobre as situações por eles vividas e desenvolvidas. Considerou-se também que, por meio dos dados coletados nas entrevistas seria possível enriquecer a fase de tratamento dos dados, com o intuito principal de responder aos objetivos propostos.

As entrevistas são provenientes de um projeto financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), denominado Ações Empreendedoras dos Dirigentes Públicos e Municipais de Regiões do Sul de Minas Gerais, com início no ano de 2017.

Assim sendo, as entrevistas foram realizadas com duas Secretárias de Educação, uma do município de Ijací e outra do município de Carrancas, entre os meses de fevereiro e março do ano de 2018, e cada entrevista durou em média uma hora e trinta minutos. O cargo de Secretário de Educação abrange a função de executar a gestão das políticas da área, trabalhando de forma conjunta para atender ao plano de governo municipal, bem como o que estiver estabelecido no planejamento estratégico e mantendo o foco principal na aprendizagem dos estudantes (NOVA ESCOLA, 2020).

Optou-se por realizar este estudo apenas com os dois municípios citados, visto que estes se assemelham em número de habitantes, onde, de acordo com o IBGE Cidades, através dos dados do censo de 2010, Ijací possui uma população de 5859 habitantes, e Carrancas possui 3948 habitantes (IBGE, 2017). Uma vez que o artigo buscou uma comparação entre as ações empreendedoras desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas, o recorte foi realizado buscando minimizar que os resultados encontrados fossem oriundos dos recursos disponíveis para cada município.

O roteiro de entrevista contou com dez tópicos para compreender as ações desenvolvidas para atender ao Plano Nacional de Educação. Cada tópico possuía um conjunto de perguntas (no máximo quatro) que levassem a compreensão do que era feito em prol do atendimento das metas do PNE. Na Tabela 1 apresenta-se o roteiro de entrevista utilizado.

Tabela 1 – Roteiro de entrevista

Tópico	O que abordava
1	META 19 - Há uma inserção dos pais nas atividades escolares? E participação ativa dos alunos na escola? Como a escola tenta inserir a comunidade na vida escolar? Há liberdade para todos se manifestarem? Existe algum espaço para sugestões? (Projeto político-pedagógico/conselhos escolares).
2	META 4 - Quais as ações implementadas na escola para os alunos com deficiência? Essas ações foram sugeridas por quem? E para os alunos com altas habilidades ou superdotação? (Metodologias alternativas, projetos, feira de ciência/Formação cidadã/Analfabetismo funcional).
3	META 7 - O que significa o IDEB para a escola? Quais estratégias são utilizadas para que os alunos consigam ser bem avaliados? A nota do IDEB é importante para a comunidade? Como vocês avaliam a nota do IDEB das demais escolas?
4	META 5 - Como funciona o processo de alfabetização? O que tem sido feito pelo município para efetivar o processo? Quais estratégias são utilizadas? (Capacitação dos professores, desenvolvimento de projetos) Quais são as dificuldades?
5	META 6 - O município oferece contra turno? Se não faz, por quê? Há parcerias?
6	META 1 - Todas as crianças de 4 a 5 anos do município frequentam a escola? O que a escola faz para garantir que essas crianças frequentem a escola? E a comunidade? Quais as dificuldades?
7	META 2 - Os alunos estão concluindo o ensino fundamental na idade recomendada? Que tipo de estratégia é feita para conseguir isso? Quais as dificuldades?
8	META 15 - É requisito para contratação que o professor da educação básica possua formação específica de nível superior? Há algum estímulo para que eles possuem graduação? E incentivo financeiro? Há algum que não possui?
9	META 16 - Quantos professores possuem pós graduação? Quais os incentivos para que os professores façam pós-graduação?
10	META 17 e 18 - Como é o plano de cargo e salário? Há um plano de carreira? Há outros incentivos (plano de saúde, odontológico)?

Fonte: Projeto Ações Empreendedoras dos Dirigentes Públicos e Municipais de Regiões do Sul de Minas Gerais (2017).

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Na fase de pré-análise realizou-se a leitura das duas entrevistas transcritas, buscando obter um maior contato com os dados coletados, a fim de começar a identificar as ações empreendedoras desenvolvidas e possíveis dificuldades.

Na fase de exploração do material, realizou-se a criação de duas categorias (ações empreendedoras identificadas em cada um dos municípios e dificuldades encontradas na implementação de ações empreendedoras), conforme os objetivos propostos, dentro das quais os dados foram classificados, realizando-se a análise temática. Para isso, efetuou-se novamente uma leitura das entrevistas, buscando observar trechos que correspondessem às categorias criadas. Ressalta-se que todas as subcategorias emergiram dos dados, já que as ações empreendedoras realizadas poderiam ser as mais diversas.

Por fim, foi feito o tratamento dos resultados obtidos, onde, a partir da análise temática, fez-se a interpretação dos dados e, por conseguinte, respondeu-se aos objetivos propostos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção está dividida nos seguintes tópicos: ações empreendedoras e dificuldades na implementação de ações empreendedoras.

5.1 AÇÕES EMPREENDEDORAS

Identificaram-se, em um primeiro momento, ações realizadas buscando inserir os pais nas atividades escolares, bem como a comunidade como um todo. As ações voltadas para esses objetivos vão de encontro à meta dezenove do PNE, que dispõe que as escolas devem assegurar a efetivação da gestão democrática da educação, associada à consulta pública pela comunidade escolar (MEC/SASE, 2014).

Percebeu-se que o município de Carrancas desenvolve mais ações nesse sentido, onde na educação infantil são realizadas oficinas e os pais são convidados a participar. Os professores da escola criaram grupos de *WhatsApp* das suas turmas, onde os pais se sentem à vontade para dar opiniões e ficam mais próximos das atividades que acontecem no ambiente escolar. Nas aulas que possuem alguma atividade diferente são realizadas transmissões ao vivo, para que os pais que não conseguem estar presentes possam acompanhar, de alguma forma. As transmissões são feitas pela rede social *Facebook*, facilitando a interação dos pais com as aulas, com a educação do próprio filho e com a escola como um todo.

Ainda relacionado ao município de Carrancas e a meta dezenove, as ações e eventos desenvolvidos pela Secretaria de Educação são divulgados através de uma página oficial no *Facebook*, chamada Educação Municipal de Carrancas, buscando uma maior interação da comunidade.

[...] acabei de postar um convite pra Conferência Municipal de Educação, e já teve compartilhamento, as pessoas compartilhando nas páginas delas e algumas pessoas comentando, e eu acho que surte efeito sim. Igual, nós fizemos uma aula dia 22 de março relacionado ao dia da água, onde participaram os alunos do quinto ano com uma aula fora da escola. Onde foi a aula? Na nascente de água que faz a captação da água para o uso aqui na zona urbana e a gente divulgou também a aula *online*, os pais participaram parabenizando. Então assim, algumas pessoas já vendo isso já começam a conhecer melhor (CARRANCAS, p. 5).

No município de Ijací, são realizadas reuniões periódicas e bimestrais com os pais e, quando se torna necessário, são realizadas visitas ativas. É realizada também uma reunião geral, separada por séries, visando compartilhar o planejamento anual e enfocando a importância dos pais e da família nas atividades escolares. A secretária acredita que depois de ser adotado um novo sistema de ensino, os pais têm se envolvido mais.

[...] depois das apostilas eu já vi um crescimento maior, porque quando tem dúvidas os pais vão vindo aqui pra saber, pra tirar, sanar as dúvidas, principalmente procurando mais a biblioteca, porque eles estão participando junto com os filhos. E isso que é interessante (IJACI, p. 5).

Ainda são desenvolvidos no município de Ijací um projeto chamado Semana do Bebê, onde há o acompanhamento das gestantes, durante uma semana. E está em desenvolvimento um projeto chamado Mão Certa, que vai conscientizar as famílias sobre a violência doméstica e sexual contra crianças e adolescentes.

É possível perceber que há uma diferença entre as ações desenvolvidas em prol de atender a meta dezenove do PNE, onde o município de Carrancas voltou seus esforços para a adesão de meios tecnológicos para obter uma melhor comunicação e participação, não apenas com os pais, mas com toda a comunidade. Já o município de Ijací trabalha com métodos mais tradicionais, sendo orientado, principalmente, pela realização de reuniões e de conscientizações.

Embora as ações empreendedoras sejam dadas de formas distintas nos dois municípios, percebe-se que o intuito delas é único, ou seja, o foco está no atendimento satisfatório dos interesses públicos, conforme salientado por Lima et al. (2018). Como observado no município de Carrancas, há uma preocupação em melhorar os processos de forma colaborativa. Para tanto,

a inovação se mostra presente nas ações da Secretaria Municipal de educação, da escola e, inclusive, dos professores através do uso de ferramentas digitais, como: *Facebook* e *WhatsApp*; o que retoma o uso de práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública, apontado por Angelis (2010), bem como a importância da coletividade para o desenvolvimento contínuo das ações empreendedoras (BORGES; ROMANIELLO; BRITO; 2016).

Ademais, foi possível identificar no município de Carrancas a criação de projetos educacionais, como o Projeto de Educação Patrimonial, visando dar visibilidade a bens tombados do município, bem como o resgate de festividades culturais locais, onde em cada ano a atenção é voltada para algum patrimônio ou festividade em especial. Há também o desenvolvimento do Projeto Meninos de Carrancas, que consiste em oferecer aulas de música no contraturno para os alunos, focando na parte instrumental, já que a parte de canto é oferecida no turno normal. Os alunos participantes deste projeto fazem apresentações em festividades dos municípios da região.

[...] eu quero instituir em lei, eu quero fazer esse projeto virar um projeto de lei, por quê? Porque se eu tiver um projeto de lei, o respaldo pra sair com os alunos pra onde eu quiser, eu vou ter condições financeiras de bancar um lanche numa viagem, todo o custo (CARRANCAS, p. 9).

Ainda relacionado ao município de Carrancas, foi criado também um grupo chamado Catira Mirim, onde é ensinada a catira, uma modalidade de dança, para os alunos. A oferta de contraturno vai de encontro ao que é proposto pela meta seis do PNE, que dispõe que as escolas devem oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, cinquenta por cento das escolas públicas, atendendo, no mínimo, vinte e cinco por cento dos alunos da educação básica (MEC/SASE, 2014). Por outro lado, no município de Ijací não há atividades ofertadas no contraturno.

Assim, é possível perceber que o empreendedorismo no setor público tem a possibilidade de gerar impacto no ambiente externo a ele, como na mídia, na sociedade, em outros governos, dentre outros (VALADARES et al., 2012). Além disso, de acordo com os autores, a novidade gerada pode projetar positivamente a imagem da organização. Sousa e Paiva Junior (2010) também corroboram com esse posicionamento, ao apresentarem que uma vez que as ações empreendedoras ocorram pautadas pela ética, há um aumento da credibilidade da instituição frente aos parceiros, culminando no fortalecimento da imagem institucional.

Com relação ao atendimento da meta cinco do PNE, que busca garantir que os alunos do ensino fundamental concluam esta etapa com a idade recomendada (MEC/SASE, 2014), o município de Carrancas oferece um atendimento particular para os alunos que precisam de uma assistência, buscando sanar uma dificuldade do município com a recuperação paralela. Assim, são mantidas duas professoras fora da sala de aula para atender, no máximo, três alunos por vez, realizando um rodízio entre as turmas, para que todas possam ser atendidas. A secretária acredita que os resultados são positivos:

[...] vou medir com o IDEB, mas no final do ano agora que os professores vão relatar pra mim como foi a experiência. Mas eu vi que a experiência foi boa, por quê? Porque eu coloquei as supervisoras para acompanhar o trabalho delas também [...] Então elas estão sendo tão cobradas quanto uma professora regente, então elas tem que preencher as fichas individuais, tem que preencher os relatórios, tem que demonstrar o que foi feito de diferente com cada aluno, no que que ele avançou, no que que ele não avançou. E à medida que o aluno conseguiu avançar bem ele é trocado, aí a gente pega um outro aluno que precisa de mais assistência (CARRANCAS, p. 14).

Nesse sentido, o município de Ijací adotou uma nova metodologia de ensino, realizando uma parceria com a Positivo, com o objetivo principal de realizar uma educação de forma sequencial, visando obter um maior acompanhamento da aprendizagem dos alunos.

[...] verifiquei algumas situações, em que eu vi que alguns professores já trabalhavam assim, usavam aqueles métodos bem antigos e as vezes planos de aula que já nem dá pra usar mais [...] A prioridade (na escolha) é porque ia ter uma sequência, desde a creche até o ensino fundamental, para não ser picado (IJACÍ, p. 2).

Percebe-se que os métodos adotados por cada município se deram de forma diferente. No município de Carrancas, por exemplo, as ações foram desenvolvidas de forma mais pontual, buscando sanar as dificuldades de cada aluno de forma particular. Já no município de Ijací houve uma reformulação completa da metodologia de ensino adotada, afetando desde a creche até o ensino fundamental. Pode-se dizer que a ação desenvolvida por Ijací atende também a meta dois do PNE, que busca a alfabetização de todas as crianças até o terceiro ano do ensino fundamental (MEC/SASE, 2014).

Dessa forma, pode-se retomar a afirmação de Sousa e Paiva Junior (2010), visto que as ações empreendedoras apresentadas pelos municípios com relação à meta cinco do PNE estão ligadas à percepção da potencialidade de novos recursos e também à melhoria de algum processo já existente. Corrobora-se, dessa forma, a importância do empreendedorismo no setor público, tanto para a elaboração, quanto para a implantação de políticas (DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Relacionado à meta número quatro, que dispõe que, para a população de quatro a dezessete anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, tenham acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino (MEC/SASE, 2014), ambos os municípios realizam parcerias com a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais).

De acordo com a secretária de Carrancas, existe uma menina com deficiência relacionada à mobilidade, que é atendida pela escola municipal, porém de acordo com a mesma:

[...] a APAE é uma parceria nossa da educação com a assistência social e a saúde, porque a gente utiliza esses diversos meios para conseguir levar os alunos que a gente não tem condições de atender aqui na APAE. Eu acho que eles deveriam estar em uma escola regular sim, mas só que nós não temos um atendimento educacional especializado, nós não temos uma sala recurso, nosso município não tem uma psicóloga que possa atender ativamente, não temos os recursos que tem na escola da APAE [...] (CARRANCAS, p. 23).

No município de Ijací há um aluno que necessita do estudo de libras, um aluno autista e um aluno que necessita do auxílio de uma cadeira de rodas para se locomover. Ambos são atendidos pela rede municipal, com o auxílio de professores adicionais, para auxiliar o professor responsável pela turma. No entanto, há também aqueles que são direcionados para a APAE.

Nota-se então que os municípios, na medida do possível, atendem os alunos com deficiência através das escolas municipais, mas que ainda há empecilhos que dificultam o atendimento a todos eles, tornando-se então indispensável a parceria realizada com a APAE.

Assim, pode-se afirmar que as decisões tomadas pelas Secretarias Municipais de Educação referentes à meta quatro do PNE são ações empreendedoras conscientes pela questão da inclusão de alunos com necessidades especiais em escolas regulares, como também ações proativas, visto a parceria entre os municípios com a APAE. Deste modo, como colocam Borges, Romaniello e Brito (2016), o empreendedorismo no setor público promove ações que tornam as organizações públicas inovadoras, proativas e conscientes.

Por fim, identificou-se uma ação empreendedora no município de Ijací, que busca fornecer *kits* de uniformes para os alunos. Os *kits* contavam com um tênis, bermuda, calça comprida, agasalho, camiseta de educação física, camiseta de manga comprida, camisa de gola polo e uma camisa simples. Apesar de não se relacionar diretamente com nenhuma meta do PNE, acredita-

se que uma ação nesse sentido pode auxiliar famílias com uma renda mais baixa, possibilitando então uma igualdade entre os alunos.

A ação empreendedora estabelece uma trajetória de participação, criando uma relação de influência do individual para o coletivo e vice-versa (BULGACOV et al., 2017). Destaca-se também que, quando se mantêm o foco na ação empreendedora, é preciso compreender que estas não duram eternamente, uma vez que dependem do momento histórico, e este, por sua vez, é provisório e temporário (BOAVA; MACEDO, 2009).

Na Tabela 2 realiza-se uma síntese das ações empreendedoras identificadas, relacionadas às metas do PNE que estas atendem:

Tabela 2 – Ações empreendedoras relacionadas às metas do PNE

PNE	Carrancas	Ijací
Meta 19	Grupos de WhatsApp; transmissões ao vivo de aulas com atividades fora do convencional; divulgação dos eventos através de uma página oficial	Visita ativa; reunião geral, dividida conforme cada série, compartilhando o planejamento anual; projeto Semana do Bebê; projeto Mão Certa
Meta 6	Projeto Meninos de Carrancas; Grupo Catira Mirim	Não há atividades no contraturno
Meta 5	Atendimento particular para os alunos que apresentem dificuldade	Nova metodologia de ensino, em parceria com a Positivo
Meta 4	Parceria com a APAE	Parceria com a APAE

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

De acordo com a Tabela 2, é possível perceber que as ações empreendedoras identificadas e desenvolvidas pelos municípios correspondem às metas dezenove, seis, cinco e quatro do PNE. O Plano Nacional de Educação é composto por vinte metas. Contudo, ressalta-se que o fato de as ações empreendedoras não contemplarem as vinte metas não significa que estas não são atendidas pelas Secretarias de Educação estudadas. Estas são atendidas por meio de outras formas, que não são foco de estudo deste artigo.

5.2 DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES EMPREENDEDORAS

O município de Carrancas oferece aulas de “reforço” para seus alunos, buscando atender e sanar as dificuldades destes. Contudo, foi identificada uma dificuldade referente à realização desta ação, relacionada ao turno em que seria ofertado esse “reforço”. Inicialmente, o reforço era realizado no contraturno, porém os alunos não estavam comparecendo, fazendo com que os professores ficassem com tempo ocioso. Dessa forma, foi necessário passar o reforço para o turno normal.

[...] foi frustrante porque a maioria dos alunos que precisavam não vinham, então assim a gente ficava com o nosso tempo ocioso. Pra gente não ficar com o tempo ocioso a gente tinha que ir na sala de aula e pedir pro professor pra gente auxiliar aluno com dificuldade no turno, porque não funcionava o contraturno [...] (CARRANCAS, p. 15).

Uma outra dificuldade encontrada no município de Carrancas refere-se ao plano de carreira dos profissionais da educação. O plano de carreira atende a meta dezoito do Plano Nacional de Educação, que dispõe sobre a elaboração de um plano de carreira para os profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino (MEC/SASE, 2014).

Segundo relato da secretária municipal de Carrancas, a intenção era envolver todos os profissionais relacionados com o ambiente escolar no plano de carreira, visando a valorização

de todos. Contudo, a secretária percebeu que isso não seria possível de ser realizado ao se deparar com a legislação vigente, que determina a inclusão apenas de professores, supervisores, orientador e diretor no plano de carreira.

A dificuldade apresentada pela secretária de Carrancas exemplifica a afirmação de Angelis (2010), a qual coloca que, por sofrerem interferência do poder político as organizações públicas acabam se tornando mais vulneráveis, logo a burocracia configura uma das suas principais características. Considerando esse cenário, é possível apresentar o que é enfatizado por Valadares et al. (2012): os princípios burocráticos que pautam o setor público dão garantia de legitimidade para as atividades executadas. Assim, como não há meios de desvincular o setor público dessa característica primária, a visão empreendedora nesse setor necessita de um cuidado especial (VALADARES et al., 2012).

Por fim, uma última dificuldade percebida relacionada ao município de Carrancas está relacionada à divulgação de eventos pela página oficial no *Facebook* e a falta de comunicação interna, já que a secretária depende do repasse de informações dos diretores escolares, e nem sempre isso acontece.

Observa-se, neste ponto, que para existirem ações empreendedoras eficientes e de sucesso no setor público é preciso um conjunto de esforços de vários indivíduos que compõem a organização pública. Como afirma Nascimento (2018), o empreendedorismo no setor público acontece por meio do diálogo e do comprometimento dos gestores com as redes. Assim, o exemplo da dificuldade enfrentada pelo município de Carrancas mostra o quanto a coletividade é importante para o desenvolvimento e implementação das ações empreendedoras, corroborando Borges, Romaniello e Brito (2016).

Com relação ao município de Ijací, foi encontrada certa resistência por parte dos professores, no que se refere à adesão do sistema educacional da Positivo e, para sanar essa dificuldade, foram realizadas reuniões de treinamento.

[...] alguns professores já se adaptaram, outros não. Ainda está tendo um pouquinho de resistência, mas assim, dos cursos que nós já tivemos, que essa assessoria, já diminuiu bem né, então já tá uma aceitação melhor [...] (IJACÍ, p. 3). [...] Aí nós vimos as dificuldades e começamos a separar por etapas de ensino né, por exemplo, a educação infantil então faz os módulos, vamos reunir com os módulos junto com a educação infantil, e foi sequencial. E também, essa assessoria junto a positivo” (IJACÍ, p. 4).

É possível perceber aqui que houve resistência diante das mudanças que estavam ocorrendo no sistema educacional. Algumas justificativas para o ocorrido podem ser fundamentadas em Angelis (2010). É possível observar que dentro do setor público as pessoas agem com um certo apego às regras e rotinas e ao paternalismo nas relações, bem como apego ao poder e à supervalorização da hierarquia (ANGELIS, 2010).

Sobre o plano de carreira dos profissionais da educação no município de Ijací, existem dificuldades para executar o mesmo, por pendências de regularização do município. De acordo com a secretária, sem haver essa regularização primeiro, não é possível realizar uma captação de recursos. No entanto, segundo a mesma, desde de que tomou ciência dessas pendências, tem, aos poucos, tentado resolver esse problema. Com o relato da secretária municipal, retoma-se a afirmação de Souza e Paiva Junior (2010), os quais defendem que a ação empreendedora no setor público só é possibilitada através do impulso do indivíduo empreendedor, que age com consequências políticas, econômicas e culturais.

Na Tabela 3 destaca-se as dificuldades encontradas na implantação de ações empreendedoras, de acordo com cada município.

Tabela 3 – Dificuldades encontradas

Carrancas	Ijací
Turno em que as aulas de “reforço” seriam ofertadas	Resistência, por parte dos professores, ao novo sistema educacional
Plano de carreira dos profissionais da educação	Plano de carreira dos profissionais da educação
Divulgação de eventos e falta de comunicação interna	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Ainda que as ações propostas sejam de natureza diferente, percebe-se que ambos os municípios estudados enfrentaram dificuldades no atendimento da meta cinco do PNE, relacionada à conclusão do ensino fundamental na idade recomendada.

Ambos também enfrentam dificuldades relacionadas ao plano de carreira dos profissionais da educação. Contudo, conforme exposto, são dificuldades enfrentadas por motivos diferentes. No entanto, cabe ressaltar que o cumprimento da meta dezoito do Plano Nacional de Educação é um ponto destacado pelas secretárias como um gargalo, tanto nos municípios de Ijací quanto de Carrancas.

E somente o município de Carrancas relatou dificuldade para atender a meta dezenove do PNE, relacionada à efetivação da gestão democrática da educação.

Assim, é possível perceber que ambos os municípios enfrentaram algum tipo de dificuldade na implantação de alguma ação empreendedora. Porém é possível perceber também que ações foram e são desenvolvidas buscando sanar tais dificuldades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou conhecer as ações empreendedoras desenvolvidas na Secretaria Municipal da Educação de dois municípios localizados no sul de Minas Gerais. Assim, foi possível perceber que há ações desenvolvidas nos dois municípios estudados que contemplam quatro das vinte metas do PNE. Contudo, percebeu-se também que as ações empreendedoras desenvolvidas são diferentes em cada município, de acordo com as especificidades da realidade de cada um.

Com relação às dificuldades na implementação das ações empreendedoras, foi possível observar algumas semelhanças em ambos os municípios. Destaca-se aqui a dificuldade em comum no atendimento da meta dezoito do PNE, voltada para o plano de carreira dos profissionais da educação, ainda que por razões diferentes. Contudo, é importante ressaltar que, nas demais dificuldades encontradas, ambos os municípios têm desenvolvido alternativas que pudessem contornar o problema encontrado.

Uma vez que se reconhece a relevância do desenvolvimento de ações empreendedoras no setor público, como forma de otimizar processos e como forma de melhoria do atendimento e dos serviços prestados, e a importância de se atender as metas estipuladas no Plano Nacional de Educação, o presente estudo possibilita um maior entendimento do que é desenvolvido em nível municipal, nesse sentido. Cabe destacar também que, através deste estudo é possível desmistificar a noção de que o setor público é completamente engessado, uma vez que é possível perceber, através dos estudos apresentados na construção da fundamentação teórica e dos casos de Ijací e Carrancas, que há iniciativas empreendedoras no setor público.

Como contribuições gerenciais, o artigo apresenta ações empreendedoras que já estão sendo desenvolvidas pela Secretaria de Educação de dois municípios, buscando o atendimento do Plano Nacional de Educação. Assim, é possível que demais secretarias tomem conhecimento

dessas ações e possam se beneficiar, no sentido de realizar um *benchmarking* com ações que já vêm dando resultados em outros lugares.

Como contribuições acadêmicas estão a discussão acerca da temática ações empreendedoras: primeiro, retirando o foco do indivíduo empreendedor para dar atenção ao que de fato foi desenvolvido; segundo, salientando a importância da coletividade e do engajamento de vários indivíduos para o desenvolvimento e implementação das ações empreendedoras no setor público e; terceiro, corroborando a importância do empreendedorismo para o desempenho das organizações públicas (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; DEMIRCIOGLU; CHOWDHURY, 2020).

Por fim, as contribuições sociais convergem no sentido de que, além do importante papel das instituições públicas, está também o papel de toda a sociedade, neste caso específico, dos pais e responsáveis, para a melhoria do ensino e cumprimento das metas do PNE. Ademais, o artigo pode inspirar lideranças públicas a realizar ações empreendedoras, mesmo que, muitas das vezes, as características peculiares do sistema público como citado por Angelis (2010) desencorajem-nos.

Uma limitação presente no estudo encontra-se no fato das entrevistas não terem contemplado outros atores envolvidos na execução e implantação das ações empreendedoras. Ainda que as Secretarias de Educação tenham conhecimento das ações desenvolvidas em prol do atendimento do PNE, sua perspectiva é de alguém que se encontra em um cargo gerencial. Dessa forma, seria interessante conhecer a perspectiva de outros atores associados à execução dessas ações, em níveis operacionais.

Como estudos futuros, sugere-se que seja contemplada a perspectiva de demais pessoas envolvidas na ação empreendedora, indo além da percepção das secretárias de educação. Ainda, sugere-se que haja o desenvolvimento de estudos desse tipo em outros municípios, buscando verificar se há a realização de ações empreendedoras na execução das atividades. A partir de estudos mais abrangentes, seria possível realizar um mapeamento das ações desenvolvidas.

Agradecimentos à FAPEMIG e à CAPES pelo apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

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

ANGELIS, C. T. de. A importância do poder especialista para o empreendedorismo na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 1-11, 2010.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BESSANT, J., TIDD, J. **Innovation and Entrepreneurship**. New Jersey: John Wiley&Sons. 2007.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo, 2009.

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

BULGACOV, Y. L. M.; CARMARGO, D. de.; CUNHA, S. K. da.; MEZA, M. L.; SOUZA, R. M. B.; TOLFO, S. da R. Atividade empreendedora da mulher brasileira: trabalho precário ou trabalho decente? **Psicologia Argumento**, v. 28, n. 63, p. 337–349, 2017.

CAMARGO, D. de; CUNHA, S. K.da; BULGACOV, Y. L. M. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 10, n. 17, p. 111–120, 2008.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo : o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.br**, v. 10, p. 357–375, 2012.

DEMIRCIOGLU, M. A.; CHOWDHURY, F. Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. **Small Business Economics**, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>.

DIMESKI, B.; GJUROVSKI, A.; MEMETI, M. Entrepreneurship and public sector entrepreneurship: future challenge for the Republic of North Macedonia. **Journal of European and Balkan Perspectives**, v. 3, n. 1, p. 44-56, 2020.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**: practice and principles. New York: Harper & Row, 1985.

FERREIRA, M. C.; ANDRADE, D. M.; NASCIMENTO, P. O. **Ações empreendedoras**: um estudo na secretaria de educação de um município sul mineiro. CASI, 2018.

FILION, L. J. Empreendedorismo. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05–28, 1999.

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 3, p. 144-166, 2016.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B. de; CAPPELLE, M. C. A. Do Empreendedorismo à noção de ações empreendedoras : reflexões teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, p. 203–220, 2013.

GOMES, R. K.; BOTELHO, M.; FURTADO, L. P.; LAPOLLI, É. M. O empreendedorismo no mercado de cervejas artesanais: um estudo de caso. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (Orgs.). **Ações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2014.

HENREKSON, M.; SANANDAJI, T. Measuring entrepreneurship: do established metrics capture Schumpeterian entrepreneurship?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 44, n. 4, p. 733-760, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). 2017. **Monitoramento do PNE**. Disponível em: <http://inep.gov.br/dados/monitoramento-do-pne>. Acesso em: 05 Jun 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2017. **Carrancas**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/carrancas/panorama>. Acesso em: 08 Jan 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2017. **Ijací**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/ijaci/panorama>. Acesso em: 08 Jan 2020.

LIMA, S. F. A.; TEIXEIRA, R. M.; DANTAS, C. F.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44–60, 2018.

MATTOS, R.; VENCO, S. Sistema nacional de educação e plano nacional de educação: significado, controvérsias e perspectivas. **Cadernos Cedes**, v. 35, n. 97, p. 611–615, 2015.

MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132–152, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO / SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO COM OS SISTEMAS DE ENSINO (MEC/SASE). **Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas no Plano nacional de Educação**, 2014.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, v. 19, n. 46, p. 30–75, 2017.

MONTEIRO, I. P.; OLIVEIRA, D. R. de.; VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes do Brasil. **REGPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51–75, 2016.

NASCIMENTO, P. O. **A ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018. 119p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

NOVA ESCOLA. 2020. **Como é o trabalho de um secretário municipal escolar**. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2193/como-e-o-trabalho-de-um-secretario-municipal-de-educacao>. Acesso em: 13 Out 2020.

OLIVEIRA, I. R.; CAMARGO, M. L.; FEIJÓ, M. R.; CAMPOS, D. C. de.; GOULART JÚNIOR, E. Empreendedorismo social, pós-modernidade e psicologia: compreendendo conceitos, atuações e contextos. **Gerais : Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 290–311, 2016.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: Editora MH Comunicações, 1992.

SAVIANI, D. Sistema Nacional de Educação articulado ao Plano Nacional de Educação. **Revista**

Brasileira de Educação, v. 15, n. 44, p. 380–392, 2010.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Mentalidade Empreendedora: Do Modo de Pensar ao Modo de Agir do Indivíduo Empreendedor. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 495–524, 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SMITH, B. R.; CONGER, M. J.; McMULLEN, J. S.; NEUBERT, M. J. Why believe? The promise of research on the role of religion in entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 11, p. 1-11, 2019.

SOUSA, J. L.de; PAIVA JUNIOR, F. G. de. O Empreendedorismo no Setor Público: A Ação Empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, Vitória, 2010. **Anais...** Vitória, 2010.

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

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

TOMA, S.; GRIGORE, A.; MARINESCU, P. Economic development and entrepreneurship. **Procedia Economics and Finance**, v. 8, p. 436-443, 2014.

TONELLI, D. F.; BRITO, M. J.de; ZAMBALDE, A. L. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. Edição Especial, p. 586–603, 2011.

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, Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

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. 1, p. 82–98, 2015.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 13-28.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, 2013.

WOOD, M. S.; BAKKER, R. M.; FISHER, G. Back to the future: a time-calibrated theory of entrepreneurial action. **Academy of Management Review**, v. 0, n. ja, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0060>