PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

AÇÃO EMPREENDEDORA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA COMPREENSÃO DO EMPREENDEDORISMO

LAVRAS - MG
2025

PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

AÇÃO EMPREENDEDORA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA COMPREENSÃO DO EMPREENDEDORISMO

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

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS - MG
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo (a) autor (a) através do Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA.

Oliveira Nascimento, Priscilla.
Ação empreendedora na educação pública: uma abordagem integrativa para compreensão do empreendedorismo / Priscilla Oliveira Nascimento. 2025.
346 p. : il.

Orientadora: Daniela Meirelles Andrade

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2025.
Bibliografia.

1. Açãoempreendedora. 2. Empreeendedorismo público. 3. Educação pública. 4. Inovação institucional. 5. CIEJA. I. Meirelles Andrade, Daniela. II. Universidade Federal de Lavras. III. Título.

PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO

AÇÃO EMPREENDEDORA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA COMPREENSÃO DO EMPREENDEDORISMO

ENTREPRENEURIAL ACTION IN PUBLIC EDUCATION: AN INTEGRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING ENTREPRENEURSHIP

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

APROVADA em 11 de março de 2025
Dr. José Roberto Pereira UFLA
Dr. André Grützmann UFLA
Dr. Juvêncio Braga de Lima FUMEC
Dr. Alex Fernando Borges UFU

Profa. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS - MG
2025

Às minhas filhas, Maitê e Antonela, que cresceram dentro e fora de mim ao longo desta jornada, enchendo meus dias de amor e me inspirando a concluir este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus. Se hoje concluo este trabalho, é porque uma força espiritual maior me manteve firme e iluminou meu caminho nos momentos mais difíceis.

À minha mãe, por toda uma vida de dedicação e zelo, sempre me incentivando a buscar uma vida digna por meio dos estudos. Essa conquista é sua, mãe!

Como todo sonho tem seu preço, este exigiu de mim tempo e energia que, muitas vezes, me afastaram do maternar que eu almejava. Por isso, peço desculpas às minhas filhas, especialmente à Maitê, que desde sempre me viu imersa neste processo. Me perdoem, meninas, mas saibam que tudo isso foi feito pensando no nosso futuro.

Ao meu marido, Mário, por me ouvir incontáveis vezes, acolhendo minhas angústias e dificuldades até que, enfim, eu colocasse o último ponto final neste trabalho.

À minha orientadora, Daniela, por não ter me deixado desistir e, ao mesmo tempo, por nunca aceitar menos do que o meu melhor. Sua confiança me fez lembrar, em muitos momentos, que se Deus me deu esse sonho, é porque eu sou capaz de realizá-lo. Minha profunda gratidão, Daniela!

Aos membros da banca, meus sinceros agradecimentos por dedicarem seu tempo e conhecimento à avaliação deste trabalho e por suas sugestões valiosas para seu aprimoramento.

Aos meus queridos colegas de jornada, Diego, Monique e Nélida, que foram mais do que parceiros de pesquisa - foram amigos em todas as horas, tornando os desafios mais leves e os momentos difíceis suportáveis.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração, especialmente à professora Mônica Cappelle, pelo apoio no pedido de prorrogação de prazo e à Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade.

Por fim, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, pelo apoio, sem o qual a continuidade dos meus estudos não teria sido possível.

RESUMO

A ação empreendedora destaca-se como uma abordagem promissora para investigar o empreendedorismo no setor público, por permitir uma compreensão mais ampla, processual e relacional das transformações institucionais que emergem da prática cotidiana de atores públicos. Diferentemente das abordagens tradicionais, que tendem a reduzir o empreendedorismo à lógica econômica ou gerencialista, essa perspectiva o concebe como um processo social dinâmico, situado e coletivo, constituído por interações, estratégias e contextos específicos. No âmbito do empreendedorismo público, a abordagem da ação empreendedora possibilita analisar como servidores, gestores e comunidades constroem, sustentam ou interrompem inovações institucionais ao longo do tempo, revelando as tensões, desafios e possibilidades que atravessam essas ações. No entanto, a literatura sobre o tema permanece fragmentada, com pouca articulação entre suas diferentes categorias e etapas - lacuna ainda mais evidente no que diz respeito à sua aplicação empírica no setor público, particularmente no campo educacional. Diante desse cenário, esta tese teve como objetivo desenvolver uma estrutura analítica da ação empreendedora aplicada ao contexto educacional, composta por quatro etapas - percepção da oportunidade, exploração, emergência da ação e finalização - integrando fatores humanos, interações sociais, estratégias, contextos institucionais e impactos gerados. Ao centrar-se no contexto da educação pública, busca-se compreender como ações empreendedoras são elaboradas, sustentadas ou interrompidas por agentes educacionais em meio às dinâmicas institucionais que moldam o cotidiano escolar. O problema de pesquisa consistiu em investigar como a experiência de empreendedorismo público-educacional, representada pelo caso do CIEJA Novo Horizonte, pode ser compreendida por meio da ação empreendedora, permitindo construir uma estrutura analítica que capture todas as etapas e categorias que compõem esse fenômeno. Para isso, adotou-se uma ontologia realista crítica e uma epistemologia construcionista social, compreendendo a ação empreendedora como processo relacional em que agentes ativam poderes causais e promovem mudanças. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso do CIEJA Novo Horizonte, escola pública de Educação de Jovens e Adultos (EJA) reconhecida por sua inovação pedagógica e atuação transformadora. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários e análise documental. Os resultados revelaram que a percepção da oportunidade emergiu da insatisfação com o modelo tradicional da EJA e da capacidade dos agentes envolvidos de vislumbrar uma alternativa inovadora. A exploração envolveu o uso combinado de estratégias empreendedoras para enfrentar desafios institucionais e garantir a continuidade da proposta. A emergência foi favorecida pela aceitação social e reconhecimento acadêmico, embora a institucionalização tenha permanecido incompleta, tornando a iniciativa vulnerável a mudanças político-administrativas. Observou-se que a ausência de respaldo normativo e de estratégias de sucessão fragiliza a sustentabilidade de inovações, mesmo quando socialmente legitimadas. A centralidade da exploração como etapa recorrente também se destacou, evidenciando sua importância diante de crises, disputas políticas e oportunidades. As contribuições da pesquisa são teóricas e práticas: oferece uma estrutura integrativa da ação empreendedora aplicável ao setor público; amplia a compreensão sobre os limites e potencialidades do empreendedorismo público na educação; e fornece subsídios para o desenho de políticas públicas mais eficazes, voltadas à consolidação de inovações sociais em contextos instáveis.

Palavras-chave: ação empreendedora; empreendedorismo público; educação pública; inovação institucional; CIEJA.

ABSTRACT

Entrepreneurial action stands out as a promising and increasingly relevant approach to investigating entrepreneurship in the public sector, as it allows for a broader, process-oriented, and relational understanding of institutional transformations that emerge from the everyday practices of public actors. Unlike traditional approaches, which tend to reduce entrepreneurship to an economic or managerial logic, this perspective conceives of it as a dynamic, situated, and collective social process, shaped by interactions, deliberate strategies, and specific contextual conditions. In the realm of public entrepreneurship, the entrepreneurial action approach enables the analysis of how civil servants, administrators, and communities construct, sustain, or interrupt institutional innovations over time, revealing the tensions, challenges, and possibilities inherent in these actions. This lens is particularly valuable for understanding how public initiatives emerge from the bottom up and evolve in response to institutional constraints and opportunities. However, the literature remains fragmented, with limited articulation among its categories and stages - a gap that becomes even more evident when considering empirical applications in the public sector, particularly in education. In response to this gap, this dissertation aimed to develop an analytical framework of entrepreneurial action within the educational context, composed of four stages - opportunity perception, exploration, action emergence, and finalization - integrating human factors, social interactions, strategies, institutional contexts, and the impacts generated. By focusing on the public education context, the study seeks to understand how entrepreneurial actions are initiated, sustained, or discontinued by educational agents amid the institutional dynamics that shape everyday school life. The research problem was to investigate how the experience of public-educational entrepreneurship, represented by the case of CIEJA Novo Horizonte, can be understood through the lens of entrepreneurial action, allowing the construction of an analytical structure that captures all stages and categories involved in this phenomenon. CIEJA Novo Horizonte serves as a paradigmatic example of grassroots innovation in the public sector, and its trajectory offers insights into the interplay between agency and structure. To this end, the study adopted a critical realist ontology combined with a social constructionist epistemology, understanding entrepreneurial action as a relational process in which agents activate causal powers and bring about change. The research employed a qualitative case study approach centered on CIEJA Novo Horizonte, a public school for Youth and Adult Education (YAE) recognized for its pedagogical innovation and transformative practices. Data were collected through semi-structured interviews, questionnaires, and document analysis. The findings revealed that opportunity perception emerged from dissatisfaction with the traditional YAE model and from the agents' ability to envision an alternative. Exploration involved entrepreneurial strategies to face institutional challenges and ensure continuity. Action emergence was facilitated by social acceptance and academic recognition, although full institutionalization remained incomplete, rendering the initiative vulnerable to political and administrative changes. The study proposes an integrative framework of entrepreneurial action applicable to the public sector, broadens understanding of public entrepreneurship in education, and provides insights for designing public policies to consolidate social innovations in unstable contexts.

Keywords: entrepreneurial action; public entrepreneurship; public education; institutional innovation; CIEJA.

INDICADORES DE IMPACTO

Na presente tese é desenvolvida uma estrutura analítica da ação empreendedora no contexto público-educacional com base na investigação do caso do CIEJA Novo Horizonte, tal modelo gera impactos sociais relevantes tanto no campo acadêmico quanto na prática da gestão pública. No campo acadêmico, o impacto reside na contribuição teórica e metodológica ao empreendedorismo público-educacional, ao delimitar conceitualmente a ação empreendedora a partir de categorias e subcategorias sistematizadas e propor uma estrutura analítica composta por quatro etapas - percepção, exploração, emergência e finalização. A partir de uma ontologia realista crítica e de uma epistemologia construcionista social, o trabalho avança na compreensão dos processos empreendedores no setor público, oferecendo um modelo analítico que pode ser aplicado a novos estudos empíricos e que amplia o repertório teórico disponível na área de administração pública, educação e empreendedorismo. Na prática da gestão pública, o principal impacto está na potencialidade de aplicação do referencial analítico desenvolvido em outras iniciativas públicas de caráter educacional. A sistematização das etapas da ação empreendedora fornece instrumentos teórico-práticos para gestores, educadores e formuladores de políticas atuantes em contextos marcados por vulnerabilidades sociais e institucionais. No caso do CIEJA Novo Horizonte, localizado na periferia de São Paulo e voltado à EJA, observou-se que a mobilização de agentes públicos e comunitários, aliada à capacidade de explorar oportunidades e articular estratégias adaptativas, resultou na implementação de um modelo pedagógico inovador e mais sensível às necessidades dos alunos. Essa transformação impactou diretamente os estudantes em situação de vulnerabilidade social, ao promover a inclusão educacional por meio de ações mais contextualizadas, participativas e responsivas às demandas locais. Ainda que o impacto direto da pesquisa tenha se limitado à sistematização e análise desse caso específico, os achados oferecem subsídios valiosos para a disseminação de ações empreendedoras em políticas públicas, com potencial de impactar positivamente comunidades e populações atendidas por serviços educacionais similares em outros territórios. A tese também reforça a centralidade dos fatores humanos e das interações sociais como categorias transformadoras na administração pública, sugerindo que a continuidade da ação empreendedora depende de processos contínuos de legitimação e de reexploração das oportunidades. Com isso, o trabalho contribui para o fortalecimento de uma abordagem mais crítica, reflexiva e aplicada do empreendedorismo público, ampliando suas possibilidades de impacto social ao fornecer elementos para que gestores e educadores promovam mudanças significativas em realidades marcadas por exclusão, escassez de recursos e desafios institucionais.

IMPACT INDICATORS

This dissertation develops an analytical framework of entrepreneurial action within the public-educational context, based on an investigation of the CIEJA Novo Horizonte case. The proposed model generates significant social impacts both in the academic field and in the practice of public administration. In the academic realm, the impact lies in the theoretical and methodological contribution to public-educational entrepreneurship by conceptually delimiting entrepreneurial action through systematized categories and subcategories and by proposing an analytical structure composed of four stages - perception, exploration, emergence, and closure. Grounded in a critical realist ontology and a social constructionist epistemology, this work advances the understanding of entrepreneurial processes in the public sector, offering an analytical model that can be applied to new empirical studies and expanding the theoretical repertoire available in the fields of public administration, education, and entrepreneurship. In terms of public management practice, the primary impact lies in the potential application of the developed analytical framework to other public initiatives in the educational domain. The systematization of entrepreneurial action stages provides theoretical and practical tools for managers, educators, and policymakers operating in contexts marked by social and institutional vulnerabilities. In the case of CIEJA Novo Horizonte, located on the outskirts of São Paulo and focused on youth and adult education (YAE), it was observed that the mobilization of public and community agents, combined with the ability to exploit opportunities and articulate adaptive strategies, resulted in the implementation of an innovative pedagogical model that is more attuned to students' needs. This transformation directly impacted students living in situations of social vulnerability by promoting educational inclusion through more contextualized, participatory, and responsive actions tailored to local demands. Although the direct impact of the research was limited to the systematization and analysis of this specific case, the findings provide valuable insights for the dissemination of entrepreneurial actions in public policies, with the potential to positively impact communities and populations served by similar educational services in other territories. The dissertation also reinforces the centrality of human factors and social interactions as transformative categories in public administration, suggesting that the continuity of entrepreneurial action depends on ongoing processes of legitimation and re-exploration of opportunities. Thus, this work contributes to strengthening a more critical, reflective, and applied approach to public entrepreneurship, expanding its potential for social impact by providing elements that enable managers and educators to drive significant change in realities marked by exclusion, resource scarcity, and institutional challenges.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Justificativas do estudo 20
1.2 Organização da tese 23
2 AÇÃO EMPREENDEDORA COMO ABORDAGEM: delimitações e implicações 25
2.1 Polissemia e banalização conceitual 25
2.2 Análise da produção científica em âmbito nacional e internacional 29
2.2.1 Análise da produção nacional 30
2.2.2 Análise da produção internacional 44
2.3 Proposta de abordagem da ação empreendedora 66
2.3.1 Delimitação conceitual da abordagem 67
2.3.2 Implicações teóricas 70
2.3.3 Implicações para os pesquisadores 87
2.3.4 Aplicações práticas 89
2.4 Síntese e perspectivas finais 91
3 PROCESSO DA AÇÃO EMPREENDEDORA: ETAPAS, INTERAÇÕES E SUPOSIÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA 93
3.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos 93
3.2 Bases para a análise empírica da ação empreendedora 103
3.2.1 Definições 105
3.2.2 Dinâmicas de interação 128
3.2.3 Suposições teóricas para investigação da ação empreendedora 151
4 METODOLOGIA 155
4.1 Características da pesquisa 155
4.2 Contexto e local da pesquisa 156
4.3 Participantes da pesquisa 158
4.4 Estratégia de coleta de dados 160
4.4.1 Dados primários 160
4.4.2 Dados secundários 162
4.5 Estratégia de análise: análise narrativa 164
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA TRAJETÓRIA DO CIEJA NOVO HORIZONTE 167
5.1 CIEJA Novo Horizonte: uma educação que resiste e transforma 167
5.1.2 Etapa 1: percepção da oportunidade 168

5.1.3 Etapa 2: Exploração da oportunidade 176
5.1.4 Etapa 3: Emergência da ação 180
5.1.5 Etapa 4: Finalização da ação 206
5.2 Interpretação da trajetória à luz da ação empreendedora 228
5.2.1 Categorias e subcategorias da ação empreendedora 228
5.2.2 Reflexões sobre a abordagem da ação empreendedora no caso do CIEJA Novo Horizonte 247
5.3 Investigação das suposições teóricas 249
5.3.1 Supoisção 1 - Interpretação subjetiva de sinais ambientais 249
5.3.2 Suposição 2 - Avaliação de viabilidade como catalisador da ação 251
5.3.3 Suposição 3 - Estratégias moldadas pelo ambiente 252
5.3.4 Suposição 4 - Ritmo da ação empreendedora e lógica estratégica 254
5.3.5 Suposição 5 - Legitimação social como base para a emergência 256
5.3.6 Suposição 6 - Desfechos: institucionalização ou interrupção 257
5.3.7 Suposição 7 - Resiliência e continuidade do processo 259
5.3.8 Consolidação das suposições teóricas 261
5.4 DEFESA DA TESE: A AÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO PÚBLICO EDUCACIONAL 263
5.4.1 A validação do modelo teórico 263
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 267
REFERÊNCIAS 274
APÊNDICES 295
APÊNDICE A - Estruturação do roteiro de entrevistas com base nas unidades teóricas e leis de interação 295
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturado - João 323
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semi-estruturado - Maria 327
APÊNDICE D - Questionário para ex-alunos do CIEJA 331
APÊNDICE E - Questionário ex-Professora Antônia 332
APÊNDICE F - Roteiro de entrevista com professora do CIEJA Novo Horizonte .. 333
APÊNDICE G - Guia explicativo para análise da narrativa do Cieja Novo Horizonte 335
APÊNDICE H - Quadro 2 - Registros e o reconhecimento da prática pedagógica do Cieja Novo Horizonte – 2022-2023 339

1 INTRODUÇÃO

O campo dos estudos do empreendedorismo é multidisciplinar por natureza, abrangendo diferentes disciplinas e níveis de análise. (Berglund, 2005; Chrisman *et al*. 2022). Dentro dessa amplitude, destaca-se o empreendedorismo público, que refere-se à atuação proativa e inovadora dentro do setor governamental, visando gerar melhorias para a sociedade por meio de mudanças organizacionais, desenvolvimento de soluções criativas e adaptação frente a desafios institucionais (Valadares; Emmendoerfer, 2015). Nessa perspectiva, Mintrom e Norman (2009) argumentam que o empreendedorismo público envolve indivíduos altamente motivados que conseguem mobilizar outros atores, destacar problemas públicos relevantes, propor soluções inovadoras e impulsionar ações legislativas que resultem em mudança efetiva nas políticas públicas.

Embora haja potencial significativo nesse tipo de atuação, sua aplicação é complexa devido à origem conceitual ligada ao setor privado, marcada pela lógica econômica e gerencialista, que nem sempre se alinha adequadamente aos valores e objetivos do setor público, caracterizado pela diversidade de metas institucionais, sociais e políticas (Valadares; Emmendoerfer, 2015). Essas limitações também são abordadas por Klein *et al*. (2010), que destacam os desafios singulares do empreendedorismo público, especialmente em relação à definição e mensuração dos objetivos públicos, que são difusos e sujeitos a mudanças constantes. Além disso, há o risco inerente à incorporação do empreendedorismo, relacionado à possibilidade de captura do Estado por interesses privados e à utilização inadequada dos recursos públicos sob o pretexto da inovação (Klein *et al*. 2010; Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Morais *et al*. (2021) ampliam essa discussão ao reconhecer que o empreendedorismo público é multifacetado e pode manifestar-se de diferentes maneiras: desde ações internas promovidas por gestores e servidores para melhorar processos organizacionais, até iniciativas externas, nas quais agentes privados ou movimentos sociais influenciam mudanças institucionais. Dessa forma, percebe-se que o empreendedorismo no setor público é uma prática relacional, cujas manifestações dependem dos agentes envolvidos, das demandas sociais existentes e dos contextos institucionais específicos nos quais ocorre.

Frente a essa complexidade, Silva *et al*. (2022) propõem a utilização do conceito de ação empreendedora como ferramenta analítica adequada para investigar o empreendedorismo público. Nessa perspectiva, a ação empreendedora deixa de ser vista como comportamento individual, isolado e puramente estratégico, passando a ser compreendida como prática social

coletiva, processual e situada, emergente das interações cotidianas entre diferentes sujeitos, contextos e dispositivos institucionais (Silva *et al*. 2022). Segundo esses autores, as mudanças empreendedoras acontecem por meio de pequenas ações cotidianas - decisões, adaptações e improvisações que, embora pareçam mínimas, podem gerar transformações institucionais significativas ao longo do tempo (Silva *et al*. 2022). Assim, por meio da ação empreendedora, o empreendedorismo público transcenderia a ideia simplista de eficiência ou resultado mensurável, sendo percebido como um modo de fazer política cotidiana, no qual os indivíduos, ao agirem, redefinem o que é possível, legítimo e desejável dentro do contexto institucional público (Silva *et al*. 2022).

Neste estudo, a ação empreendedora é concebida como uma abordagem analítica que investiga todas as etapas de seu processo: percepção da oportunidade, exploração, emergência e finalização da ação empreendedora. Essa abordagem supera a visão predominantemente econômica ou gerencial do empreendedorismo, compreendendo-o como um processo dinâmico e relacional, em que o indivíduo é reconhecido como um agente social, que age de forma colaborativa, influenciado por categorias sociais e contextuais. Assim, embora o agente seja relevante, ele é analisado como parte integrante e ativa de um conjunto de interações mais amplas com outras pessoas, instituições e categorias contextuais.

Sob essa concepção, a abordagem da ação empreendedora volta seu olhar para os arranjos que sustentam esse processo, investigando como diferentes categorias interagem para viabilizar ou transformar a ação empreendedora. O foco analítico centraliza-se na ação empreendedora como fenômeno social situado, enfatizando sua natureza relacional e processual. Dessa forma, embora o agente permaneça uma categoria fundamental de análise, a investigação amplia-se para incluir os arranjos estruturais e dinâmicos nos quais ele está inserido, explorando como categorias como conexões sociais, estratégias adotadas, lógicas institucionais e características comportamentais se entrelaçam ao longo do processo, possibilitando o desenvolvimento da ação empreendedora em suas diferentes etapas.

Para uma compreensão abrangente da ação empreendedora, é fundamental reconhecer que essa ocorre em diversos contextos temporais e relacionais. Isso implica não apenas reconstruir o passado para compreender suas origens e trajetórias, mas também analisar como essas ações influenciam o futuro (Berglund, 2015). Dessa forma, a construção da estrutura analítica da ação empreendedora reconhece a complexidade e variabilidade, possibilitando uma exploração holística e abrangente.

Em que pese o termo “ação empreendedora” já tenha sido estudado como um fenômeno no campo do empreendedorismo, sua consolidação ainda apresenta lacunas

significativas. Arabiun *et al*. (2023) destacam que, apesar do crescente interesse acadêmico na última década, a literatura sobre ação empreendedora permanece fragmentada e de difícil navegação, devido à sua complexidade conceitual e rápida evolução. De acordo com os autores, essa vertente de estudo abrange desde processos mentais, como a tomada de decisão sob incerteza, até manifestações comportamentais, resultando em uma expansão dispersa e multidimensional da literatura (Arabiun *et al*. 2023).

Corroborando essa visão, Silva, Andrade e Alcântara (2024) afirmam que grande parte das pesquisas sobre ação empreendedora está concentrada em abordagens práticas e estudos empíricos, frequentemente associando o conceito ao comportamento empreendedor, ao processo empreendedor ou à incerteza. No entanto, poucos estudos se dedicam a uma investigação aprofundada de sua definição e estrutura teórica (Ávila *et al*. 2023; Silva; Andrade; Alcântara, 2024).

Nesse sentido, observa-se a necessidade de organizar e consolidar o entendimento sobre a ação empreendedora, contribuindo para evitar sua banalização. Isso implica em utilizar o conhecimento já acumulado sobre o empreendedorismo para propor uma estrutura abrangente, que mapeie as etapas, conexões e possíveis incongruências desse processo. É pertinente, no entanto, aderir à proposta de Muñoz e Dimov (2023), que defendem o desenvolvimento de uma pesquisa prospectiva, que mantenha a primazia da teorização, ao mesmo tempo em que expande sua capacidade de agregar valor prático ao empreendedorismo. A pesquisa prospectiva usa a teoria como uma força motriz para formular, implementar e avaliar teorias que moldarão o futuro (Muñoz; Dimov, 2023). Se atentar para a prática é necessário para que os estudos sobre empreendedorismo não se isolem do mundo real (Van Gelderen; Wiklund; McMullen, 2021).

Desse modo, para fundamentar a estruturação proposta nesta pesquisa, adota-se a ontologia realista crítica. Essa abordagem sustenta que a realidade é estratificada, ou seja, composta por múltiplas camadas ou dimensões. Segundo Sayer (2000), a dimensão do real abrange tudo o que existe, tanto material quanto social, incluindo objetos e artefatos que possuem potencial de transformação, mesmo que nem sempre sejam visíveis. A dimensão do atual refere-se ao momento em que esse potencial é ativado e se manifesta em mudanças concretas (Sayer, 2000). Já a dimensão do empírico corresponde ao estado em que essas transformações se tornam perceptíveis e observáveis pelos indivíduos (Sayer, 2000).

Para ilustrar essa ontologia, pode-se tomar como exemplo um metal. No estado natural, ele pertence à dimensão do real, pois existe independentemente de ser percebido. Quando é aquecido e se expande, seus poderes causais são ativados, tornando-se parte da

dimensão do atual. No entanto, é apenas quando alguém observa essa transformação que ela passa para a dimensão do empírico. Martin e Wilson (2016) utilizam uma analogia semelhante com a construção de um automóvel: antes de sua existência, era necessário que diversos elementos, como aço e um motor de combustão, fossem combinados de forma apropriada para dar origem ao carro. Assim, os poderes causais só se atualizam quando acionados por fatores como imaginação, pensamento combinatório, experiência, improvisação e ação de diversos agentes, incluindo empreendedores, inventores e cientistas (Martin; Wilson, 2016).

Aplicando essa lógica à ação empreendedora, destaca-se que se esse fenômeno se torna objeto de estudo à medida que é percebido, experienciado e interpretado socialmente pelos indivíduos, revelando-se na dimensão empírica da realidade. Nesta pesquisa, a ação empreendedora como já destacado é compreendida como um processo dinâmico estruturado em quatro etapas: percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação empreendedora e finalização. A percepção da oportunidade situa-se no domínio do real, pois envolve a percepção de possibilidades que ainda não foram materializadas. A exploração da oportunidade ocorre no domínio do atual, representando a ativação de estratégias como causação, efetuação ou bricolagem para transformar a oportunidade em ação. Já a emergência corresponde à materialização da ação empreendedora e sua legitimidade na realidade social. Por fim, a finalização pode se dar por meio da institucionalização, quando a ação se torna amplamente adotada e legitimada, ou por sua interrupção, caso não consiga se sustentar ao longo do tempo.

Para que a ação empreendedora se torne empiricamente observável, é necessário que uma oportunidade percebida seja ativada por poderes causais, passando da dimensão do real para o empírico. No entanto, o estudo da ação empreendedora também pode focar em suas origens, investigando os antecedentes contextuais e como ocorreu a percepção da oportunidade. Além disso, é possível analisar seu desenvolvimento, compreendendo como a ação evoluiu ao longo do tempo e foi moldada pelos poderes causais envolvidos.

Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) identificam três abordagens distintas para esse processo: causação (ocorre quando empreendedores identificam oportunidades e estabelecem metas para implementá-las de forma racional e planejada); efetuação (caracteriza-se pela adaptação ao contexto, utilizando recursos disponíveis e interações sociais para criar novas oportunidades); e bricolagem (acontece quando empreendedores, diante de desafios, reorganizam recursos escassos para resolver problemas e viabilizar a ação). Dessa forma, a ação empreendedora na dimensão do atual pode ser compreendida por meio dessas

três abordagens (Street; Gallupe; Baker, 2018). Enquanto a causação enfatiza um planejamento deliberado, a efetuação emerge da interação com o ambiente e a bricolagem surge da necessidade de improvisação diante de restrições (Street; Gallupe; Baker, 2018).

Contudo, a exploração da ação empreendedora não se restringe à sua efetivação na realidade social. Nascimento e Andrade (2019) sugerem que a ação empreendedora se encerra quando atinge a institucionalização, ou seja, quando se torna um processo padronizado, recorrente e amplamente aceito no contexto organizacional. Nesse estágio, a ação deixa de ser marcada por riscos, improvisações ou decisões sob incerteza - categorias centrais do agir empreendedor - e passa a operar dentro de rotinas estáveis e previsíveis. A redução da incerteza e a padronização das práticas sinalizam a transição de uma lógica empreendedora para uma lógica administrativa.

Isso não significa que organizações institucionalizadas não possam inovar ou que o intraempreendedorismo não exista. Pelo contrário, novas ações empreendedoras podem emergir dentro de organizações já estabilizadas, dando origem a novos ciclos de inovação. No entanto, a ação específica que se institucionalizou perde sua condição de empreendedora justamente por ter deixado de representar uma ruptura, uma experimentação ou um risco. Ela se transforma em norma, procedimento ou prática consolidada - e, portanto, já não carrega o mesmo caráter de novidade ou contestação institucional que caracteriza a ação empreendedora.

A institucionalização envolve a manutenção de práticas e normas compartilhadas dentro das organizações, tornando-se mais intensa à medida que os padrões estabelecidos se tornam amplamente aceitos e resistentes a mudanças (Zucker, 1991; Machado-da-Silva; Fonseca; Crubellate, 2005). Nascimento e Andrade (2019) argumentam que uma ação empreendedora permanece institucionalizada enquanto houver consenso sobre sua legitimidade dentro da organização. Quando sua relevância é questionada ou sua adoção deixa de ser necessária, a ação pode ser descontinuada, dando início a novos ciclos empreendedores.

Além disso, a ação empreendedora pode ser interrompida antes mesmo de alcançar a institucionalização. Isso ocorre quando ela se torna obsoleta, não alcança os objetivos propostos, perde legitimidade ou não encontra apoio suficiente para se sustentar no tempo. Nesses casos, a interrupção marca o fim da ação como empreendedora, já que ela deixa de produzir efeitos transformadores e não se consolida como prática institucional.

Compreender a transição da ação empreendedora para sua institucionalização ou interrupção é fundamental para o avanço teórico deste tópico, pois permite analisar quais

fatores sustentam ou encerram processos inovadores ao longo do tempo, contribuindo para uma abordagem mais precisa e dinâmica do fenômeno.

O estudo da ação empreendedora já foi objeto de investigação na dissertação de mestrado da autora. No entanto, a pesquisa não explorou o fenômeno de forma abrangente e interconectada, deixando de aprofundar teórica e empiricamente as etapas do processo, incluindo a percepção da oportunidade, sua exploração, emergência da ação empreendedora e finalização. A abordagem adotada nesta tese busca preencher essa lacuna, permitindo a identificação e compreensão das categorias da ação empreendedora e de suas interrelações ao longo do tempo. Esse mapeamento contribuirá para uma explicação mais estruturada da ação empreendedora, facilitando sua análise e investigação.

Além disso, a estrutura analítica desenvolvida nesta pesquisa considera a variabilidade do processo empreendedor, que pode diferir em duração, conteúdo e sequência, oscilando entre abordagens planejadas e lineares e processos dinâmicos e fortuitos. Como apontam Fayolle *et al*. (2016), o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, que se constrói e se destrói criativamente, tornando inviável a formulação de definições, teorias e metodologias rígidas e imutáveis.

Dessa forma, a estrutura analítica proposta não se constitui como uma estrutura rígida ou fechada, mas busca captar a dinamicidade da ação empreendedora. Almeja-se mapear possíveis trajetórias e identificar padrões recorrentes, fornecendo uma base para a investigação dos processos empreendedores. Essa abordagem permite um entendimento mais amplo do fenômeno, sem restringi-lo a um único formato ou sequência predefinida.

Nesse sentido, após a elaboração da estrutura analítica da ação empreendedora, esta pesquisa investigará a ação empreendedora no contexto educacional público. O setor educacional público brasileiro enfrenta uma série de desafios estruturais históricos, especialmente evidentes na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Fragmentação das políticas públicas, precarização institucional, discursos pessimistas que naturalizam limitações, e disputas ideológicas constantes têm limitado o potencial inovador e emancipatório dessa modalidade educacional (Rummert; Ventura, 2007; Silva; Soares, 2021). Nesse contexto, iniciativas como a do Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos (CIEJA) - CIEJA Novo Horizonte surgem como alternativas inovadoras capazes de desafiar essas limitações e propor soluções diferenciadas, abrindo espaço para novos arranjos educacionais mais inclusivos e eficazes.

O CIEJA Novo Horizonte é uma escola de EJA localizada na zona sul da cidade de São Paulo/SP. O CIEJA Novo Horizonte[1] representa um caso emblemático de inovação educacional, ao desenvolver um modelo alternativo de ensino voltado para a inclusão e a participação ativa da comunidade. Esse modelo, reconhecido pela UNESCO (Prestes, 2016) e pela ONG Ashoka (Escolas Transformadoras, 2016) como uma referência mundial na educação transformadora, foi estruturado ao longo de mais de duas décadas sob a liderança de Maria, coordenadora-geral [2]da instituição por mais de vinte anos. Durante sua gestão, foram introduzidas metodologias ativas, ensino por módulos e espaços de aprendizado colaborativos, configurando uma abordagem inovadora para a EJA (Antunes; Prado; Prestes, 2017).

Sua relevância no campo da EJA extrapola o âmbito institucional, posicionando o CIEJA Novo Horizonte como uma referência nacional e internacional em inovação educacional. O reconhecimento obtido ao longo dos anos por meio de prêmios, certificações, publicações acadêmicas e ampla visibilidade na mídia revela não apenas a eficácia de suas práticas, mas também a força de sua capacidade de resistência e reinvenção frente aos desafios estruturais enfrentados pela EJA no Brasil. Nesse sentido, a experiência do CIEJA Novo Horizonte representa não apenas uma inovação pontual, mas um exemplo de ação empreendedora pública capaz de transformar práticas educacionais, legitimar novos modelos institucionais e influenciar políticas públicas voltadas à EJA.

No contexto desta pesquisa, a ação empreendedora no CIEJA Novo Horizonte é compreendida como um processo dinâmico de percepção, exploração, emergência e institucionalização de um modelo inovador de ensino, concebido para superar as limitações estruturais e pedagógicas do sistema tradicional. Esse processo não ocorreu de maneira linear, mas sim por meio de um processo dinâmico de resistência, adaptação e transformação, enfrentando desafios institucionais, políticos e sociais. Mais do que a criação de um novo modelo educacional, a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte manifestou-se na capacidade de sustentar e legitimar essa inovação ao longo do tempo, enfrentando ameaças de interrupção e buscando sua institucionalização dentro da rede pública de ensino.

Diante desse cenário, este estudo se propõe a investigar a seguinte questão de pesquisa: como a experiência de empreendedorismo público-educacional representada pelo caso do CIEJA Novo Horizonte pode ser compreendida por meio da ação empreendedora,

---

[1] O nome da organização e dos participantes foram alterados para preservar sua identidade.

[2] Na estrutura organizacional dos CIEJAS o cargo de coordenador-geral corresponde ao de diretor escolar.

permitindo construir uma estrutura analítica que capture todas as etapas e categorias desse fenômeno?

Com base nessa indagação, a tese proposta é:

> A ação empreendedora é um processo dinâmico e relacional, estruturado em quatro etapas - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - cujas interações são mediadas por fatores humanos, contextos, interações sociais, estratégias e produz variados impactos. No contexto educacional, a compreensão integrada dessas etapas mostra-se essencial para explicar os desafios, incertezas e condições específicas que envolvem ações empreendedoras desenvolvidas por agentes públicos da educação. Ao considerar as particularidades da escola pública, esta abordagem permite aprofundar a análise sobre como as ações empreendedoras são percebidas, articuladas, legitimadas e sustentadas ao longo do tempo. Especificamente, a percepção da oportunidade ocorre quando os agentes, mobilizando seus valores, sua reflexividade e capacidade de agência, interpretam uma situação objetiva como uma possibilidade de transformação social ou econômica. A exploração da oportunidade permite ativar poderes causais por meio de estratégias (causação, efetuação ou bricolagem), gerando soluções inovadoras adaptadas ao contexto. A emergência corresponde à materialização e legitimação social dessas iniciativas, enquanto a finalização - seja pela institucionalização, seja por sua interrupção - determina a sustentabilidade ou a necessidade de ajustes estratégicos contínuos. Entender esse processo dinâmico torna-se especialmente relevante para pesquisadores interessados no empreendedorismo no setor público, onde as ações são desenvolvidas por diferentes agentes, com motivações, recursos e constrangimentos específicos. Essa compreensão possibilita identificar as condições que favorecem ou dificultam a emergência e a consolidação de iniciativas inovadoras nesse contexto, além de ampliar a capacidade analítica sobre como tais ações se desenvolvem, se legitimam e se sustentam ao longo do tempo.

Ao estruturar analiticamente essas etapas e explicitar suas interações e impactos específicos, esta tese amplia o entendimento acadêmico sobre a ação empreendedora no setor público - em especial na educação pública -, conectando-a a debates sobre sustentabilidade institucional, inovação e transformação social. Com isso, oferece subsídios teóricos e práticos relevantes para pesquisadores, gestores e demais atores interessados em promover mudanças significativas em contextos institucionais complexos.

Para validar essa tese, têm-se o seguinte objetivo geral: desenvolver uma estrutura analítica da ação empreendedora que contemple suas quatro etapas - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - integrando os fatores humanos, interações sociais, estratégias, contextos e impactos que influenciam esse processo. Essa estrutura será construída a partir da análise da experiência do CIEJA Novo Horizonte, buscando oferecer uma compreensão ampla e aprofundada dos arranjos, conexões,

sinergias e limitações envolvidos, especialmente no contexto da ação empreendedora na educação pública.

Como objetivos específicos, pretende-se: (1) delimitar conceitualmente a ação empreendedora, analisando suas categorias fundamentais e implicações analíticas, especialmente para o campo do empreendedorismo público-educacional; (2) delimitar as etapas do processo da ação empreendedora e identificar possíveis interações entre essas etapas, com base em uma ontologia realista crítica e em uma epistemologia construcionista social, fornecendo indícios objetivos que orientem a investigação empírica; (3) realizar uma investigação empírica da ação empreendedora no contexto específico do CIEJA Novo Horizonte, considerando suas dinâmicas, desafios e estratégias de transformação institucional.

1.1 Justificativas do estudo

A educação pública, particularmente a EJA, enfrenta historicamente desafios estruturais que limitam seu potencial emancipatório. A EJA no Brasil é marcada por políticas educacionais fragmentadas, precarizadas e de caráter compensatório, orientadas por uma lógica de reprodução das desigualdades sociais e econômicas, voltadas muito mais ao controle social do que à emancipação dos sujeitos (Rummert; Ventura, 2007). Tal condição é agravada por discursos de gestores e professores que naturalizam a precarização da modalidade através de expressões como "a EJA vai acabar", apontando para um esvaziamento institucional progressivo, e "eu caí na EJA", indicando uma atuação profissional improvisada e não intencional (Silva; Soares, 2021).

Esses desafios estruturais, identificados tanto no contexto brasileiro quanto em outros países da América Latina, como demonstrado por Contreras-Villalobos *et al.* (2023), incluem desde fatores individuais, como idade, histórico de baixo desempenho acadêmico e condições socioeconômicas adversas, até fatores escolares, como gestão ineficaz, baixa qualidade do ensino e insuficiente apoio institucional. Além disso, Alves, Segatto e Pineda (2021) destacam como políticas públicas educacionais são frequentemente disputadas por movimentos conservadores, que utilizam estratégias discursivas para limitar conteúdos ligados à diversidade e à crítica social, aprofundando ainda mais as exclusões históricas presentes na educação pública.

Nesse contexto complexo e marcado por disputas internas e externas (Soares; Venâncio, 2007), investigar a ação empreendedora na educação pública brasileira permite compreender como são estruturados os arranjos institucionais que viabilizam o

empreendedorismo nesse setor, bem como seus impactos práticos e sociais. Esse tema se torna ainda mais relevante diante do cenário de desmonte da educação pública no Brasil, caracterizado por cortes de orçamento, tentativas de privatização de universidades, interrupção de programas e redução de bolsas (Lusa *et al*. 2019; Porto; Queiroz, 2019; Oliveira; Barão, 2020; Silva; Mezacasa; Carvalho, 2022). Ao examinar como agentes públicos enfrentam tensões e desafios estruturais para implementar mudanças educacionais significativas, esta pesquisa contribui para a compreensão de estratégias que possam garantir a continuidade e o fortalecimento de ações empreendedoras dentro desse contexto.

Além disso, ao dar visibilidade a iniciativas empreendedoras bem-sucedidas no setor público brasileiro, contribui para desmistificar a visão da ineficiência da gestão pública e destacar exemplos concretos de servidores e gestores que promovem mudanças significativas em suas organizações e comunidades.

Essa perspectiva é reforçada por Nascimento e Andrade (2022) que, ao investigarem a ação empreendedora na gestão escolar pública, identificaram que esse fenômeno existe nas instituições públicas e pode gerar melhorias substanciais. Da mesma forma, Lacerda e Andrade (2021) apontam que a ação empreendedora no setor público não se limita a atos heroicos ou revolucionários, mas muitas vezes surge de situações rotineiras, nas quais servidores reconhecem oportunidades ou respondem a tensões, gerando benefícios coletivos. Ohemeng e Kamga (2020) também enfatizam que empreendedores no setor público, especialmente em países em desenvolvimento, são capazes de criar valor público mesmo em contextos adversos.

Ademais, a fragmentação do campo de estudos em empreendedorismo é um problema recorrente amplamente discutido na literatura e que ainda persiste (Chrisman *et al*. 2022; McMullen; Ingram; Adams, 2020; Leitch *et al*. 2010). Conforme salientado por Chrisman *et al*. (2022), a fragmentação do campo do empreendedorismo gera uma série de problemas, como duplicação de esforços, dificuldade na criação de uma teoria geral, perda de relevância acadêmica e impactos limitados na prática.

Diante desse cenário, Chrisman *et al*. (2022) argumentam que a necessidade do campo vai além da simples identificação de lacunas e tópicos emergentes. Para que os estudos sobre empreendedorismo se mantenham relevantes, é essencial promover a acumulação de conhecimentos (Chrisman *et al*. 2022). Segundo os autores, essa acumulação ocorre quando novos e antigos conhecimentos são incorporados em uma estrutura teórica coerente e integrada, permitindo a recombinação e recontextualização de ideias existentes (Chrisman *et al.* 2022). Esse processo abre espaço para novos caminhos de investigação, impulsionando um

progresso mais significativo no campo (Chrisman *et al*. 2022). Nesse sentido, McMullen, Ingram e Adams (2020) defendem que é fundamental criar um ponto comum na diversidade, de modo a tornar os estudos em empreendedorismo empreendedores.

Nesse contexto, consolidar e sintetizar os diversos conhecimentos acumulados sobre empreendedorismo para desenvolver uma estrutura analítica para a abordagem da ação empreendedora representa um esforço importante também para o campo. Ao integrar diferentes etapas e perspectivas sobre o desenvolvimento do empreendedorismo, esta tese possibilita a identificação de pontos comuns, relações causais e inconsistências entre os diversos enfoques, contribuindo para a construção de uma estrutura analítica mais coesa e consistente.

Os estudos sobre ação empreendedora já exploraram diferentes categorias do fenômeno, como oportunidade (Alvarez; Barney, 2007; Klein, 2008; Mitchell; Shepherd, 2010; Autio; Dahlander; Frederiksen, 2013; Kitching; Rouse, 2016), causação (Street; Gallupe; Baker, 2018; Weerakoon; Rapp; Olbrich, 2019), bricolagem (Street; Gallupe; Baker, 2018; Weerakoon; Gales; McMurray, 2019), efetuação (Brettel *et al*. 2012; Bhowmick, 2015; Street; Gallupe; Baker, 2018; Weerakoon; Gales; McMurray, 2019) e institucionalização (McMullen; Bagby; Palich, 2008; Teece, 2012). No entanto, essas dimensões foram frequentemente abordadas de maneira isolada e desconectada, sem um modelo que articule de forma integrada suas etapas e categorias estruturantes no decorrer do processo da ação empreendedora.

Diante disso, esta pesquisa propõe uma contribuição teórica significativa ao relacionar categorias como oportunidade, causação, bricolagem, efetuação e institucionalização, como componentes interligados para o desenvolvimento da ação empreendedora. Esse esforço busca aprofundar a análise e estabelecer conexões entre categorias estruturantes para a compreensão do fenômeno. Essa abordagem está alinhada ao apontado por Alvarez, Audretsch e Link (2016), que destacam a necessidade de maior desenvolvimento teórico de conceitos como bricolagem, teorias de criação e descoberta de oportunidades e efetuação, que, apesar de terem surgido nos anos 2000, ainda são relativamente recentes. Dessa forma, esta tese contribui para a compreensão de quais categorias sustentam a ação empreendedora, como os poderes causais influenciam seu desenvolvimento, como ocorrem mudanças nas diferentes dimensões da realidade estratificada ao longo de sua evolução e como os agentes envolvidos interpretam a ação empreendedora, permitindo uma melhor gestão da incerteza inerente ao processo.

Além disso, embora a discussão sobre ação empreendedora tenha ganhado destaque no campo do empreendedorismo, há uma notável escassez de estudos nacionais sobre o tema. Uma busca nas bases de dados Web of Science, realizada em janeiro de 2025, revelou que, dos 140 trabalhos que utilizavam o termo "ação empreendedora" em seus títulos, apenas 8 eram de origem nacional.

Portanto, há uma clara necessidade de ampliar a produção científica sobre ação empreendedora no Brasil, especialmente no que se refere à teorização do fenômeno (Lacerda; Andrade; Ávila *et al*. 2023; Silva; Andrade; Alcântara, 2024). Ao construir uma estrutura analítica, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão das especificidades da ação empreendedora no contexto público brasileiro. A proposta de uma estrutura analítica que permita investigar de processos dinâmicos em um ambiente complexo e em constante transformação, como aqueles encontrados no setor público brasileiro e em outras realidades semelhantes, representa uma contribuição valiosa não apenas para os pesquisadores nacionais, mas também para o avanço do empreendedorismo público.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para o avanço teórico do campo do empreendedorismo ao consolidar e integrar perspectivas teóricas complementares sobre a ação empreendedora, oferecendo um modelo analítico que permite compreender suas categorias, desde sua percepção até sua possível institucionalização. Além disso, ao investigar a ação empreendedora no contexto público educacional, este estudo amplia o escopo da teoria, demonstrando sua aplicabilidade no setor público. Assim, ao estruturar um referencial que articula categorias essenciais do fenômeno, esta tese busca preencher lacunas na literatura, fomentar novas investigações e fortalecer a compreensão teórica da ação empreendedora como um processo dinâmico e relacional.

1.2 Organização da tese

A tese está estruturada da seguinte maneira: a introdução é seguida pelo primeiro capítulo, que apresenta uma revisão da literatura sobre a ação empreendedora, a partir da qual foram identificadas as principais categorias e subcategorias que compõem a ação abordagem da empreendedora, delimitando seus principais limites , suas implicações teóricas e práticas.

O segundo capítulo propõe um esquema analítico para a investigação empírica da ação empreendedora, estruturado em quatro etapas: percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização. Neste capítulo, são discutidos os conceitos

fundamentais que sustentam cada uma dessas etapas, integrando-as com as categorias e subcategorias da ação empreendedora identificadas no primeiro capítulo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, detalhando o delineamento do estudo, as estratégias de coleta de dados e os procedimentos analíticos adotados. O quarto capítulo expõe os resultados e a análise dos dados, obtidos a partir do estudo empírico realizado com o CIEJA Novo Horizonte. Esse capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira apresenta a narrativa que reconstrói a trajetória do CIEJA Novo Horizonte, evidenciando as etapas da ação empreendedora e suas influências. A segunda analisa a relação entre a trajetória do CIEJA Novo Horizonte e as categorias e sub-categorias da ação empreendedora. A terceira analisa as suposições teóricas com base na narrativa do caso, e a quarta consolida a defesa da tese, validando teoricamente e empiricamente a ação empreendedora no contexto público-educacional.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, que englobam a resposta à pergunta de pesquisa, a avaliação do cumprimento dos objetivos propostos e as implicações teóricas e metodológicas do estudo. Além disso, são apontadas as limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras, enfatizando a relevância da continuidade dos estudos sobre ação empreendedora, especialmente no setor público e educacional.

2 AÇÃO EMPREENDEDORA COMO ABORDAGEM: delimitações e implicações

Este capítulo tem o propósito de identificar e analisar as categorias teóricas que sustentam a ação empreendedora como uma abordagem do empreendedorismo, visando enfrentar a banalização do termo e a fragmentação da pesquisa. Para isso, foi realizada uma análise da literatura para verificar o estado da arte e mapear as principais categorias teóricas e subcategorias. Além disso, o capítulo busca apresentar sua definição, discutir as implicações de seu uso no setor público e explorar possíveis aplicações.

2.1 Polissemia e banalização conceitual

O conceito de ação empreendedora, ao longo das últimas décadas, tem sido empregado de forma ampla e multifacetada na literatura acadêmica, resultando em uma polissemia que reflete diferentes enfoques teóricos e práticos nos estudos de empreendedorismo (Dlamini; Botha, 2023). Essa multiplicidade de significados pode ser interpretada como um sinal de riqueza e flexibilidade do termo, mas, ao mesmo tempo, ela trouxe consequências negativas, resultando em uma banalização conceitual que dilui sua precisão e potencial teórico. Para enfrentar essa situação, o presente estudo propõe uma abordagem da ação empreendedora, que visa delimitar o significado do conceito, resgatar seu potencial analítico e propor um quadro teórico mais coeso.

Desde o período da chamada Era Econômica (1870-1940), economistas clássicos como Joseph Schumpeter, Frank Knight e Alfred Marshall destacaram a importância da ação empreendedora, associando-a a resultados como inovação, geração de riqueza e transformação de mercados (Schumpeter, 1934; Knight, 1921; Marshall, 1920). Contudo, inseridos em um contexto marcado pela ascensão do capitalismo industrial e das transformações econômicas no setor privado, esses autores focavam nos efeitos das ações empreendedoras e não na própria ação como um fenômeno em si, o que contribuiu para uma interpretação restrita à lógica econômica da época. A obra de Schumpeter (1934), por exemplo, enfatizou a figura do empreendedor como agente de mudança econômica, mas sem desmembrar as etapas ou os processos envolvidos nas ações empreendedoras. Essa visão, embora relevante para o seu tempo, acabou por influenciar gerações de pesquisadores, que adotaram uma perspectiva centrada nos resultados econômicos, em detrimento de uma análise detalhada da ação em si, o que se torna limitado quando se busca compreender manifestações contemporâneas do empreendedorismo, inclusive no setor público.

Com o avanço das ciências sociais no século XX, o foco de investigação começou a se deslocar do indivíduo empreendedor para as ações e o contexto em que elas ocorrem (Franco; Gouvêa, 2016). Foi com o avanço dos estudo gerenciais, notadamente com os estudos de Gartner (1985) que se reconheceu que ação empreendedora não acontece apenas com uma pessoa, mas por meio da colaboração de muitas pessoas, além de levar em consideração questões contextuais (Franco; Gouvêa, 2016). No entanto, esse deslocamento de foco não foi suficiente para consolidar uma abordagem teórica robusta para a ação empreendedora.

Para compreender a diversidade de interpretações em torno da ação empreendedora, realizou-se em 2022 uma revisão sistemática de literatura, utilizando o protocolo de Prado, Silva e Martins (2016), aplicada à base de dados Web of Science. A busca foi realizada com a string TI="entrepren* actio*", restringindo os resultados a artigos que mencionavam o termo no título, o que permitiu filtrar estudos cujo foco principal era a ação empreendedora. A busca, efetuada em 05 de junho de 2022, resultou inicialmente em 104 registros. Após a exclusão de documentos como artigos de conferência, materiais editoriais e críticas literárias, foram selecionados 88 artigos. As referências foram organizadas em planilha para análise e também exportadas para os softwares CiteSpace (Chen, 2004) e Bibliometrix R (Aria; Cuccurullo, 2017), a fim de apoiar o mapeamento dos artigos mais citados e recorrentes. Posteriormente, realizou-se a leitura e síntese desses estudos, permitindo identificar os principais sentidos atribuídos ao termo nos trabalhos revisados. Os significados observados podem ser sintetizados em três finalidades principais: (1) como designação genérica de empreendimentos, sem aprofundamento teórico; (2) para investigar a criação de novos empreendimentos e suas nuances de forma isolada; e (3) como uma teoria alternativa para o estudo do empreendedorismo.

Como designação de empreendimentos, ação empreendedora é utilizada com finalidade caracterizadora, isto é, apenas para estender uma propriedade a um feito e diferenciá-lo dos demais, sendo que os estudos que empregam o termo com este propósito não aprofundam sua discussão. Ex: a ação empreendedora Uber. Por outro lado, a ação empreendedora utilizada com a finalidade de investigar a criação de novos empreendimentos e as variadas nuances envolvidas nesse processo, de forma isolada, é a opção mais recorrente na literatura, sendo empregada em investigações: discussão acerca das oportunidades (McMullen; Shepherd, 2006; Alvarez; Barney, 2007); resolução de problemas ambientais (Dean; McMullen, 2007); investigação de capacidades dinâmicas (Teece, 2012); impacto de normas sociais (Meek; Pacheco; York, 2010); investigação de fatores organizacionais que

estimulam a ação empreendedora (Hornsby et *al*. 2009; Kimmitt; Mandakovic; Munoz, 2022), entre outros, os quais fornecem insights importantes para o campo do empreendedorismo.

Já a terceira finalidade, que tem como foco investigativo a própria ação, é a menos explorada. Dos 88 trabalhos selecionados apenas 08 focaram na ação empreendedora como teoria e fonte de investigação (Klein, 2008; Watson, 2013a; Watson, 2013b; Bhowmick, 2015; Spedale; Watson, 2014; Dimov; Pistrui, 2020; Lacerda; Andrade, 2021; Hunt *et al*. 2022). Essa lacuna na literatura demonstra a necessidade de um esforço sistemático para consolidar o conceito de ação empreendedora, reconhecendo sua complexidade e propondo uma abordagem que vá além de definições fragmentadas.

Revisões de literatura recentes sobre a ação empreendedora indicam que seus pesquisadores se apoiam em teorias de diversas áreas, como psicologia, sociologia, economia e sistema de informação (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Arabiun *et al*. 2023). Segundo esses autores, essa interdisciplinaridade gerou múltiplas abordagens e estruturas teóricas para explicar aspectos fundamentais das causas da ação empreendedora (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Arabiun *et al*. 2023). Além disso, esses estudos destacam que a investigação da ação empreendedora possui uma natureza multidimensional, abrangendo diversas fronteiras de conhecimento (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Arabiun *et al*. 2023; Ávila *et al*. 2023).

Nesse sentido, Arabiun *et al*. (2023) argumentam que a heterogeneidade do campo é compreensível, manifestando-se em múltiplos subcampos, cada um com características e trajetórias distintas. Para Arabiun *et al.* (2023), avanços acadêmicos resultaram no desenvolvimento de diferentes abordagens e estruturas teóricas para explicar e explorar aspectos-chave das causas da ação empreendedora, ou seja, levar em conta a ação empreendedora como uma variável dependente influenciada por diferentes tipos de antecedentes e efeitos. Esses estudos também abordam as oportunidades e desafios envolvidos na ação empreendedora, refletindo o interesse de pesquisadores por aspectos multifacetados do fenômeno (Shepherd, 2015; Wiklund; Tucker; Cooper, 2018).

Além disso, os estudos apontam que a maior parte dos estudos publicados se concentrou na última década (2010 a 2020) (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Arabiun *et al*. 2023). Ávila *et al*. (2023), destacam que as investigações iniciais na área foram bastante modestas, com poucos artigos publicados e até mesmo alguns períodos de estagnação sem publicações. Contudo, houve um aumento considerável de trabalhos em meados dos anos 2000, especificamente entre 2018 e 2022 (Ávila *et al*. 2023).

O crescimento da investigação acerca da ação empreendedora se deve em decorrência dos desafios conceituais relacionados à oportunidade empreendedora, à busca por uma abordagem mais pragmática para compreender o empreendedorismo e à percepção de que as ações e interações empreendedoras foram consideradas a "promessa" da década de 2010 para o campo acadêmico (Venkataraman *et al.* 2012; Arabiun *et al*. 2023). Ávila *et al*. (2023) destacam que a intensidade de publicações relacionadas à ação empreendedora ficou evidente nos últimos anos, possivelmente pela necessidade enfatizada pela abordagem contemporânea de compreender o empreendedorismo como um processo derivado de ações.

Ávila *et al*. (2023) ressaltam que, apesar da diversidade de temas investigados nos estudos sobre ação empreendedora, como a diferenciação entre ação empreendedora e intenção, a investigação da ação empreendedora em empreendimentos sociais, a influência do tempo no surgimento da ação empreendedora e o papel da oportunidade, nenhum estudo foi encontrado para validar os antecedentes ou sugerir uma teoria sólida, consistente e precisa da ação empreendedora.

Silva, Andrade e Alcântara (2024) identificaram que apenas 33,33% dos trabalhos revisados por eles sobre a ação empreendedora tratam de estudos teóricos e que são poucos os que focam exclusivamente na ação empreendedora, pois a maioria dos trabalhos têm se concentrado no empreendedorismo e sua interação com outros contextos. Pesquisadores enfatizam que o uso extensivo do termo contribuiu para a fragilidade conceitual do campo (Arabiun *et al*. 2023; Ávila *et al*. 2023). Nesse contexto, destacam que, apesar dos diversos esforços para publicar sobre o tema, ainda é necessário um movimento mais amplo para a consolidação do campo (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Ávila *et al*. 2023), sendo crucial estabelecer conexões entre as novas oportunidades de investigação e o conhecimento já existente dentro do campo (Arabiun *et al*. 2023).

Portanto, a proposta deste capítulo é resgatar o potencial analítico da ação empreendedora, construindo uma base sólida que permita superar a fragmentação conceitual identificada na literatura, que foi corroborada pelos trabalhos de Silva, Andrade e Alcântara (2024), Ávila *et al.* (2023) e Arabiun *et al*. (2023). Ao delinear os limites e as aplicações do termo, o trabalho visa estabelecer um referencial que contribua para a consolidação do campo, estimulando futuras pesquisas a adotar uma perspectiva mais rigorosa e contextualizada do fenômeno. Dessa forma, espera-se que a abordagem aqui proposta auxilie na estruturação de uma compreensão mais coesa da ação empreendedora, especialmente no contexto público-educacional, promovendo um entendimento que vá além das simplificações e da vulgarização conceitual que têm marcado o campo até o momento.

Nesse sentido, inicialmente procedeu-se à investigação da produção científica sobre a ação empreendedora tanto em âmbito nacional quanto internacional, a fim de identificar marcos teóricos delimitadores dessa abordagem. A produção científica nacional, foi analisada a partir do Catálogo de Teses da Capes, já a produção internacional foi analisada a partir de trabalhos identificados na base de dados Web of Science. Após a identificação dos marcos teóricos foi realizada a estruturação da abordagem, sua definição, implicações e possíveis aplicações.

2.2 Análise da produção científica em âmbito nacional e internacional

Para a estruturação da ação empreendedora como abordagem foi necessária a realização de uma análise do estado atual da produção científica sobre o tema. O objetivo foi identificar padrões, marcos delimitadores e possíveis explicações dessa abordagem. Para isso, foram examinados trabalhos publicados em teses, dissertações e periódicos.

Em relação à produção nacional, em janeiro de 2025, procedeu-se a uma pesquisa no Catálogo de Teses da Capes a partir do termo ação empreendedora, que resultou em 277 trabalhos. Inicialmente, procedeu-se à leitura dos títulos de todos os trabalhos, selecionando aqueles que incluíam o termo "ação empreendedora" para uma avaliação prévia de seus resumos, que resultou em 32 trabalhos. Após a análise do resumo dos 32 trabalhos, apenas 18 foram escolhidos para leitura integral, uma vez que abordavam teoricamente a temática da ação empreendedora.

No tocante a produção internacional, foi conduzida uma busca pelo termo "ação empreendedora" na base de dados Web of Science, escolhida devido ao seu vasto acervo de pesquisas de alta qualidade (Singh *et al*. 2021; Jia; Fang; Zhang, 2024). Dado que o termo poderia ser empregado no plural e a maioria dos artigos na base estava em inglês, foram utilizados operadores booleanos para aprimorar a busca, sendo o termo formulado em inglês como "entrepren* actio*". Além disso, reconheceu-se que o termo "ação empreendedora" poderia ser utilizado em alguns trabalhos de maneira superficial, sem representar o foco central de investigação ou uma discussão teórica aprofundada sobre o conceito. Isso ocorre, por exemplo, em estudos que mencionam o termo pontualmente para descrever características de empreendimentos, sem desenvolver uma análise detalhada. Como a produção teórica específica sobre o tema é relativamente limitada em comparação a outros tipos de abordagem (Silva; Andrade; Alcântara, 2024; Ávila *et al*. 2023), optou-se por restringir a busca a artigos

em que o termo aparece exclusivamente no título. Para isso, foi utilizada a string de busca TI= "entrepren* actio*".

Em janeiro de 2025, a pesquisa foi realizada utilizando a string mencionada, resultando em 144 trabalhos. Foram excluídos artigos de conferência, acesso antecipado, materiais editoriais e crítica literária, restando apenas artigos completos e artigos de revisão. Aplicaram-se filtros para todos os anos e todas as áreas de pesquisa sobre ação empreendedora, resultando em 129 artigos. Após essa fase, procedeu-se à leitura dos resumos dos 129 artigos, eliminando os duplicados (1), aqueles indisponíveis para download (7) e os que não abordavam diretamente a temática em questão, utilizando o termo “ação empreendedora” de forma superficial e esporádica (82). Ao final desse processo, restaram 41 artigos que discutiam teoricamente a ação empreendedora, os quais foram baixados, lidos na íntegra e compõem a análise realizada.

Os resultados desta investigação foram organizados em dois subtópicos. O primeiro apresenta o panorama da produção científica nacional sobre ação empreendedora, enquanto o segundo aborda a produção internacional relacionada ao mesmo tema. A análise da produção nacional e internacional sobre a ação empreendedora desempenha um papel fundamental na estruturação dessa abordagem, pois é a partir dela que se pretende obter uma visão abrangente e holística das tendências, dos marcos delimitadores e das possíveis explicações relacionadas à ação empreendedora, especialmente no contexto público-educacional. Dessa forma, a análise da produção científica nacional e internacional sobre a ação empreendedora é essencial para a construção de uma base sólida de conhecimento e para o avanço contínuo dessa área de estudo, que será realizada no tópico 2.3.

2.2.1 Análise da produção nacional

Dos 18 estudos nacionais selecionados, quatro eram teses e 14 dissertações. A maioria dos trabalhos foi redigida na área de administração (14), seguida por administração pública (3) e sociologia (1). Esses estudos tiveram início em 2002, com um aumento notável a partir de 2010. A Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) lideram os estudos sobre a ação empreendedora no país, ambas com 7 trabalhos. Em seguida, seguem outras instituições de ensino superior, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Universidade Estadual de Maringá (UEM), a Faculdade Novos Horizontes (UNIHORIZONTES) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que contribuíram com 1 trabalho cada. Esses dados estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 - Produção sobre ação empreendedora no Catálogo de teses da Capes

Título	Modalidade/ Ano	Área do conhecimento	Instituição de ensino	Síntese
Representações sociais sobre a ação empreendedora	Dissertação 2002	Administração	Universidade Federal de Lavras - UFLA	Ação empreendedora é vista como um elemento dinâmico, resultado de práticas efetivas de empresários, que é influenciada por representações sociais: como dinâmica familiar, sua identidade, estilo de gestão, motivação.
O Empreendedorismo na Ação de Empreender: Uma Análise sob o Enfoque da Fenomenologia Sociológica de Alfred Schütz	Tese 2004	Administração	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Alega que há uma lógica finalista subjacente por trás da ação empreendedora, sendo que três categorias estruturais permeiam o pensamento e a ação do empreendedor: imaginação conceitual, expertise e interação social.
Ação empreendedora e relações de gênero: um estudo multicasos na cidade de Vitória da Conquista, Bahia	Tese 2010	Administração	Universidade Federal de Lavras - UFLA	Defende a ação empreendedora como uma abordagem para investigação do empreendedorismo por proporcionar uma visão mais inclusiva do fenômeno.
A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco	Dissertação 2010	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Sustenta que a ação empreendedora ocorre num processo reflexivo dialógico na busca de servir algo a alguém, por meio da mobilização de parceiros, estabelecimento de alianças e mecanismos de cooperação.

Ações empreendedoras : estudo com micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte	Dissertação 2013	Administração	Faculdade Novos Horizontes - UNIHORIZONTES	Ação empreendedora é reconhecida como o processo que ocorre desde o reconhecimento de uma oportunidade, até sua finalização.
O Empreendedorismo Social na Associação dos Pescadores Artesanais de Brasília Teimosa: um Estudo acerca da Ação Empreendedora em empreendimento social Cidade do Recife	Dissertação 2013	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Ação empreendedora é o meio pelo qual o empreendedor realiza práticas sustentáveis em seu negócio, gerando transformações na vida dos envolvidos.
A ação empreendedora na indústria criativa: a expertise dos produtores de cinema de Pernambuco	Dissertação 2015	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Ação empreendedora como a base do empreendedorismo, trata-se de um processo reflexivo e dialógico para a consecução de práticas inovadoras em benefício do outro.
A concórdia do sucesso: O sentido da ação para pessoas do meio empreendedor	Dissertação 2016	Sociologia	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Ação empreendedora envolve dimensões subjetivas, na busca do bem comum e promove mudanças positivas, sendo, ao mesmo tempo, uma construção típica ideal, bem como criativa.
O empreendedorismo universitário pela dinâmica da ação empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco	Dissertação 2016	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Ação empreendedora é compreendida como o impulso empreendedor que provoca mudanças sociais, políticas e econômicas, que atende demandas alheias ao mesmo tempo que satisfaz o empreendedor. A relacionalidade é um conceito central para ocorrência da ação.

Aprendendo a ser autor da ação empreendedora: narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão paraibano.	Dissertação 2017	Administração	Universidade Federal da Paraíba - UFPB	Ação empreendedora é constituída por três elementos: ação coletiva, enraizamento e agência empreendedora e envolve tanto esforços individuais quanto coletivos. Está enraizada em um senso de pertencimento, e é mediada por fatores institucionais, familiares e socioeconômicos.
A ação empreendedora na gestão pública escolar	Dissertação 2018	Administração Pública	Universidade Federal de Lavras - UFLA	Defende o deslocamento do foco de análise do indivíduo para a ação, bem como, que a ação empreendedora exige uma exploração aprofundada do contexto, buscando entender como surgiram as parcerias, as interações e as transformações na realidade.
A ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores indie no processo criativo da produção do game	Dissertação 2018	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Ação empreendedora é fruto da interação do empreendedor com outros agentes, que resulta em empreendimentos criativos e inovadores.
Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de "pós-compra" em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais	Dissertação 2019	Administração Pública	Universidade Federal de Lavras - UFLA	Defende o deslocamento de foco de investigação do indivíduo para ação para possibilitar uma compreensão mais abrangente do empreendedorismo, inclusive no contexto público.

Empreendedorismo na gestão pública municipal e suas implicações no desenvolvimento locaL: Uma análise das ações e impactos realizados por gestores públicos no município de Paragominas no Pará/Brasil de 1997 a 2016	Dissertação 2019	Administração Pública	Universidade Federal de Lavras - UFLA	A ação empreendedora no setor público é compreendida como a identificação de oportunidades de novos recursos por meio da criação ou melhoria de empreendimentos existentes.
A ação empreendedora em plataformas online: a lógica effectual de empreendedores domiciliados no Porto Digital	Dissertação 2020	Administração	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	A ação empreendedora pressupõe a concepção do empreendedor como um sujeito reflexivo, não atomizado, que aprende enquanto interage com seu meio.
Ação empreendedora : abordagem compreensiva e evidências da interação família-escola e do Plano Nacional de Educação	Dissertação 2020	Administração	Universidade Federal de Lavras - UFLA	Defende que o foco de investigação na ação empreendedora é importante para o reconhecimento do trabalho em coletividade e que a ação empreendedora não ocorre apenas em cenários econômicos.
Subjetivação da ação empreendedora por mulheres na perspectiva na psicodinâmica do trabalho	Tese 2020	Administração	Universidade Estadual de Maringá - UEM	A ação empreendedora é compreendida como um processo instável, que pode fracassar e trazer prejuízos financeiros e emocionais.
Ações empreendedoras sociais na educação: histórias de formação e transformação no contexto de inovação educacional	Tese 2022	Administração	Universidade Federal de Lavras - UFLA	A ação empreendedora depende das competências adquiridas pelos indivíduos envolvidos com ela e suas redes de contatos.

Fonte: Nascimento (2025)

Nesse cenário, é relevante destacar a dinâmica da produção nacional, na qual duas correntes teóricas distintas lideram as discussões sobre a ação empreendedora. A primeira corrente teve origem na UFLA com o estudo de Cramer (2002), que foi orientada por

Juvêncio Braga de Lima, pioneiro no movimento de estudos voltados para a teorização da ação empreendedora. Após sua aposentadoria, Daniela Meirelles de Andrade continuou as pesquisas, orientando 5 dos 7 estudos elaborados na UFLA. A corrente de estudos da UFLA, propõe um deslocamento do foco analítico do empreendedorismo, direcionando-o da ênfase no indivíduo e/ou contexto para a própria ação empreendedora. Essa abordagem visa proporcionar explicações mais abrangentes sobre o fenômeno e será a partir dela que começará a análise da produção nacional.

O interesse pelas pesquisas sobre ação empreendedora na UFLA teve início quando Cramer (2002) observou que a dinamicidade é um traço central desse fenômeno. Ela destacou a falta de uma padronização para sua ocorrência, uma vez que os diversos tipos de empreendedores a executam, configurando-se como um fenômeno de perspectiva situacional (Cramer, 2002).

Posteriormente, Gomes (2010) contribuiu ao discutir as relações de gênero no empreendedorismo. Ela argumentou que categorizar o empreendedorismo como "feminino" perpetua a ideia de que o empreendedorismo praticado por mulheres seria de menor importância do que o praticado por homens (Gomes, 2010). A autora ressaltou que tanto as abordagens econômicas quanto comportamentais tendem a naturalizar o empreendedorismo, reforçando discursos de práticas universais e personalidades heroicas, negligenciando as particularidades de cada empreendimento (Gomes, 2010). Em resposta, ela defendeu a necessidade de deslocar o foco da investigação do empreendedorismo do indivíduo para a própria ação empreendedora (Gomes, 2010).

Gomes (2010) também destacou que Schumpeter, por meio da obra "Business Cycles" (1939), foi um dos pioneiros a modificar o enfoque dos estudos do empreendedorismo do indivíduo para a ação. Ela argumentou que, nos últimos postulados, Schumpeter reconheceu que a função empreendedora não está restrita a uma pessoa específica, mas, muito provavelmente, envolveu a colaboração de múltiplos agentes (Gomes, 2010).

Em âmbito nacional, Gomes (2010) mencionou que Lima (2008) - Juvêncio Braga de Lima - já defendia o deslocamento do foco da investigação do empreendedorismo do indivíduo para a ação empreendedora. Ela ressaltou que esse deslocamento proporciona uma visão mais inclusiva do empreendedorismo, reconhecendo a transitoriedade da ação empreendedora e a alternância entre ações gerenciais e empreendedoras nas organizações (Gomes, 2010). Além disso, Gomes (2010) destacou a ideia de que o empreendedorismo pode ser praticado por qualquer pessoa ou grupo, não havendo um perfil exclusivo. Assim sendo, a autora reforça a importância de se investigar a ação empreendedora, pois segundo ela o

empreendedorismo não se manifesta nos indivíduos, mas na ação (Gomes, 2010). Além disso, a autora defende que esse tipo de abordagem permite uma explicação contextualizada, que rejeita que “a ciência deva ser discutida através de uma voz única e universal” (Gomes, 2010, p. 103).

Em 2018, Nascimento (2018) volta a defender o deslocamento do foco de investigação dos estudos empreendedores para a ação empreendedora para propiciar explicações mais completas sobre como o fenômeno ocorre. A autora propõe um esquema teórico para entender o empreendedorismo a partir da ação empreendedora (Nascimento, 2018). Segundo ela, a ação empreendedora ocorre a partir do entrelaçamento criativo e inovador entre indivíduos, organizações e sociedade, na tentativa de resolver tensões na lógica institucional (Nascimento, 2018). Assim, defende que investigar a ação empreendedora implica em explorar vastamente um contexto, tentando estabelecer como foram criadas as parcerias, as trocas e as modificações na realidade (Nascimento, 2018).

Nascimento (2018) propõe que uma pessoa é considerada empreendedora somente quando está engajada em uma ação empreendedora. Após a conclusão desse processo inovador, arriscado e criativo, o indivíduo deixa de ser caracterizado como empreendedor para assumir as atividades gerenciais e cotidianas que desempenhava anteriormente (Nascimento, 2018). Segundo a autora, a ação empreendedora é uma atividade colaborativa, resultante do esforço conjunto de várias pessoas (Nascimento, 2018). Portanto, ela argumenta que rotular alguém como empreendedor, a partir de uma perspectiva heróica, é inadequado (Nascimento, 2018). Em vez disso, sugere que é mais preciso dizer que a pessoa "está empreendedora" enquanto estiver envolvida na ação empreendedora (Nascimento, 2018).

Para Nascimento (2018), é possível que um indivíduo participe em várias ocasiões ao longo da vida do desenvolvimento de uma ação empreendedora, ou apenas uma vez. O que caracteriza uma ação como empreendedora é o seu caráter arriscado, inovador e transformador da realidade (Nascimento, 2018). A autora também destaca que uma ação empreendedora deixa de ser considerada como tal quando se institucionaliza, perdendo o caráter desconhecido e arriscado para se tornar algo habitual e rotineiro (Nascimento, 2018).

No ano seguinte, Lacerda (2019) prossegue com o argumento a favor do deslocamento do foco de investigação do indivíduo/contexto para a ação empreendedora. Ele afirma que essa mudança possibilita uma compreensão mais abrangente das diversas variáveis e atores envolvidos nesse processo, bem como abre caminho para novas possibilidades não contempladas em outras abordagens (Lacerda, 2019). Essa perspectiva também foi aplicada

para investigar a ocorrência da ação empreendedora no setor público por Nascimento (2018), Lacerda (2019), Nunes (2019) e Silva (2020).

Em 2022, Murad (2022) investigou a ocorrência de ações empreendedoras sociais na educação. A autora concebe a ação empreendedora como uma abordagem que busca entender o empreendedorismo a partir de uma perspectiva processual de exploração de oportunidades (Murad, 2022). Para Murad (2022), a ação empreendedora envolve o processo de identificação de oportunidades, avaliação e ação sobre elas, com o objetivo de transformá-las em soluções inovadoras. Este processo depende das competências adquiridas pelo indivíduo ao longo da vida e de suas redes de contato (Murad, 2022). Murad (2022) descreve a ação empreendedora como uma atividade realizada em um ambiente incerto, onde o empreendedor, por meio de simulações mentais e reflexividade, busca reduzir as incertezas.

Embora esses tenham sido os estudos elencados pelo Catálogo de Teses da Capes, como oriundos da UFLA, a partir do termo ação empreendedora, outros dois trabalhos importantes sobre a temática foram elaborados na UFLA: a dissertação de Ávila (2022) intitulada como "Ações empreendedoras no setor público: o desenvolvimento de uma escala" e a tese de Gonçalves (2022) "Empreendedorismo corrupto: proposição e aplicação de um esquema teórico para analisar o fenômeno", os quais também serão brevemente abordados por trazerem aspectos importantes para a proposta da abordagem.

Ávila (2022) ressalta em seu trabalho que as teorias que colocaram o foco na singularidade individual do empreendedor em detrimento da própria atividade empreendedora estão sendo questionadas por vários especialistas. De acordo com ela, isso ocorre porque muitos pesquisadores do campo apontam que o empreendedorismo deve ser concebido e compreendido como um processo dinâmico, que tem a ação como um fator indispensável para a compreensão teórica do fenômeno (Ávila, 2022). Além disso, a autora argumenta que a capacidade de empreender não é exclusiva de alguns poucos privilegiados, mas sim uma habilidade que pode ser adquirida e desenvolvida (Ávila, 2022).

Ávila (2022) aponta que a ação empreendedora se diferencia de uma ação administrativa ou gerencial, visto que ela consiste em uma ação humana diferenciada, que não surge para alcançar um ato específico e com resultados pré-definidos, mas é um fenômeno social oriunda de um processo incerto. Nesse sentido, a autora defende que a atividade empreendedora deveria ser o ponto central das investigações sobre empreendedorismo, visto que é através da ação que o empreendedorismo verdadeiramente se manifesta (Ávila, 2022). Ela ainda sustenta que os estudos centrados na ação empreendedora promovem uma compreensão mais profunda do fenômeno empreendedor, desviando o foco de traços de

personalidade para os significados e sentidos intrínsecos às atividades e ações realizadas em contextos específicos e temporais (Ávila, 2022).

Gonçalves (2022) ressalta que a dinâmica da ação empreendedora é essencialmente processual, indo além da visão convencional centrada no indivíduo e nas oportunidades. Segundo o autor, enquanto muitos estudos se concentram apenas nos resultados finais do empreendedorismo, a abordagem da ação empreendedora considera o fenômeno como um processo contínuo, iniciado a partir da percepção de uma oportunidade (Gonçalves, 2022). De acordo com ele, essa visão destaca a ação empreendedora como a unidade fundamental de análise, composta por uma série de atividades, denominadas por Shepherd (2015) como microfundamentos da ação empreendedora, que possibilitam uma compreensão mais precisa do fenômeno, elucidando como a ação se desenrola de fato (Gonçalves, 2022).

Gonçalves (2022) também observa que a ação empreendedora não se limita à criação de novas empresas, podendo ocorrer em diferentes contextos e manifestar-se através de processos modificados pela criatividade dos indivíduos. Nesta perspectiva, o autor sugere que a ação empreendedora pode manifestar-se até mesmo em práticas criminosas e corruptas (Gonçalves, 2022). Ele argumenta que a corrupção enquanto ação empreendedora emerge da interseção entre diferentes lógicas institucionais (Gonçalves, 2022). Por exemplo, em casos de corrupção, essa tensão institucional pode ser observada na impunidade dos agentes corruptos, que desafiam as normas que deveriam reger a punição por seus crimes (Gonçalves, 2022). Este conflito institucional se entrelaça com a mentalidade do agente corrupto, que mobiliza recursos disponíveis, como uma extensa rede de contatos envolvendo políticos, servidores públicos e empresários, para criar oportunidades de realizar ações corruptas e desenvolver práticas inovadoras para obter vantagens indevidas (Gonçalves, 2022).

Em outro contexto, temos os estudos encabeçados por Fernando Gomes de Paiva Júnior, responsável pela orientação de sete dos oito trabalhos publicados na UFPE. Além disso, ele é autor do único trabalho da UFMG e participou como membro externo de um estudo na UFPB. Paiva Júnior (2004) desenvolveu um modelo teórico que fundamenta a ação empreendedora, sua principal argumentação é de que a ação empreendedora é intrinsecamente orientada para servir, representa a forma do empreendedor atender a demandas externas enquanto satisfaz motivações internas.

Paiva Junior (2004) analisa as motivações por trás da ação empreendedora, destacando que, além da convicção de perfil social, há uma lógica finalista subjacente. Em seus estudos, o autor identifica três categorias estruturais que permeiam o pensamento e a ação do empreendedor: imaginação conceitual, expertise e interação social (Paiva Junior, 2004).

A imaginação conceitual, segundo o autor, é o conjunto de elementos da experiência vivida que moldam os significados atribuídos pelos empreendedores ao fenômeno empreendedor (Paiva Junior, 2004). Em outras palavras, são os aspectos da formação pessoal, das experiências diárias e das percepções individuais que influenciam as decisões de iniciar, expandir e transformar um negócio (Paiva Junior, 2004). Isso pode incluir características do caráter, vivências cotidianas e visões subjetivas do mundo (Paiva Junior, 2004).

Por exemplo, empreendedores muitas vezes buscam liberdade e expressão social de sua subjetividade, rejeitando estruturas funcionais tradicionais para exercer seu talento empreendedor (Paiva Junior, 2004). A imaginação conceitual é uma construção social, influenciada e compartilhada por um grupo de pessoas, e vai além da simples percepção do mundo atual; ela envolve a avaliação das possibilidades de transformação desse mundo (Paiva Junior, 2004).

Nesse contexto, conceitos como autonomia, disposição para correr riscos, visão, intuição e projeto de vida são fundamentais (Paiva Junior, 2004). Esses elementos são discutidos com entusiasmo, indicando que a realidade empreendedora vai além das estruturas tangíveis e visíveis do mundo concreto (Paiva Junior, 2004). Em suma, a imaginação conceitual é o conjunto de ideias, valores e experiências que orientam os empreendedores na sua busca por oportunidades e na transformação do mundo empresarial (Paiva Junior, 2004).

A expertise, segunda categoria, representa a habilidade fundamental que vai além da simples acumulação de experiência de vida. Trata-se da capacidade de aprender e aplicar rapidamente esse conhecimento em situações específicas, oferecendo respostas ágeis e alternativas diante dos desafios empresariais (Paiva Junior, 2004). Os empreendedores que buscam essa competência concentram-se, principalmente, no aprendizado extraído da vida cotidiana, ao invés de depender exclusivamente de ambientes acadêmicos formais (Paiva Junior, 2004).

Essa expertise é crucial para o sucesso empreendedor, especialmente na identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio em setores industriais dinâmicos e em constante evolução (Paiva Junior, 2004). Ela é desenvolvida não apenas através do conhecimento técnico ou acadêmico, mas também por meio de habilidades pessoais e organizacionais essenciais, como comunicação eficaz, liderança, negociação e compreensão do mercado (Paiva Junior, 2004). Além disso, a expertise empreendedora está intrinsecamente ligada à capacidade de inovação, que é vista como a função específica do empreendedorismo e o meio pelo qual se exploram oportunidades de mercado (Paiva Junior, 2004).

Portanto, a expertise empreendedora não se resume apenas à habilidade de administrar uma empresa, mas abrange a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, construir relacionamentos eficazes e promover a inovação (Paiva Junior, 2004). Ela é adquirida ao longo do tempo, através do aprendizado contínuo, da avaliação das experiências vividas e do desenvolvimento de conexões entre eventos e ações (Paiva Junior, 2004). Em um contexto empresarial cada vez mais interconectado, a expertise empreendedora desempenha um papel fundamental na geração e difusão de inovações, promovendo o crescimento pessoal e profissional do empreendedor e impulsionando o sucesso organizacional (Paiva Junior, 2004).

A terceira categoria estrutural, a interação social, refere-se à relação entre indivíduos que envolve uma conscientização mútua da existência do outro, mesmo que não haja uma compreensão completa das características específicas de cada um (Paiva Junior, 2004). Essas interações sociais concretas podem ocorrer em encontros espaço-temporais e são fundamentais para o desenvolvimento de conexões interpessoais e profissionais (Paiva Junior, 2004). A qualidade dessas interações depende do grau de conhecimento que cada indivíduo tem do outro e pode variar amplamente (Paiva Junior, 2004).

No contexto empresarial, a interação social desempenha um papel crucial na formação de redes de relacionamentos e contatos, essenciais para o desenvolvimento profissional e para a captação de oportunidades de negócio (Paiva Junior, 2004). Empreendedores que têm habilidades de relacionamento podem potencializar o acesso às redes empresariais e aproveitar as informações compartilhadas para impulsionar o desempenho inovador de suas empresas (Paiva Junior, 2004).

Entretanto, as interações em rede também podem apresentar desafios, como a possibilidade de comportamentos oportunistas que comprometem a integridade moral e ética das relações (Paiva Junior, 2004). Apesar disso, compreender as dinâmicas das interações sociais é essencial para identificar oportunidades, promover a inovação e construir alianças estratégicas que impulsionem o crescimento e o sucesso empresarial (Paiva Junior, 2004).

De acordo com o autor, essas estruturas são influenciadas pelo universo cultural do empreendedor, incluindo ambiente institucional, cultura, necessidades e hábitos (Paiva Junior, 2004). As categorias estruturais não são estáticas nem isoladas, formando uma relação semelhante a um triângulo equilátero, onde cada componente influencia diretamente na ação empreendedora (Paiva Junior, 2004). Paiva Junior (2004) destaca que quando a ação empreendedora é guiada pela interação social, notadamente a ética de valores, ela beneficia o coletivo, refletindo um agente socialmente consciente. Logo a ação empreendedora é

orientada para o servir e contribui para a credibilidade e fortalecimento da imagem da empresa.

O modelo de Paiva Junior (2004) é utilizado como lente teórica em todos os trabalhos que Paiva Júnior orienta e compõe a banca. Nesse sentido, Sousa (2013) defende que ação empreendedora ocorre num processo reflexivo dialógico na busca de servir algo a alguém (indivíduo, mercado ou sociedade). Conforme argumenta o autor, é por meio da ação empreendedora que o empreendedor busca instigar transformações econômicas e socioculturais, amparado na inovação, a fim de romper com comportamentos ultrapassados (Sousa, 2013).

Para Sousa (2013) é por meio da ação empreendedora que o empreendedor provoca mudanças positivas na vida das pessoas. Silva (2015), por sua vez, defende que a ação empreendedora trata de um processo reflexivo e dialógico voltado para a implementação de práticas inovadoras em benefício do outro, que também atende as motivações do empreendedor. Para o autor, a ação empreendedora contribui para fortalecer a imagem do empreendedor como um cidadão em sua comunidade (Silva, 2015).

Nesse contexto, Marques (2016) argumenta que a relacionalidade emerge como um conceito central para a ação empreendedora, sendo por meio dessa competência que o empreendedor acessa e estabelece redes, parcerias, que garantem a efetivação da ação. Do mesmo modo, Rodrigues (2017) sustenta que a ação empreendedora não é resultado apenas do contexto ou do indivíduo, pois está intrinsecamente ligada à agência empreendedora e mediada pelas relações familiares, institucionais e socioeconômicas em geral.

Moraes (2020) propõe que a ação empreendedora requer a concepção do empreendedor como um sujeito reflexivo, não atomizado, que aprende enquanto interage com seu entorno. Gomes (2018) acrescenta que a ação empreendedora surge de uma intensa troca de informações entre o empreendedor e seu ambiente, não sendo resultado de uma ação individualizada.

Embora algumas categorias da corrente liderada por Paiva Junior (2004), como a relacionalidade e a expertise, sejam contribuições relevantes para o avanço do tópico, certos aspectos poderiam ser aprofundados de maneira mais consistente. Um deles destaca-se na concepção da ação empreendedora como "algo destinado ao servir". Ainda que, em muitos casos, a ação empreendedora seja de fato orientada para beneficiar a sociedade, reconhece-se na literatura que ela também pode ter efeitos destrutivos ou causar danos a terceiros (Watson, 2013b; Alonso *et al.* 2020; Shepherd; Osofero; Wicent, 2022; Shepherd; Seyb; Souitaris, 2022; Gonçalves; Andrade, 2022). Dessa forma, a compreensão da ação empreendedora

exclusivamente como uma prática voltada a “servir ao outro” pode limitar o entendimento de suas múltiplas manifestações, deixando de contemplar vieses contraditórios ou mesmo ambíguos do fenômeno.

Além disso, embora a corrente argumente em favor da relacionalidade e retrate o empreendedor como um sujeito não atomizado, ainda se observa um predomínio da ênfase no indivíduo, suas motivações e interpretações, o que pode reduzir a atenção ao processo em si. Propõe-se, portanto, um maior destaque ao processo como objeto de análise, considerando também a ação empreendedora como resultado de interações complexas entre diversos agentes, contextos institucionais, influências culturais, econômicas e sociais, de modo a oferecer uma compreensão mais abrangente do fenômeno.

Os demais estudos realizados no contexto nacional não se alinham explicitamente a uma corrente específica. Um deles explora a ocorrência da ação empreendedora na criação de micro e pequenas empresas (Martins, 2013), enquanto outro se dedica a analisar a ação empreendedora e a dinâmica das relações de trabalho (Guedes, 2020). Um terceiro estudo adota uma abordagem psicológica para examinar a ação empreendedora, buscando compreender o significado dessa ação tanto para os empreendedores quanto para aqueles que estão envolvidos em seu meio, especialmente no que diz respeito às dinâmicas de gênero (Barbosa, 2016).

Nesse contexto, destaca-se a contribuição da corrente teórica desenvolvida na Universidade Federal de Lavras (UFLA), cuja abordagem da ação empreendedora se mostra mais alinhada à proposta desta tese. Essa vertente propõe o deslocamento do foco tradicional centrado exclusivamente no indivíduo ou no contexto para a ação empreendedora, concebida como um processo dinâmico, relacional e situado. No entanto, tal deslocamento não implica desconsiderar a importância do indivíduo e do contexto, mas reposicioná-los como categorias constitutivas e interdependentes da ação. O empreendedorismo não ocorre sem indivíduos (Lima *et al.* 2014; Ávila, 2022), mas estes devem ser compreendidos como agentes sociais inseridos em redes de relações e instituições, cujas decisões e práticas são atravessadas por influências culturais, políticas e econômicas. Essa abordagem amplia a compreensão do desenvolvimento de empreendimentos - públicos, privados ou do terceiro setor - ao evidenciar as interações, estratégias e condicionantes institucionais que configuram o processo. Dessa forma, ao direcionar o foco analítico à própria ação empreendedora, torna-se possível investigar de maneira mais integrada os caminhos trilhados pelos agentes, suas construções coletivas e os contextos que os moldam e são por eles transformados (Mello; Cordeiro, 2010; Murad, 2022; Ávila, 2022).

A análise apresentada permite concluir que a produção acadêmica nacional sobre ação empreendedora caracteriza-se por um desenvolvimento relativamente recente, com um crescimento expressivo principalmente a partir de 2010. Ao longo dessa trajetória, observa-se que alguns estudos brasileiros (Nascimento, 2018; Lacerda, 2019; Silva, 2020) originaram artigos sobre ação empreendedora que ganharam destaque, chegando inclusive a figurar entre os trabalhos identificados na revisão internacional realizada na base Web of Science. Contudo, embora tais estudos tenham alcançado visibilidade em âmbito internacional, seu impacto em termos de citações ainda é pequeno, o que sugere que a produção brasileira sobre o tema necessita de maior divulgação e articulação junto à comunidade acadêmica internacional.

Quanto às bases conceituais, observa-se uma relativa coesão interna dentro das correntes específicas predominantes no Brasil, com destaque para as abordagens desenvolvidas pelos grupos de pesquisa da UFLA e da UFPE, que oferecem referenciais teóricos sólidos, alinhados às discussões internacionais contemporâneas. Esses grupos têm contribuído significativamente para a compreensão da ação empreendedora como fenômeno processual, relacional e socialmente situado, compartilhando consensos importantes quanto ao empreendedor ser um agente social e reflexivo, que atua em contextos dinâmicos e interativos.

No entanto, apesar da consistência conceitual observada nessas correntes, ainda há pouca integração ou diálogo explícito entre elas, sugerindo que a produção nacional sobre ação empreendedora, embora sólida internamente, é caracterizada pela diversidade e fragmentação conceitual entre seus principais centros de pesquisa. Tal fragmentação aponta para uma oportunidade futura de fortalecimento desse campo por meio de debates interinstitucionais e produções conjuntas, que potencializem o impacto da literatura nacional sobre o tema.

No que diz respeito à qualidade dos referenciais utilizados, é relevante notar que grande parte dessa produção foi desenvolvida em programas de pós-graduação bem avaliados pela CAPES (notas 4 e 5), indicando que há um rigor acadêmico consistente nessas contribuições. Contudo, a efetiva transformação dessas teses e dissertações em artigos de elevado impacto ainda se mostra limitada. São poucos os estudos nacionais que resultaram em publicações com repercussão expressiva, destacando-se, pontualmente, dois casos: o artigo derivado da dissertação pioneira de Cramer (2002), intitulado como "*Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios*", publicado na revista REGEPE e que acumula mais de cem citações; e o artigo

inspirado na tese de Paiva Júnior, "*A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco*", publicado na revista Gestão & Planejamento, com 31 citações.

Portanto, embora a produção nacional sobre ação empreendedora apresente qualidade teórica consistente e crescente reconhecimento, ainda enfrenta o desafio de ampliar seu impacto acadêmico internacional. A superação desse desafio passa necessariamente pelo fortalecimento da articulação entre grupos de pesquisa e pela intensificação da divulgação internacional dos resultados obtidos, visando maior inserção das contribuições brasileiras no debate global sobre empreendedorismo e ação empreendedora.

Nesse sentido, para avançar na consolidação da abordagem aqui proposta, é fundamental dialogar com a produção internacional sobre o tema. O próximo subtópico, portanto, será dedicado à análise da literatura estrangeira, com o intuito de contribuir para a delimitação das categorias teóricas que sustentam a estruturação da ação empreendedora como objeto analítico.

2.2.2 Análise da produção internacional

Ao examinar as publicações internacionais, nota-se que o ano de 2023 se destaca como aquele que apresentou o maior volume até o momento, somando um total de 9 registros. Em seguida, aparecem os anos de 2022, 2019 e 2013, todos com cinco, quatro e quatro publicações, respectivamente. Outros anos, como 2021 e 2015, contribuíram com três e duas publicações, enquanto os anos restantes (2024, 2020, 2017, 2016, 2014, 2010, 2007, 2006 e 2001) apresentaram 1 publicação cada.

No que diz respeito aos temas de pesquisa, a área mais explorada é a de gestão e empreendedorismo, representada por trinta trabalhos. Em segundo lugar, destaca-se a psicologia, com cinco trabalhos, seguida por outras temáticas, como sustentabilidade, sistema de informação, política energética, previsão tecnológica e cenário internacional, cada uma com uma publicação.

Os periódicos que se destacam na publicação acerca da ação empreendedora são o Journal of Business Venture, com quatro trabalhos, seguido pelo European Business Review, o Entrepreneurship and Regional Development e o Academy Management Review, com três trabalhos cada. Além disso, Administração Pública e Gestão Social, Frontier in Psychology e International Small Business, contribuíram com dois trabalhos cada, enquanto os outros periódicos apresentaram um trabalho cada. Analisando os autores, Jeffery C. McMullen lidera

a lista com quatro artigos publicados, seguido por Dean A. Shepherd, Daniela Meirelles Andrade, Tony J. Watson, Duarte A. Alonso, cada um com três trabalhos e Matthew Wood, Rene M. Bakker, Greg Fisher e Ineke S.M. Meijer, com dois trabalhos cada. Os demais autores contribuíram com um estudo cada. Esses dados estão resumidos no Quadro 2.

Quadro 2 - Produção internacional sobre ação empreendedora

Título	Autor(es)	Ano	Periódico	Síntese
Unreasoned, nondeliberative, or temporally uncertain? elaborating time-calibrated entrepreneurial action	Wood, Bakker e Fisher	2024	Academy of Management Review	A ação empreendedora ocorre em um contínuo entre planejamento e impulsividade, sendo fortemente influenciada pelo tempo e pela incerteza.
Understanding STI and SDG with artificial intelligence: A review and research agenda for entrepreneurial action	Reyes-Menendez, Mediavilla e Villagra	2023	Technological forecasting and social change	Defendem que a ação empreendedora orientada à sustentabilidade depende da capacidade dos empreendedores de explorar novas tecnologias e adaptar modelos de negócios, ampliando o impacto socioeconômico das inovações.
Entrepreneurs' actions and venture success: a structured literature review and suggestions for future research	Müller, Kirst, Bergmann e Bird	2023	Small Business Economics	A ação empreendedora é compreendida como um conjunto de comportamentos estratégicos que influenciam o sucesso de um empreendimento.
A temporal typology of entrepreneurial opportunities: Implications for the optimal timing of entrepreneurial action	Mcmullen, Fitzsimmons, Shetty e Ramoglou	2023	Journal of Business Venturing	A ação empreendedora surge a partir da imaginação de oportunidades de lucro, sendo o tempo um fator decisivo para o seu sucesso, dada a natureza transitória dessas oportunidades.
Entrepreneurial intention and the three stages of entrepreneurial action: a process approach	Dlamini e Botha	2023	Frontiers in Psychology	A ação empreendedora envolve três etapas comportamentais: descoberta, avaliação e exploração da oportunidade, sendo um processo dinâmico que requer intenção empreendedora em todas as fases, não apenas na identificação e avaliação.
Uncertainty and information causality in opportunity-as-artefact driving entrepreneurial actions	Leong	2023	REGE-Revista de gestão	A ação empreendedora é desencadeada pela exploração de uma oportunidade em meio a um estado de entropia máxima, onde o empreendedor processa incertezas e informações de forma dinâmica, através do ciclo de percepção, interpretação e ação, visando o sucesso.

The Psychology of Entrepreneurship: Action and Process	Frese e Gielnik	2023	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	A ação empreendedora é composta por pequenas ações isoladas, como planejamento e monitoramento, que, em conjunto, contribuem para o sucesso do processo empreendedor. Defendem que o empreendedorismo ocorre em três fases (pré-lançamento, lançamento e pós-lançamento) e que as ações nesse processo são recursivas e influenciadas por fatores cognitivos e emocionais.
Entrepreneurial Action in the Public Sector: An Analysis of Family-School Interaction in Public Educational Institutions	Silva, Andrade e Lima	2023	Administração Pública e Gestão Social	A ação empreendedora no setor público busca gerar valor público, ao invés de lucro, e se manifesta na resolução criativa e eficiente de demandas. Essa ação ocorre por meio da interação entre indivíduos, sociedade e instituições públicas.
Entrepreneurial identity and entrepreneurial action: A within-person field study	Stevenson, Guarana, Lee, Conder, Arvate e Bonani	2023	Personnel Psychology	A ação empreendedora é entendida como todas as ações cotidianas do empreendedor, dividindo-as em proativas (como agitação), reativas (como resiliência) e éticas questionáveis. Eles consideram que o empreendedorismo envolve continuamente essas ações, divergindo da ideia de que a ação empreendedora se limita à inovação e risco.
The Strategic Advantage of Impulsivity in Entrepreneurial Action: An Agent-Based Modeling Approach	Bort, Wiklund, Crawford, Lerner e Hunt	2023	Entrepreneurship Theory and Practice	Defendem que a ação empreendedora ocorre em contextos incertos e é influenciada por impulsividade, que, embora complexa, estimula a tomada de iniciativa e amplifica a ação empreendedora. Sugerem que a impulsividade pode promover inovação e vantagens estratégicas.
Trends and patterns in entrepreneurial action research: a bibliometric overview and research agenda	Arabiun, Salajegheh, Aeeni e Forghani	2023	Journal of Global Entrepreneurship Research	Destacam que a ação empreendedora evoluiu de um conceito subsidiário para um campo teórico autônomo, refletindo a interação entre indivíduos e contextos diversos. Alegam que literatura recente enfatiza a natureza multidimensional da ação empreendedora, abordando temas como a descoberta de oportunidades e a influência do ambiente social e institucional.
Entrepreneurial Action in Public School Management	Nascimento e Andrade	2022	Administração Pública e Gestão Social	Propõe que a investigação da ação empreendedora busca entender motivações, desenvolvimento e interações entre atores em diversos ambientes, incluindo o setor público. Defendem a importância das escolhas cognitivas, emocionais e racionais no processo, além da diversidade de recursos envolvidos.

On the Edge of Destruction: An Impaired-Regulation Model of Destructive Entrepreneurial Action	Shepherd, Seyb e Souitaris	2022	Entrepreneurship Research Journal	A ação empreendedora pode resultar em danos à sociedade, caracterizando-se como destrutiva quando busca oportunidades que geram prejuízos sociais, ambientais ou econômicos. Propõem que motivos como comportamentos prejudiciais intencionais, busca excessiva por lucro e traços de personalidade problemáticos, além de dilemas éticos nas decisões diárias podem levar a essas ações prejudiciais.
Cracks in the wall: Entrepreneurial action theory and the weakening presumption of intended rationality	Hunt, Lerner, Johnson, Badal, Freeman	2022	Journal of Business Venturing	Sugerem uma reformulação da teoria da ação empreendedora para incluir uma diversidade de forças dinâmicas, destacando que decisões não racionais podem ser parte integrante do processo empreendedor, desafiando a centralidade da deliberação nas decisões.
A personal adversity model of justifying the costs of entrepreneurial action: The case of oil thieves in the Niger DELTA	Shepherd, Osofero e Wincent	2022	Journal of Business Venturing	Mostram que a ação empreendedora, como a de ladrões de petróleo no Delta do Niger, pode gerar benefícios econômicos, mas também resulta em significativos custos sociais e ambientais. Eles explicam que esses indivíduos justificam suas escolhas ilícitas em contextos adversos, equilibrando discursos de motivação pessoal e comunitária enquanto minimizam os impactos negativos.
Decide to Take Entrepreneurial Action: Role of Entrepreneurial Cognitive Schema on Cognitive Process of Exploiting Entrepreneurial Opportunity	Wang e Shao	2022	Sustainability	A ação empreendedora é vista como um comportamento independente que surge da avaliação de oportunidades e é influenciado por esquemas cognitivos.
Back to the future: a time-calibrated theory of entrepreneurial action	Wood, Bakker e Fisher	2021	Academy of Management Review	A ação empreendedora é vista como uma atividade intencional focada na introdução de inovações, que ocorre em um contexto de incerteza e exige interação com outros atores sociais. O tempo é uma condição crucial, frequentemente negligenciada.
Understanding critical success factors and perceived future among micro and small firms through entrepreneurial action theory	Alonso e Kok	2021	European Business Review	A ação empreendedora é vista como as iniciativas tomadas por uma empresa para aproveitar ao máximo as oportunidades e enfrentar a concorrência e a incerteza.
Entrepreneurial Action in the Public Sector: the Post-purchase Sector of a Public University of Minas Gerais	Lacerda e Andrade	2021	Contabilidade Gestão e Governança	A ação empreendedora no setor público é caracterizada por um espírito coletivo que fomenta parcerias e surge tanto de iniciativas individuais quanto coletivas, impulsionadas pelo reconhecimento de oportunidades, que geram benefícios para todos.

Understanding entrepreneurial deviance through social learning and entrepreneurial action theory: an empirical study	Alonso, Kok, O'Brien e Geneste	2020	European Business Review	A ação empreendedora é influenciada pela motivação e pelo conhecimento dos empreendedores desviante, podendo resultar em comportamentos tanto legais quanto antiéticos. O desejo por retornos rápidos desempenha um papel crucial nas decisões de agir de maneira antiética.
Recursive and Discursive Model of and for Entrepreneurial Action	Dimov e Pistrui	2020	European Management Review	A ação empreendedora é vista como uma tarefa essencial e complexa, realizada em pequenos passos e inserida em um contexto social onde o empreendedor busca legitimidade. Destaca-se a natureza recursiva do processo, em que percepções e interações com outros agentes moldam continuamente as ações do empreendedor.
Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise	Weerakoon, Gales e McMurray	2019	Social Enterprise Journal	A ação empreendedora é vista como um comportamento que envolve o reconhecimento e exploração de oportunidades, orientado por três concepções: causação, efetuação e bricolagem. Em empreendimentos sociais, essas abordagens se complementam, variando em combinação durante diferentes fases do processo empreendedor.
Do Entrepreneurs' Developmental Job Challenges Enhance Venture Performance in Emerging Industries? A Mediated Moderation Model of Entrepreneurial Action Learning	Chen e Pan	2019	Frontiers in Psychology	Afirmam que a ação empreendedora é enriquecida por desafios que impulsionam o aprendizado, sendo que empreendedores experientes tendem a adotar comportamentos de aprendizagem ao lidar com esses desafios, tanto por meio de ações diretas quanto por interações com outras pessoas.
The Why and How of Entrepreneurial Action: An Integrative Model Based on Individual Values and Action Theory	Morales, Masuda e Holtschlag	2019	Spanish Journal of Psychology	Alegam que a ação empreendedora é impactada indiretamente por valores individuais, os quais influenciam processos cognitivos como definição de metas e tomada de decisão. A ação empreendedora resulta da interação entre variáveis individuais e contextuais, com valores guiando a percepção e avaliação de oportunidades, além de priorizar ações específicas.
Uncertainty and adaptation in the context of Brexit An entrepreneurial action and dynamic capabilities approach	Alonso, Kok e O'Brien	2019	European Business Review	A ação empreendedora envolve etapas de percepção e avaliação de oportunidades, seguidas pela reconfiguração para adaptação às mudanças, ressalta a importância da capacidade dos empreendedores em diagnosticar cenários incertos e planejar abordagens criativas para enfrentar a incerteza e fortalecer sua posição competitiva.

Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action	Townsend, Hunt, McMullen e Sarasvathy	2018	Academy of Management Annals	Destacam que a ação empreendedora ocorre em ambientes incertos, mas enfatizam que a incerteza não deve ser confundida com o desconhecimento, que abrange ambiguidade, complexidade e equívoco. Argumentam que, enquanto a incerteza pode ser abordada com informações adicionais, a ambiguidade exige a combinação de regras para preferências de resultados, a complexidade pode ser gerenciada com decisões simplificadas, e os equívocos podem ser mitigados com estratégias proativas, permitindo assim uma efetivação mais eficaz da ação empreendedora.
Perceived psychological distance, construal processes, and abstractness of entrepreneurial action	Chen, Mitchell, Brigham, Howell, Steinbauer,	2018	Journal of Business Venturing	A ação empreendedora é vista como um processo que envolve atividades cognitivas e comportamentais em um contexto de incerteza, resultando na criação de novos produtos, mercados e empreendimentos. A ação é composta por diversas atividades organizadas por níveis de abstração, desde o pensamento inicial até a execução, e que essas atividades podem ocorrer simultaneamente, influenciadas por variáveis contextuais e interações com outros atores.
The influence of entrepreneurial action on strategic alignment in new ventures: Searching for the genesis of alignment	Street, Gallupe e Baker	2018	Journal of Strategic Information Systems	Três abordagens da ação empreendedora são identificadas: causação, efetuação e bricolagem. Alegam que, independentemente da abordagem escolhida, é possível alcançar um alinhamento estratégico consistente, dependendo da percepção do ambiente e das experiências dos empreendedores.
Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity	Kitching e Rouse	2017	International Small Business Journal-Researching Entrepreneurs hip	Alegam que a ação empreendedora é influenciada por características contextuais e pela diversidade dos empreendedores, que é moldada por suas experiências pessoais e sociais, destacando que as oportunidades de ação estão ligadas ao tempo, espaço e posição social do indivíduo.
Effect of land expropriation on land-lost farmers' entrepreneurial action: A case study of Zhejiang Province	Bao e Peng	2016	Habitat International	A ação empreendedora é concretizada e ocorre quando a intenção é transformada em ação, necessitando de um estímulo externo inesperado para desencadear esse processo.
They look while they leap: Generative co-occurrence of enactment and effectuation in entrepreneurial action	Bhowmick	2015	Journal of Management & Organization	Argumenta que a ação empreendedora busca resultados lucrativos e pode ser dividida em dois tipos: a efetuação e a enactment. Em um estudo empírico, o autor mostrou que ambas as ações são distintas, complementares e simultâneas.
Entrepreneurial judgment as empathic accuracy: a sequential decision-making approach to entrepreneurial action	McMullen	2015	Journal of Institutional Economics	A ação empreendedora é vista como complexa, envolvendo múltiplas partes, com destaque para a precisão empática, que permite compreender os pensamentos e sentimentos dos outros, como essencial para navegar a incerteza, ao invés de simplesmente prever resultados.

The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation	Spedale e Watson	2014	International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship	A ação empreendedora é vista como um fenômeno que emerge da intersecção entre tensões na lógica institucional e as orientações de vida dos indivíduos, associada à modificação criativa de processos. Essas tensões, que perturbam padrões e valores sociais, levam os indivíduos a utilizar suas experiências pessoais para buscar soluções, resultando em ações empreendedoras.
Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: an institutional logics perspective	Greenman	2013	Entrepreneurship and Regional Development	Ação empreendedora é vista como um processo que é influenciado por lógicas institucionais e significados institucionalizados, que fornecem uma estrutura para categorizar a incerteza. A ação empreendedora não se limita a grandes inovações, mas também se origina de esforços cotidianos que desafiam e moldam essas lógicas.
Information exposure, opportunity evaluation, and entrepreneurial action: an investigation of an online user community	Autio, Dahlander e Frederiksen	2013	Academy of Management Journal	A ação empreendedora é vista como um processo que envolve o reconhecimento de oportunidades e sua implementação, ambos são influenciados por estímulos externos. Embora informações úteis ajudem na avaliação, não garantem o sucesso da ação empreendedora, tornando a redução da incerteza fundamental para o processo.
Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition: pragmatism, realism and looking beyond 'the entrepreneur'	Watson	2013a	Entrepreneurship and Regional Development	Critica a predominância de uma abordagem euro-americana no estudo do empreendedorismo, que foca no indivíduo e suas habilidades, e propõe uma perspectiva sociológica que analisa a ação empreendedora dentro de contextos organizacionais, sociais e institucionais.
Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action	Watson	2013b	Entrepreneurship and Regional Development	A ação empreendedora é vista como uma forma singular de ação social que ocorre em contextos diversos, envolvendo interações criativas e inovadoras que transformam a estrutura social.
The influence of perceived uncertainty on entrepreneurial action in the transition to a low-emission energy infrastructure: The case of biomass combustion in The Netherlands	Meijer, Koppenjan, Pruyt, Negro e Hekkert	2010	Technological Forecasting and Social Change	A ação empreendedora é afetada por incertezas percebidas, como as tecnológicas, políticas e de recursos, sendo que a decisão de agir também depende da motivação do empreendedor.
The influence of perceived uncertainty on entrepreneurial action in emerging renewable energy technology; biomass gasification projects in the Netherlands	Meijer, Hekkerta e Koppenjan	2007	Energy Policy	A ação empreendedora é vista como essencial para impulsionar tecnologias emergentes de energia renovável, sendo afetada por incertezas tecnológicas, políticas e de recursos. A motivação e as incertezas evoluem com o tempo, influenciando a decisão de continuar ou não com a ação.

Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur	McMullen e Shepherd	2006	Academy of Management Review	A ação empreendedora é vista como um processo dinâmico e incerto, onde o conhecimento e a motivação desempenham papéis cruciais.
Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy	Kuratko, Ireland e Hornsby	2001	Academy of Management Executive	As ações empreendedoras são fundamentais para alcançar vantagem competitiva e melhorar o desempenho das empresas. Essas ações incluem comportamentos inovadores que permitem às organizações explorar oportunidades que não foram identificadas ou buscadas por outros.

Fonte: Nascimento (2025)

Para melhor apresentar os resultados da revisão, os trabalhos serão abordados por ordem cronológica: do mais antigo, para o mais recente, com o intuito de acompanhar a evolução das discussões teóricas sobre a ação empreendedora e compreender o estado atual da pesquisa. Os 41 artigos selecionados foram submetidos a uma leitura integral e sistemática, buscando identificar como cada estudo definia e abordava a ação empreendedora, as bases teóricas utilizadas, as categorias conceituais destacadas, as influências contextuais consideradas e os principais impactos discutidos. Embora não tenha sido empregada uma técnica formal específica, como análise de conteúdo ou de discurso, optou-se por uma abordagem qualitativa exploratória, com uma grade aberta de análise, permitindo agrupar os principais achados em função das dimensões conceituais mais recorrentes, e assim oferecer um panorama estruturado e claro sobre a produção internacional acerca da temática.

Nesse sentido, o primeiro trabalho analisado foi “Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy” de Kuratko, Ireland e Hornsby (2001). Neste estudo, os autores investigaram como uma empresa na área de gestão de saúde, foi capaz de usar ações empreendedoras como base para sua estratégia de empreendedorismo corporativo bem-sucedida (Kuratko; Ireland; Hornsby, 2001). Para eles, as ações empreendedoras são consideradas caminhos cruciais para obter vantagem competitiva e aprimorar o desempenho (Kuratko; Ireland; Hornsby, 2001). Essas ações englobam qualquer comportamento novo por meio do qual as empresas exploram oportunidades que outras não identificaram ou não perseguiram de forma proativa (Kuratko; Ireland; Hornsby, 2001).

O próximo trabalho selecionado foi "Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur" de McMullen e Shepherd (2006). Este estudo serve como referência para grande parte dos trabalhos e é o artigo mais influente entre os analisados, figurando entre os 10 mais citados na base de dados Web of Science. Foi a partir do

desenvolvimento desse estudo que se tornou crucial no campo a compreensão de que o empreendedorismo não existe sem ação e, portanto, sua análise é essencial.

McMullen e Shepherd (2006) argumentam que o empreendedorismo não ocorre sem a ação, a qual se desdobra ao longo do tempo, sendo inerentemente incerta. Os autores elencaram diversos elementos que devem ser considerados ao determinar se alguém agirá de forma empreendedora ou não (McMullen; Shepherd, 2006). De acordo com os autores, os empreendedores respondem e criam mudanças por meio de suas ações empreendedoras, sendo elas comportamentos em resposta a uma decisão incerta sobre uma oportunidade de lucro (McMullen; Shepherd, 2006). Para eles, o conhecimento, e motivação, são elementos essenciais para que os indivíduos enfrentem a incerteza e se envolvam em uma ação empreendedora e, também, produzem significados diversos de como a incerteza pode afetar a ação empreendedora (McMullen; Shepherd, 2006).

Enquanto o conhecimento auxilia na percepção de uma oportunidade de terceira pessoa, isto é, aquela oportunidade que não reflete para todos, mas apenas para aqueles indivíduos com os conhecimentos certos; a motivação auxilia o indivíduo a transformar uma oportunidade de terceira pessoa em uma oportunidade de primeira pessoa, isto é, embora ele não possua o conhecimento certo para aproveitar aquela oportunidade, ele é suficientemente motivado a ponto de suportar as incertezas para efetivá-la (McMullen; Shepherd, 2006). Logo, a incerteza impede a ação empreendedora ofuscando (1) a necessidade ou possibilidade de ação, (2) o conhecimento do que fazer e (3) se a recompensa potencial da ação vale o custo potencial (McMullen; Shepherd, 2006). Dessa forma, a ação empreendedora é compreendida como algo que todos se envolveriam, caso conhecessem o caminho a seguir. Contudo, devido a disparidades epistemológicas, somente um grupo de indivíduos (os empreendedores) possuem o conhecimento necessário (McMullen; Shepherd, 2006).

Na sequência, também buscando compreender a influência da incerteza, seguem os trabalhos de Meijer, Hekkerta e Koppenjan (2007) e Meijer *et al*. (2010). O primeiro estudo desenvolve um esquema teórico para compreender a influência da incerteza percebida na tomada de decisão durante o desenvolvimento da ação empreendedora, enquanto o segundo aplica empiricamente o referido modelo. De acordo com os autores, a incerteza percebida trata-se de um componente chave que influencia as decisões e ações dos empreendedores, refere-se à capacidade de prever algo com precisão, sendo subjetiva e variável (Meijer; Hekkerta; Koppenjan, 2007; Meijer *et al*. 2010). Meijer *et al*. (2010) destacam que as fontes predominantes de incerteza percebida que afetam a tomada de decisões empresariais, no desenvolvimento da ação empreendedora são a incerteza tecnológica, política e de recursos.

Após, seguem os estudos de Watson (2013a) e Watson (2013b) em ambos os estudos o autor advoga em favor de deslocamento do foco de investigação do empreendedorismo de abordagens econômicas e psicológicas, para a ação empreendedora. O autor defende que o desenvolvimento de uma abordagem sociológica, para a investigação do empreendedorismo possibilitaria superar a tradição euro-americana e o excessivo foco em características comportamentais, mudando o contexto histórico da pesquisa em empreendedorismo (Watson, 2013a; Watson, 2013b).

Autio, Dahlander e Frederiksen (2013) buscaram investigar de onde surgem os estímulos e quais condições facilitam a conversão de crenças de oportunidade em ações empreendedoras. Os autores investigaram uma comunidade de usuários online, os achados dos autores sugerem que a exposição do indivíduo à informação tecnológica aumenta a probabilidade de ele reconhecer oportunidades de terceira pessoa, enquanto a exposição a informações sobre as necessidades do usuário exibem influência nas crenças de oportunidade em primeira pessoa (Autio; Dahlander; Frederiksen, 2013). Os autores ressaltam que reduzir a incerteza da demanda é um fator central que regula a ação empreendedora (Autio; Dahlander; Frederiksen, 2013).

Greenman (2013), por sua vez, investigou como a integração cultural facilita ou restringe a ação empreendedora, revelando que as lógicas institucionais são ferramentas valiosas para explorar as gramáticas simbólicas subjacentes à ação empreendedora. O autor destaca que a ação empreendedora se fundamenta em significados institucionalizados, os quais proporcionam uma base relativamente estável para categorizar a incerteza (Greenman, 2013). Dessa forma, as lógicas institucionalizadas não apenas influenciam a disposição para agir, mas também moldam a capacidade de agir (Greenman, 2013).

Destacando também a importância das lógicas institucionais na ação empreendedora, Spedale e Watson (2014), buscaram investigar como as ações empreendedoras emergem. Nesse sentido, os autores desenvolveram uma pesquisa empírica-teórica, na qual identificaram que a ação empreendedora é fruto do cruzamento entre tensões na lógica institucional e as orientações de vida do indivíduo, sendo um fenômeno identificável em diversos ambientes e empreendimentos, pois está associado à modificação criativa de processos (Spedale; Watson, 2014). Segundo os autores, a gênese da ação empreendedora ocorre com o surgimento de tensões na lógica institucional, caracterizadas por situações que perturbam os padrões, regras, crenças e valores socialmente construídos (Spedale; Watson, 2014). Exemplos incluem desafios como atingir metas cruciais para o sucesso da equipe ou

enfrentar baixa eficácia em projetos, representando interrupções no fluxo do desempenho organizacional (Spedale; Watson, 2014).

Na tentativa de resolver essas tensões, os indivíduos recorrem às suas orientações de vida, que são moldadas por histórias pessoais, vivências e fatores culturais e discursivos, que influenciam suas ações cotidianas (Spedale; Watson, 2014). Assim, quando surge uma tensão na lógica institucional, os indivíduos recorrem à sua orientação de vida, para resolvê-las (Spedale; Watson, 2014). A articulação criativa entre indivíduos, internos e/ou externos à organização, na busca por solucionar essas tensões na lógica institucional, pode resultar em modificações na situação, originando a emergência da ação empreendedora (Spedale; Watson, 2014).

McMullen (2015) investigou o julgamento empreendedor durante a tomada de decisão em uma ação empreendedora. De acordo com o autor, entre as macro-decisões de iniciar uma ação empreendedora e seu resultado, diversas micro-decisões foram tomadas no julgamento de persistir, abandonar, ou redirecionar a ação empreendedora com base em feedbacks ambientais (McMullen, 2015). Diante disso, o autor argumenta que as micro-decisões realizadas durante o período entre a iniciação e a conclusão sobre se e como continuar investindo moldam o resultado final da ação empreendedora (McMullen, 2015).

Segundo o autor, a ação empreendedora é um evento complexo que envolve uma nova transação que provavelmente envolverá múltiplas partes tanto na produção quanto no consumo, portanto, a precisão empática é uma habilidade essencial que torna possível a navegação bem-sucedida através da incerteza (McMullen, 2015). Assim, em vez de o julgamento ser a capacidade de prever com precisão o resultado de um evento complexo, o construto do julgamento deve ser relegado à tarefa mais mundana, mas ainda difícil, de alcançar: a precisão empática, que seria a capacidade de inferir com precisão o conteúdo específico dos pensamentos e sentimentos de outras pessoas (McMullen, 2015).

Bhowmick (2015) também investigou quais seriam os microfundamentos da ação empreendedora, porém, a partir dos processos de efetuação e de criação. Segundo o autor, durante o desenvolvimento de uma ação empreendedora dois tipos de ação podem surgir: efetuação e criação (Bhowmick, 2015). A efetuação busca controlar o processo de busca de oportunidades, enquanto a criação abraça a ambiguidade e se concretiza sem controle ambiental imediato (Bhowmick, 2015). Em um estudo empírico, o autor constatou que ambas as iniciativas são distintas, complementares e simultâneas na ação empreendedora (Bhowmick, 2015). De acordo com ele, em condições de incerteza, as ações empreendedoras são não causais, requerendo atuação prospectiva e controle efetivo para gerenciar a exposição

à perda potencial (Bhowmick, 2015). Segundo o autor, tanto as ações de efetuação como de criação, são observáveis e necessariamente simultâneas na ação empreendedora.

Bao e Peng (2016), por sua vez, examinam como um evento externo como a desapropriação de terras pode levar agricultores chineses a empreenderem. Os autores argumentam que a ação empreendedora pode ser desencadeada por mudanças externas ou eventos que quebram a inércia das pessoas (Bao; Peng, 2016). Todavia, apontam que a resposta individual a essas mudanças depende da solução alternativa cognitiva já existente (Bao; Peng, 2016). As formas fundamentais de avaliação para determinar a intenção empreendedora são a percepção da conveniência, relacionada ao valor que o negócio pode agregar, e a percepção da viabilidade, associada ao grau de confiança (Bao; Peng, 2016). De acordo com os autores, a concretização da ação empreendedora ocorre quando a intenção é convertida em ação (Bao; Peng, 2016).

Já Kitching e Rouse (2016) criticaram as abordagens convencionais de descoberta e criação de oportunidades em empreendedorismo, propondo uma estrutura analítica alternativa que dispensa o conceito de oportunidade. Os autores argumentam que as definições de oportunidade são inconsistentes e inadequadas para direcionar teorias e pesquisas empíricas devido a lacunas e contradições (Kitching; Rouse, 2016). Em vez disso, propõem conceituar a ação empreendedora como investimentos em recursos destinados à criação de novos bens e serviços para mercados emergentes, resultantes da interação entre poderes causais de agentes, fatores socioestruturais e culturais (Kitching; Rouse, 2016). De acordo com eles, essa concepção reconhece a diversidade entre os empreendedores e a influência de suas circunstâncias pessoais, sociais e culturais em suas ações, destacando que as oportunidades empreendedoras são moldadas pelo tempo, espaço e posição na sociedade (Kitching; Rouse, 2016).

Street, Gallupe e Baker (2018) buscaram compreender se certos padrões de ação empreendedora são mais propensos a resultar em um alto grau de alinhamento estratégico do que outros. De acordo com os autores, a ação empreendedora pode se manifestar por meio de três abordagens distintas: causação, efetuação e bricolagem (Street; Gallupe; Baker, 2018). Seus achados indicam que alinhamento estratégico moderado a alto é alcançável nas diferentes trajetórias, e o tipo de ação empreendedora adotado por empresa não impede tal alinhamento (Street; Gallupe; Baker, 2018). As três abordagens empreendedoras levam a padrões consistentes e identificáveis, mas distintos, no desenvolvimento de estratégias e na implementação de recursos (Street; Gallupe; Baker, 2018). Conforme os autores, a escolha

entre essas abordagens depende da percepção do ambiente e das experiências passadas dos envolvidos (Street; Gallupe; Baker, 2018).

Townsend *et al.* (2018), revisaram múltiplos fluxos de pesquisa sobre problemas de conhecimento que afetam o desenvolvimento da ação empreendedora. De acordo com os autores, o uso excessivo do termo incerteza fez com que ela muitas vezes fosse confundida com outros termos que indicam problemas como a falta de conhecimento (Townsend *et al.* 2018). Além da incerteza, os autores apontam que a ambiguidade, complexidade e equívoco também impactam a ação empreendedora, porém de forma diversa da incerteza e, portanto, também devem ser considerados nesta agenda (Townsend *et al.* 2018).

Morales, Masuda e Holtschlag (2019) propuseram um modelo teórico que sugere que os valores individuais exercem um impacto indireto sobre a ação empreendedora, complementando a cognição empreendedora. Os autores argumentam que o comportamento empreendedor não é exclusivamente explicado por características individuais, mas é uma função de variáveis tanto individuais quanto contextuais (Morales; Masuda; Holtschlag, 2019). Os autores destacam que os valores individuais influenciam a ação empreendedora por meio de quatro processos cognitivos: estabelecimento de metas, mapeamento de informações, planejamento e processamento de feedback (Morales; Masuda; Holtschlag, 2019). Esses valores também atuam como antecedentes na percepção de oportunidades e na superação de dúvidas, orientando a atenção, percepção e avaliação dos eventos pelos indivíduos, além de motivar a priorização de ações específicas (Morales; Masuda; Holtschlag, 2019).

Chen e Pan (2019) desenvolveram e testaram um modelo de como os desafios no trabalho melhoram o desempenho do empreendimento. Os autores afirmam que, durante o desenvolvimento de uma ação empreendedora, os empreendedores lidam com uma série de desafios, e aprendem não apenas por meio das ações direcionadas a esses desafios, mas também por meio das interações com outras pessoas, seja através da observação ou da comunicação (Chen; Pan, 2019). Os autores constataram que indivíduos com experiência empreendedora prévia tendem a adotar comportamentos de aprendizagem em ações empreendedoras quando percebem os desafios envolvidos (Chen; Pan, 2019).

Chen e Pan (2019) exploraram como as percepções dos empreendedores resultam em interpretações que os conduzem à ação empreendedora, variando em um contínuo de abstração, desde o pensamento até a execução. Segundo os autores, ao longo do tempo, a alta distância psicológica temporal, espacial, social e hipotética está associada à ação empreendedora em quatro níveis: (1) estabelecimento de objetivos gerais (pensar), (2) seleção de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos (pensar em fazer), (3) avaliação rápida

da atratividade de um novo empreendimento ou pesquisa extensiva usando procedimentos sofisticados (fazer para informar o pensamento) e (4) execução de atividades relacionadas aos meios tangíveis para alcançar um objetivo (fazer) (Chen; Pan, 2019). De acordo com os autores, essas atividades em diferentes graus de abstração podem ser realizadas simultaneamente, dependendo de variáveis contextuais externas, como a influência de outros atores e a presença de incerteza (Chen; Pan, 2019).

Weerakoon, Gales e McMurray (2019) sustentam que a ação empreendedora pode se guiar por três concepções distintas: causação (planejamento), efetuação (meios disponíveis: quem eles são, o que eles sabem e quem eles conhecem) e bricolagem (combinação de recursos). No estudo desenvolvido pelos autores, eles descobriram que em empreendimentos sociais, a ação empreendedora acontece por meio da presença complementar de elementos de causação, bricolagem e efetuação com diversas combinações em diferentes fases, não se tratando de orientações excludentes e apartadas (Weerakoon; Gales; McMurray, 2019). Assim, apontam que as ações empreendedoras são sustentadas por uma gama de abordagens simbólicas de gestão que visam garantir sua legitimidade (Weerakoon; Gales; McMurray, 2019).

Alonso, Kok e O'Brien (2020) investigaram a adaptação de vinícolas europeias à incerteza e mudança, especificamente, no que diz respeito aos impactos percebidos do fenômeno Brexit. De acordo com os autores, a ação empreendedora foi utilizada como uma estratégia para lidar com a incerteza (Alonso; Kok; O'Brien, 2020). Segundo os autores, os empreendedores que conseguiram identificar o cenário incerto, puderam se antecipar e planejar mais efetivamente, desenvolvendo ações empreendedoras (Alonso; Kok; O'Brien, 2020).

Dimov e Pistrui (2020) argumentam que a ação empreendedora é central para o empreendedorismo, envolvendo a criação de novos bens, serviços ou atividades econômicas. Eles destacam três pontos principais: (1) é uma atividade corporificada, refletindo os estados mentais dos indivíduos e se manifestando em seu comportamento; (2) é uma tarefa complexa, realizada em pequenos passos e com desdobramentos imprevisíveis; (3) ocorre em um contexto social, onde o empreendedor deve comunicar suas ações para ganhar legitimidade e obter recursos (Dimov; Pistrui, 2020). O modelo proposto pelos autores ressalta a natureza recursiva da ação, que se molda continuamente através de interações sociais e discursivas, influenciando as percepções e decisões do empreendedor ao longo do tempo (Dimov; Pistrui, 2020).

Alonso *et al.* (2020) analisaram o desvio empreendedor a partir da investigação da indústria do mel na Nova Zelândia. De acordo com os autores, o estudo aborda uma dimensão importante e pouco investigada, nomeadamente, o lado negativo ou "obscuro" dos empreendedores, neste caso, ilustrado através da ganância e do desrespeito pelas formas justas e adequadas de conduzir negócios (Alonso *et al.* 2020). Seus resultados apontam que a ação empreendedora nesse cenário surgiu através da avaliação individual dos perpetradores e da subsequente maximização de oportunidades potencialmente lucrativas (Alonso *et al*. 2020).

Já Lacerda e Andrade (2021) examinaram a implementação de um setor de "pós-compra" em uma universidade pública de Minas Gerais, a partir da teoria da ação empreendedora. Os autores destacaram que a ação empreendedora no setor público é impulsionada por um espírito coletivo que promove parcerias e surge tanto de forma individual quanto coletiva (Lacerda; Andrade, 2021). Eles ressaltam que essa ação é motivada pelo reconhecimento de oportunidades ou tensões, e que os empreendedores do setor público incorporam suas orientações de vida e as condições do contexto organizacional e externo (Lacerda; Andrade, 2021). No caso específico da criação do setor de "pós-compra", revelam que foi uma ação coletiva originada por servidores de diversos setores e níveis hierárquicos, fundamentada no diálogo e compartilhamento de informações, resultando em benefícios para toda a comunidade acadêmica (Lacerda; Andrade, 2021).

Alonso e Kok (2021) examinaram as percepções de proprietários e gestores de micro e pequenas empresas sobre o sucesso e o futuro de seus negócios, utilizando a lente da teoria da ação empreendedora. Seus achados revelam que os empreendedores percebem predominantemente o sucesso de maneiras não financeiras e intangíveis, como a excelência de seus produtos e o desejo de expandir as vendas, embora também reconheçam a importância de metas financeiras tangíveis (Alonso; Kok, 2021). Quanto às suas visões sobre o futuro empresarial, observa-se novamente uma ênfase em elementos intangíveis, embora haja uma consideração paralela pelos objetivos financeiros (Alonso; Kok, 2021). Para esses empreendedores, a ação empreendedora é intrinsecamente ligada à consecução do sucesso almejado (Alonso; Kok, 2021).

Wood, Bakker e Fisher (2021) ressaltam a importância do tempo nas teorias da ação empreendedora, destacando sua subestimação diante da predominância de estudos sobre a operação dos empreendedores em contextos de incerteza. Eles argumentam que a decisão de se envolver em empreendedorismo é principalmente premeditada, exigindo comprometimento, talento e esforço (Wood; Bakker; Fisher, 2021). Além disso, salientam que os empreendedores estruturam suas perspectivas de negócios considerando fatores temporais,

como o momento de iniciar uma ação, o intervalo entre a ação inicial e o resultado desejado, e a sequência de eventos para atingir marcos importantes (Wood; Bakker; Fisher, 2021). Segundo os autores, esse foco no tempo não apenas diferencia as narrativas empreendedoras, mas também influencia sua capacidade de agir, que afeta diretamente a ocorrência da ação empreendedora (Wood; Bakker; Fisher, 2021).

Wang e Shao (2022) examinaram o papel do esquema cognitivo na tomada de decisões em ações empreendedoras, enfocando a conexão entre a percepção de atributos externos e a decisão de agir. Eles argumentam que o esquema cognitivo auxilia os empreendedores na formação de crenças que influenciam suas decisões sobre a exploração de oportunidades, ao organizar reações e experiências passadas para reduzir a incerteza externa e aumentar a sensação de controle pessoal (Wang; Shao 2022). Essa estrutura cognitiva favorece a busca por certezas controláveis, promovendo confiança e uma postura mais positiva diante de circunstâncias similares, resultando em uma utilização eficaz de informações para fortalecer a prontidão para a ação empreendedora (Wang; Shao 2022).

Shepherd, Osofero e Wicent (2022), investigaram a atividade dos bunkers, ou seja, ladrões de petróleo, na região do DELTA do Niger e, destacaram que, apesar dos benefícios sociais e econômicos, a ação empreendedora pode acarretar consequências negativas significativas. Enquanto, em uma perspectiva macro, o empreendedorismo destrutivo é influenciado por condições econômicas e sociais, em um nível micro, pode resultar em uma série de custos não financeiros, incluindo danos ambientais, redução da qualidade de vida e riscos para a saúde e segurança (Shepherd; Osofero; Wicent, 2022).

Hunt *et al*. (2022) afirmam que a teoria da ação empreendedora é fundamentada na suposição de que o empreendedorismo ocorre por meio de intencionalidade racional. No entanto, argumentam que empiricamente é possível observar que impulsos não deliberativos e informações irracionais também desempenham um papel significativo no desenvolvimento da ação empreendedora (Hunt *et al.* 2022). Ao conduzirem uma investigação exploratória no campo, descobriram que decisões não racionais e caminhos alternativos são frequentemente adotados em negócios empreendedores (Hunt *et al.* 2022). Eles concluem que uma inclinação exclusiva para a intencionalidade racional não é sempre recomendada e que decisões menos fundamentadas e menos deliberativas não são uma sentença de morte para o empreendimento, uma vez que a ação empreendedora é composta por uma mistura de ações e decisões racionais, irracionais, motivações e impulsos (Hunt *et al*. 2022).

Seguindo o entendimento de que a ação empreendedora também pode acarretar resultados destrutivos, Shepherd, Seyb e Souitaris (2022) desenvolveram um modelo de

regulação prejudicada de ações empreendedoras destrutivas. De acordo com os autores, o modelo contribui para a literatura sobre empreendedorismo, fornecendo novos insights sobre (1) por que alguns empreendedores são mais suscetíveis a envolver seus empreendimentos em ações empreendedoras destrutivas, (2) empreendedores comuns (o "quem") se envolvem em ações empreendedoras destrutivas (ou seja, o "como" e "por que"), e (3) quando e por que alguns empreendedores respondem às suas ações empreendedoras destrutivas tornando-se benfeitores arrependidos, enquanto outros se transformam em infratores em série (Shepherd; Seyb; Souitaris, 2022).

Nascimento e Andrade (2022) investigaram a ocorrência da ação empreendedora na gestão pública escolar. De acordo com as autoras, a ação empreendedora pode ocorrer em variados contextos, pois pode ser encontrada em qualquer processo que tenha sido modificado pela criatividade (Nascimento; Andrade, 2022). Para as autoras, no setor público, a ação empreendedora pode ser definida como o resultado bem-sucedido do entrelaçamento entre agentes públicos, organização e sociedade, que resulta em novos bens e serviços, ou na reestruturação de processos que atendam às demandas públicas (Nascimento; Andrade, 2022).

Arabiun *et al*. (2023) conduziram uma análise bibliométrica para revisar a literatura sobre a ação empreendedora, abrangendo o período de 1993 a 2020. Ao examinar a evolução dessa literatura ao longo dos anos, os autores identificaram os artigos, periódicos e autores mais influentes, além das estruturas de conhecimento predominantes (Arabiun *et al*. 2023). Eles destacaram que a pesquisa em ação empreendedora evoluiu de um conceito secundário, utilizado para investigar outros aspectos do empreendedorismo, para uma corrente principal com suas próprias teorias e conceitos (Arabiun *et al*. 2023). Os autores enfatizaram que a ação empreendedora emergiu como uma sucessora competente da pesquisa sobre oportunidades empreendedoras, devido ao seu potencial realista e pragmático para o estudo do empreendedorismo (Arabiun *et al*. 2023).

Bort *et al.* (2023) examinaram a influência da impulsividade na condução de ações empreendedoras. Na perspectiva dos autores, a ação empreendedora manifesta-se por meio de comportamentos ou etapas diante de um contexto incerto, durante a criação de um empreendimento (Bort *et al.* 2023). Os pesquisadores identificaram que a impulsividade desempenha um papel complexo e fascinante, pois não apenas amplifica, mas também aprimora a ação empreendedora (Bort *et al.* 2023). De acordo com eles, essa característica estimula a tomada de iniciativa, independentemente do nível de incerteza envolvido (Bort *et al.* 2023). Segundo os autores, sua descoberta proporciona novas perspectivas sobre as origens

da ação empreendedora, a natureza das vantagens estratégicas e a importância crítica das diferenças atípicas na promoção dos benefícios da inovação (Bort *et al.* 2023).

Stevenson *et. al* (2023) e Frese e Gielnik (2023) compartilham a mesma visão sobre a ação empreendedora, os autores consideram como ação empreendedora todas as ações que estão envolvidas no cotidiano de um empreendedor, eles argumentam inclusive, que elas são realizadas ao longo do dia. Enquanto Stevenson *et al.* (2023) dividem a ação empreendedora em três tipos: ações proativas, como a agitação; ações reativas, como a resiliência e ações éticas questionáveis (como mentiras em prol do negócio). Frese e Gielnik (2023) afirmam que ação é o principal fator de sucesso em cada fase do processo empreendedor, destacando que a ação não é um conjunto isolado de ações que culminam em uma ação empreendedora, mas sim pequenas ações isoladas (planejamento, monitoramento, imaginação) que, juntas, contribuem para a concretização do processo empreendedor (Frese; Gielnik, 2023).

Assim como Frese e Gielnik (2022), Stevenson *et al.* (2023) compartilham de uma perspectiva psicológica/comportamental do empreendedorismo, o que talvez justifique essa escolha de compreender como ação empreendedora, todos os tipos de ação desempenhadas por um "empreendedor", já que o foco de análise para os autores seriam essas características individuais e não todo o contexto envolvido no desenvolvimento de uma ação empreendedora.

Silva, Andrade e Lima (2023) ao analisarem a ação empreendedora no setor público enfatizaram que devido às peculiaridades desse setor, a ação empreendedora neste ambiente não visa a obtenção de lucros, mas resultados positivos, por meio da criação de valor público. Nesse sentido, para os autores a ação empreendedora no setor público se consolida na resolução de demandas de maneira criativa e eficiente, a partir da interação entre indivíduos, sociedade e a instituição pública (Silva; Andrade; Lima, 2023).

Leong (2023) investigou as forças que influenciam a identificação de oportunidades lucrativas, buscando explicar como os empreendedores respondem aos sinais do mercado e se organizam para agir. Ele argumentou que a detecção de lucro é facilitada pela capacidade de abstrair efetivamente a incerteza e interpretar informações indeterminadas, o que ocorre através da criação de significado e interpretações dos dados disponíveis sobre as incertezas (Leong, 2023). O autor sugere que sua estrutura teórica permite aos pesquisadores explorar comportamentos e ações empreendedoras não totalmente racionais em ambientes de incerteza, instabilidade e desequilíbrio, gerando novas e concorrentes hipóteses sob a perspectiva da evolução adaptativa e fenômenos termodinâmicos (Leong, 2023).

Dlamini e Botha (2023) examinaram a relação entre a intenção empreendedora e a realização da ação, concluindo que a intenção empreendedora desempenha um papel essencial

em todas as etapas do desenvolvimento empreendedor (descoberta, avaliação e exploração), não se limitando apenas à fase de descoberta e avaliação, como sugerido pela abordagem binária. Segundo os autores, esses resultados reforçam a importância de investigar a ação empreendedora de forma processual (Dlamini; Botha, 2023).

McMullen *et al*. (2023) investigaram a natureza das oportunidades empreendedoras, abordando sua efemeridade e as implicações temporais para a ação empreendedora. Baseando-se na teoria da atualização da oportunidade e na teoria do processamento de sinais, propuseram que as oportunidades de lucro surgem da interseção entre o desejo do consumidor, a viabilidade técnica e a viabilidade econômica de uma inovação (McMullen *et al*., 2023). Eles identificaram quatro possíveis distribuições do desejo do consumidor ao longo do tempo e demonstraram como essas distribuições, combinadas com as funções de viabilidade técnica, produzem uma tipologia temporal de oportunidades empreendedoras (McMullen *et al*., 2023). Os autores argumentam que cada tipo de oportunidade enfatiza uma forma diferente de assimetria entre categorias de oportunidades, influenciando o momento ideal para a ação empreendedora (McMullen *et al*., 2023).

Müller *et al.* (2023), por sua vez, buscaram compreender a relação entre as ações empreendedoras e o sucesso dos empreendimentos, realizando uma revisão sistemática da literatura sobre o tema. Os autores analisaram 59 estudos empíricos, eles exploraram o que os empreendedores fazem, como, quando e em que intensidade, destacando a importância da ação na criação e consolidação de novos negócios (Müller *et al.* 2023). Eles classificaram as ações empreendedoras em diferentes categorias, incluindo planejamento, estabelecimento de legitimidade, atividades de mercado e transformação de recursos, demonstrando como essas dimensões impactam a performance das empresas ao longo do tempo (Müller *et al.* 2023).

Já Reyes-Menendez, Mediavilla e Villagra (2023) investigaram o papel da ação empreendedora na interseção entre Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propondo uma agenda de pesquisa baseada em uma revisão sistemática da literatura. Utilizando inteligência artificial e aprendizado de máquina, os autores analisaram 25.739 artigos para identificar como os empreendedores utilizam inovações tecnológicas para promover negócios sustentáveis e impulsionar mudanças globais (Reyes-Menendez; Mediavilla; Villagra, 2023). A pesquisa revelou 28 tópicos centrais, agrupados em três categorias: (i) ODS, que representam oportunidades para a ação empreendedora em setores estratégicos como energia, consumo responsável e indústria sustentável; (ii) modelos de negócios produtivos, que abordam como empreendedores estruturam e adaptam seus negócios para viabilizar soluções tecnológicas alinhadas aos ODS;

e (iii) parcerias e gestão sustentável, que enfatizam a importância da colaboração entre empresas, governos e sociedade civil para fortalecer iniciativas empreendedoras de impacto (Reyes-Menendez; Mediavilla; Villagra, 2023).

Por fim, Wood, Bakker e Fisher (2024) expandem a teoria da ação empreendedora calibrada pelo tempo, proposta inicialmente em Wood, Bakker e Fisher (2021), respondendo a críticas sobre a ênfase excessiva na intencionalidade e no planejamento deliberado. Os autores revisitam a relação entre tempo e ação empreendedora, argumentando que as decisões dos empreendedores não seguem exclusivamente uma lógica racional e deliberada, mas ocorrem em um contínuo entre ação planejada e impulsiva, influenciado pela incerteza e pelas condições situacionais (Wood; Bakker; Fisher, 2024). Ao incorporar modos de ação não deliberados, os autores avançam no entendimento de como os empreendedores ajustam suas estratégias ao longo do tempo, respondendo tanto a previsões quanto a eventos inesperados (Wood; Bakker; Fisher, 2024). Wood, Bakker e Fisher (2024) interpretam a ação empreendedora como um processo dinâmico, no qual o tempo e a incerteza moldam a forma como os empreendedores agem, alternando entre planejamento estruturado e reações espontâneas conforme a complexidade do ambiente exige.

A leitura da produção internacional revela uma ampla variedade de temas investigados no âmbito da ação empreendedora, incluindo exploração de oportunidades, impactos da incerteza, a utilização da ação empreendedora como uma nova perspectiva para entender o empreendedorismo. Também são examinados aspectos comportamentais e suas implicações na intenção empreendedora, motivação, identidade do empreendedor, impulsividade e aspectos cognitivos na tomada de decisões. A ação empreendedora é abordada como um processo resultante de trocas criativas, e são investigados seus impactos negativos, sua ocorrência no setor público, teorias de desenvolvimento, efeitos do tempo e sua aplicação na maximização de lucros, bem como a incidência de irracionalidade.

Esses resultados convergem em grande parte com os de Arabiun *et al*. (2023), que argumentam que os temas mais recorrentes em estudos sobre ação empreendedora podem ser divididos em grupos. De acordo com eles, o grupo mais frequente trata de tópicos relacionados à descoberta e criação de oportunidades, bem como às abordagens empreendedoras utilizadas pelos empreendedores para desenvolverem seus projetos (Arabiun *et al*. 2023). No segundo grupo, são abordados temas relacionados ao argumento de que empreendedores não agem isoladamente, mas estão inseridos em seu contexto social, institucional e econômico, seguidos pelos mais frequentes (ambiente, risco, incerteza, recursos e contexto) (Arabiun *et al*. 2023). O terceiro grupo refere-se à noção de

empreendedorismo como um processo, e o quarto aborda a influência dos empreendedores nas instituições, desdobrando-se em dois pontos principais: como as políticas reforçam ou dificultam a ação empreendedora e a ocorrência da ação empreendedora nos países em desenvolvimento, emergentes e em transição (Arabiun *et al*. 2023).

Essas descobertas também se aproximam das conclusões de Ávila *et al.* (2023), que, ao mapear as palavras-chave mais destacadas nos trabalhos analisados nas bases de dados, destacou que as pesquisas sobre ação empreendedora são focadas em aspectos do processo empreendedor, como orientação empreendedora, oportunidade, criatividade, inovação, lógicas institucionais e processo de efetuação (Ávila *et al*. 2023).

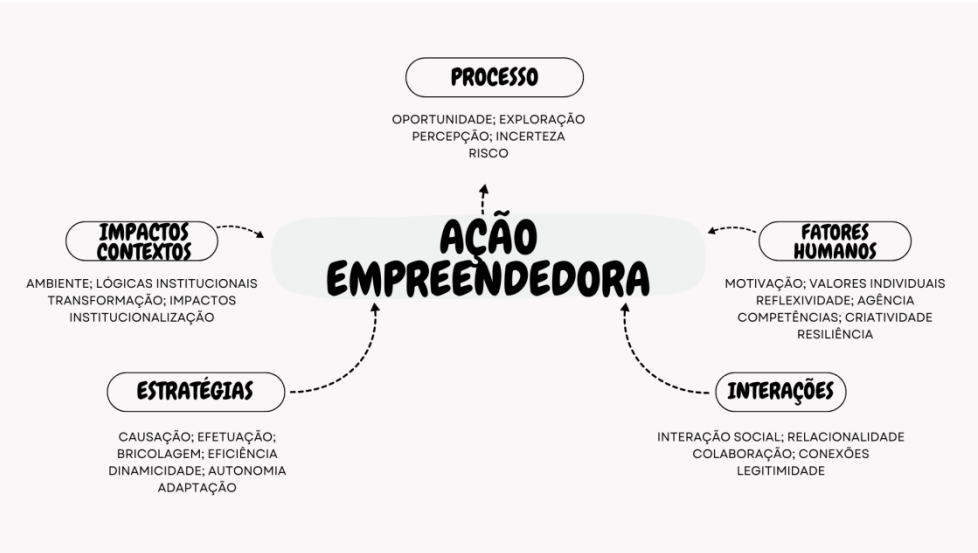
Apesar da relevância e qualidade técnica dos trabalhos, e embora os trabalhos tenham sido apresentados por ordem temporal no intuito de acompanhar a evolução dos estudos sobre a ação empreendedora, os resultados da pesquisa apontam a ausência de um campo de estudos uníssono sobre a ação empreendedora. A pesquisa aparece fragmentada, com os temas investigados variando ao longo do tempo, o que sugere uma falta de continuidade ou progresso definido na construção de um corpo de conhecimento coeso.

Com o objetivo de sistematizar o conhecimento sobre a ação empreendedora nos âmbitos nacional e internacional, foram definidas categorias teóricas que facilitam sua compreensão e permitem a estruturação da abordagem. Essas categorias emergiram da análise qualitativa dos trabalhos revisados, tanto nacionais quanto internacionais, realizada por meio da leitura sistemática e identificação de temas recorrentes e conceitos frequentemente discutidos na literatura sobre ação empreendedora. Para identificar tais categorias, foram realizadas leituras integrais dos textos selecionados, com o suporte adicional das ferramentas de análise bibliométrica Bibliometrix R e CiteSpace, que forneceram nuvens de palavras e indicações sobre os conceitos mais frequentes. A seleção final dessas categorias teóricas foi guiada pela compreensão adotada neste trabalho, que concebe a ação empreendedora como um fenômeno processual, relacional, composto por etapas específicas e conduzido por agentes socializados, cujas interações e estratégias influenciam significativamente o desenvolvimento da ação. Após esse procedimento de análise e seleção qualitativa, as categorias identificadas foram agrupadas em cinco grandes grupos conceituais que fundamentam a delimitação teórica da ação empreendedora nesta tese: processo, fatores humanos, interações, estratégias, e contextos e impactos. Além disso, foram incorporadas subcategorias que representam aspectos recorrentes na literatura e comumente associados à ação empreendedora.

Como resultado dessa análise, foi elaborado um mapa conceitual, no qual o termo ação empreendedora, ocupa a posição central, conectando-se com as categorias extraídas dos

artigos incluídos na pesquisa. Este mapa conceitual expressa de maneira visual e integrada a estruturação teórica proposta nesta tese, destacando as relações entre as categorias e oferecendo uma representação sintética da abordagem que será construída ao longo do trabalho. Desse modo, a Figura 1 sintetiza de forma gráfica a contribuição teórica desta tese, evidenciando como as categorias identificadas e suas respectivas subcategorias se articulam de maneira integrada para compreender a complexidade do fenômeno da ação empreendedora.

Figura 1 - Categorias teóricas ação empreendedora



Fonte: Nascimento (2025)

A partir da Figura 1, a ação empreendedora é apresentada como o foco principal de investigação, sustentada pelas categorias teóricas identificadas, as quais constituem a base conceitual desta tese. Ao explicitar essa estruturação conceitual, a presente proposta representa um avanço significativo em relação à proposta inicial da abordagem da ação empreendedora, que anteriormente se limitava ao deslocamento analítico exclusivo do indivíduo ou contexto para a ação. Ao invés disso, a abordagem atual sugere ampliar e aprofundar o foco analítico, direcionando a análise para as interações entre categorias e subcategorias em diferentes etapas do processo empreendedor.

Nessa proposta, as categorias e subcategorias são tratadas como partes integradas de um sistema, cada uma desempenhando um papel central em momentos específicos. Quando uma categoria ou subcategoria se torna mais relevante em determinada etapa, ela passa a ser o foco da análise, contribuindo para a compreensão do todo: a ação empreendedora. Essa

abordagem permite uma visão mais ampla e integrada da ação empreendedora, evidenciando sua natureza dinâmica e complexa.

Diante disso, esta tese adota a compreensão de que o indivíduo não deve ser essencializado como empreendedor, mas reconhecido como agente inserido na ação empreendedora, desenvolvida de forma colaborativa, relacional e situada. Em consonância com Watson (2013a), defende-se que o empreendedorismo deve ser analisado como uma prática socialmente construída, na qual os indivíduos "estão empreendedores" apenas enquanto engajados no processo de ação empreendedora, deixando de ocupar essa posição ao retornarem às suas funções cotidianas, como propõe Nascimento (2018). Inspirada na concepção weberiana de ação social, considera-se que os agentes empreendedores atribuem sentidos subjetivos às suas ações, as quais se orientam por motivações transformadoras e podem assumir diferentes tipos ideais - racional em relação a fins ou valores, tradicional ou afetiva - a depender do contexto, dos recursos disponíveis e das intenções envolvidas. Assim, nesta pesquisa, os indivíduos envolvidos na ação empreendedora são denominados agentes, em reconhecimento à natureza dinâmica, relacional e transformadora de sua atuação nos contextos sociais em que estão inseridos.

Nesse sentido, com base nas categorias teóricas apresentadas na Figura 1, a próxima seção estrutura a abordagem conceitual da ação empreendedora, destacando sua delimitação teórica, implicações acadêmicas e potenciais aplicações práticas.

2.3 Proposta de abordagem da ação empreendedora

Ao propor a utilização da ação empreendedora como abordagem, o principal argumento é que ao focar na ação como objeto de análise, compreendendo as categorias e subcategorias que a compõem e suas implicações para o fenômeno, é possível obter uma compreensão mais ampla e abrangente. Além disso, há um consenso significativo na literatura de que o empreendedorismo está intrinsecamente relacionado à ação, sendo essa uma premissa fundamental para a compreensão do fenômeno. Um dos trabalhos mais influentes nesse sentido é o de McMullen e Shepherd (2006), amplamente referenciado por estudos subsequentes sobre ação empreendedora, especialmente pela afirmação de que o empreendedorismo não ocorre sem ação. Tal fundamentação reforça a necessidade de investigar a ação como elemento central no entendimento do empreendedorismo. Assim, será demonstrada a relação e a implicação entre a ação empreendedora e as categorias teóricas: processo, fatores humanos, interações, estratégias e contextos e impactos.

Esta seção inicia pela delimitação conceitual da abordagem, seguida das implicações teóricas. Por fim, serão exploradas as potenciais aplicações práticas da abordagem.

2.3.1 Delimitação conceitual da abordagem

A abordagem da ação empreendedora é definida como um processo dinâmico e adaptativo, influenciado por fatores humanos, suas interações sociais e os contextos nos quais se inserem, que implica no desenvolvimento de estratégias para enfrentar a incerteza e modificar a realidade, produzindo diferentes impactos. Esse fenômeno, caracterizado pela incerteza e pelo risco, exige que os agentes ajustem suas decisões e ações continuamente, adaptando-se às condições em constante mudança. Assim, a ação empreendedora é um processo não linear e interativo, permeado por desafios que demandam inovação, aprendizado contínuo, uma constante reavaliação de estratégias e resiliência. A natureza dinâmica desse processo reflete a necessidade de flexibilidade e capacidade de resposta rápida a novas informações e circunstâncias.

A abordagem da ação empreendedora pode ser compreendida sob o referencial da teoria da ação social proposta por Max Weber, para quem a ação é definida como "um comportamento humano (tanto faz tratar-se de um fazer externo ou interno, de omitir ou permitir) sempre que e na medida em que o agente ou os agentes o relacionem com um sentido subjetivo" (Weber, 1991, p. 3). Além disso, Weber especifica a ação social como "uma ação que, quanto ao seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento dos outros, orientando-se por este em seu curso" (Weber, 1991, p. 3).

Nesse sentido, a ação empreendedora é essencialmente uma ação social, uma vez que não ocorre isoladamente, mas pressupõe a interação significativa entre agentes sociais. Seu sentido subjetivo é a transformação social. Os agentes atribuem significado às suas ações na medida em que estas buscam romper com o *status quo*, seja para solucionar situações problemáticas, aproveitar oportunidades promissoras, alcançar eficiência, valor público, satisfazer necessidades econômicas urgentes ou mesmo atender a imperativos culturais.

Considerando as categorias propostas por Weber (1991) para a ação social, a ação empreendedora pode assumir diferentes formas, a depender do contexto, das motivações e dos recursos disponíveis aos agentes. Ela pode se manifestar como ação racional com relação a fins, quando envolve planejamento e estratégias voltadas à transformação - como no caso de *startups* que desenvolvem tecnologias para resolver problemas específicos do mercado. Pode também ocorrer como ação racional com relação a valores, especialmente em iniciativas de

cunho social ou público, como empreendimentos voltados à inclusão de populações vulneráveis, à sustentabilidade ou à promoção do bem-estar coletivo.

A ação empreendedora pode ainda assumir características de ação tradicional, quando segue padrões culturais, hábitos ou modismos locais - por exemplo, agentes que abrem negócios em setores populares como salões de beleza, lojas de roupas ou food trucks por influência do ambiente ou de práticas familiares. Também é possível que a ação empreendedora se manifeste como ação afetiva, impulsionada por emoções, como no caso de mães que criam instituições voltadas ao atendimento de crianças com deficiência após vivenciarem situações de exclusão, ou pessoas que empreendem movidas por indignação diante de injustiças sociais.

Além disso, há situações em que a ação empreendedora se dá em contextos de extrema precariedade, envolvendo improviso e criatividade com recursos escassos - como no uso da bricolagem por indivíduos em situação de vulnerabilidade econômica, que empreendem por medo da fome, da exclusão ou até da morte. Nesses casos, a racionalidade pode estar mais ligada à sobrevivência do que a um planejamento estruturado.

Essa multiplicidade evidencia a complexidade do fenômeno, que transita entre diferentes tipos ideais de ação social, sendo influenciado por fatores subjetivos, sociais e institucionais. Por fim, é importante reconhecer que o sentido subjetivo atribuído à ação empreendedora nem sempre está alinhado a padrões éticos ou sociais; ela pode, inclusive, assumir características destrutivas ou antiéticas quando orientada por valores contrários ao bem-estar coletivo, como ocorre em casos de exploração trabalhista, degradação ambiental ou iniciativas corruptas.

Dessa forma, a ação empreendedora é uma forma complexa e dinâmica de ação social, cujo sentido subjetivamente visado reside justamente na capacidade de modificar estruturas sociais, econômicas e institucionais estabelecidas, promovendo mudanças nos contextos em que está inserida. O processo empreendedor, portanto, é fundamentalmente relacional e transformador, alinhando-se à compreensão weberiana da ação social como fenômeno essencialmente orientado pelo sentido atribuído pelos agentes às suas interações com outros indivíduos e com o ambiente social.

Nesse sentido, os fatores humanos são elementos centrais nesse processo, uma vez que são os agentes, por meio de suas motivações, reflexividade, competências, criatividade, resiliência e valores, que tomam decisões cruciais ao longo de sua jornada empreendedora. Contudo, a ação empreendedora não pode ser explicada exclusivamente pelos fatores

individuais. Ela é, também, moldada por interações sociais e o ambiente institucional em que se insere, os quais ampliam e dinamizam o alcance da ação.

As interações sociais são fundamentais para o sucesso da ação empreendedora, configurando-a como um fenômeno relacional. A colaboração e a construção de redes de apoio são essenciais para o acesso a recursos, criação de legitimidade e parcerias estratégicas, aspectos que garantem a viabilidade e o desenvolvimento do empreendimento. Essas conexões com parceiros, investidores, clientes e outros atores sociais proporcionam o suporte necessário para enfrentar obstáculos e potencializam as capacidades do agente. Portanto, a interação social não só amplia o escopo da ação, mas também assegura que os agentes possam se beneficiar da troca contínua de conhecimentos e experiências.

Além disso, a ação empreendedora é caracterizada por um uso criativo e adaptativo de estratégias que visam lidar com as incertezas e os desafios constantes do processo. Estratégias como causação, que foca no planejamento e execução de metas específicas; efetuação, que envolve o uso criativo dos recursos disponíveis; e bricolagem, que busca soluções improvisadas e inovadoras, são adotadas de forma complementar. Essas abordagens não são mutuamente exclusivas, mas muitas vezes se combinam de acordo com o contexto e as circunstâncias, oferecendo aos empreendedores a flexibilidade necessária para navegar por ambientes imprevisíveis e complexos.

Por fim, a ação empreendedora ocorre em contextos diversos e gera impactos transformadores, não apenas na esfera econômica, mas também nos âmbitos social e público. A ação empreendedora tem o poder de modificar estruturas existentes e gerar novas formas de organização, bens e serviços. Os impactos podem ser tanto positivos, ao promover inovação e inclusão, quanto negativos, ao desafiar normas estabelecidas ou gerar consequências inesperadas. Essa transformação é o resultado da interação entre os fatores humanos, as estratégias adotadas e o contexto social e institucional, que juntos influenciam diretamente o desenvolvimento e os resultados da ação empreendedora.

Em suma, a ação empreendedora deve ser vista como um fenômeno multifacetado, que resulta da interação contínua entre o processo, os fatores humanos, as interações sociais, as estratégias e os impactos, todos inseridos em contextos específicos. Sua natureza adaptativa e dinâmica reflete a complexidade intrínseca do fenômeno, que vai além das abordagens lineares e reducionistas, exigindo uma compreensão integrada e holística da ação empreendedora.

2.3.2 Implicações teóricas

Ao situar a ação como unidade central de análise, enfatiza-se a complexidade e a interatividade das categorias que a sustentam. Esta seção tem como objetivo explorar as principais implicações teóricas da abordagem da ação empreendedora, discutindo como cada uma das categorias propostas contribui para o entendimento do fenômeno.

A discussão começa com o processo, demonstrando como a compreensão da ação empreendedora em etapas facilita seu entendimento, o que envolve avançar da percepção da oportunidade e conceber sua natureza incerta. Na sequência são apresentadas as interações com as demais categorias teóricas.

2.3.2.1 Processo

Frese e Gielnik (2023, p. 138) definem um **processo** como "*uma sequência que descreve o desenvolvimento das coisas e como elas emergem, se desenvolvem ou terminam ao longo do tempo*". No presente estudo, o processo é compreendido como um conjunto de micro ações inter-relacionadas, que podem ser divididas em etapas que, embora não necessariamente sequenciais, se influenciam mutuamente. Essas etapas, quando bem executadas, contribuem para a emergência da ação empreendedora, permitindo ao agente navegar pelas incertezas e complexidades do ambiente, adaptando-se e ajustando suas estratégias conforme o desenvolvimento da ação.

A divisão da ação empreendedora em etapas não é apenas uma questão de organização acadêmica, mas uma ferramenta essencial para compreender as interações dinâmicas e as complexidades desse fenômeno. A perspectiva de que o processo é dinâmico e adaptativo é fundamental para capturar a totalidade da ação empreendedora, que vai além de uma única decisão ou momento. Dividir a ação empreendedora em etapas facilita a compreensão desse fenômeno e permite que tanto pesquisadores quanto agentes antecipem desafios, percebam oportunidades e ajustem suas estratégias conforme o processo evolui (McMullen, 2015; Chen; Pan, 2019; Alonso; Kok; O'Brien, 2020; Dlamini; Botha, 2023; Frese; Gielnik, 2023).

Nesse sentido, é crucial ir além do preciosismo de investigar a ação empreendedora exclusivamente pela **oportunidade**. Neste estudo, a oportunidade é reconhecida como uma condição necessária para o desenvolvimento da ação empreendedora. Segundo Wood e McKinley (2020), a oportunidade é melhor descrita como um constructo guarda-chuva, capaz

de unificar teorias concorrentes e complementares, sendo indispensável para representar as diversas atividades envolvidas na criação de novos empreendimentos.

A relação entre oportunidade e ação empreendedora ocupa um papel central na literatura, sendo analisada sob diferentes perspectivas e dimensões teóricas (Kuratko; Ireland; Hornsby, 2001; McMullen; Shepherd, 2006; Autio; Dahlander; Frederiksen, 2013; Weerakoon; Gales; McMurray, 2019; Wang; Shao, 2022; Shepherd, Seyb e Souitaris, 2022). Entretanto, devido à sua versatilidade, a oportunidade frequentemente se torna o foco principal das investigações, relegando a ação empreendedora ao papel secundário de estratégia para explorá-la.

Embora a análise da oportunidade seja crucial para compreender as etapas iniciais da ação empreendedora e a subjetividade associada, ela não é suficiente para explicar o fenômeno em sua totalidade (Autio; Dahlander; Frederiksen, 2013; Dlamini; Botha, 2023). Tampouco deve ser o foco exclusivo na proposta de abordagem da ação empreendedora. A investigação da oportunidade pode ocorrer em dois momentos do processo: na **percepção**, quando se identifica o potencial objetivo de transformar a realidade social por meio de uma oportunidade, e na **exploração**, quando os agentes implementam estratégias para possibilitar o desenvolvimento da ação.

No entanto, a ação empreendedora transcende essas etapas. É possível investigar também sua **emergência e finalização**, aspectos que serão detalhados no segundo capítulo. Em cada uma dessas etapas, novos agentes, contextos, influências e ações se manifestam, revelando a interligação e dinamicidade das categorias e subcategorias da ação empreendedora.

Limitar a análise da ação empreendedora à percepção ou exploração de uma oportunidade significa negligenciar etapas cruciais, como a emergência da ação, a transformação da realidade, a construção de legitimidade e sua finalização ou interrupção. Assim, a ação empreendedora, enquanto processo dinâmico e complexo, exige uma abordagem ampla, que contemple suas diversas etapas e a riqueza de suas interações e implicações.

A dinamicidade e complexidade da ação empreendedora está diretamente relacionada com sua característica mais marcante: a **incerteza**. A incerteza no contexto da ação empreendedora refere-se à ausência de previsibilidade quanto ao curso ou desfecho das ações, devido à natureza inovadora, criativa e dinâmica (McMullen; Shepherd, 2006; Meijer *et al.* 2010; Spedale; Watson, 2014; Townsend *et al*. 2018; Lacerda, 2021; Nascimento; Andrade, 2022; Leong, 2023). Ela se manifesta como um elemento intrínseco da ação empreendedora,

diferenciando-a de atividades administrativas ou gerenciais voltadas à manutenção do *status quo*. De acordo com Townsend *et al*. (2018), a incerteza não é apenas a falta de conhecimento, mas envolve desafios como ambiguidade (dificuldade em discernir o que é importante), complexidade (múltiplas variáveis interagindo) e equívoco (diversos significados para o mesmo fenômeno).

Nesse sentido, mesmo que o processo seja desdobrado em etapas e sejam identificadas características e padrões de comportamento, as ações empreendedoras permanecerão intrinsecamente incertas. Essa natureza imprevisível exige que os pesquisadores que optam pela abordagem da ação empreendedora reconheçam as limitações dos esquemas teóricos e análises. Por mais bem elaborados que sejam, esses modelos nunca serão capazes de prever o fenômeno com exatidão, nem poderão ser estáticos, dada a constante presença da incerteza que marca a ação empreendedora.

Para superar essa incerteza, os agentes precisam adotar processos de busca sistemáticos, estabelecer lógicas de adequação e simplificação do contexto de decisão, tornando o **risco** gerenciável. O risco pode ser definido como a exposição à possibilidade de perdas ou falhas ao longo do processo, que está intrinsecamente ligado à tomada de decisão em ambientes marcados pela incerteza (Baron, 2006; McMullen; Shepherd, 2006; Dimov; Pistrui, 2020; Frese; Gielnik, 2023; Leong, 2023). Ele não é apenas uma consequência, mas também um componente da ação empreendedora, surgindo em diversas etapas, especialmente em cenários de alta complexidade, ambiguidade e mudanças rápidas.

Diante disso, vislumbra-se que a categoria processo se conecta a ação empreendedora, ao permitir organizá-la e dar estrutura ao desenvolvimento das ações necessárias para transformar ideias em resultados concretos. Por meio de suas etapas dinâmicas e interdependentes, o processo não apenas orienta o agente na percepção e exploração de oportunidades, mas também possibilita a adaptação contínua às mudanças do ambiente. Esse caráter adaptativo é essencial para enfrentar incertezas e gerenciar riscos, destacando o papel do processo como um elo entre a cognição, a estratégia e o impacto prático da ação empreendedora. Assim, a categoria processo não é apenas uma sequência de ações, mas o alicerce que sustenta a inovação e a transformação da ação empreendedora.

Dessa forma, enquanto o processo organiza e estrutura a ação empreendedora em etapas dinâmicas, os fatores humanos fornecem a base comportamental e cognitiva que impulsiona cada etapa, evidenciando a interdependência entre a estrutura do processo e as capacidades individuais dos agentes.

2.3.2.2 Fatores humanos

A categoria **fatores humanos** é definida como o conjunto de aspectos individuais e comportamentais que influenciam diretamente a capacidade dos agentes de agir, adaptar-se e tomar decisões em contextos incertos e dinâmicos. Essa categoria abrange as subcategorias: motivação, valores individuais, reflexividade, agência, competências, criatividade e resiliência, as quais moldam a percepção de oportunidades, a capacidade de assumir riscos e a construção de estratégias para o desenvolvimento e emergência da ação empreendedora.

Dentre as subcategorias elencadas destaca-se inicialmente a **motivação**, pois ela atua como um ponto de partida para o agente. A motivação é definida como a força interna ou externa que impulsiona os indivíduos a agir em direção a um objetivo, mesmo diante de incertezas, riscos ou desafios (McMullen; Shepherd, 2006; Meijer *et al*. 2010; Alonso *et al*. 2020; Shepherd; Osofero; Wicent, 2022).

No contexto da ação empreendedora, ela serve de estímulo necessário para transformar ideias ou oportunidades abstratas em ações concretas. A motivação pode ser influenciada por fatores pessoais, sociais, institucionais ou contextuais, variando ao longo do tempo conforme as condições internas e externas mudam (Meijer *et al*. 2010). Seu impacto é tanto positivo, ao gerar inovação e transformação, quanto negativo, ao justificar ações antiéticas ou comportamentos desviantes (Alonso *et al*. 2020; Shepherd; Osofero; Wicent, 2022).

Nesse sentido, cabe destacar os **valores individuais** que complementam a motivação ao moldar as intenções do agente. Os valores individuais são definidos como crenças pessoais fundamentais que orientam as escolhas, motivações e comportamentos dos indivíduos, servindo como critérios para julgar o que é importante, desejável ou ético em diferentes contextos. Baseados em influências sociais, culturais e experiências pessoais, os valores refletem tanto as aspirações internas quanto às orientações externas, moldando as interações entre o agente e o ambiente (Morales; Masuda; Holtschlag, 2019; Barbosa, 2016).

Os valores individuais influenciam como os agentes percebem e respondem a oportunidades e desafios, moldando suas intenções e ações no desenvolvimento da ação empreendedora. Valores como "abertura à mudança" e "auto aperfeiçoamento" orientam os agentes a buscar soluções inovadoras e enfrentar incertezas (Morales; Masuda; Holtschlag, 2019). No entanto, esses valores também podem justificar ações tanto éticas quanto antiéticas, dependendo de como o indivíduo reconcilia seus interesses com os impactos sociais e econômicos (Barbosa, 2016), contribuindo também para a construção da identidade empreendedora e para o direcionamento das ações.

Desse modo, cabe destacar o papel da **reflexividade**, ao introduzir o pensamento crítico na ação empreendedora. A reflexividade é compreendida como a capacidade dos agentes de observar, analisar criticamente e reavaliar continuamente suas ações, decisões e estratégias em interação com o ambiente dinâmico em que estão inseridos. Ela envolve um processo contínuo de reflexão que considera tanto os aspectos cognitivos individuais quanto as dimensões sociais e colaborativas da ação (Paiva Junior, 2004; Moraes, 2020; Murad, 2022).

No contexto da ação empreendedora, a reflexividade permite que os agentes ajustem suas ações e compreendam as complexidades envolvidas no fenômeno, evitando vieses e promovendo abordagens holísticas e críticas (Sousa, 2013; Silva, 2015; Murad, 2022). A reflexividade possibilita que os agentes recalculem rotas, imaginem novos cenários e ajustem estratégias em função de demandas e interações emergentes (Moraes, 2020; Murad, 2022).

Além de sua função adaptativa, a reflexividade crítica exerce um papel emancipador na ação empreendedora, ao permitir que os agentes questionem normas estabelecidas, resistam a condicionamentos estruturais e imaginem formas alternativas de organização e ação. Essa dimensão crítica da reflexividade reforça a capacidade dos agentes de não apenas responder ao ambiente, mas também reconfigurá-lo, contribuindo para transformações sociais mais amplas.

Diante disso, destaca-se a **agência**, que corresponde à capacidade de agir intencionalmente para transformar sua realidade, mobilizando recursos e criando novos significados em interação com o ambiente social e institucional (Watson, 2013a; Spedale; Watson, 2014; Silva, 2015; Rodrigues, 2017; Dimov; Pistrui, 2020). Ela é enraizada em experiências passadas, moldada por relações sociais e orientada para o futuro (Spedale; Watson, 2014; Rodrigues, 2017).

No contexto da ação empreendedora, a agência combina autonomia e interdependência, resultando de um processo dialógico entre o agente e as estruturas sociais e institucionais, permitindo que eles adaptem suas ações às demandas contextuais, mesmo em cenários de incerteza e complexidade (Silva, 2015; Spedale; Watson, 2014). Por meio da agência é possível reinterpretar lógicas institucionais, criar novos significados culturais e promover a cooperação em redes sociais (Spedale; Watson, 2014). Assim, a agência é essencial para a inovação e a adaptação, destacando o papel do agente como transformador de sua realidade e do contexto social em que está inserido (Silva, 2015; Dimov; Pistrui, 2020).

Para tanto, é essencial que os agentes possuam **competências**, isto é um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que os capacitam a agir de forma

eficaz e estratégica em contextos complexos e dinâmicos (Paiva Junior, 2004; Souza, 2013; Silva, 2015; Gomes, 2018; Chen; Pan, 2019). As competências incluem habilidades cognitivas, como análise e julgamento, que ajudam a avaliar padrões e superar desafios, e competências sociais, essenciais para construir redes e mobilizar recursos (Souza, 2013; Silva, 2015). Assim, as competências abrangem dimensões técnicas, sociais e emocionais que sustentam a eficácia e a adaptabilidade da ação empreendedora (Chen; Pan, 2019), estabelecendo as bases necessárias para que a criatividade possa emergir.

A **criatividade** é definida como a capacidade de gerar ideias, soluções ou práticas originais e funcionais que desafiem o convencional e agreguem valor a diferentes contextos (Watson, 2013a; Spedale; Watson, 2014; Silva, 2015; Gomes, 2018; Alonso; Kok; O'Brien, 2020; Moraes, 2020). A criatividade não é algo fixo ou pré-determinado, mas um processo em constante transformação, que é influenciada tanto por fatores individuais quanto contextuais. Mais do que inspirações isoladas, a criatividade envolve a combinação de conhecimentos, experiências e recursos para superar desafios e transformar ideias em resultados concretos.

A criatividade impacta a ação empreendedora ao impulsionar a inovação, permitindo o desenvolvimento de soluções originais e funcionais para problemas específicos, além de promover a diferenciação no mercado (Silva, 2015; Gomes, 2018). Em contextos de incerteza, ela possibilita a adaptação estratégica, transformando desafios em oportunidades (Alonso; Kok; O'Brien, 2020). Além disso, a criatividade estimula a emergência de novas práticas e modelos de negócios que desafiam normas estabelecidas e geram valor econômico e social (Spedale; Watson, 2014; Moraes, 2020). Como processo colaborativo e situado, ela amplia o impacto da ação empreendedora por meio de redes e interações, consolidando-se como um elemento essencial para a transformação e sustentabilidade (Watson, 2013a). A criatividade, aliada à resiliência, não apenas viabiliza a inovação, mas também fortalece a capacidade dos agentes de persistirem diante de adversidades, garantindo a continuidade e evolução de suas iniciativas em cenários desafiadores.

A **resiliência** na ação empreendedora é a capacidade de superar adversidades, adaptar-se e persistir diante da incerteza e do fracasso. Ela impulsiona agentes a inovar e ajustar estratégias mesmo em cenários desafiadores (Rodrigues, 2017). Na ação empreendedora social permite a produção em condições precárias por meio de redes de apoio (Sousa, 2013), enquanto no setor público, viabiliza soluções inovadoras diante de restrições (Nascimento, 2018). McMullen e Shepherd (2006) destacam que a resiliência é essencial para enfrentar a incerteza e agir sob instabilidade, pois a tolerância ao risco e a adaptação contínua são determinantes para a persistência empreendedora. Stevenson *et al.* (2023) reforçam essa visão

ao definir a resiliência empreendedora como uma ação reativa, na qual os agentes ajustam suas estratégias, aprendem com contratempos e mantêm o esforço diante de desafios. Assim, a resiliência não apenas sustenta a ação empreendedora em contextos incertos, mas também molda a capacidade dos agentes de transformar dificuldades em oportunidades, garantindo a viabilidade e o impacto de suas iniciativas ao longo do tempo.

Diante disso, destaca-se que os fatores humanos desempenham um papel relevante na ação empreendedora ao fornecerem a base para que agentes e coletividade percebam oportunidades, resistam aos desafios e se adaptem a contextos incertos. Esses fatores sustentam a capacidade de inovar e tomar decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que refletem as interações entre características pessoais, redes sociais e lógicas institucionais. Ainda que os agentes estejam inseridos nas decisões e estratégias, a análise evidencia que, isoladamente, eles não explicam a complexidade do fenômeno. A ação empreendedora é relacional e multifacetada, emergindo da interação entre as dimensões individuais, sociais e institucionais. Apenas ao integrar esses diferentes aspectos é possível alcançar uma compreensão mais abrangente da ação empreendedora e de seu impacto no contexto social e econômico.

Nesse sentido, a categoria interações surge como um elemento fundamental para compreender a dimensão relacional da ação empreendedora, evidenciando como as conexões entre agentes, grupos e instituições moldam, fortalecem e legitimam o desenvolvimento do fenômeno.

2.3.2.3 Interações

A categoria interações pode ser definida como um conjunto de relações dinâmicas e interdependentes entre agentes, grupos e instituições que possibilitam a construção, desenvolvimento e validação da ação empreendedora. É por meio das interações que os agentes trocam recursos, informações e experiências, estabelecendo conexões que facilitam a construção de estratégias, a mobilização de apoio e a superação de desafios. Essas relações, ao se desenvolverem em diferentes níveis - individuais, sociais e institucionais -, criam um ambiente propício para a colaboração e para a articulação de micro ações que viabilizam e legitimam a ação empreendedora.

Assim, a construção desta categoria iniciará pela sub-categoria **interação social**, que cria as bases para o desenvolvimento de relações que sustentam o desenvolvimento da ação empreendedora. A interação social é compreendida como o processo de troca de informações,

experiências e recursos entre agentes ou grupos em um ambiente relacional, sendo essencial para a construção de vínculos e para o desenvolvimento de ações coordenadas.

No contexto da ação empreendedora, a interação social conecta os agentes ao ambiente ao seu redor, facilitando a percepção de oportunidades, a mobilização de recursos, formação de parcerias, execução de estratégias (Watson, 2013a; Spedale; Watson, 2014; Greenman, 2013). A interação social desempenha um papel importante na construção de legitimidade, à medida que os agentes adaptam suas ações às normas e expectativas do ambiente, promovendo a aceitação de suas iniciativas (Watson, 2013a; Watson, 2013b; Spedale; Watson, 2014). Dessa forma, a interação social conecta os agentes ao contexto relacional, viabilizando ações coordenadas e a criação de soluções inovadoras.

Nesse sentido, a subcategoria **relacionalidade** destaca-se na construção de vínculos e interdependências, promovendo a confiança mútua e facilitando a articulação eficaz entre os agentes envolvidos. A relacionalidade trata da capacidade do agente de estabelecer e sustentar relações de confiança, parcerias estratégicas e interações produtivas com diversos atores do ecossistema em que está inserido (Paiva Junior, 2004; Sousa, 2013; Silva, 2015; Moraes, 2020).

A relacionalidade permite que o agente articule suas ações de forma integrada com o contexto social, cultural e econômico ao seu redor (Paiva Junior, 2004; Sousa, 2013; Silva, 2015). Mais do que uma habilidade individual, a relacionalidade envolve um processo contínuo de troca e colaboração, possibilitando ao agente perceber oportunidades, realizar transações comerciais e criar valor nas interações com parceiros e clientes (Paiva Junior, 2004; Moraes, 2020). A relacionalidade impacta diretamente a ação empreendedora ao fortalecer redes de apoio e parcerias que sustentam a execução de estratégias e a criação de valor (Paiva Junior, 2004; Silva, 2015).

Diante disso, tem-se que o esforço conjunto entre os agentes, fundamentado em objetivos comuns, para potencializar recursos e enfrentar desafios, faz emergir a **colaboração**. A colaboração é compreendida como a interação entre diferentes agentes de contextos diversos (sociais, organizacionais e institucionais), caracterizada pelo compartilhamento de recursos, conhecimentos e esforços para atingir objetivos comuns. A colaboração abrange parcerias formais e informais, bem como redes colaborativas que incentivam a inovação, a eficácia e a construção de valor coletivo (Paiva Junior, 2004; Gomes, 2010; Murad, 2022).

A colaboração amplia o acesso a recursos financeiros, humanos e tecnológicos, essenciais para superar barreiras estruturais e operacionais, especialmente em contextos com restrições institucionais ou econômicas (Gomes, 2010; Murad, 2022; Morales; Masuda;

Holtschlag, 2019). Além disso, promove a inovação e a sustentabilidade por meio de redes colaborativas e parcerias estratégicas, permitindo a criação de soluções adaptáveis às demandas de mercados dinâmicos e incertos, fortalecendo a vantagem competitiva (Meijer *et al*. 2010; Street; Gallupe; Baker, 2018; Alonso; Kok; O'Brien, 2020). Por fim, fortalece a legitimidade e a confiança das iniciativas, ao engajar stakeholders e comunidades, consolidando projetos e garantindo sua aceitação e sucesso em longo prazo (Paiva Junior, 2004; Murad, 2022; Morales; Masuda; Holtschlag, 2019). Assim, a colaboração potencializa o impacto social e econômico da ação empreendedora, promovendo resultados sustentáveis e inclusivos.

A colaboração, ao promover redes de suporte e inovação, encontra nas **conexões** sociais, profissionais e institucionais a base para sua efetividade, ampliando a capacidade dos agentes de acessar recursos, compartilhar conhecimentos e construir parcerias estratégicas. Conexões são relações sociais, profissionais e institucionais que os agentes estabelecem para acessar recursos, compartilhar conhecimentos e fomentar a colaboração. Essas relações podem ser formais, como parcerias contratuais (Souza, 2013), ou informais, como redes sociais e interações interpessoais (Alonso; Kok; O'Brien, 2020).

As conexões possibilitam o acesso a informações exclusivas e insights estratégicos (Rodrigues, 2017). Elas promovem a inovação ao reunir habilidades e recursos diversificados, permitindo o desenvolvimento de soluções criativas e sustentáveis (Paiva Junior, 2004; Meijer *et al.* 2010). Em contextos de incerteza, as redes sociais e profissionais criadas por essas conexões oferecem suporte indispensável, ajudando agentes a mitigar riscos, adaptar-se a mudanças e assegurar a continuidade e o sucesso de seus projetos (Meijer; Hekkert; Koppenjan, 2007; Meijer *et al.* 2010).

As conexões, ao fortalecerem relacionamentos e redes, servem como base para a construção da **legitimidade**, que contribui para que ações empreendedoras sejam reconhecidas como apropriadas e confiáveis em seus contextos. Legitimidade refere-se à aceitação social e institucional de uma ação, organização ou indivíduo como apropriado, desejável ou necessário dentro de um determinado contexto social (Tolbert; Zucker, 1983; Scott, 1994). No contexto da ação empreendedora, está diretamente associada à credibilidade e à confiança que o agente constrói junto a stakeholders, por meio de valores éticos, práticas transparentes e interações sociais, fazendo com que a ação empreendedora seja bem recebida (Dimov; Pistrui, 2020; Weerakoon; Gales; McMurray, 2019).

As interações, representadas pelas conexões e pela busca de legitimidade, destacam a natureza relacional da ação empreendedora, na qual o agente depende diretamente de outros

atores, organizações e recursos para perceber, desenvolver e consolidar suas iniciativas. Essas relações e aceitação social não apenas facilitam o acesso a recursos tangíveis e intangíveis, mas também criam um ambiente de confiança e suporte essencial para enfrentar desafios e explorar novas oportunidades. Assim, o sucesso da ação empreendedora não se dá isoladamente, mas em um ecossistema dinâmico e colaborativo, onde estratégias eficazes tornam-se imprescindíveis para alinhar os recursos disponíveis com as metas desejadas, maximizando o potencial de cada interação e legitimidade conquistada.

2.3.2.4 Estratégias

A estratégia é o processo pelo qual os agentes escolhem como explorar e capturar o valor de uma oportunidade, utilizando recursos e competências disponíveis para alcançar objetivos específicos. Ela envolve tanto a exploração, que foca na inovação radical e na percepção de novas oportunidades, quanto a explotação, voltada para a otimização e eficiência dos processos existentes, promovendo inovações incrementais (Silvestre; Borges; Paula, 2022; Gans; Stern; Wu, 2019). Assim, a estratégia se configura como um equilíbrio entre adaptação e planejamento estruturado, dependendo do nível de incerteza envolvido (Gans; Stern; Wu, 2019).

A ação empreendedora está diretamente ligada à escolha estratégica, pois define como o agente percebe, valida e explora oportunidades em cenários incertos. Estratégias voltadas à exploração permitem a tomada de riscos, a inovação e a flexibilidade, enquanto estratégias de explotação focam na eficiência e na resolução de problemas internos (Silvestre; Borges; Paula, 2022). A escolha adequada das estratégias impacta a capacidade de adaptação e o sucesso da ação empreendedora (Ireland; Hitt; Sirmon, 2003; Machado *et al.* 2021).

A **adaptação** trata da capacidade de ajustar estratégias diante da incerteza, maximizando oportunidades e reduzindo riscos. Ela ocorre por meio da aprendizagem contínua, permitindo que empreendedores reajam a mudanças com base em experiências e feedback do mercado (Rodrigues, 2017; Müller *et al*. 2023). A adaptação fortalece a ação empreendedora ao garantir respostas estratégicas eficazes diante de desafios e oportunidades. Essencial em ambientes dinâmicos, a adaptação evita que estratégias rígidas comprometam a viabilidade dos negócios (Müller *et al*. 2023) e possibilita que empreendedores desenvolvam múltiplas habilidades para se ajustar rapidamente (Chen; Pan, 2019). De acordo com Weerakoon, Gales e McMurray (2019) a adaptação ocorre pela combinação da efetuação,

causação e bricolagem, estratégias que orientam a forma como empreendedores lidam com incertezas e mobilizam recursos para explorar oportunidades.

Dentre as abordagens estratégicas da ação empreendedora, destacam-se a causação, efetuação e bricolagem, cada uma representando formas distintas de tomar decisões e mobilizar recursos em contextos diversos. **Causação** representa o planejamento tradicional, em que objetivos são definidos antecipadamente e os recursos são alocados para alcançar resultados específicos em ambientes previsíveis (Street; Gallupe; Baker, 2018; Sarasvathy, 2001). **Efetuação** prioriza a adaptação em contextos incertos, partindo dos meios disponíveis - o que o agente sabe, quem ele conhece e os recursos que possui - para desenvolver diferentes possibilidades ao longo do processo (Sarasvathy, 2001; Street; Gallupe; Baker, 2018). Já a **bricolagem** envolve a improvisação e a combinação criativa de recursos existentes, permitindo ao agente inovar e encontrar soluções com os materiais, habilidades e redes disponíveis, especialmente em ambientes de restrição de recursos (Baker; Nelson, 2005; Street; Gallupe; Baker, 2018).

As três abordagens - causação, efetuação e bricolagem - não são excludentes e coexistem no processo de ação empreendedora, variando conforme o contexto e a etapa do empreendimento. Em cenários estáveis, a causação permite planejamento estruturado, maximização de resultados e execução controlada, sendo ideal para oportunidades com baixo nível de incerteza (Servantie; Hlady-Rispal, 2019; Street; Gallupe; Baker, 2018). A efetuação, por sua vez, é fundamental em ambientes dinâmicos e imprevisíveis, onde o empreendedor busca flexibilidade, alianças estratégicas e limita suas perdas para reagir rapidamente a contingências emergentes (Sarasvathy, 2001). Já a bricolagem possibilita inovação *ad hoc*, aproveitando recursos limitados e gerando soluções criativas em ambientes de escassez, sendo essencial para o enfrentamento de barreiras institucionais ou econômicas (Baker; Nelson, 2005; Desa, 2011). A combinação dessas abordagens permite que os agentes equilibrem planejamento, adaptação e improvisação, maximizando suas chances de sucesso em contextos variados (Weerakoon; Gales; McMurray, 2019).

As estratégias quando bem executadas contribuem para a otimização de recursos e resultados, trazendo **eficiência**. A eficiência é a capacidade de alcançar os melhores resultados com o mínimo de recursos, tempo e esforço possíveis, garantindo a otimização dos processos e a maximização dos impactos das ações empreendedoras. Ela envolve o uso racional e criativo de recursos disponíveis, permitindo que as organizações ou agentes superem limitações e alcancem objetivos de forma eficaz, seja em contextos de previsibilidade ou de escassez (Brettel *et al.* 2012; Baker; Nelson, 2005). A eficiência também

se relaciona com a capacidade de adaptação e flexibilidade para resolver problemas e atender demandas de maneira ágil, sem desperdícios e com foco em resultados sustentáveis (Desa, 2011; Street; Gallupe; Baker, 2018).

A eficiência na ação empreendedora promove a otimização de recursos e a maximização do impacto das estratégias aplicadas, especialmente em contextos complexos e desafiadores. No setor público, por exemplo, a eficiência se traduz em melhorias na gestão de processos e na entrega de serviços, criando soluções inovadoras para problemas estruturais (Lacerda; Andrade, 2021). Já na gestão escolar, ela reflete na capacidade de reorganizar recursos limitados e transformar práticas institucionais para alcançar melhores resultados educacionais (Nascimento; Andrade, 2022; Silva; Andrade; Lima, 2023). Portanto, a eficiência impulsiona ações empreendedoras ao equilibrar inovação e controle, garantindo maior produtividade, adaptabilidade e criação de valor no contexto das estratégias adotadas.

Para alcançar a eficiência é preciso flexibilidade e capacidade de adaptação no contexto estratégico, isto é, é preciso ter **dinamicidade**. Dinamicidade é a capacidade de adaptação contínua e ágil às mudanças e incertezas do ambiente, permitindo ajustes estratégicos e a evolução das ações ao longo do tempo. Essa característica reflete a flexibilidade necessária para explorar novas informações, lidar com contingências e responder a eventos imprevistos, promovendo inovação e resiliência organizacional (Garud; Karnøe, 2003; Servantie; Hlady-Rispal, 2019). Ela também engloba a interação dinâmica entre o agente e o contexto, evidenciando que as oportunidades não são estáticas, mas artefatos moldados pelas ações e decisões que emergem durante o processo empreendedor (Leong, 2023).

Na ação empreendedora, a dinamicidade possibilita a percepção e exploração de oportunidades de forma interativa e adaptativa, superando as limitações de abordagens puramente racionais e planejadas (Hunt *et al*. 2022). Ela permite que empreendedores ajustem suas estratégias em tempo real, otimizando recursos e incorporando novas descobertas para enfrentar a incerteza e promover inovações incrementais ou radicais (Garud; Karnøe, 2003). Essa abordagem dinâmica é essencial para sustentar ações empreendedoras em ambientes complexos, onde mudanças constantes exigem um equilíbrio entre experimentação, flexibilidade e eficiência (Servantie; Hlady-Rispal, 2019).

Deste modo, a independência decisória e controle nos processos estratégicos são indispensáveis, os quais são possibilitados pela **autonomia**. A autonomia se refere à capacidade do agente de tomar decisões independentes, guiadas por objetivos próprios e pelo controle sobre os recursos e estratégias empregados. Ela reflete a liberdade para ajustar ações

às mudanças do ambiente, permitindo explorar oportunidades de forma proativa e inovadora (Perry; Chandler; Markova, 2011; Watson, 2013a). Além disso, a autonomia viabiliza improvisações e adaptações, sendo essencial para superar restrições e promover a inovação em contextos de incerteza (Servantie; Hlady-Rispal, 2019; Silva, 2015).

Na ação empreendedora, a autonomia permite que o agente perceba e aproveite oportunidades de forma ágil, tomando decisões rápidas e alinhadas às suas intenções estratégicas (Paiva Junior, 2004; Garud; Karnøe, 2003). A autonomia também facilita a inovação e a resiliência, pois incentiva a experimentação e o controle sobre o processo de criação de valor, mesmo em condições adversas (Watson, 2013a; Servantie; Hlady-Rispal, 2019). Dessa forma, ela não apenas sustenta a ação empreendedora como também promove a integração de objetivos individuais e coletivos em estratégias eficazes e adaptáveis.

Nesse sentido, destaca-se que as estratégias são o alicerce da ação empreendedora, permitindo que ela emerja e se estabilize ao longo do tempo. A ação pode se desenvolver a partir de abordagens distintas, como a causação, a efetuação ou a bricolagem, ou ainda por uma combinação entre elas, dependendo das demandas contextuais e das competências do empreendedor. Além de estruturar a ação, as estratégias visam proporcionar eficiência, otimizando recursos e processos, e trazem dinamicidade, permitindo adaptação e inovação diante de contingências. Nesse contexto, a autonomia dos agentes é indispensável para a tomada de decisões independentes e para o alinhamento de metas às oportunidades identificadas. Assim como as outras categorias, as estratégias estão interligadas aos fatores humanos, às condições contextuais, às interações e ao processo, sendo essa conexão essencial para o sucesso da ação empreendedora.

Estratégias eficazes permitem que os agentes maximizem impactos positivos e minimizem negativos, alinhando recursos e objetivos às demandas contextuais. Essa relação evidencia a importância de planejar e agir considerando tanto o contexto quanto os impactos gerados.

2.3.2.5 Contextos e impactos

A categoria contextos e impactos explora os cenários onde as ações empreendedoras ocorrem e as consequências que elas geram. Os contextos destacam que a ação empreendedora não está limitada ao setor econômico, mas também ocorre em ambientes públicos e sociais, com características e desafios específicos. Já os impactos podem ser

positivos, promovendo inovações, transformações sociais e progresso, ou negativos, gerando danos ambientais, sociais e econômicos.

A ação empreendedora é amplamente reconhecida por sua presença em diferentes **contextos**, como econômico, público e social (Watson, 2013a; Lacerda; Andrade, 2021; Nascimento; Andrade, 2022; Murad, 2022). No setor econômico, ela é frequentemente associada à criação de novas empresas, produtos ou serviços (Kitching; Rouse, 2016; Chen; Pan, 2019; Dimov; Pistrui, 2020; Arabiun *et al*. 2023; Borth *et al*. 2023). Além disso, engloba pequenos negócios locais e o empreendedorismo digital. Contudo, também pode apresentar aspectos destrutivos, como práticas predatórias de startups que prejudicam ecossistemas locais ou setores inteiros, conforme discutido no conceito de empreendedorismo destrutivo (Shepherd; Seyb; Souitaris, 2022).

No contexto público, a ação empreendedora manifesta-se em iniciativas como políticas públicas inovadoras. Lacerda e Andrade (2021) ressaltam que a ação empreendedora está presente em situações cotidianas, percebidas como oportunidades ou desafios que podem gerar benefícios coletivos ou a reestruturação de processos administrativos. Já no contexto social, a ação empreendedora é vista em iniciativas que buscam resolver problemas locais. Murad (2022) explica que a ação empreendedora social geralmente ocorre em comunidades vulneráveis, onde iniciativas colaborativas entre diferentes atores buscam resolver problemas locais e gerar transformações sociais significativas.

Novos contextos, como o tecnológico e o sustentável, também emergem como espaços importantes para a ação empreendedora. Negócios voltados à economia circular, práticas ESG e inovações relacionadas à inteligência artificial exemplificam essas tendências, revelando a amplitude da ação empreendedora. Por fim, os contextos frequentemente se sobrepõem, como em startups que unem inovação tecnológica e impacto social, conectando agentes e promovendo inclusão econômica e social de forma integrada. Dessa forma, os contextos moldam as condições específicas em que a ação empreendedora acontece, conectando-se diretamente ao ambiente que, por sua vez, determina as oportunidades e os desafios que guiam as práticas empreendedoras.

O **ambiente** é o cenário dinâmico e interativo em que a ação empreendedora ocorre, que influencia as escolhas, estratégias e resultados dos agentes. Esse ambiente pode ser incerto, dinâmico, restritivo ou colaborativo, dependendo de fatores sociais, institucionais e econômicos. Nascimento e Andrade (2022) destacam que a ação empreendedora pode surgir em diversos ambientes, pois ela está associada à modificação criativa de processos. Spedale e Watson (2014) reforçam essa visão ao afirmarem que a ação empreendedora emerge do

cruzamento entre tensões institucionais e as orientações de vida dos indivíduos, sendo encontrada em diferentes ambientes. Em ambientes incertos e dinâmicos, modelos tradicionais de planejamento podem ser insuficientes, como argumentam Street, Gallupe e Baker (2018), que sugerem a efetuação e a bricolagem como abordagens adaptativas para simplificar decisões e aproveitar os recursos disponíveis.

O ambiente exerce um impacto decisivo na forma como a ação empreendedora se desenvolve, influenciando decisões, estratégias e resultados. Alonso, Kok e O'Brien (2020) explicam que a capacidade de diagnosticar o estado atual ou futuro do ambiente é essencial para lidar com a incerteza e adaptar-se às mudanças. Esse diagnóstico permite que os agentes adotem abordagens criativas e estratégicas para superar desafios e aproveitar oportunidades. Townsend *et al.* (2018) complementam ao afirmar que a ação empreendedora, em ambientes incertos, busca moldar o cenário externo, simplificando a complexidade por meio de regras rápidas e simples, permitindo que o empreendedor lide com as limitações cognitivas e minimize os desafios. Além disso, McMullen (2015) destaca que os empreendedores tomam micro-decisões contínuas ao longo do processo de ação, ajustando suas estratégias com base nos feedbacks ambientais. Assim, o ambiente, seja de escassez, restrição ou incerteza, afeta diretamente a forma como os objetivos são traçados, redirecionados ou alcançados.

O ambiente influencia diretamente as **lógicas institucionais**, uma vez que as condições sociais, culturais e organizacionais moldam os padrões, regras e valores que direcionam o comportamento dos agentes e das organizações. Assim, as lógicas institucionais funcionam como estruturas simbólicas e normativas que guiam a forma como as ações empreendedoras são concebidas e realizadas. A lógica institucional é composta por padrões de crenças, normas, valores e regras socialmente construídos que orientam o comportamento dos agentes e organizações em determinado ambiente (Spedale; Watson, 2014; Nascimento; Andrade, 2022; Gonçalves, 2022).

Spedale e Watson (2014) destacam que a ação empreendedora surge como resposta a tensões na lógica institucional, ou seja, situações que perturbam esses padrões estabelecidos, como desafios organizacionais ou interrupções no desempenho. Nesse contexto, a resolução dessas tensões envolve a articulação criativa entre indivíduos, que recorrem às suas orientações de vida, moldadas por suas histórias pessoais e culturais (Spedale; Watson, 2014). Greenman (2013) reforça que as lógicas institucionais proporcionam uma base estável para interpretar e categorizar a incerteza, influenciando não apenas a disposição dos indivíduos para agir, mas também sua capacidade de ação.

Portanto, as lógicas institucionais influenciam a maneira como os agentes percebem problemas, desenvolvem soluções e mobilizam recursos, podendo resultar em ações transformadoras ou práticas que desafiam as normas estabelecidas. Dessa forma, as lógicas institucionais não apenas orientam a percepção e a ação dos agentes, mas também servem como ponto de partida para processos de transformação, nos quais experiências individuais e contextuais se entrelaçam para gerar mudanças significativas nas estruturas existentes.

A **transformação** é o processo de mudança significativa que emerge das interações entre experiência vivida, percepção individual e contexto, moldando tanto as oportunidades quanto as ações dos agentes (Paiva Júnior, 2004). Ela reflete a capacidade de reinterpretar realidades existentes e convertê-las em novas possibilidades, sendo alimentada por elementos como imaginação conceitual, desafios externos e respostas emocionais (Paiva Júnior, 2004; Bao; Peng, 2016). Na ação empreendedora, a transformação é caracterizada pela criação ou reconfiguração de estruturas econômicas, sociais e culturais, representando tanto o poder inovador quanto o risco inerente à ação empreendedora (Watson, 2013b).

Essa dinâmica ocorre em diferentes níveis: ela pode estimular práticas inovadoras que gerem mudanças positivas e sustentáveis (Sousa, 2013), ou, em situações de regulação emocional prejudicada, levar a consequências destrutivas, afetando negativamente o valor econômico e social (Shepherd; Seyb; Souitaris, 2022). O impacto da transformação está ligado à capacidade do empreendedor de explorar o contexto, refletir sobre os resultados de suas ações e adaptar estratégias, promovendo resiliência e aprendizado contínuo (McMullen; Shepherd, 2006; Shepherd; Seyb; Souitaris, 2022).

Assim, destaca-se que os **impactos** da ação empreendedora variam de acordo com os contextos e as intenções dos agentes envolvidos. De um lado, ela pode gerar impactos positivos, como a transformação social e a criação de valor público. Silva, Andrade e Lima (2023) destacam que, no setor público, a mobilização de redes lideradas por empreendedores pode desenvolver políticas públicas inovadoras e solucionar demandas sociais, promovendo o bem-estar coletivo. No contexto social, Murad (2022) aponta que a ação empreendedora fortalece comunidades e amplia a participação em iniciativas transformadoras.

Por outro lado, os impactos negativos também são expressivos. Shepherd, Seyb e Souitaris (2022) enfatizam o empreendedorismo destrutivo, que causa danos sociais, econômicos e ambientais, como práticas antiéticas ou ilegais impulsionadas por dilemas éticos, traços de personalidade prejudiciais ou busca excessiva de lucros. Gonçalves (2022) explora o impacto da corrupção como forma de ação empreendedora no setor público, onde tensões institucionais e brechas legais permitem que redes de agentes desviem recursos e

obtenham ganhos ilícitos, prejudicando a boa gestão pública. No Delta do Níger, Shepherd, Osofero e Wicent (2022) mostram que ações empreendedoras voltadas para o mercado ilícito de petróleo, apesar de beneficiar financeiramente alguns grupos, geram prejuízos ambientais e sociais significativos. Essa dinâmica evidencia que, sejam os impactos positivos ou negativos, a institucionalização desempenha um papel crucial ao consolidar práticas empreendedoras, legitimando tanto ações transformadoras quanto perpetuando padrões prejudiciais no ambiente social e organizacional.

A **institucionalização** refere-se ao processo pelo qual práticas, normas e ações empreendedoras tornam-se integradas e reconhecidas como padrões legítimos dentro de um sistema social ou organizacional (Tolbert; Zucker, 1983; DiMaggio; Powell, 2005). Este processo ocorre quando ações repetidas e bem-sucedidas, que inicialmente podem ser inovadoras ou até disruptivas, são aceitas por diversos atores, adquirindo um caráter de permanência e legitimidade. Greenman (2013) descreve que a institucionalização é impulsionada pela articulação cultural e estrutural, conectando ações empreendedoras de nível micro a impactos macro, permitindo que práticas e ideias ganhem reconhecimento formal e influência no ambiente institucional.

Os impactos da institucionalização na ação empreendedora são significativos, tanto no reforço de práticas positivas quanto na perpetuação de comportamentos inadequados. Quando ocorre de forma construtiva, a institucionalização pode legitimar práticas inovadoras, aumentar a confiança dos agentes envolvidos e facilitar a difusão de novos padrões de comportamento (Greenman, 2013; Spedale; Watson, 2014). No entanto, Gonçalves (2022) ressalta que, em alguns casos, ações corruptas ou antiéticas também podem ser institucionalizadas, especialmente em contextos de tensão ou fragilidade institucional, gerando padrões negativos que desafiam as normas morais e éticas. Assim, a institucionalização molda não apenas a durabilidade, mas também a direção do impacto das ações empreendedoras, influenciando o equilíbrio entre inovação e conformidade.

Assim, destaca-se que a categoria contextos e impactos da ação empreendedora evidencia a complexidade da ação empreendedora, que se manifesta em diversos cenários e gera efeitos variados. Enquanto os contextos fornecem o pano de fundo para que as ações empreendedoras aconteçam, moldando as oportunidades e os desafios por meio de fatores sociais, econômicos e culturais, os impactos refletem os resultados dessas ações, que podem ser transformadores ou prejudiciais. Essa relação dinâmica é intensificada pela interação entre ambiente, lógicas institucionais e processos de institucionalização, que consolidam práticas e padrões de comportamento ao longo do tempo.

Assim, compreender os contextos e impactos da ação empreendedora requer uma análise integrada de como os agentes exploram oportunidades, enfrentam desafios e, simultaneamente, transformam ou reforçam as estruturas sociais e organizacionais em que estão inseridos. Esse entendimento ressalta o papel da ação empreendedora como força motriz de mudanças significativas, mas também como fonte potencial de tensão e desigualdade, dependendo do equilíbrio entre inovação, responsabilidade e ética.

2.3.3 Implicações para os pesquisadores

Nesse sentido, é importante destacar que o processo da ação empreendedora depende de fatores humanos, que desempenham um papel central na construção de interações sociais, na elaboração e na execução de estratégias. Quando bem-sucedidas, essas estratégias impulsionam a emergência da ação empreendedora. A jornada da ação empreendedora pode se desenvolver em diversos contextos, especialmente no âmbito público no setor educacional, além dos setores econômico e social, gerando impactos variados - positivos ou negativos, com ou sem fins lucrativos -, originados tanto de ações individuais quanto coletivas.

Especificamente, a ação empreendedora pública na educação merece destaque especial, pois envolve processos transformadores que buscam inovação na gestão escolar, na oferta pedagógica e na inclusão social. Pesquisas nessa área evidenciam como agentes do setor educacional desenvolvem estratégias de inovação administrativa e pedagógica, mobilizando recursos institucionais e redes sociais para promover mudanças estruturais em contextos educacionais. Essa abordagem empreendedora, ao ser adotada por instituições públicas, permite intervenções eficazes diante de cenários marcados pela escassez de recursos, incerteza institucional e desafios sociais complexos, como demonstrado por estudos anteriores realizados por Lacerda e Andrade (2021); Nascimento e Andrade (2022); Silva, Andrade e Lima (2023).

Sua utilização acarreta as seguintes implicações para os pesquisadores:

Processo:

- Análise dinâmica e não linear: pesquisadores devem conceber a ação empreendedora como um processo composto por etapas interdependentes - percepção, exploração, emergência e finalização - que, apesar de estruturadas, não seguem uma sequência linear ou rígida.

- Reconhecimento da incerteza e do risco: investigações sobre a ação empreendedora devem considerar a incerteza como característica intrínseca e abordar o risco como elemento integrado às decisões e estratégias.
- Ampliar o foco para além da oportunidade: a análise deve transcender a etapa da percepção da oportunidade, explorando como os agentes elaboram e executam estratégias e finalizam suas ações.

Fatores Humanos:

- Integração de aspectos multidimensionais: pesquisadores devem considerar a combinação de motivações, valores individuais, reflexividade, agência, competências e criatividade como componentes inter-relacionados que moldam as decisões e ações empreendedoras.
- Interação entre agente e ambiente: a análise deve integrar características individuais com influências sociais e institucionais, reconhecendo o papel das interações na construção de significados e na tomada de decisão.
- Reflexividade e adaptação crítica: a reflexividade deve ser investigada como elemento para a reavaliação, emancipação e resiliência das ações em contextos de incerteza e mudança.

Interações:

- Natureza relacional da ação empreendedora: pesquisadores devem reconhecer que o sucesso da ação empreendedora depende de redes dinâmicas de apoio, nas quais interações sociais, relacionalidade e colaboração desempenham papéis cruciais.
- Legitimidade e conexões: a criação de legitimidade e o estabelecimento de conexões estratégicas devem ser investigados como mecanismos que facilitam o acesso a recursos, promovem a inovação e fortalecem a ação empreendedora em diferentes níveis (individuais, organizacionais e institucionais).

Estratégias:

- Uso combinado de abordagens estratégicas: a investigação deve explorar como os agentes equilibram causação, efetuação e bricolagem, adaptando suas escolhas estratégicas a diferentes contextos.
- Eficiência e dinamicidade: pesquisadores devem analisar como estratégias eficientes e dinâmicas permitem a adaptação rápida a mudanças, maximizando o impacto das ações em ambientes complexos.
- Autonomia e controle: a autonomia deve ser investigada como elemento que promove inovação e alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, especialmente em cenários de incerteza.

Contextos e Impactos:

- Análise multinível dos contextos: pesquisadores devem abordar a ação empreendedora em diversos contextos (econômico, social, público) e suas interações com ambientes específicos, como escassez de recursos, dinamicidade e lógicas institucionais.
- Impactos positivos e negativos: a investigação deve considerar os impactos diversos da ação empreendedora, desde inovações transformadoras até consequências destrutivas, enfatizando o papel da institucionalização na legitimação de práticas.
- Transformação e tensão institucional: é necessário explorar como a ação empreendedora reconfigura estruturas sociais e culturais, ao mesmo tempo em que enfrenta ou perpetua tensões institucionais.

Em síntese, as implicações para os pesquisadores da ação empreendedora demandam uma abordagem integrada e multifacetada, que reconheça especialmente o potencial transformador da ação empreendedora pública na educação. Essa perspectiva permite uma análise robusta e detalhada dos desafios inerentes ao setor educacional, reforçando a relevância da aplicação prática do conceito no estudo empírico do CIEJA. Investigadores devem adotar uma visão ampla, crítica e adaptável, capaz de captar a natureza dinâmica e relacional da ação empreendedora, contribuindo diretamente para avanços no campo educacional e social.

2.3.4 Aplicações práticas

A abordagem da ação empreendedora apresenta aplicabilidade prática para diversos contextos, especialmente o setor público educacional.

No âmbito público educacional a ação empreendedora pode ser utilizada para compreender processos de inovação em instituições de ensino públicas, contribuindo para a melhoria da gestão educacional, da eficiência administrativa e das práticas pedagógicas. Nesse sentido, instituições educacionais públicas podem desenvolver estratégias empreendedoras para reestruturar processos administrativos, implementar metodologias de ensino inovadoras e ampliar a inclusão social por meio de práticas pedagógicas transformadoras. Tais estratégias, além de promoverem mudanças organizacionais internas, podem ampliar a legitimidade social dessas instituições junto à comunidade escolar, à sociedade civil e aos órgãos reguladores da educação. Exemplos desse fenômeno são observados em pesquisas anteriores desenvolvidas por Lacerda e Andrade (2021); Nascimento e Andrade (2022); Silva, Andrade e Lima (2023), em contextos semelhantes ao do CIEJA, onde ações empreendedoras públicas contribuíram significativamente para melhorias na gestão escolar, inovação curricular e enfrentamento das desigualdades educacionais.

No setor privado, a abordagem ajuda a identificar estratégias para lidar com incertezas e explorar oportunidades em mercados voláteis. Por exemplo, empresas podem utilizar os conceitos de reflexividade e relacionalidade para adaptar-se rapidamente a mudanças e construir parcerias estratégicas que fortaleçam sua resiliência.

No âmbito social, a abordagem apoia a compreensão de iniciativas colaborativas que visam soluções para problemas comunitários. Ações empreendedoras sociais são caracterizadas pela mobilização de redes e recursos para enfrentar desafios em contextos vulneráveis, promovendo impacto positivo e inovações sociais (Murad, 2022).

Além disso, a abordagem também possibilita a investigação de fenômenos destrutivos, como o empreendedorismo corrupto ou atividades ilícitas. Gonçalves (2022) argumenta que a ação empreendedora pode ocorrer até mesmo em práticas corruptas, emergindo da interseção entre lógicas institucionais e da mobilização estratégica de recursos para viabilizar ações ilícitas. Assim, essa perspectiva permite entender as dinâmicas que levam à exploração de oportunidades antiéticas, contribuindo para o desenvolvimento de políticas preventivas e de regulação.

A abordagem da ação empreendedora ainda se mostra particularmente útil para o desenvolvimento da educação empreendedora, especialmente em instituições públicas, oferecendo um modelo teórico que enfatiza práticas reflexivas e estratégias adaptativas em

cenários reais. Instituições públicas educacionais, portanto, podem utilizar essa abordagem para estruturar currículos e práticas pedagógicas que preparem estudantes e educadores para lidar com cenários incertos, trabalhar colaborativamente e promover estratégias inovadoras alinhadas aos objetivos educacionais e sociais contemporâneos.

Por fim, a abordagem é indicada para pesquisadores interessados em conduzir estudos longitudinais, que busquem explorar a complexidade, imprevisibilidade e a natureza relacional da ação empreendedora, particularmente no setor público educacional. Ela é indicada para estudos sobre a introdução de novas tecnologias em contextos escolares públicos e para pesquisas sobre mudanças sociais decorrentes dessas ações empreendedoras.

2.4 Síntese e perspectivas finais

A proposta de abordagem da ação empreendedora apresentada neste trabalho não busca restringir o campo ou adotar uma postura normativa. Pelo contrário, trata-se de uma perspectiva teórica desenvolvida a partir da visão desta pesquisadora e da análise de estudos que investigam o tema. Essa proposta inicial está aberta a revisões e aprimoramentos, à medida que novas discussões e contribuições, especialmente no contexto da educação pública, avancem.

Este capítulo apresentou a abordagem da ação empreendedora, com o objetivo de delimitar seu potencial analítico, destacando especialmente sua aplicabilidade na educação pública. Constatou-se que, apesar da fragmentação conceitual presente no campo, a abordagem adotada contribui para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas e interações que sustentam a ação empreendedora. Ao privilegiar uma abordagem orientada para o processo relacional e multifacetado da ação, destaca-se a importância de categorias como reflexividade, relacionalidade, adaptação, inovação e incerteza.

Entre as principais contribuições deste capítulo, ressalta-se a proposição de um referencial teórico mais coeso e analítico, que amplia o entendimento da ação empreendedora ao tratá-la como um sistema integrado, no qual diferentes categorias e subcategorias assumem papéis centrais em momentos específicos do processo. Nesse sentido, destaca-se a identificação e exploração de cinco categorias e vinte e nove subcategorias da ação empreendedora, evidenciando a complexidade do fenômeno. Esse panorama revela que muitas categorias possuem campos de estudo próprios, cujo aprofundamento proporciona uma visão detalhada, porém fragmentada, do empreendedorismo. A proposta da ação empreendedora, por outro lado, busca justamente integrar essas perspectivas, oferecendo uma

abordagem sistêmica e dinâmica. No entanto, a dificuldade teórica está em aprofundar simultaneamente todas as categorias, enquanto o desafio empírico reside no acesso a diversos agentes e contextos para capturar os múltiplos nuances envolvidos. Essa perspectiva reforça o potencial da ação empreendedora como uma estrutura analítica para compreender o potencial transformador da ação empreendedora na educação pública.

No próximo capítulo, serão aprofundadas as dinâmicas do processo da ação empreendedora, visando contribuir para sua investigação empírica. Com base nas delimitações teóricas estabelecidas e na identificação de possíveis interações entre suas etapas, busca-se estruturar um referencial analítico que possibilite a formulação de trajetórias que esse fenômeno pode assumir.

Essa sistematização será fundamentada na ontologia realista crítica e na epistemologia construcionista social, reconhecendo tanto a existência de uma realidade objetiva quanto a influência das construções sociais na interpretação do fenômeno. Ao articular as etapas do processo da ação empreendedora - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - com as categorias e subcategorias discutidas neste capítulo, pretende-se mapear possíveis caminhos que a ação pode percorrer, oferecendo um suporte conceitual para futuras investigações empíricas.

3 PROCESSO DA AÇÃO EMPREENDEDORA: ETAPAS, INTERAÇÕES E SUPOSIÇÕES PARA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

O presente capítulo tem como finalidade aprofundar a compreensão sobre como a ação empreendedora pode ser empiricamente investigada, considerando a dinâmica e a complexidade que lhe são inerentes. Reconhecendo que a ação empreendedora caracteriza-se por ser um fenômeno marcado pela incerteza e pela interação constante entre o agente e seu contexto, assume-se, neste trabalho, uma posição ontológica realista crítica e uma perspectiva epistemológica construcionista social. Essa escolha epistemológica implica admitir que, embora o conhecimento científico seja influenciado pelas construções sociais e subjetividades dos pesquisadores, existe uma realidade objetiva subjacente, ainda que parcialmente acessível. Portanto, torna-se indispensável buscar certa objetividade que permita aos pesquisadores coletar, interpretar e organizar evidências empíricas sobre como a ação empreendedora ocorre na prática.

Desse modo, este capítulo delimita etapas do processo da ação empreendedora (percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização) a partir dessa base ontológica e epistemológica, visando identificar indícios objetivos das possíveis interações que se estabelecem entre essas etapas. Esses indícios, extraídos tanto da literatura acadêmica quanto das contribuições aqui realizadas, não pretendem possuir caráter universalista ou determinista; ao contrário, têm como propósito fornecer referências conceituais para facilitar a compreensão empírica da ação empreendedora na realidade social.

3.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos

Os cientistas sociais ao realizarem suas pesquisas possuem pressupostos implícitos ou explícitos sobre como entendem a natureza do mundo social e como ele pode ser investigado (Burrel; Morgan, 1979). A forma como o indivíduo entende a essência de um fenômeno refere-se a sua ontologia. A ontologia trata-se da compreensão sobre como as coisas são (Saccol, 2009). A partir de sua ontologia o indivíduo busca base teórica que sustente seu posicionamento, isto é a epistemologia de sua pesquisa (Burrel; Morgan, 1979). A ontologia seguida por um pesquisador influencia a perspectiva que ele tem do homem em relação ao ambiente: para a perspectiva determinista os indivíduos e suas experiências são produtos do ambiente, ou seja, respondem aos estímulos recebidos; já para os adeptos do voluntarismo o indivíduo é o centro das ações, sendo responsável por criar e controlar o ambiente (Burrel;

Morgan, 1979). Diferentes ontologias, epistemologias e modelos de natureza humana, levam os cientistas sociais a diferentes metodologias, pois a compreensão que o pesquisador tem de como a realidade é (ontologia), interfere na forma como o conhecimento (epistemologia) é construído (metodologia). Nesse sentido, é importante destacar que os pressupostos ontológicos e epistemológicos também influenciam a compreensão de aspectos como reflexividade, relacionalidade e criatividade.

A ontologia realista crítica defende a compreensão da realidade a partir de estruturas distintas (natural e social), as quais possuem poderes causais interligados. Nesse sentido, o empreendedorismo deve ser compreendido como o estudo da interação entre as estruturas naturais de uma sociedade e os agentes dentro dela (Mole; Mole, 2010). O realismo crítico faz a distinção das estruturas naturais e sociais, destacando que as sociais, ao contrário de objetos naturais e físicos ou estruturas fisiológicas, são interpretações mentais e são realizadas por humanos imperfeitos (Lee; Jones, 2014). Nesse sentido, os autores reconhecem que as estruturas naturais são reais e tem capacidade de gerar convenções observáveis regulares que podem influenciar a maneira como pensamos e agimos, isto é, que existem "coisas" reais no mundo social (Lee; Jones,2014).

Dy (2020) argumenta que os teóricos empreendedores a partir da utilização de uma ontologia realista crítica deixariam de vê-lo como um fenômeno causado por indivíduos especiais ou que defendessem que os recursos já estejam totalmente disponíveis previamente, para ser compreendê-lo a partir de uma tríade, na qual a agência fica ao lado da estrutura e da cultura. Desse modo, o empreendedorismo aconteceria da interação entre esses elementos (agência, estrutura e cultura) e dependeria da posicionalidade dos atores para delimitar seu nível de estratificação, isto é, o empreendedorismo deixa de ser compreendido como um fenômeno causado por questões objetivas ou subjetivas, para ser compreendido como um fenômeno limitado por restrições estruturais à agência (Dy, 2020). Do mesmo modo, Kasˇperova´, Kitching e Blackburn (2018), por sua vez, propõem uma concepção realista crítica para compreender a identidade empreendedora, pois segundo eles embora todos possam se tornar empreendedores, nem todos possuem recursos e potencial para tanto, o que pode ser explicado a partir de uma ontologia realista crítica e sua compreensão de realidade estratificada.

O realismo crítico surgiu da união entre o realismo transcendental e naturalismo crítico, sendo que o realismo transcendental, elaborado por Bhaskar surgiu como uma caracterização das fundações ontológicas do conhecimento nas ciências naturais, enquanto o naturalismo crítico, também desenvolvido por Bhaskar, era direcionado a visão realista nas

ciências sociais, o qual ficou conhecido por sua ontologia estratificada ou emergentista (Peters, 2019).

O realismo transcendental de Bhaskar apesar de estar situado nas ciências naturais rejeitava o empiricismo positivista, ao mesmo tempo em que fustigava o super idealismo antirrealista, abrindo espaço para uma discussão relativista (Peters, 2019). Bhaskar defendia que fenômenos acontecem (ou não) a depender do modo como os poderes causais de diferentes entidades interagem entre si, haja vista que não haveria qualquer garantia racional de que os vínculos causais observados pelo sujeito cognoscente ocorreriam no próprio mundo, independentemente do mero "hábito" humano de percebê-los juntos (Peters, 2019). Assim, Bhaskar desenvolveu a ontologia estratificada a qual distingue os domínios do real, do atual e do empírico.

O domínio do real consiste em poderes causais e mecanismos gerativos, tendências e suscetibilidades que todas as entidades existentes possuem em virtude de suas respectivas constituições internas, enquanto o domínio atual seria o potencial efetivado ou atualizado. Desse modo, o real corresponde ao que pode ocorrer e o atual o que de fato ocorre, já o domínio do empírico, corresponde precisamente ao âmbito das experiências, isto é, estes fatos serem percebidos e registrados pelos seres humanos. Diante disso, o mundo é um compósito de múltiplas entidades envolvidas em múltiplas relações. Assim, nesses sistemas abertos as histórias causais são infinitamente mais complexas do que sugeriria o modelo nomológico-dedutivo (Peters, 2019).

Além disso, a ontologia estratificada defende a ideia de que a ciência não lida somente com entidades, processos e mecanismos observáveis diretamente. Nesse sentido, Bhaskar sustenta simultaneamente a referência do conhecimento científico a uma realidade que dele independe, de um lado, e a tese de que o acesso humano a tal realidade é mediado por paradigmas ou quadros conceituais social e historicamente variáveis, de outro (Peters, 2019). O realismo crítico traz uma contribuição significativa às ciências sociais ao possibilitar a compreensão de uma ontologia estratificada da vida social. Desse modo, a teoria social pode apreender os diferentes níveis da vida societária como relativamente autônomos e, ao mesmo tempo, causalmente interinfluentes de modos empiricamente variáveis (Peters, 2019).

O realismo crítico postula que uma entidade pode (o que não significa que exista) existir independentemente do nosso conhecimento dela, isto é, sem que alguém a observe, conheça e a teorize (Fleetwood, 2005). Além disso, os realistas críticos aceitam que não há observação neutra, bem como, que uma entidade só é considerada real se tiver eficácia causal, isto é, tem um efeito no comportamento (Fleetwood, 2005). Logo, o mundo social é

considerado um fenômeno aberto, portanto, regularidades não acontecem espontaneamente nesse ambiente (Sayer, 2000).

De acordo com Easton (2010) os realistas críticos possuem uma visão realista, pois reconhecem a existência de um mundo independente da nossa identificação, contudo reconhecem que essa realidade não pode ser facilmente acessada. Do mesmo modo, possuem um viés construcionista, pois aceitam que a realidade é socialmente construída, todavia para eles a realidade não é inteiramente construída (Easton, 2010). Para eles os objetos, ou entidades, são o que fornecem os blocos teóricos básicos para uma explicação realista, eles podem ser humanos, sociais ou materiais, complexos ou simples, estruturados ou não estruturados (Easton, 2010). Logo, são os eventos ou resultados, o que realistas críticos investigam, que são os comportamentos externos e visíveis das pessoas, sistemas e coisas à medida que ocorrem, ou como aconteceram (Easton, 2010).

Sayer (2000) argumenta que o realismo crítico reconhece que os fenômenos sociais são intrinsecamente significativos e, portanto, que o significado não é apenas uma descrição exterior dos fenômenos sociais, mas constitutivo dos mesmos. Isso implica que o significado deve ser compreendido, não podendo ser medido ou contado e, assim, sempre existe uma dimensão interpretativa ou hermenêutica na ciência social (Sayer, 2000). Nesse sentido, Borges *et al.* (2016) defendem que o diálogo entre o realismo crítico e o construcionismo social poderá ser frutífero à medida que os pesquisadores diferenciam a postura ontológica e epistemológica.

Estudiosos apontam que, embora as perspectivas do construcionismo social e do realismo crítico sejam frequentemente consideradas antagônicas por alguns teóricos, com pontos de difícil conciliação, também existem áreas de convergência que permitem a formulação de uma abordagem, caracterizada por uma ontologia realista combinada com uma epistemologia construcionista (Gorski, 2014; Pimentel; 2014; Borges *et al*. 2016). De acordo com Borges *et al*. (2016), essa abordagem não nega a realidade e a sociedade como sendo simultaneamente socialmente construídas e reais. Vandenberghe e Pimentel (2019) corroboram desse entendimento e postulam que a ideia de que o mundo possui uma existência relativamente independente de nosso conhecimento (realismo ontológico) e de que a ontologia não se limita à epistemologia é compatível com o conceito de construção social do conhecimento (relativismo epistêmico).

Segundo Borges *et al.* (2016), existem quatro pontos que permitem esse diálogo. Em primeiro lugar, o construcionismo permite não apenas investigar o mundo como ele é, mas também como poderia ser, abrindo espaço para a exploração de outras dimensões (Borges *et*

al. 2016). Enquanto isso, o realismo reconhece que a realidade está presente tanto nas entidades quanto nos discursos, inclusive na dimensão humana (Borges *et al*. 2016). Em segundo lugar, tanto as versões moderadas do realismo quanto do construcionismo buscam superar a dicotomia entre agência e estrutura, adotando uma postura teórico-metodológica que as visualiza de forma integrada, relacional e dinâmica (Al-Amoudi; Willmott, 2011; Borges *et al*. 2016; Prado *et al*, 2019).

O terceiro ponto de convergência surge do relativismo metodológico, que reconhece a influência de nossas trajetórias de vida em nossas análises e pensamentos (Borges *et al*. 2016; Vandenberghe; Pimentel, 2019). Esse conceito, típico do construcionismo, é adotado pelo realismo como relativismo epistemológico, reconhecendo a falibilidade do conhecimento e sua influência cultural mutável, além da ausência de neutralidade na produção de conhecimento (Borges *et al*. 2016; Vandenberghe; Pimentel, 2019). O quarto ponto de diálogo reside no reconhecimento de uma ontologia social da linguagem, do discurso e da cultura, compreendidos como produtos sócio-históricos e também como produtores de efeitos e forças causais, pertencentes ao âmbito do real (Borges *et al*. 2016).

Os autores enfatizam que, com as devidas precauções para evitar axiomas e contradições entre as abordagens, o diálogo entre o realismo e o construcionismo possibilitaria o desenvolvimento teórico de grande potencial crítico, abordando questões como poder e emancipação, além de permitir metodologicamente a triangulação de métodos e técnicas de pesquisa (Al-Amoudi; Willmott, 2011; Borges *et al*. 2016). Para eles, a escolha de uma epistemologia construcionista permitiria que os pesquisadores do realismo crítico melhor explicassem seus estudos a partir da compreensão de que o conhecimento é gerado pela mediação de processos cultural e historicamente mutáveis (Borges *et al*. 2016).

O construcionismo social, enquanto teoria postula que a realidade torna-se acessível aos homens por meio do conhecimento, o qual depende da linguagem, para tomar forma. Assim, esta combinação de uma ontologia realista crítica e epistemologia construcionista, possibilita que reconheçamos a existência de um real, não acessível, que pode sofrer modificações devido a poderes causais e explicá-lo e compreendê-lo por meio de um discurso socialmente construído, baseado na linguagem (Borges *et al*. 2016).

Desse modo, a utilização de uma ontologia realista crítica nesta pesquisa permitiria compreender e explicar que determinados artefatos naturais existam e não sejam no momento da pesquisa, antes, ou depois dela, observáveis, sem que isso prejudique a ocorrência de uma ação empreendedora e sua explicação naquele momento, já que a realidade pode ser modificada de acordo com os poderes causais que modificam as estruturas naturais e sociais.

Por outro lado, a epistemologia construcionista social, possibilita explicar que o conhecimento científico só se torna empírico, a partir do momento em que, por meio da linguagem, os indivíduos observam, verbalizam e sintetizam suas ações, já que se trata de um artefato da estrutura social e, portanto, os dados da pesquisa serão colhidos a partir dela (indivíduos).

Nesse contexto, a construção do esquema teórico para investigar a ação empreendedora parte do reconhecimento realista crítico de que a realidade é estratificada, ou seja, composta por diversas dimensões ou domínios. Segundo Bhaskar, a realidade pode ser classificada em três domínios distintos: real, atual e empírico.

O domínio do "real" abarca tudo o que existe, tanto aspectos materiais quanto sociais. Ele engloba objetos e artefatos que têm a capacidade de modificar ou serem modificados pela realidade social, impulsionados por poderes causais, mesmo que esses poderes não sejam sempre perceptíveis. Em resumo, a dimensão do real incorpora todas as entidades e fenômenos que existem objetivamente, incluindo suas capacidades de interação e transformação dentro do contexto material e social.

No processo da ação empreendedora, que foi dividido em etapas (percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização), a percepção da oportunidade se encontra na dimensão do real. Nesta etapa, compreende-se a realidade como independente da mente humana, mas ainda assim acessível através da experiência e da investigação científica. Embora todos os objetos e artefatos existam, eles ainda não foram modificados pela ação humana. Assim, as oportunidades não são como objetos tangíveis, mas surgem de situações do cotidiano com potencial ainda não ativo para provocar uma mudança empreendedora (Martin; Wilson, 2016).

Autores como Hisrich, Peters e Shepherd (2014) afirmam que as ações empreendedoras iniciam-se quando o empreendedor identifica uma oportunidade. Da mesma forma, Dean e McMullen (2007) argumentam que as oportunidades são falhas de mercado que, se resolvidas, podem gerar lucros. McMullen e Shepherd (2006) sugerem que o conceito de oportunidades se assemelha ao de intenção, especialmente a intenção do indivíduo de enfrentar uma situação de incerteza. Assim, vislumbra-se que na etapa de percepção da oportunidade, os agentes percebem o potencial transformativo de uma oportunidade.

Desse modo, a etapa de percepção da oportunidade está diretamente conectada à capacidade de captar sinais do ambiente, que influencia a forma como os agentes percebem potenciais transformadores. O ambiente, dinâmico e incerto, molda as condições de observação por meio de suas características sociais, culturais e econômicas, enquanto as lógicas institucionais oferecem padrões simbólicos e normativos que guiam a interpretação

dessas condições, permitindo a identificação de oportunidades latentes. Os fatores humanos, como reflexividade, motivação e criatividade, são essenciais nesse processo, pois capacitam os agentes a interpretar criticamente os sinais do ambiente e a transformá-los em insights estratégicos. Além disso, as interações sociais e a relacionalidade desempenham papel crucial, ao permitir que os agentes troquem conhecimentos, validem percepções e ampliem sua visão sobre as possibilidades, enriquecendo a construção da ação empreendedora.

Quando os agentes decidem explorar uma oportunidade e agir para transformar os potenciais em realidades, eles entram na dimensão do atual. Esta dimensão é essencial para entender a natureza concreta e dinâmica do mundo. Nesse sentido, a dimensão do atual engloba os caminhos e estratégias que os agentes utilizam para explorar oportunidades. Essas estratégias são classificadas em três abordagens pelas quais o empreendedorismo ocorre: causação, efetuação e bricolagem.

A causação é uma estratégia tradicional do empreendedorismo, a qual defende que o empreendedor segue um processo linear, identificando e avaliando oportunidades, estabelecendo metas e planos para explorá-las, visando a maximização de recursos (Shane; Venkataraman, 2000; Fisher 2012). Para os adeptos dessa teoria, os mercados e as oportunidades são considerados preexistentes, e o objetivo do empreendedor é aproveitar ao máximo o mercado existente (Fisher, 2012).

Embora a teoria da causação seja frequentemente associada a uma ontologia realista, enquanto a efetuação e a bricolagem são relacionadas ao construcionismo (Garud; Karnøe, 2003; Baker; Nelson, 2005; Perry; Chandler; Markova, 2011; Desa, 2012; Brettel *et al*. 2012; Arend; Sarooghi; Burkemper, 2015), este trabalho opta por não entrar na discussão ontológica ou na potencial incomensurabilidade entre essas perspectivas. Em vez disso, as três teorias - causação, efetuação e bricolagem - são tratadas como estratégias adotadas pelos agentes durante a exploração de oportunidades em uma ação empreendedora.

A teoria da efetuação, por outro lado, sugere que em condições de incerteza, os empreendedores adotam uma lógica de decisão diferente, sendo agentes imaginativos que aproveitam oportunidades contingentes e exploram todos os meios disponíveis para atingir uma variedade de aspirações atuais e futuras (Sarasvathy, 2001; Fisher 2012). Enquanto, a bricolagem refere-se à estratégia de combinar recursos de maneiras diferentes das originalmente concebidas, através de uma reinvenção criativa, que geralmente é utilizada em situações de escassez (Baker; Nelson, 2005).

Estudos empíricos mostram que agentes podem utilizar essas três estratégias durante o desenvolvimento de uma ação empreendedora, dependendo do resultado que desejam alcançar

(Perry; Chandler; Markova, 2011; Brettel *et al*. 2012; Berends *et al*. 2014; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Stroe; Parida; Wincent, 2018; Servantie; Hlady-Rispal, 2018; Servantie; Hlady-Rispal, 2019). A alternância ou complementaridade entre essas estratégias depende da disponibilidade de recursos no ambiente, bem como das funções cognitivas e dos relacionamentos entre os atores empreendedores (Perry; Chandler; Markova, 2011; Brettel *et al*. 2012; Berends *et al*. 2014; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Stroe; Parida; Wincent, 2018; Servantie; Hlady-Rispal, 2018; Servantie; Hlady-Rispal, 2019).

As estratégias de causação, efetuação e bricolagem são profundamente influenciadas por fatores humanos, contextos e interações que moldam o processo de exploração de oportunidades na ação empreendedora. A reflexividade e a agência permitem a adaptação de estratégias às condições do ambiente, enquanto competências como criatividade e análise garantem a eficácia na escolha entre diferentes métodos. O ambiente, com sua dinamicidade e disponibilidade de recursos, influencia diretamente a viabilidade de cada estratégia, sendo as lógicas institucionais fundamentais para orientar as decisões e alinhar as ações às normas e valores predominantes. As interações sociais, por sua vez, ampliam o alcance das estratégias ao facilitar conexões e colaboração, proporcionando acesso a recursos, informações e parcerias essenciais para a implementação bem-sucedida das ações. Dessa forma, a alternância e complementaridade entre estratégias refletem a interdependência entre os fatores humanos, os contextos dinâmicos e as interações sociais que sustentam a ação empreendedora.

Quando os resultados da exploração da oportunidade se tornam visíveis, ou seja, quando o fenômeno é percebido e registrado pelos seres humanos, acessa-se o domínio do empírico. O domínio do "empírico" corresponde à esfera da experiência, onde objetos e artefatos se tornam visíveis, como afirmado por Sayer (2000). Este é o momento em que a ação empreendedora emerge, marcando a efetiva modificação da realidade social. Nesse contexto, a investigação de uma ação empreendedora só pode ocorrer na dimensão do empírico, quando ela já pode ser visualizada na estrutura social. Aqui, o pesquisador não apenas observa, mas também reconhece a importância da interação ativa com o mundo físico e as diversas formas pelas quais podemos adquirir conhecimento sobre a realidade objetiva (Sayer, 2000).

É importante destacar que neste trabalho a ação empreendedora é classificada como tal, enquanto está promovendo mudanças na realidade social. Quando perde seu caráter arriscado, inovador e aventureiro, torna-se uma ação rotineira. Portanto, a investigação da ação empreendedora não se restringe à sua emergência na realidade social; também é possível

investigar sua finalização, que sugere-se que pode ocorrer tanto por sua institucionalização quanto por sua interrupção.

A institucionalização refere-se à manutenção de características culturais nas organizações, seja para atender as necessidades funcionais, seja por serem internalizadas pelos agentes como normas compartilhadas de ação (Zucker, 1991). Por outro lado, a interrupção da ação empreendedora ocorre quando ela é considerada desnecessária. Isso pode acontecer por diversos motivos, como o não alcance dos objetivos esperados, mudanças na realidade social que a tornam obsoleta, falta de interesse da organização em continuar seu desenvolvimento, ou ainda pela ausência de recursos - sejam eles cognitivos ou financeiros - que inviabilizem a capacidade dos agentes de enfrentar a incerteza e emergir a ação.

Assim, a emergência da ação empreendedora no domínio empírico reflete sua transformação em um fenômeno visível, capaz de modificar a realidade social. Nesse contexto, a ação empreendedora pode evoluir para sua institucionalização, quando práticas inovadoras se tornam normas compartilhadas e legitimadas, ou ser interrompida devido a fatores como mudanças ambientais, falta de recursos cognitivos ou financeiros, ou desinteresse organizacional. A continuidade da ação depende de competências como reflexividade, dinamicidade e mobilização de recursos, enquanto interações sociais, conexões e colaboração desempenham papel essencial ao fornecer suporte e validação ao longo do processo. Estratégias de adaptação também são cruciais para ajustar a ação às condições do ambiente, destacando o caráter dinâmico e relacional da ação empreendedora, que se define tanto por sua capacidade de transformar estruturas sociais quanto por seu enfrentamento da incerteza.

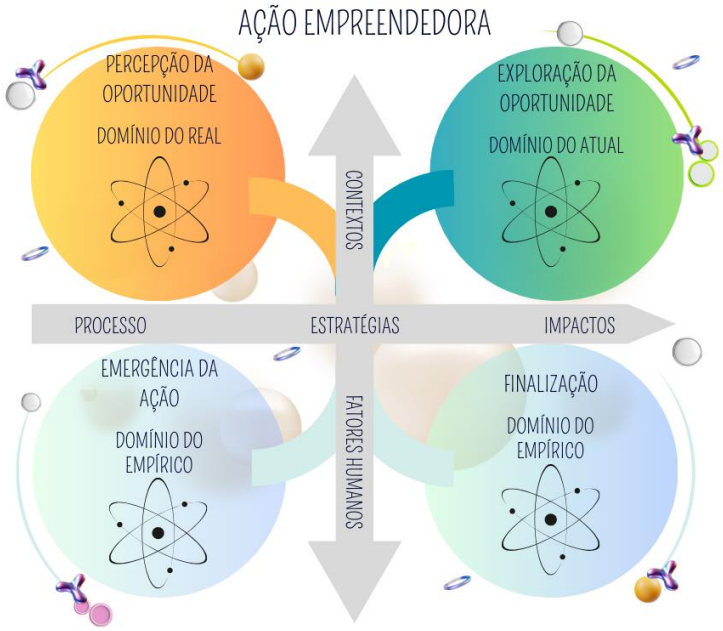
Assim, o processo da ação empreendedora, estruturado em percepção da oportunidade, exploração, emergência e finalização, está diretamente relacionado às dimensões da ontologia estratificada. No domínio do real, oportunidades são percebidas como potenciais transformativos, enquanto no atual, a incerteza exige que os agentes explorem caminhos dinâmicos para transformar esses potenciais em realidades. No domínio do empírico, a emergência da ação revela o impacto das escolhas estratégicas e dos riscos assumidos, marcando a emergência de transformações na realidade social.

Embora a explicação acerca do desenvolvimento de uma ação empreendedora, baseada em uma ontologia realista crítica e epistemologia construcionista social, tenha sido apresentada de forma linear, essa proposta foi utilizada apenas para facilitar a compreensão das transformações que a ação empreendedora pode sofrer. No mundo social, conforme destaca Sayer (2000), a realidade é um fenômeno aberto, onde as regularidades não surgem

espontaneamente. Diante disso, reconhece-se que essas etapas não necessariamente ocorrerão nessa ordem, uma vez que, dependendo da estratégia empregada (causação, efetuação ou bricolagem) a sequência pode variar. Esses aspectos serão detalhados ao longo deste capítulo.

O desenvolvimento da ação empreendedora a partir de uma ontologia realista crítica e epistemologia construcionista, pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 - Ação empreendedora a partir da ontologia realista crítica e epistemologia construcionista



Fonte: Nascimento (2025)

A partir da Figura 2, vislumbra-se que a ação empreendedora não é um fenômeno estável; assim como precisou passar por um processo de transformação e transitar entre dimensões para emergir, seu desenvolvimento contínuo e aprimoramento podem requerer o acesso a objetos e artefatos ainda não atualizados ou observáveis na dimensão do real. Nesse sentido, a construção do esquema teórico reconhece a complexidade desse fenômeno, que é dependente de fatores humanos como reflexividade, criatividade e agência; mediado por interações sociais e relacionalidade; guiado por estratégias dinâmicas; e influenciado por contextos e impactos diversos. Essa abordagem integrada evidencia a interdependência entre esses elementos e ressalta que o sucesso da ação empreendedora está diretamente relacionado à capacidade dos agentes de navegar pelas dimensões do real, atual e empírico, adaptando-se continuamente a contextos em transformação.

3.2 Bases para a análise empírica da ação empreendedora

Embora a ação empreendedora seja inerentemente incerta e dinâmica, torna-se necessário um esforço teórico para delimitar esse fenômeno a fim de viabilizar sua investigação empírica. Esse esforço, contudo, não busca estabelecer leis universais em um sentido positivista, voltadas à mensuração, replicação e generalização do fenômeno, mas sim fornecer suporte aos pesquisadores para organizar e interpretar as informações e indícios que emergem na realidade empírica, possibilitando uma explicação fundamentada da ação empreendedora na esfera social.

Nesse sentido, este trabalho ao adotar uma epistemologia construcionista social - que enfatiza, entre outros aspectos, a não neutralidade da ciência e a irregularidade do objeto de estudo (Castañon, 2004) - este trabalho reconhece que a realidade é interpretada por cada pesquisador a partir de sua trajetória de vida. Além disso, compreende que os contextos exercem influência tanto na emergência da ação empreendedora quanto em suas transformações ao longo do tempo. O construcionismo social questiona epistemologias universalistas de produção do conhecimento e levanta dúvidas substanciais sobre a realidade como um dado absoluto (Borges *et al*. 2016). No entanto, esta epistemologia apresenta limitações, uma vez que a adoção de algum grau de realismo crítico é indispensável para a produção científica (Castañon, 2004). As críticas epistemológicas ao construcionismo social indicam que essa epistemologia rejeita pressupostos essenciais à atividade científica, pois sustenta que o conhecimento se restringe a construções sociais, o que resultaria em representações arbitrárias que não poderiam ser classificadas propriamente como conhecimento (Castañon, 2004). Além disso, apontam que se não for possível transcender as construções sociais e acessar a realidade objetiva, a prática científica torna-se inviável (Castañon, 2004). Assim, para ser compreendida e praticada, a ciência depende da existência real de conceitos abstratos que, embora interpretados socialmente, possuem uma base ontológica independente (Castañon, 2004).

A investigação da ação empreendedora na realidade empírica, fundamentada em uma epistemologia construcionista social, exige, portanto, o diálogo com diferentes matrizes epistêmicas, de modo a conferir maior solidez teórica e metodológica ao estudo do fenômeno. Este estudo alinha-se ao entendimento de Paes de Paula (2016), segundo o qual, nas ciências sociais, a construção do conhecimento deve ser orientada pelo círculo das matrizes epistêmicas, em que diferentes interesses cognitivos são conciliados, reconhecendo-se as incompletudes inerentes a construção do conhecimento científico.

O círculo das matrizes epistêmicas, apresentado por Paes de Paula (2016), propõe uma alternativa ao diagrama de paradigmas sociológicos de Gibson Burrell e Gareth Morgan, buscando superar a rigidez paradigmática e a ideia de incomensurabilidade. Em vez de paradigmas fixos e isolados, a autora propõe que existam diversas abordagens sociológicas que se orientam por três matrizes epistêmicas derivadas dos interesses cognitivos descritos por Jürgen Habermas: a matriz empírico-analítica (interesse técnico), voltada à predição e controle dos fenômenos sociais; a matriz hermenêutica (interesse prático), focada na compreensão dos fenômenos sociais; e a matriz crítica (interesse emancipatório), direcionada à transformação das estruturas sociais injustas (Paes de Paula, 2016).

Nessa estrutura, diferentes abordagens sociológicas podem coexistir e dialogar, permitindo combinações teórico-metodológicas flexíveis. Entre as principais abordagens, Paes de Paula (2016) destaca a funcionalista, a interpretativista, a humanista, a estruturalista, a pós-estruturalista e a realista crítica. Ao contrário dos paradigmas sociológicos tradicionais, que impõem barreiras entre diferentes perspectivas, o círculo das matrizes epistêmicas reconhece a complexidade e a diversidade das perspectivas científicas, promovendo uma produção de conhecimento mais dinâmica e plural nas ciências sociais (Paes de Paula, 2016).

Com base nesse referencial, este estudo posiciona-se predominantemente na matriz hermenêutica, adotando uma abordagem interpretativista, de orientação construcionista, voltada à compreensão subjetiva e contextualizada do fenômeno. Paralelamente, incorpora também a perspectiva do realismo crítico, concebida como uma matriz híbrida que articula elementos das matrizes empírico-analítica, hermenêutica e crítica. Essa combinação permite reconhecer tanto a construção social da ação empreendedora quanto a existência objetiva das estruturas sociais e naturais subjacentes, proporcionando uma análise mais ampla e aprofundada do fenômeno.

Todavia, considerando a necessidade de estabelecer referências claras e sistemáticas para a investigação empírica, faz-se necessário um aprofundamento nos elementos empírico-analíticos presentes no realismo crítico. Esse esforço é essencial, pois, conforme argumenta Paes de Paula (2016), a adoção exclusiva do interesse técnico dentro da matriz hermenêutica pode resultar em um instrumentalismo que negligencia a necessidade de integrar também os interesses de compreensão.

Para garantir essa estruturação conceitual, incorporam-se pontualmente elementos da abordagem funcionalista, especialmente na delimitação conceitual das etapas do processo empreendedor, assegurando coerência lógica e organização teórica. Além disso, a identificação de possíveis interações entre essas etapas permitirá estabelecer um ponto de

partida para a investigação empírica. Assim, essa articulação entre construção conceitual e análise empírica possibilitará o desenvolvimento de uma estrutura inicial para a coleta e interpretação dos dados.

Com base nesse arcabouço teórico, parte-se agora para a definição das etapas que compõem o processo da ação empreendedora. Essa delimitação é necessária para fundamentar a análise empírica.

3.2.1 Definições

Diante disso, procede-se à definição das etapas do processo da ação empreendedora, iniciando pela percepção da oportunidade, seguida pela exploração da oportunidade, avançando para a emergência da ação e finalizando com sua consolidação ou interrupção. Em seguida, serão analisadas possíveis interações entre essas etapas, bem como sugeridas possíveis trajetórias que a ação empreendedora pode seguir ao longo de seu processo.

3.2.1.1 Percepção da Oportunidade

A investigação sobre o conceito de oportunidade é um tema controverso que suscita um amplo e intenso debate no campo dos estudos do empreendedorismo. Antes de definir o que se compreende por percepção de oportunidade, é essencial esclarecer o que se entende por "oportunidade".

Diversos estudos revisaram o conceito de oportunidade e constataram que a pesquisa sobre esse tópico é fragmentada e empiricamente subdesenvolvida (Short *et al.* 2009; Hansen; Shrader; Monllor, 2011; George *et al.* 2016). Hansen, Shrader e Monllor (2011), examinaram 19 anos (1990-2009) de definições de oportunidades empreendedoras e observaram que poucos estudiosos definem explicitamente o termo "oportunidade". De acordo com os autores, quando os pesquisadores atribuem uma definição ao conceito de oportunidade, suas definições são frequentemente desenvolvidas para atender a um artigo específico, o que dificulta a generalização sobre desenvolvimentos conceituais ou descobertas empíricas no campo (Hansen; Shrader; Monllor, 2011).

O fato de cada autor formular uma definição de oportunidade com base em suas próprias considerações de fato persiste e reflete a complexidade do constructo. No presente estudo, reconhece-se a diversidade de interpretações e propõe-se a formulação de uma definição que seja coerente com o esquema teórico adotado e as etapas do processo da ação

empreendedora. Assim, a definição será fundamentada na síntese de trabalhos relevantes da literatura, para contribuir com a compreensão integrada do conceito. Embora essa definição possa orientar futuras investigações, não pretende-se alcançar uma generalização que seja amplamente aplicável, dado o caráter contextual e relacional da ação empreendedora. Assim, a contribuição é oferecer um ponto de partida claro e útil para o avanço das discussões teóricas e empíricas no campo.

Além disso, cabe destacar que, conforme apontado por George *et al.* (2016), diversos termos têm sido usados de forma intercambiável para discutir e conceituar o conceito de oportunidade, incluindo identificação, descoberta, exploração, busca, formação, atuação, avaliação e construção de oportunidades. De modo semelhante, Short *et al.* (2009) destacaram o uso indiscriminado do termo, observando que múltiplos conceitos relacionados à oportunidade, ou similares a ela, são encontrados na literatura. Nesse contexto, Wood e McKinley (2020) argumentam que a oportunidade pode ser melhor caracterizada como um "constructo guarda-chuva", capaz de unificar teorias concorrentes e complementares, sendo fundamental para representar as diversas atividades envolvidas na criação de novos empreendimentos.

Short *et al.* (2009) vislumbraram que a literatura sobre oportunidades poderia ser agrupada em quatro grandes tópicos: a natureza das oportunidades (debate entre criação e descoberta), seus antecedentes (processos cognitivos e de aprendizagem), seus resultados (desenvolvimento da oportunidade em empreendimentos) e os moderadores (debate entre indivíduo e ambiente). No presente trabalho argumenta-se que a diversidade e ambiguidade presentes na pesquisa sobre oportunidades são, em grande parte, influenciadas pela investigação de sua natureza, notadamente o debate entre as abordagens de descoberta e criação. Essa divisão tem gerado intensos debates que questionam a validade de cada abordagem.

A teoria da descoberta defende que as oportunidades existem independentemente dos empreendedores e podem ser identificadas por aqueles que possuem uma combinação de estado de alerta, habilidades cognitivas específicas, ou conhecimento prévio. Shane e Venkataraman (2000), por exemplo, argumentam que as oportunidades são fenômenos objetivos que aguardam reconhecimento. Eles sugerem que o empreendedorismo envolve a identificação de condições favoráveis que já existem no ambiente, e que certos indivíduos, devido à sua experiência ou estado de alerta, são capazes de perceber essas condições antes de outros (Shane; Venkataraman, 2000).

Renko, Shrader e Simon (2012) reforçam essa visão ao afirmar que as oportunidades são fenômenos exógenos que existem objetivamente no ambiente, independentes dos indivíduos. Esses autores argumentam que a percepção de uma oportunidade ocorre quando sinais de mercado não satisfeitos são cognitivamente integrados a soluções potenciais, permitindo que o empreendedor perceba a existência de uma oportunidade (Renko; Shrader; Simon, 2012). De forma semelhante, Vaghely e Julien (2010) destacam que a descoberta está associada a um processamento algorítmico de informações, onde as oportunidades são identificadas através do reconhecimento de padrões preexistentes no ambiente. A ideia central para essa perspectiva é que as oportunidades estão "lá fora", esperando para serem descobertas, e que o sucesso depende da habilidade do agente em reconhecê-las e explorá-las.

Por outro lado, a teoria da criação postula que as oportunidades não existem de forma independente, mas são criadas pelo agente através de processos sociais e cognitivos (Gaglio; Katz, 2001; Ardichvili; Cardozo; Ray, 2003; Fletcher, 2006). Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) afirmam que embora alguns elementos da oportunidade possam ser “reconhecidos” as oportunidades não são descobertas, mas sim criadas. Autores como Wood e McKinley (2020) sustentam que as oportunidades surgem da interação do empreendedor com o seu ambiente, sendo moldadas por suas percepções, interpretações e ações. Nesse sentido, as oportunidades são vistas como subjetivas, desenvolvendo-se à medida que o empreendedor constrói sentido e legitima sua visão entre potenciais interessados (Wood; McKinley, 2020). Este processo envolve não só a concepção de uma ideia de oportunidade, mas também sua objetificação e eventual implementação, se bem-sucedida (Wood; McKinley, 2020).

Entre essas duas abordagens, há estudos que sugerem que a criação e a descoberta de oportunidades não são mutuamente exclusivas, mas podem coexistir e até mesmo se complementar. Renko, Shrader e Simon (2012), por exemplo, propõem que uma única oportunidade pode conter elementos tanto objetivos quanto subjetivos, sugerindo que a percepção do empreendedor desempenha um papel crucial na identificação e desenvolvimento dessas oportunidades. Eles destacam que, embora as oportunidades possam ser percebidas como exógenas e objetivas, a maneira como são reconhecidas e perseguidas está profundamente influenciada pelas percepções individuais e pelo processamento cognitivo (Renko; Shrader; Simon, 2012).

Existem, ainda, pesquisadores que defendem a investigação do empreendedorismo sem a utilização do conceito de oportunidade (Davidsson, 2015; Kitching; Rouse, 2016; Foss; Klein, 2020). Eles argumentam que o conceito de oportunidade apresenta contradições e inconsistências que não contribuem para o avanço das teorias no campo do

empreendedorismo (Davidsson, 2015; Kitching; Rouse, 2016; Foss; Klein, 2020). Além disso, sugerem que o uso de conceitos mais específicos, como "imaginar uma ideia de negócio" e "networking com partes interessadas", seria mais útil e evitariam a ambiguidade associada ao termo "oportunidade" (Kitching; Rouse, 2016).

Contrária a essa ideia, Wood e McKinley (2020) argumentam que o conceito de oportunidade é indispensável, funcionando como um "constructo guarda-chuva" capaz de unificar diferentes teorias e perspectivas dentro do campo do empreendedorismo. Eles alertam que eliminar o conceito poderia levar a uma desconexão com a prática e a uma visão limitada sobre a criação de novos empreendimentos (Wood; McKinley, 2020). Corrobora-se esse entendimento, ao se reconhecer que o conceito de oportunidade é fundamental para a compreensão da ação empreendedora.

Nesse sentido, compartilha-se das observações realizadas por McBride e Wuebker (2022) ao discutirem a ambiguidade gerada pelo conceito de oportunidade e a solução proposta por eles. De acordo com os autores, antes de discutir a oportunidade empreendedora é indispensável que se compreenda os conceitos de subjetividade e objetividade (McBride; Wuebker, 2022). Segundo os autores, algo é subjetivo quando depende da mente humana para existir, enquanto a objetividade independe dessa percepção (McBride; Wuebker, 2022). Essa visão está alinhada ao realismo crítico, que distingue duas estruturas distintas na realidade: a natural e a social. A estrutura natural, que é composta por árvores, rios e montanhas, existe independentemente da mente humana, ao passo que a estrutura social, que inclui as simbologias, regras e cultura humanas, depende da mente para existir. Assim, pode-se considerar a estrutura natural como objetiva e a social como subjetiva.

Vale destacar que McBride e Wuebker (2022) fazem uma ressalva importante: embora os conceitos sociais dependam da mente humana e não sejam ontologicamente físicos, alguns se tornam objetivos. Por exemplo, o fato de Paris ser a capital da França, embora originalmente se trate de algo subjetivo, tornou-se objetivo devido ao reconhecimento e aceitação coletiva desse *status* (McBride; Wuebker, 2022). Segundo os autores, isso ocorre porque crenças e normas deontológicas estáveis transformam fenômenos sociais em epistemologias objetivas, perpetuando-as ao longo do tempo (McBride; Wuebker, 2022). Portanto, ainda que alguns conceitos e fenômenos tenham origem social, eles se legitimam e se tornam objetivos, permitindo uma construção social compartilhada.

McBride e Wuebker (2022) continuam seu pensamento definindo os conceitos de ontologia e epistemologia. Para eles, a ontologia refere-se ao estudo do que algo é, enquanto a epistemologia trata-se do estudo do que acreditamos que aquele algo seja (McBride;

Wuebker, 2022). Nesse contexto, os autores sustentam que as oportunidades podem ser ontologicamente subjetivas, embora possam variar em um contínuo de objetividade (McBride; Wuebker, 2022). Os autores reconhecem que, embora uma oportunidade contenha elementos objetivos, ela é, em sua essência, subjetiva, existindo como um constructo ou artefato dependente da mente humana (McBride; Wuebker, 2022).

Este trabalho segue essa linha de pensamento, mas ao adotar uma postura de realismo crítico, reconhece-se que considerar uma oportunidade como ontologicamente subjetiva pode aparentar uma contradição. No entanto, é importante destacar que, neste estudo, a situação que desencadeia uma oportunidade é distinta da oportunidade em si. A situação que desencadeia a oportunidade refere-se a eventos, condições ou problemas objetivos que podem ser observados e compartilhados por múltiplos indivíduos. Exemplos incluem uma necessidade de mercado não atendida, uma ineficiência em processos existentes ou um problema que demanda uma solução. Essas situações são objetivas na medida em que existem independentemente de interpretações individuais e podem ser reconhecidas por diferentes agentes.

Por outro lado, a "oportunidade" propriamente dita emerge da interpretação subjetiva do agente sobre essa situação objetiva, isto é, de seus fatores humanos. A forma como o agente percebe e reage à situação, propondo uma solução ou alternativa, é única e moldada por seus valores individuais, competências, reflexividade e redes de conexão. Assim, ainda que várias pessoas sejam expostas à mesma situação objetiva, é improvável que todas interpretem essa situação da mesma forma ou apresentem soluções idênticas. A ação empreendedora é, portanto, intrinsecamente subjetiva, pois cada agente formula a oportunidade a partir de suas próprias perspectivas e recursos disponíveis.

Essa distinção é crucial, pois, se a situação que motiva uma oportunidade fosse subjetiva, ela não poderia ser amplamente reconhecida, o que comprometeria a validação da ideia e o sucesso da ação empreendedora. Um exemplo prático é a criação do Uber: se a necessidade de um transporte mais rápido, de melhor qualidade que o público, e a um preço acessível, não fosse amplamente compartilhada, a solução proposta não seria bem recebida no mercado e a oportunidade percebida não emergiria.

Esse raciocínio está em consonância com o que é defendido por Ramoglou e Gartner (2023), eles argumentam que os empreendedores não reagem inconscientemente a sinais de oportunidade, mas são motivados por fins e razões conscientes. Eles afirmam que o sucesso das empreitadas empreendedoras depende de uma multiplicidade de condições, normalmente

relacionadas a fatores institucionais que reforçam a necessidade da ação (Ramoglou; Gartner, 2023).

Ramoglou e Gartner (2023) questionam se uma agência empreendedora pode estabelecer condições para o sucesso dos negócios, independentemente do ambiente pré-existente, ou se os agentes estariam limitados a realizar apenas o que já é viável nas condições atuais. De acordo com eles, se a segunda hipótese for verdadeira, então as chances de sucesso empresarial seriam sempre condicionadas por estruturas e acordos preexistentes (Ramoglou; Gartner, 2023). Porém, se não for esse o caso, o êxito de um empreendimento dependeria, essencialmente, da visão e do esforço inovador do empreendedor (Ramoglou; Gartner, 2023).

Nesse sentido, os autores concluem que uma oportunidade nunca é uma condição ou entidade única (Ramoglou; Gartner, 2023). Em vez disso, deve ser vista como um conceito holístico, no nível do ecossistema, que abrange uma multiplicidade de condições que tornam possível alcançar um estado desejável (Ramoglou; Gartner, 2023). Assim, enquanto as condições do mundo real permitem a concretização de futuros desejáveis, são as crenças sobre esses futuros que viabilizam a ação empreendedora (Ramoglou; Gartner, 2023).

Diante disso, define-se "oportunidade" como requisito indispensável para o desenvolvimento de uma ação empreendedora, motivada por uma situação objetiva, que pode ou não ser perceptível aos indivíduos, dependendo dos poderes causais, mas que necessita da subjetividade para ser modificada, visualizada e se tornar empírica. É importante frisar que neste estudo a oportunidade é compreendida como uma condição necessária para a ação empreendedora e não uma sequência de ações, pois trata-se de um requisito para o desenvolvimento da ação empreendedora, que dependerá de uma série de ações e acontecimentos que ocorrerão em outras etapas do processo da ação empreendedora e consequentemente, em outras dimensões da realidade.

Dito isso, define-se a percepção da oportunidade como a etapa em que pela sua subjetividade o agente percebe o potencial objetivo de transformar a realidade social por meio de uma oportunidade. É nesse momento que o agente percebe uma nova possibilidade ou necessidade, marcando requisito indispensável para o desenvolvimento de qualquer ação empreendedora. Sem essa percepção, a ação empreendedora não pode ocorrer.

Vale ressaltar que o termo percepção foi escolhido para não remeter a discussão ontológica que envolve as teorias da descoberta *versus* criação de oportunidades e, consequentemente, os termos identificação versus criação. Além disso, compartilhamos a visão de Renko, Shrader e Simon (2012) que afirmam que o termo "percepção" é mais adequado para essa etapa, pois embora estudiosos usem termos como descoberta ou

identificação, as percepções são influenciadas por sentidos, intuição e imaginação, sendo mais falhas e subjetivas, o que confere à percepção um papel significativo no processo.

A percepção de oportunidade é portanto uma etapa dinâmica e relacional, influenciada por fatores humanos, estratégias e contextos. Os valores individuais atuam como filtros que orientam as escolhas do agente, influenciando quais situações objetivas são interpretadas como relevantes e valiosas para serem percebidas como oportunidades subjetivas. A criatividade desempenha um papel essencial ao permitir que os agentes identifiquem novas possibilidades e inovem na forma de interpretar e reagir às condições do ambiente. A reflexividade, agência e competências são fundamentais para interpretar essas situações e alinhar suas ações aos seus princípios pessoais, moldando a percepção inicial com base em crenças e motivações individuais.

As interações sociais, por meio de conexões e relacionalidade, ampliam o alcance da percepção, permitindo a troca de recursos e validação da ideia. Além disso, as lógicas institucionais fornecem um pano de fundo simbólico e normativo que guia as interpretações dos agentes, influenciando a viabilidade e a legitimidade das oportunidades percebidas. A adaptação nas estratégias reflete a capacidade de ajustes contínuos, respondendo às incertezas e explorando as condições do ambiente para moldar oportunidades em ações concretas. Nesse sentido, a percepção de oportunidade é o alicerce que conecta a subjetividade dos agentes, seus valores e a complexidade das condições contextuais, pavimentando o caminho para a emergência de iniciativas transformadoras.

3.2.1.2 Exploração da oportunidade

Antes de definir a exploração de oportunidade, é necessário contextualizar essa etapa e os conceitos relacionados para tornar a definição mais coerente. Embora a percepção de oportunidades seja uma condição importante para o empreendedorismo, ela não é suficiente para garantir o sucesso; a exploração é o passo crucial que traduz esse reconhecimento em ação concreta (Shane; Venkataraman, 2000). Apesar de sua importância, a exploração é menos abordada na literatura, que frequentemente se concentra mais na criação e descoberta de oportunidades (Godley, 2013).

Assim como na etapa de percepção de oportunidade, a exploração também é compreendida de formas diversas na literatura. Alguns estudos tratam a exploração como uma escolha estratégica, na qual o empreendedor decide a melhor estratégia para combinar os recursos disponíveis com a oportunidade percebida, assegurando uma abordagem competitiva

eficaz (Plummer; Haynie; Godesiabois, 2007). Assim, a exploração envolve a execução de uma estratégia competitiva que maximiza o potencial da oportunidade ao mesmo tempo em que organiza recursos, o que exige uma análise cuidadosa e uma abordagem proativa para que o empreendimento tenha sucesso (Plummer; Haynie; Godesiabois, 2007). Godley (2013) amplia esse entendimento ao argumentar que a exploração deve também focar nas preocupações dos consumidores quanto à qualidade e confiabilidade, uma vez que mesmo inovações atrativas podem fracassar se não corresponderem às expectativas do mercado. Esse enfoque na adaptação às demandas do cliente ressalta a importância das estratégias de mercado na exploração eficaz das oportunidades empreendedoras (Godley, 2013).

Para outros autores, como Jarvis (2016), a exploração de oportunidades é um comportamento central para a validação da identidade empreendedora. Nesse caso, a exploração fortalece a identidade empreendedora dos indivíduos, levando-os a agir e a buscar oportunidades que comprovem suas habilidades e ambições no mercado (Jarvis, 2016). Esse comportamento orientado à exploração ajuda a reforçar o comprometimento do empreendedor com sua missão, ao passo que cria uma validação social para sua identidade (Jarvis, 2016). A exploração se torna, assim, uma manifestação prática da identificação do empreendedor com o papel que desempenha (Jarvis, 2016). Compartilhando deste entendimento, Sarason, Dean e Dillard, (2006) sustentam que a etapa de exploração de oportunidades evidencia a aptidão dos atores empreendedores de controlar recursos para atingir metas de um empreendimento.

Outro grupo de pesquisadores entende a exploração como um conjunto de atividades coordenadas que visam transformar uma oportunidade em um empreendimento viável. Kuckertz *et. al* (2017) sustentam que essa etapa envolve ações como o desenvolvimento de produtos ou serviços, a aquisição de recursos humanos e financeiros e a criação de uma estrutura organizacional que permita a operacionalização da oportunidade. Esse enfoque destaca que a exploração exige o aumento gradual do comprometimento com o empreendimento, mobilizando os recursos necessários e executando planos de negócios para aproveitar a oportunidade identificada (Kuckertz *et al*. 2017). Para os autores, a exploração inclui atividades práticas e tangíveis, como a criação de protótipos, testes de mercado e a formalização de estruturas organizacionais, que representam a materialização progressiva da ideia inicial (Kuckertz *et al.* 2017).

Para Farsi *et al.* (2019) a exploração de oportunidades envolve todas as ações e decisões tomadas para transformar uma oportunidade identificada em realidade prática, incluindo modificações, avaliações, implementação e comercialização. De acordo com os autores, a exploração eficaz de uma oportunidade é um processo que realmente "cria" a

oportunidade, uma vez que é nesse estágio que ela se materializa em produtos, serviços ou operações concretas (Farsi *et al.* 2019). Além disso, Foss, Lyngsie e Zahra (2013) e Chen e Liu (2019) apontam que a exploração é um momento de implementação de ações que promovam a inovação, como a mobilização de recursos para fortalecer a capacidade organizacional de inovar. Essas atividades estão organizadas com o objetivo de aprimorar o potencial competitivo do negócio, incluindo a busca por recursos e a criação de capacidades que permitam a manutenção da relevância no mercado (Chen; Liu, 2019). Choi e Shepherd (2004) complementam essa visão ao tratar a exploração como um conjunto de atividades e investimentos necessários para obter retornos, seja na forma de novos produtos, serviços ou em uma combinação de ambos, consolidando a oportunidade de gerar valor.

Em outra perspectiva, a exploração é compreendida como um processo dinâmico: Guo, Zhang e Gao (2018) descrevem a exploração como uma mobilização de recursos que transforma a oportunidade reconhecida em um resultado de negócio concreto. Esse processo é caracterizado pela interação entre a oportunidade e os recursos necessários para sua execução, e se fundamenta na capacidade do empreendedor de orquestrar essas variáveis para obter sucesso (Ciambotti *et al.* 2023). Já Pacho (2022) vê a exploração como um processo que depende da capacidade criativa e improvisada do empreendedor, especialmente em condições de restrição de recursos, onde a adaptação é essencial.

Há, ainda, aqueles que vislumbram a exploração como uma etapa desse processo. Botha e Pietersen (2020) concebem a exploração da oportunidade como o estágio em que o empreendedor concretiza o conceito identificado na fase de descoberta. Essa etapa envolve uma série de atividades administrativas e a organização de recursos, incluindo a obtenção de financiamento, aquisição de infraestrutura e materiais, além da formalização do negócio (Botha; Pietersen, 2020). Ren *et al.* (2014) reforçam essa visão ao descreverem a exploração de oportunidades como uma fase essencial no processo empreendedor, em que os empreendedores mobilizam suas redes de contato para acessar os recursos e o suporte necessários à viabilização da oportunidade identificada.

Neste estudo, a exploração é entendida como a etapa em que os agentes envolvidos em uma ação empreendedora, por meio de seus fatores humanos, interações, executam estratégias para ativar poderes causais para transformar artefatos e estruturas sociais. Esse processo pode ocorrer por meio de estratégias distintas como a causação, efetuação ou bricolagem. É importante destacar que, neste contexto, essas três abordagens não são tratadas como teóricas ontológicas isoladas, mas como estratégias distintas que podem surgir em diferentes momentos da exploração de uma oportunidade. Essa escolha permite entender a ação do

agente, evitando revisitar debates ontológicos e epistemológicos discutidos anteriormente sobre a natureza das oportunidades.

Dado o papel central dessas estratégias no processo de exploração, torna-se necessário aprofundar a compreensão sobre o que se entende por causação, efetuação e bricolagem, indo além da abordagem introdutória apresentada anteriormente. Essa análise contribui para uma construção teórica mais robusta e integrada, fundamentando as escolhas estratégicas que emergem durante a exploração da oportunidade.

Causação é um termo cunhado por Sarasvathy (2001) para descrever a abordagem tradicional no empreendedorismo, que segue uma lógica racional e implica um raciocínio causal nas escolhas feitas ao longo do processo empreendedor. Nessa perspectiva, os objetivos são estabelecidos antes da ação (Perry; Chandler; Markova, 2011; Servantie; Hlady-Rispal, 2019), o que pressupõe uma visão clara do que se deseja alcançar, sendo um processo intencional (Katz; Gartner, 1988). Para transformar objetivos abstratos em ações concretas, explorando racionalmente uma oportunidade, os agentes desenvolvem um planejamento sistemático, que pode consistir em sucessivas análises de mercado, previsões de longo prazo e práticas gerenciais, que permitem aproveitar o conhecimento existente sobre aquele mercado (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2019).

A lógica central dessa abordagem é a tentativa de controlar variáveis externas para minimizar incertezas, seguindo uma perspectiva preditiva focada no cálculo de retornos esperados em ambientes previsíveis (Sarasvathy, 2001; Perry; Chandler; Markova, 2011; Brettel *et al.* 2012). O objetivo é maximizar os resultados, otimizando os recursos e alcançando os objetivos previamente estabelecidos de forma eficiente (Fisher, 2012; Arend; Sarooghi; Burkemper, 2015). Devido ao seu caráter sistemático e racional, a causação é mais adequada para ambientes de baixa incerteza, em mercados que já existem e há previsibilidade e informações suficientes (Sarasvathy, 2001; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Berends *et al.* 2014).

Diante disso, define-se causação como a estratégia tradicional do empreendedorismo, caracterizada pela definição prévia e clara de objetivos e metas, a partir dos quais empreendedores traçam um planejamento detalhado das ações necessárias, para maximizar seus resultados.

Em contraste com a causação, a efetuação é uma perspectiva alternativa proposta por Sarasvathy (2001) para entender a tomada de decisão em contextos onde a previsibilidade é limitada. Sarasvathy (2001) sugere que, na efetuação, o empreendedor não começa com um objetivo final específico, mas sim com os meios disponíveis: quem ele é, o que sabe sobre a

situação e quem ele conhece que pode ajudá-lo. Em vez de definir metas específicas desde o início, o empreendedor usa os recursos que possui para explorar possibilidades, permitindo que os objetivos sejam moldados e ajustados ao longo do tempo conforme as circunstâncias (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012).

A efetuação é uma abordagem flexível e não-preditiva, caracterizada pela adaptabilidade, em que o aprendizado com eventos inesperados é integrado ao processo, possibilitando ajustes contínuos (Perry; Chandler; Markova, 2011; Berends *et al.* 2014; Stroe; Parida; Wincent, 2018). Essa abordagem baseia-se no princípio da perda aceitável, o que significa que o empreendedor decide antecipadamente quanto está disposto a perder e limita seus investimentos a esse valor, permitindo decisões mais seguras em ambientes incertos (Sarasvathy, 2001; Brettel *et al*. 2012; Arend; Sarooghi; Burkemper, 2015).

A relação entre perda aceitável, incerteza e risco está no cerne da abordagem de efetuação, especialmente em ambientes empreendedores caracterizados pela ausência de previsibilidade. A incerteza, como destacado anteriormente, refere-se à falta de informações claras e confiáveis sobre os resultados futuros, devido à complexidade, ambiguidade e dinamicidade do contexto (Townsend *et al.* 2018). Nessas condições, a distinção entre incerteza e risco torna-se fundamental: enquanto o risco pode ser mensurado e gerenciado por meio de estratégias preditivas, a incerteza envolve situações onde as probabilidades e os desfechos não podem ser claramente definidos.

A lógica da perda aceitável se apresenta como uma ferramenta que os empreendedores utilizam para lidar com a incerteza e transformar o risco em algo gerenciável. Diferentemente da lógica causal, que busca maximizar os retornos com base em previsões e análises de mercado, a perda aceitável concentra-se em minimizar as consequências negativas. Isso significa que o empreendedor define previamente o quanto está disposto a perder - seja em termos de tempo, recursos financeiros ou reputação - e toma decisões que respeitem esse limite, mesmo que os resultados sejam incertos (Sarasvathy, 2001; Brettel *et al.*, 2012).

Essa abordagem reduz o impacto do risco ao limitar as potenciais perdas em cenários imprevisíveis, permitindo maior adaptabilidade. Ao invés de tentar controlar ou prever o futuro, o agente utiliza os recursos disponíveis de forma criativa e ajusta suas ações conforme novas informações e eventos inesperados surgem. Dessa forma, a lógica da perda aceitável é uma estratégia prática para enfrentar a incerteza, transformando a exposição ao risco em uma experiência controlada e alinhada com as capacidades e tolerâncias do agente ou da equipe.

As relações sociais e parcerias estratégicas são fundamentais na efetuação, pois ajudam a reduzir incertezas, já que o processo não depende de informações prévias sobre o

mercado, mas sim da rede de contatos do empreendedor (Sarasvathy, 2001; Servantie; Hlady-Rispal, 2019). Além de adaptação, a efetuação envolve também a criação ativa, o que pode levar ao desenvolvimento de novos mercados e artefatos econômicos (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012).

Desse modo, define-se efetuação como uma estratégia empreendedora flexível e adaptável, onde o agente utiliza os meios disponíveis - quem ele é, o que sabe e quem conhece - para explorar diferentes possibilidades sem um objetivo fixo inicial.

A bricolagem, por sua vez, trata-se de uma abordagem na qual os agente agem criativamente, recombinando recursos disponíveis para fornecer soluções inovadoras - trata-se de "fazer com o que se tem à mão" (Baker; Nelson, 2005; Fisher, 2012; Desa; Basu, 2013). O conceito foi inicialmente introduzido pelo antropólogo Levi-Strauss (1966), que comparou as ações de um engenheiro e de um *bricoleur*. Segundo Levi-Strauss (1966), enquanto o engenheiro elabora um projeto detalhado, reúne materiais específicos e segue um processo planejado para construir uma mesa, o *bricoleur* trabalha com o que tem disponível, improvisando e transformando materiais à mão para alcançar um resultado semelhante. Levi-Strauss (1966) destacou que, apesar das abordagens distintas, ambos conseguem atingir um objetivo comum.

Na bricolagem, os agentes improvisam com os recursos que têm, sem tentar controlar o futuro. Em vez disso, respondem de maneira criativa às contingências e encontram soluções para problemas sem seguir um planejamento rígido (Servantie; Hlady-Rispal, 2018; Servantie; Hlady-Rispal, 2019). Isso implica na reinvenção de insumos físicos, trabalho e habilidades, adaptando-os ao contexto local e às limitações existentes (Baker; Nelson, 2005). Essa abordagem é frequentemente vista como desordenada, mas é justamente essa "construção caótica" que a torna inovadora e criativa (Servantie; Hlady-Rispal, 2018).

Além disso, a bricolagem se caracteriza por desafiar as limitações institucionais e regulatórias, adaptando-se de forma criativa ao que está disponível, sem depender de novos recursos (Baker; Nelson, 2005). Os empreendedores ajustam suas ações conforme surgem contingências, aproveitando materiais subvalorizados e redes de apoio locais (Garud; Karnøe, 2003; Stroe; Parida; Wincent, 2018). Essa é uma estratégia que valoriza a adaptação local e a criatividade prática, permitindo que os empreendedores superem barreiras e criem valor de forma eficaz, mesmo em ambientes de escassez (Fisher, 2012; Desa; Basu, 2013). Nesse sentido, a bricolagem é particularmente eficaz em contextos de escassez de recursos, onde a necessidade de inovação é alta, e permite a construção incremental de valor por meio de

pequenas melhorias contínuas (Baker; Nelson, 2005; Garud; Karnøe, 2003; Desa; Basu, 2013).

Assim, a bricolagem é uma estratégia criativa de improvisação dos recursos disponíveis, muitas vezes subvalorizados ou considerados descartáveis, para responder a desafios e criar soluções inovadoras.

Desse modo, a exploração de oportunidade é definida como a etapa em que os agentes executam a estratégia mais adequada ao seu contexto para ativar poderes causais e transformar artefatos e estruturas sociais, permitindo que a ação empreendedora emerja. As estratégias podem englobar: causação (planejamento direcionado), efetuação (adaptação a recursos disponíveis) ou bricolagem (uso criativo de recursos limitados), ou uma combinação entre elas.

A exploração da oportunidade é influenciada por fatores humanos, interações e contextos que moldam a escolha e a implementação de estratégias. Reflexividade, agência, criatividade e autonomia, permitem que os agentes analisem a oportunidade, tomem decisões independentes, mobilizem recursos e escolham entre estratégias como causação, efetuação e bricolagem, cada uma apresentando diferentes níveis de exposição ao risco. As competências, como habilidades analíticas, técnicas e sociais, são cruciais para a exploração eficaz da oportunidade, permitindo a adaptação a diferentes condições e maximização do impacto de suas estratégias.

As interações sociais, por meio de conexões, relacionalidade e colaboração, fortalecem o processo ao facilitar o acesso a redes de apoio, reduzir incertezas e riscos associados à implementação. Além disso, o ambiente e as lógicas institucionais influenciam as estratégias adotadas, moldando as condições para transformar a oportunidade percebida em um empreendimento viável, enquanto os riscos associados a essas condições exigem constante adaptação e decisões estratégicas cuidadosas. Essa integração entre os elementos reflete o caráter relacional, adaptativo e arriscado da exploração, essencial para a emergência de ações empreendedoras bem-sucedidas.

3.2.2.3 Emergência da ação empreendedora

No capítulo anterior, a ação empreendedora foi descrita como “um processo dinâmico e adaptativo, influenciado por fatores humanos, suas interações sociais e os contextos nos quais se inserem, que implica no desenvolvimento de estratégias para enfrentar a incerteza e modificar a realidade, produzindo diferentes impactos”. Essa definição explora as nuances da

ação empreendedora como uma abordagem. No entanto, a emergência dessa ação exige um refinamento, pois corresponde a um momento específico dentro desse complexo conjunto de circunstâncias e microdecisões.

Assim, a emergência da ação empreendedora é compreendida como a etapa em que novos fenômenos ou propriedades se tornam experienciados na esfera social, transcendendo o âmbito subjetivo, obtendo reconhecimento objetivo e compartilhável, impactando significativamente as práticas, crenças ou padrões estabelecidos na sociedade. No contexto da ação empreendedora, a emergência representa o momento em que uma ideia ou iniciativa inovadora ganha forma e relevância na esfera social. Esse processo requer que a propriedade ou fenômeno inovador emergente possua objetividade social, semelhante à etapa da percepção de oportunidade.

Para que uma ação empreendedora seja considerada emergente, ela precisa transcender o âmbito individual e causar impacto coletivo, alterando práticas, crenças ou padrões estabelecidos. Sem um impacto social significativo, o fenômeno permanece restrito e não pode ser reconhecido como uma emergência. Por exemplo, o surgimento de novas formas de energia limpa, como a solar ou eólica, pode ser considerado um exemplo de emergência empreendedora quando passam de iniciativas isoladas para mudanças concretas na matriz energética global.

Reconhece-se, portanto, que o impacto social é indispensável para a configuração da emergência da ação empreendedora. Contudo, esse impacto não deve ser entendido conforme a concepção idealista de "servir ao outro" postulada por Paiva Junior (2004), que sugere uma realização pessoal ou moral no ato de servir. A ação empreendedora nem sempre está alinhada com valores como honestidade, confiabilidade, legalidade ou produtividade, como apontam Baumol (1990) e Williams (2006). A emergência pode incluir ações que desafiem normas ou tragam impactos controversos, mas que, ainda assim, alterem a estrutura social de maneira significativa.

No realismo crítico, um princípio central é o conceito de emergência, que se refere ao surgimento de novas propriedades ou fenômenos a partir das interações em níveis inferiores, mas que possuem características irredutíveis às suas partes constituintes (Reed, 2009). Isso significa que, embora esses fenômenos sejam resultado de estruturas e mecanismos subjacentes, não podem ser explicados unicamente por suas partes isoladas (Reed, 2009). Assim, o conceito de emergência exige a investigação das condições e mecanismos que possibilitaram seu surgimento (Reed, 2009).

A emergência é compreendida como um processo que ocorre em níveis mais profundos da realidade, envolvendo interações entre os domínios do real e do atual (Reed, 2009). Embora sua origem esteja enraizada nesses níveis, suas manifestações são mais visíveis no domínio empírico, onde se tornam acessíveis à percepção e a investigação. Por exemplo, algo inovador que tenha emergido em níveis mais abstratos só se torna empírico quando é experienciado e reconhecido pelos indivíduos. Um exemplo seria o surgimento de plataformas digitais como o WhatsApp, que se consolidaram à medida que foram adotadas em larga escala, alterando padrões de comunicação social.

No contexto da ação empreendedora, a emergência representa o momento em que uma ideia ou iniciativa inovadora ganha forma e relevância na esfera social. Esse processo requer que a propriedade ou fenômeno inovador emergente possua objetividade social, semelhante à etapa da percepção de oportunidade. De acordo com McBride e Wuebker (2022), o que confere objetividade à esfera social são as crenças e os deônticos gerados. Quanto maior o número e mais diversificadas forem essas crenças e deônticos, mais próximo a entidade social estará de alcançar um fim objetivo (McBride; Wuebker, 2022). Portanto, a ação empreendedora só emerge plenamente quando crenças e deônticos sobre ela se consolidam na esfera social, conferindo-lhe reconhecimento e relevância.

Essa consolidação de crenças e deônticos na esfera social destaca a importância das interações humanas e da criatividade na emergência da ação empreendedora. A criatividade, nesse contexto, não é apenas um atributo individual, mas um elemento central na adaptação e transformação social, permitindo que novas ideias ou iniciativas inovadoras ganhem relevância e reconhecimento. Para aprofundar essa perspectiva, é essencial explorar como a criatividade e a capacidade de adaptação dos indivíduos contribuem para a emergência de ações empreendedoras. Nesse sentido, Watson (2013a) oferece uma abordagem valiosa ao conectar a ação empreendedora com a criatividade situada e os processos de troca e negociação que fundamentam sua manifestação.

Watson (2013a) postula que a ação empreendedora é um tipo crucial de atividade social humana, caracterizada como uma manifestação do fenômeno universal da não linearidade da ação social em uma esfera específica do mundo social. Segundo o autor, os seres humanos enfrentam continuamente novas circunstâncias à medida que avançam pela vida, sendo obrigados a criar soluções criativas para os problemas que surgem nessas condições (Watson, 2013a). Essa capacidade de adaptação e invenção é descrita como uma "criatividade situada", ou seja, uma forma de criatividade cujos efeitos variam de acordo com o contexto em que é aplicada (Watson, 2013a). Watson (2013a) argumenta que essa

criatividade é uma característica fundamental dos seres humanos e emerge sempre que as circunstâncias são propícias para sua expressão.

Nesse contexto, Watson (2013a, p.26) define a ação empreendedora como "*a realização de trocas (ou 'acordos') aventureiras, criativas ou inovadoras entre a 'empresa' do ator empreendedor e outras partes com as quais a empresa negocia*". Para o autor, a ação empreendedora está profundamente enraizada nos processos humanos de troca e negociação, que desempenharam papéis centrais na evolução histórica das sociedades e economias contemporâneas (Watson, 2013a). No entanto, o nível de inovação ou aventureirismo dessas trocas varia dependendo das circunstâncias e do período histórico (Watson, 2013a). Assim, é raro que qualquer movimento de negócios seja completamente desprovido de uma dimensão empreendedora, ainda que nem todas as iniciativas possam ser consideradas plenamente empreendedoras (Watson, 2013a).

Nesse sentido, é essencial destacar que os elementos de aventura, inovação e criatividade são indispensáveis para o reconhecimento e a diferenciação da ação empreendedora em relação a outras ações sociais humanas. A ação empreendedora não é apenas sobre impacto social, mas também sobre a capacidade de romper com padrões estabelecidos e assumir riscos para criar algo novo. Esses elementos também conferem à ação empreendedora sua singularidade e a tornam um motor de transformação em diversos contextos.

Complementando essa perspectiva, McMullen e Shepherd (2006) enfatizam que a ação empreendedora surge da disposição para enfrentar incertezas, frequentemente resultando em inovações significativas. A coragem de explorar novos caminhos, aliada à habilidade de transformar possibilidades em inovações disruptivas, reforça ainda mais a capacidade única da ação empreendedora de gerar mudanças profundas. Nesse processo, o agente não apenas busca soluções para problemas imediatos, mas também projeta novas realidades, desafiando as convenções e criando novos paradigmas. A ação empreendedora, portanto, se caracteriza por sua natureza inovadora e diversa, capaz de modificar padrões estabelecidos e introduzir formas alternativas de pensar e agir. Ao romper com normas tradicionais, ela não apenas responde às necessidades do momento, mas redefine as possibilidades e as expectativas dentro de contextos sociais, econômicos e culturais, promovendo transformações duradouras e significativas.

Além disso, a ação empreendedora está intrinsecamente conectada à criatividade como um fator determinante para sua ocorrência. Nascimento e Andrade (2022) apontam que ela pode ser identificada em qualquer processo transformado pela criatividade,

independentemente do ambiente. Complementarmente, Spedale e Watson (2014) destacam que a articulação criativa entre indivíduos, internos ou externos às organizações, é essencial para resolver tensões institucionais, permitindo a emergência de ações empreendedoras e promovendo mudanças significativas. Assim, esses elementos confirmam que a ação empreendedora não apenas transcende padrões estabelecidos, mas também desempenha um papel central como motor de transformação e inovação.

Dessa forma, a emergência da ação empreendedora é uma etapa que transcende a subjetividade individual e se consolida na esfera social por meio da criatividade, inovação e impacto transformador. Ao combinar esses elementos com a capacidade de enfrentar incertezas e redefinir padrões, a ação empreendedora se afirma como uma catalisadora de mudanças.

A emergência da ação empreendedora é uma etapa influenciada por fatores humanos, interações sociais, estratégias e contextos em constante evolução. A criatividade e a reflexividade permitem que os agentes desenvolvam soluções inovadoras e rompam com padrões estabelecidos, projetando novas realidades na esfera social. A agência permite assumir riscos, enfrentar incertezas e implementar mudanças disruptivas, consolidando ideias em ações reconhecidas socialmente. As conexões e a relacionalidade amplificam esse processo, fornecendo a legitimidade necessária para que as ações empreendedoras transcendam a subjetividade individual e obtenham impacto coletivo.

As lógicas institucionais moldam as interpretações e decisões dos agentes ao fornecer normas, valores e crenças que guiam a legitimação e a aceitação social das iniciativas emergentes, garantindo sua integração no ambiente social e econômico. A dinamicidade nas estratégias garante que os agentes ajustem continuamente suas ações às condições emergentes, enquanto os ambientes e os impactos moldam as oportunidades para criar transformações significativas. Assim, a emergência da ação empreendedora não apenas reflete a consolidação de iniciativas inovadoras, mas também evidencia seu papel como catalisadora de mudanças sociais, econômicas e culturais.

3.2.2.4 Finalização da ação empreendedora

A ação empreendedora, por sua natureza incerta e arriscada, pode alcançar estabilidade quando estratégias adequadas são empregadas. No entanto, diante de dificuldades, ela também pode ser interrompida ou abandonada. Nesse contexto, retoma-se o debate iniciado no mestrado (Nascimento, 2018), onde foi defendido que a ação empreendedora tem um fim.

Assim como as outras etapas, a finalização é um momento crucial, pois pode representar tanto o êxito quanto o fracasso de uma ação empreendedora.

No mestrado, foi argumentado que a ação empreendedora se encerra no momento em que se institucionaliza, transformando-se em uma ação administrativa (Nascimento, 2018). A institucionalização, segundo essa visão, ocorre quando uma prática deixa de ser inovadora e passa a ser um hábito amplamente aceito, utilizado para solucionar problemas recorrentes (Nascimento, 2018). Nesse estágio, a ação perde suas características de risco e incerteza, tornando-se mais estável e previsível (Nascimento, 2018).

Embora ainda se compartilhe dessa perspectiva, é necessário reconhecer que a ação empreendedora também pode ser finalizada antes mesmo de emergir plenamente ou caso não alcance legitimidade após sua emergência. No mestrado, a hipótese da institucionalização contemplava apenas a finalização de ações bem-sucedidas. Contudo, é igualmente importante considerar os casos em que a ação empreendedora falha, seja por deslegitimação da ideia, falta de aceitação coletiva, escassez de recursos, inaptidão dos agentes ou mudanças nos padrões antes de sua consolidação. Assim, a ideia inicial é ampliada para incluir duas formas de finalização: a institucionalização e a interrupção.

No mestrado, a definição de finalização foi centrada na institucionalização como o desfecho natural de uma ação empreendedora bem-sucedida. Essa perspectiva era suficiente para explicar a transição da inovação para a rotina, mas não contemplava a complexidade e a incerteza do processo. A proposta atual avança ao considerar que nem todas as ações empreendedoras alcançam a institucionalização, reconhecendo a interrupção como um possível desfecho. Essa ampliação reflete um entendimento mais abrangente da natureza incerta e multifacetada do empreendedorismo, alinhando-se a estudos contemporâneos que destacam a centralidade do fracasso e da adaptação nesse campo (Frese; Gielnik, 2023; McMullen *et al*. 2023).

Esse avanço é necessário porque, na prática, muitas ações empreendedoras não chegam à institucionalização devido a fatores contextuais, estruturais ou individuais. A interrupção de uma ação empreendedora, embora vista como um fracasso, é também um ponto crucial de aprendizado e recalibração para futuros empreendimentos (Dupleix, 2021; Dimov; Pistrui, 2020). Portanto, ao incorporar a interrupção como uma forma de finalização, amplia-se a compreensão sobre os desfechos possíveis da ação empreendedora, reconhecendo tanto o sucesso quanto o fracasso como partes inerentes ao processo.

Quanto à institucionalização, o texto atual aprofunda a discussão, descrevendo os estágios progressivos que levam uma ação inovadora a se consolidar como uma prática

estável e amplamente aceita. Essa abordagem detalhada permite compreender como a transição ocorre, incluindo os fatores que fortalecem ou fragilizam o processo de legitimação e aceitação coletiva. Esse nível de detalhamento não apenas refina a visão do mestrado, mas também contribui para o debate acadêmico ao explicitar os mecanismos que sustentam a institucionalização no campo do empreendedorismo.

Assim, o que se pretende com essa revisão e ampliação é oferecer uma definição mais robusta da finalização da ação empreendedora, que contemple a complexidade dos processos reais e contribua para uma compreensão mais integrada do fenômeno. A finalização, portanto, é entendida como um conceito dicotômico e dinâmico, englobando tanto o desfecho bem-sucedido da institucionalização quanto os aprendizados derivados da interrupção. Para estabelecer uma definição dessa etapa, é fundamental aprofundar o entendimento desses dois processos.

A institucionalização, como etapa final de uma ação empreendedora bem-sucedida, representa o momento em que ações inovadoras e inicialmente incertas se tornam amplamente aceitas e incorporadas à esfera social e organizacional, operando de forma previsível e regular. Esse processo ocorre por meio de estágios progressivos que consolidam a legitimação e a aceitação coletiva das práticas introduzidas, culminando em sua transformação em rotinas organizacionais e sociais, as quais sinalizam a estabilização completa do processo.

Inicialmente, no estágio de pré-institucionalização, as ações empreendedoras são adotadas por organizações pioneiras que percebem nelas benefícios técnicos ou vantagens competitivas. Nesse momento, as ações são experimentais e precisam ser justificadas por sua eficiência operacional. Conforme Tolbert e Zucker (1983), esse estágio é caracterizado por uma legitimidade frágil, onde os resultados práticos são fundamentais para sustentar a adoção. DiMaggio e Powell (1983) reforçam que, nesse início, as organizações buscam diferenciação e inovação como estratégia de melhoria de desempenho.

À medida que a ação empreendedora demonstra resultados positivos, ela passa a ser adotada por outras organizações em um movimento de semi-institucionalização. Nesse estágio, ocorre um fortalecimento da legitimidade por meio de três dimensões principais: pragmática, normativa e cognitiva (Suchman, 1995). A legitimidade pragmática está ligada aos benefícios diretos percebidos pelos stakeholders; a normativa, à conformidade com valores sociais amplamente aceitos; e a cognitiva, à transformação da prática em algo "natural" ou inevitável, como discutido por Suchman (1995). Além disso, a adoção de práticas por imitação, impulsionada pelo isomorfismo mimético descrito por DiMaggio e Powell (1983), desempenha um papel crucial nesse estágio, especialmente em situações de incerteza.

Aqui, organizações replicam práticas consideradas bem-sucedidas como estratégia de alinhamento às normas sociais e padrões do mercado.

Por fim, no estágio de institucionalização completa, a ação empreendedora é plenamente legitimada, tornando-se uma rotina amplamente aceita e incorporada ao funcionamento das organizações e da sociedade. Nesse ponto, sua adoção ocorre automaticamente, independentemente de evidências de eficiência técnica, pois sua legitimidade já está consolidada. Como apontam Nelson e Winter (1982), as práticas cristalizam-se em rotinas organizacionais, que garantem estabilidade, previsibilidade e eficiência no dia a dia. As rotinas, nesse contexto, não são apenas padrões recorrentes de comportamento, mas também representações concretas da internalização das ações empreendedoras no cotidiano organizacional, sinalizando o ápice do processo de institucionalização.

Scott (1994) destaca que a institucionalização é sustentada por três pilares fundamentais: regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Esses pilares conferem legitimidade e estabilidade às ações, moldando valores e crenças que guiam a aceitação coletiva (Scott, 1994). A transição das ações empreendedoras para as rotinas reflete a sedimentação de normas e valores que passam a ser vistos como "dados", eliminando a necessidade de questionamento constante e promovendo maior previsibilidade e coordenação.

As rotinas, portanto, podem ser compreendidas como a etapa final e essencial da institucionalização, pois consolidam o comportamento coletivo em padrões estáveis, ao mesmo tempo que perpetuam as ações institucionalizadas no longo prazo (Nelson & Winter, 1982). Por meio dessas rotinas, o que era inicialmente experimental e incerto é transformado em uma norma replicável e previsível, garantindo a continuidade e a eficácia da ação empreendedora no ambiente organizacional e social.

Assim, a institucionalização marca o ponto em que a ação empreendedora se estabiliza e perde suas características de risco e incerteza, tornando-se uma prática administrativa consolidada. Esse processo evidencia como ações inicialmente experimentais podem transcender sua natureza inovadora e alcançar o status de rotina.

Enquanto a institucionalização marca o fim bem-sucedido de uma ação empreendedora, a interrupção evidencia que o processo nem sempre alcança o êxito esperado. A interrupção ocorre quando a ação empreendedora é descontinuada, seja pela falta de recursos, perda de legitimidade social, mudanças contextuais ou incapacidade dos agentes em superar barreiras estruturais. Esses fatores podem surgir isoladamente ou de forma interdependente, refletindo a complexidade e a incerteza que permeiam o empreendedorismo.

Diferentemente da institucionalização, que transforma a ação em uma rotina consolidada, a interrupção representa um término não desejado, frequentemente acompanhado de aprendizados importantes para futuras iniciativas.

Nesse sentido, cabe destacar o papel da incerteza como um elemento intrínseco à ação empreendedora e uma das principais razões para sua interrupção. McMullen e Shepherd (2006) afirmam que a ação empreendedora está profundamente conectada à capacidade de enfrentar a incerteza, pois ocorre em ambientes onde o conhecimento é limitado e o sucesso não pode ser garantido. Segundo os autores, a ausência de informações claras pode obscurecer tanto a necessidade de agir quanto os caminhos para alcançar o êxito, resultando na interrupção de ações que se tornam insustentáveis (McMullen; Shepherd, 2006). Leong (2023) complementa ao destacar que, durante a exploração de uma oportunidade, os indivíduos enfrentam estados de alta entropia e desequilíbrio, onde decisões precisam ser tomadas com base em informações incompletas e interpretações dinâmicas. Quando o empreendedor falha em dar sentido à incerteza ou mobilizar recursos adequados, a ação empreendedora pode ser interrompida (Leong, 2023).

Outro aspecto crucial é a resiliência, que explica por que algumas ações empreendedoras persistem mesmo em condições adversas, enquanto outras falham. Shepherd e Majchrzak (2022) destacam que, em contextos extremos, estratégias de adaptação podem permitir a continuidade, mas, quando essas estratégias não são suficientes, a interrupção se torna inevitável. Oliver (1992) aponta que mudanças no ambiente institucional, como a perda de legitimidade ou o surgimento de novas normas, frequentemente inviabilizam a continuidade de práticas ou ações previamente aceitas. Nesses casos, a desinstitucionalização reflete uma desconexão entre a ação empreendedora e os valores ou necessidades do contexto (Oliver, 1992).

As mudanças em padrões sociais e tecnológicos desempenham um papel significativo na interrupção de ações empreendedoras, pois alteram as condições sob as quais essas ações foram concebidas e executadas. Kuhn (1962) argumenta que mudanças de paradigmas podem redefinir o que é considerado válido ou relevante em um determinado campo, levando à obsolescência de ideias ou práticas anteriormente aceitas. Essa transição ocorre quando novas formas de pensar ou tecnologias substituem as antigas, gerando descontinuidade e reconfigurando os alicerces do ambiente no qual as ações empreendedoras se inserem.

No campo do empreendedorismo, McMullen *et al* (2023) complementam essa visão ao destacar que as oportunidades empreendedoras são transitórias por natureza, surgindo e desaparecendo conforme o contexto social, econômico e tecnológico evolui. Segundo os

autores, a interrupção ocorre quando não há alinhamento entre a ação empreendedora e o momento ideal para sua execução, ou seja, quando os empreendedores não conseguem adaptar suas iniciativas às mudanças de paradigma ou às condições contextuais emergentes. Assim como Kuhn (1962) sugere que os paradigmas científicos se tornam obsoletos frente a descobertas disruptivas, McMullen *et al* (2023) mostram que as oportunidades empreendedoras também perdem viabilidade diante de transformações externas que invalidam os pressupostos nos quais foram baseadas.

As interrupções podem ser ocasionais, quando resultam de desistências precoces, ou inevitáveis, quando decorrem de mudanças externas irreversíveis. Frese e Gielnik (2023) observam que a falta de planejamento adequado ou a subestimação dos riscos pode levar ao abandono de ações antes mesmo de atingirem estágios críticos. Por outro lado, Kitching e Rouse (2016) enfatizam que mudanças nas condições econômicas, políticas ou culturais frequentemente frustram os esforços empreendedores, mesmo quando bem planejados e executados.

Diversos fatores contribuem para a descontinuidade de ações empreendedoras, incluindo a falta de recursos financeiros, humanos e sociais, mudanças nas políticas públicas, alterações nas preferências do mercado e falhas na construção de legitimidade. Suchman (1995) ressalta que a legitimidade pragmática, normativa e cognitiva é essencial para a sustentabilidade de ações empreendedoras, e a perda dessa legitimidade frequentemente resulta na interrupção.

Por fim, o fracasso, embora frequentemente visto como negativo, também desempenha um papel importante no aprendizado empreendedor. Nesse sentido, Dupleix (2021) ressalta que histórias de fracasso provocam uma resposta motivacional mais intensa, incentivando reflexões profundas que transformam essas experiências em oportunidades de aprendizado significativo. Além disso, o autor aponta que muitos empreendedores, movidos pela paixão por suas ideias, podem ignorar fragilidades e confiar excessivamente em suas habilidades, o que frequentemente contribui para o fracasso de seus empreendimentos (Dupleix, 2021). Essa "miopia tecnológica", como ele descreve, exemplifica como decisões internas mal calibradas podem comprometer o desempenho do negócio (Dupleix, 2021).

Dimov e Pistrui (2020) complementam essa discussão ao argumentar que a interrupção de uma ação empreendedora não é apenas um fim, mas também uma oportunidade para recalibração e aperfeiçoamento. Essa visão é corroborada por Jenkins e McKelvie (2016), que destacam que o aprendizado decorrente do fracasso depende tanto de critérios objetivos, como falências formais, quanto de critérios subjetivos, baseados na percepção do empreendedor.

Singh, Corner e Pavlovich (2015) acrescentam que, apesar das dificuldades emocionais causadas pelo fracasso, momentos de reflexão podem transformar essas experiências em insights valiosos, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. Assim, o fracasso pode ser entendido não como um encerramento definitivo, mas como parte de um processo dinâmico que possibilita a evolução e o aperfeiçoamento das práticas empreendedoras.

Contudo, em muitos casos, ela simboliza o encerramento definitivo da tentativa empreendedora, evidenciando a dificuldade em superar as incertezas e limitações impostas pelo ambiente. Assim, a interrupção de ações empreendedoras emerge de uma interação complexa entre fatores contextuais, estruturais e individuais, refletindo a dinâmica intrínseca do processo.

Diante disso, define-se a finalização da ação empreendedora como o momento em que ela atinge uma conclusão, seja pela sua transformação em uma ação institucionalizada ou pela sua interrupção. A institucionalização representa o desfecho bem-sucedido, no qual a ação, inicialmente marcada por inovação e incerteza, é incorporada à estrutura social e organizacional, operando como uma rotina estável e amplamente aceita. Por outro lado, a interrupção evidencia que o êxito nem sempre é alcançado, marcando o término da ação devido a fatores como falta de recursos, perda de legitimidade social, mudanças contextuais ou a incapacidade de superar barreiras estruturais.

Assim, a finalização da ação empreendedora é uma etapa que reflete a interação entre fatores humanos, contextos, estratégias, e impactos sociais. A resiliência, reflexividade e competências dos agentes desempenham papéis centrais na navegação das incertezas e na mitigação de riscos, permitindo a adaptação e o aprendizado, seja para alcançar a institucionalização ou para lidar com a interrupção. A eficiência torna-se particularmente evidente na institucionalização, onde ações inovadoras se transformam em ações rotineiras, otimizando recursos e consolidando processos previsíveis e sustentáveis. O ambiente e as lógicas institucionais influenciam diretamente esse desfecho, moldando condições de legitimação ou inviabilizando a continuidade da ação diante das incertezas. Conexões e relacionalidade ampliam o acesso a recursos e suporte social, determinando a capacidade do agente de sustentar a ação até sua consolidação. A dinamicidade das estratégias adotadas permite ajustes contínuos às mudanças contextuais, essenciais tanto para a transição de ações inovadoras em rotinas institucionais quanto para a interrupção diante de obstáculos insuperáveis. Assim, a finalização destaca o caráter incerto e multifacetado da ação empreendedora, evidenciando tanto o impacto transformador da institucionalização quanto o

valor do fracasso como uma oportunidade de aprendizado, recalibração e busca contínua por eficiência.

3.2.2 Dinâmicas de interação

A partir da definição das etapas da ação empreendedora, serão estabelecidas dinâmicas de interação que visam fornecer um referencial analítico para compreender como mudanças em uma etapa do processo podem influenciar as demais etapas. Essas dinâmicas sugerem como alterações em determinados momentos ou contextos do fenômeno podem afetar o seu desenvolvimento como um todo, oferecendo assim uma visão detalhada sobre a complexidade e a natureza relacional entre as etapas da ação empreendedora.

No contexto específico da ação empreendedora, as etapas do processo são compreendidas como momentos distintos, porém interligados. As dinâmicas de interação exploram justamente como essas etapas se influenciam mutuamente, sugerindo fatores que facilitam ou dificultam as transições e analisando as consequências dessas interações para o desenvolvimento e transformação da ação empreendedora.

Cada dinâmica de interação descreve as formas pelas quais uma etapa pode exercer influência sobre as outras, refletindo o caráter reflexivo e contextual da ação empreendedora. Tais interações são concebidas com base no entendimento de que o processo da ação empreendedora é sujeito a mudanças contextuais, e que sua trajetória é construída a partir das relações continuamente estabelecidas entre as etapas, os agentes envolvidos e o ambiente em que estão inseridos.

3.2.2.1 Interação entre a percepção e a exploração

A transição da percepção para a exploração da oportunidade representa um momento crítico no processo da ação empreendedora. Essa interação evidencia como a percepção de uma possibilidade de mudança no *status quo* se transforma em ações concretas para explorá-la. Embora a percepção seja essencial para iniciar o processo, ela, por si só, não é suficiente. É necessário que o agente avalie positivamente sua capacidade de agir, considerando seus recursos como os fatores humanos, as estratégias, o contexto e as interações sociais. A decisão de explorar a oportunidade está diretamente ligada à confiança do agente em sua capacidade de superar as incertezas e riscos envolvidos, mobilizando esses elementos em conjunto. Essa

transição, portanto, se configura como um elo crucial no desenvolvimento da ação empreendedora, integrando aspectos individuais e contextuais.

Conforme definido anteriormente, a percepção da oportunidade trata-se de um requisito essencial da ação empreendedora, sem a qual é impossível que esta se desenvolva, momento em que se vislumbra a possibilidade de modificação do *status quo*. A percepção da oportunidade "abre portas" para que uma série de atividades possam ser desenvolvidas.

Para que o agente perceba a oportunidade uma série de fatores o influenciaram, a literatura empreendedora explorou vastamente esses fatores, oferecendo uma compreensão ampla desse processo. Gaglio e Katz (2001) destacam o estado de alerta empreendedor como um fator determinante. Segundo eles, quanto mais atento o indivíduo estiver aos sinais do ambiente, maior será sua capacidade de identificar oportunidades (Gaglio; Katz, 2001). De acordo com os autores, esse estado de alerta não é passivo; trata-se de uma predisposição ativa motivada por comportamentos perceptivos e raciocínio que permitem ao empreendedor uma análise precisa da realidade (Gaglio; Katz, 2001).

Já Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) aprofundam a discussão ao identificar cinco fatores principais que moldam o desenvolvimento de uma oportunidade: alerta empreendedor, conhecimento prévio, redes sociais, otimismo e criatividade, que são sub-categorias presentes na oportunidade. Eles argumentam que o conhecimento prévio é essencial para o reconhecimento de oportunidades, pois permite ao empreendedor identificar demandas não atendidas ou problemas dos clientes, enquanto as redes sociais ampliam o acesso a informações e recursos que facilitam essa identificação (Ardichvili; Cardozo; Ray, 2003). O otimismo, por sua vez, é crucial para manter uma visão positiva diante de desafios, e a criatividade possibilita a exploração de soluções inovadoras (Ardichvili; Cardozo; Ray, 2003).

Diante disso, vislumbra-se que a interação entre os fatores humanos e os aspectos da oportunidade é essencial para moldar o processo de percepção e exploração de possibilidades. A reflexividade permite que o agente analise criticamente os sinais do ambiente, ajustando sua percepção ao contexto e aplicando o conhecimento prévio de forma estratégica. As competências sociais e técnicas ampliam a capacidade de construir redes que fornecem informações e recursos essenciais para o desenvolvimento da oportunidade. Já a agência, ao mobilizar a capacidade de agir proativamente, conecta esses elementos internos e externos, fortalecendo a confiança do agente para superar incertezas e agir de maneira inovadora. Assim, a interação entre esses fatores humanos e as subcategorias da oportunidade, potencializa a percepção de demandas e a criação de soluções criativas, alinhando recursos e estratégias às condições do ambiente.

Baron (2006) complementa essa visão, sugerindo que o reconhecimento de novas oportunidades está frequentemente relacionado à capacidade de reconhecer padrões. Segundo ele, indivíduos que conseguem identificar oportunidades possuem estruturas cognitivas que lhes permitem organizar as informações recebidas e relacionar eventos aparentemente isolados em um modelo de negócio viável (Baron, 2006). Baron e Ensley (2006) também ressaltam a importância das estruturas cognitivas no processo de reconhecimento, indicando que essas ferramentas mentais ajudam os empreendedores a conectar dados de maneira eficaz.

A perspectiva de McMullen, Plummer e Acs (2007) reforça a ideia de que a percepção de oportunidade é influenciada pela ação humana e pelas incertezas inerentes ao tempo e ao contexto. Eles argumentam que, mais do que características individuais, são fatores como conhecimento, geografia, motivação e habilidade que permitem ao empreendedor lidar melhor com a incerteza e agir sobre as oportunidades percebidas (McMullen; Plummer; Acs, 2007).

Por outro lado, Renko, Shrader e Simon (2012) introduzem a ideia dos filtros perceptivos, que incluem elementos como preconceitos, heurísticas e capacidade cognitiva. Segundo os autores, os filtros variam de pessoa para pessoa e influenciam diretamente a forma como as oportunidades são percebidas e interpretadas, contribuindo para a variação na precisão dessas percepções (Renko; Shrader; Simon, 2012).

Suddaby, Bruton e Si (2015) acrescentam a dimensão do contexto social e histórico, destacando a importância da reflexividade. Eles argumentam que o contexto pode restringir a capacidade de percepção de oportunidades, mas a reflexividade - a capacidade de revisar e reinterpretar a realidade - permite ao empreendedor superar essas limitações e criar novas oportunidades (Suddaby; Bruton; Si, 2015).

George *et al.* (2016) identificam seis fatores que influenciam o processo de percepção de oportunidade: conhecimento prévio, capital social, cognição (incluindo traços de personalidade como criatividade e autoeficácia), condições ambientais, estado de alerta empreendedor e pesquisa sistemática. De acordo com os autores, esses elementos se interligam, proporcionando uma visão mais completa do que determina a capacidade de um empreendedor de identificar e explorar oportunidades no ambiente (George *et al.* 2016).

Filser *et al.* (2020) sustentam que o reconhecimento de oportunidades é influenciado por uma combinação de fatores pessoais, organizacionais e ambientais, com ênfase significativa em fatores pessoais, como conhecimento prévio, experiência e estado de alerta, bem como no papel das redes sociais. Os autores sugerem que os empreendedores podem avaliar seus pré-requisitos individuais e os fatores sociais e ambientais relevantes para

aprimorar seu desempenho de reconhecimento de oportunidades, melhorando assim suas chances de sucesso empresarial (Filser *et al*. 2020).

Huang *et al.* (2022), ao investigarem como a diversidade de conhecimento dentro de equipes empreendedoras influencia a identificação de oportunidades de negócio, identificaram que equipes compostas por membros com diferentes formações educacionais, habilidades e experiências possuem uma capacidade ampliada de reconhecer oportunidades empreendedoras. A diversidade cognitiva permite uma análise mais abrangente e inovadora do mercado (Huang *et al.* 2022). A heterogeneidade de conhecimento contribui para a ampliação do capital social da equipe (Huang *et al.* 2022). Membros com backgrounds diversos trazem redes de contatos variadas, facilitando o acesso a informações e recursos externos que são cruciais para a identificação de novas oportunidades (Huang *et al*. 2022).

Nafukho e Mansour (2025) investigaram os elementos que influenciam o reconhecimento de oportunidades empreendedoras, com ênfase no papel da educação e do treinamento. Os autores identificaram que o conhecimento prévio, a criatividade, a autoconfiança e a paixão empreendedora são cruciais no processo de reconhecimento de oportunidades (Nafukho; Mansour, 2025). Além disso, as redes sociais desempenham um papel significativo, fornecendo acesso a informações e recursos que facilitam a identificação de oportunidades (Nafukho; Mansour, 2025). Nafukho e Mansour (2025) destacam a importância da educação e do treinamento, especialmente através de métodos de aprendizagem experiencial, para aprimorar a capacidade de reconhecer oportunidades empreendedoras.

Desse modo, vislumbra-se que os principais fatores que influenciam a percepção de oportunidade incluem o alerta empreendedor, que se refere à capacidade de estar atento a sinais no ambiente que indicam possíveis oportunidades. O conhecimento prévio, que está ancorado na experiência e o entendimento acumulados sobre mercados, clientes e problemas, que ajudam a perceber oportunidades de forma mais eficaz. O capital social, ou seja, a rede de contatos e o acesso a recursos, facilita a troca de informações e amplia a visão do empreendedor sobre novas possibilidades. A cognição, que envolve a capacidade de organizar informações e reconhecer padrões, permitindo que o agente conecte eventos isolados em um modelo de negócio coerente.

Além disso, o otimismo e a criatividade são fatores importantes, pois estimulam a visão positiva e a imaginação, necessárias para gerar soluções inovadoras. As condições ambientais, como contexto econômico, social e cultural, também influenciam a percepção de oportunidades, enquanto a pesquisa sistemática ajuda na busca ativa por novas ideias e

oportunidades no mercado. A literatura destaca a variedade e complexidade de fatores que estão envolvidos na percepção de oportunidade, onde fatores internos, como conhecimento, redes sociais, cognição e criatividade, interagem com fatores externos, como condições ambientais e o contexto social, para moldar a maneira como os empreendedores percebem as oportunidades.

Todavia, cabe destacar que a etapa de percepção de oportunidade, embora fundamental, por si só não garante a execução da ação empreendedora. Para que a percepção se transforme em ação, é necessário que o agente avalie sua capacidade de agir e reconheça os recursos disponíveis para explorar a oportunidade. Nesse sentido, a percepção é um requisito para o desenvolvimento de um processo mais amplo. Gaglio e Katz (2001) argumentam que a percepção de uma oportunidade, que envolve a identificação de uma lacuna no mercado ou uma nova solução, não basta para que o empreendedor decida agir. De acordo com os autores, a oportunidade só emerge quando alguém opta por explorá-la e obter benefícios com ela (Gaglio; Katz, 2001). Dessa forma, a percepção seria um requisito para a ação, potencializado pelo estado de alerta do indivíduo, mas sua emergência depende da decisão do indivíduo de explorá-la (Gaglio; Katz, 2001).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) corroboram essa visão ao afirmar que a sensibilidade às possibilidades de mudança não é suficiente; é necessário também identificar uma correspondência entre essas possibilidades e os recursos disponíveis. Para os autores, o ajuste entre meios e fins, o que os autores chamam de criação de um conceito, deve gerar valor superior ao existente (Ardichvili; Cardozo; Ray, 2003). Além disso, a viabilidade da oportunidade precisa ser avaliada em cada fase, sendo a evolução do empreendimento dependente dessas análises (Ardichvili; Cardozo; Ray, 2003).

Shane e Venkataraman (2000) apontam que a decisão de explorar uma oportunidade se baseia na avaliação do empreendedor sobre o valor esperado, considerando que os custos da exploração sejam compensados pelo lucro. No entanto, os autores afirmam que os indivíduos podem diferir em suas avaliações, e nem todos optam por explorar a oportunidade, mesmo que ela pareça promissora (Shane e Venkataraman, 2000). Dimov (2010) destaca que a viabilidade e operabilidade da oportunidade refletem crenças pessoais do empreendedor sobre sua capacidade de sucesso, incluindo a autoeficácia, ou seja, o conhecimento e as habilidades necessárias para estabelecer o negócio.

Já McMullen e Shepherd (2006) defendem que tanto o conhecimento quanto a motivação são fundamentais para enfrentar a incerteza e transformar uma oportunidade percebida em uma ação empreendedora. De acordo com os autores, o conhecimento

desempenha um papel fundamental na identificação de uma oportunidade de "terceira pessoa", ou seja, uma oportunidade que não é visível para todos, mas apenas para aqueles com o conhecimento adequado (McMullen; Shepherd, 2006). Já a motivação ajuda a converter essa oportunidade em uma de "primeira pessoa" (McMullen; Shepherd, 2006). Isso significa que, mesmo que o indivíduo não tenha o conhecimento específico para explorar a oportunidade, sua motivação é suficientemente forte para que ele enfrente as incertezas e consiga transformá-la em realidade (McMullen; Shepherd, 2006).

Portanto, sugere-se nesse estudo que a etapa de percepção da oportunidade encerra-se no momento em que o agente, já consciente da possibilidade de mudança, decide explorá-la para obter benefícios, sejam eles financeiros ou não.

Assim, a interação entre a percepção de oportunidade e a exploração da oportunidade depende da avaliação do agente sobre sua capacidade de agir. Quando o agente percebe uma oportunidade e simultaneamente avalia que possui os recursos, conhecimentos e competências necessários para explorá-la, essa avaliação desencadeia a transição para a etapa de exploração da oportunidade. Assim, a decisão de agir com base nessa confiança é o fator determinante que liga a percepção à ação concreta de exploração.

A figura 4 ilustra essa interação:

Figura 4 - Entre a percepção e a exploração

Fonte: Nascimento (2025)

Desse modo, destaca-se que a interação entre percepção e exploração da oportunidade é moldada pelas categorias e subcategorias que fundamentam a ação empreendedora. No processo, a transição entre as etapas de percepção e exploração é um momento crítico, em que a percepção do potencial de mudança deve ser convertida em ações concretas, mesmo diante da incerteza e do risco inerentes ao ambiente. Nos fatores humanos, a reflexividade permite que o agente reavalie continuamente suas ações e estratégias, enquanto a agência impulsiona a

tomada de decisões proativas, alinhando recursos e objetivos. A competência fortalece a capacidade de reconhecer padrões e atuar estrategicamente, e a criatividade possibilita a geração de soluções inovadoras, essenciais para enfrentar desafios imprevistos. No campo das estratégias, a capacidade de adaptação é fundamental para ajustar escolhas e ações às condições dinâmicas e incertas do ambiente. A interação, por sua vez, é fortalecida pelas conexões, que ampliam o acesso a recursos, informações e parcerias estratégicas, permitindo ao agente integrar diferentes atores em sua rede de suporte. Finalmente, o contexto influencia diretamente o desenvolvimento da ação empreendedora, com o ambiente fornecendo tanto oportunidades quanto desafios, exigindo que o agente navegue pelas variáveis econômicas, sociais e culturais. Assim, a integração dessas categorias reflete a natureza relacional e adaptativa da ação empreendedora, reforçando sua capacidade de transformar percepção em ação concreta e efetiva.

3.2.2.2 Interação entre a linearidade e a dinamicidade

No processo da ação empreendedora, a transformação de oportunidades em realizações concretas varia conforme a estratégia adotada. Diferentes estratégias influenciam a forma como os agentes percebem, exploram e concretizam as oportunidades disponíveis. Enquanto a causação oferece uma lógica linear, estruturada e preditiva, ideal para contextos estáveis e previsíveis, a efetuação e a bricolagem privilegiam a flexibilidade e a adaptação, permitindo ajustes contínuos em ambientes de alta incerteza. Essas diferenças fundamentais destacam a importância de compreender como a dinâmica entre percepção, exploração e emergência das ações pode se manifestar de forma linear ou dinâmica, moldando o sucesso da ação empreendedora em distintos contextos.

Na causação os objetivos são definidos antes da tomada de decisão (Servantie; Hlady-Rispal, 2019). O agente, nesse contexto, estabelece metas específicas, seleciona os recursos mais adequados para alcançá-las, e adota um planejamento detalhado que estrutura todo o processo (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012). Essa estratégia envolve a antecipação e o controle das variáveis externas, é especialmente eficaz em ambientes estáveis, onde as condições de mercado são relativamente conhecidas e podem ser analisadas com precisão (Berends *et a.* 2014).

Na estratégia de causação, o processo inicia-se com a percepção da oportunidade, fundamentada em dados e análises preditivas. Essa etapa, situada no domínio do real, permite ao agente perceber elementos transformativos ainda não manifestados e elaborar um plano

estratégico detalhado para orientar as etapas seguintes. A partir dessa base, o processo avança para a exploração no domínio do atual, onde os recursos e ações são alinhados para maximizar a eficácia, e culmina na emergência e finalização da ação no domínio do empírico, onde os resultados se tornam observáveis e mensuráveis. A linearidade dessa estratégia permite a gestão eficiente dos recursos e a consolidação dos objetivos previamente traçados (Sarasvathy, 2011; Fisher, 2012; Berends *et al.* 2014).

Por outro lado, quando a ação empreendedora é iniciada pela efetuação, o processo torna-se mais adaptativo e dinâmico, rompendo com a linearidade. A efetuação permite ao agente criar múltiplos efeitos possíveis, independentemente de um objetivo final previamente definido (Sarasvathy, 2011). Diferentemente da causação, que parte de um objetivo específico e busca os meios mais adequados para alcançá-lo, a efetuação inicia-se com os meios disponíveis - quem sou eu, o que sei e quem conheço que pode me ajudar - para explorar e descobrir o melhor efeito possível (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012).

Nesse contexto, a sequência linear de percepção, exploração, emergência e finalização da ação não se aplica. A efetuação segue um movimento adaptativo e cíclico, onde a percepção de oportunidades pode ser continuamente redefinida à medida que novas informações surgem durante a exploração. Assim, o processo pode começar na etapa de exploração, retornar à percepção para reformulação, e depois seguir novamente para a exploração, avançando de maneira imprevisível.

Já a bricolagem utiliza os recursos de maneira improvisada e inovadora, respondendo às limitações com criatividade e favorecendo a experimentação incremental. Servantie e Hlady-Rispal (2019) explicam que essa abordagem envolve a reutilização de recursos pouco valorizados, encontrando novos usos e combinando-os de forma inovadora para solucionar problemas de forma rápida. Embora geralmente associada a desordem e confusão, a bricolagem é um processo que promove inovação e adaptação (Servantie; Hlady-Rispal, 2018). A bricolagem, portanto, é especialmente relevante em cenários de escassez e incerteza (Perry; Chandler; Markova, 2011; Brettel *et al.* 2012).

A bricolagem, diferentemente da efetuação, pode, em alguns casos, iniciar com um objetivo previamente definido (Servantie; Hlady-Rispal, 2018). Contudo, mesmo nesses casos, não segue um planejamento estruturado, como na causação, pois os meios para alcançar o objetivo são improvisados e adaptados às condições disponíveis (Baker; Nelson, 2005). Porém, em outros contextos, a bricolagem também pode começar sem qualquer objetivo prévio, sendo guiada pelas possibilidades e recursos encontrados ao longo do processo (Baker; Nelson, 2005; Fisher, 2012).

Durante a exploração, a bricolagem permite a criação de soluções inovadoras e adaptativas com base no contexto imediato. Essa abordagem pode desencadear novos insights que retornam ao domínio do real, enriquecendo a percepção de oportunidades. Por outro lado, quando a bricolagem parte de uma oportunidade previamente percebida no domínio do real, a exploração pode seguir caminhos imprevisíveis e inesperados, transformando a direção inicial do processo.

Stroe, Parida e Wincent (2018) destacam que, na efetuação e bricolagem, os agentes frequentemente revisitam fases anteriores para ajustar suas estratégias conforme novas oportunidades ou informações de mercado emergem. Dessa forma, as etapas de percepção e exploração tornam-se interdependentes e flexíveis, adaptando-se às contingências do ambiente e permitindo maior criatividade e inovação ao longo do processo.

Assim, em abordagens não lineares, o processo se movimenta entre os domínios do real e do atual em um ciclo de aprendizado e reconfiguração, até alcançar a emergência e a finalização no domínio do empírico. Essa dinâmica é especialmente eficaz em contextos de alta incerteza, onde o agente precisa ajustar suas estratégias à medida que novas informações e oportunidades são percebidas.

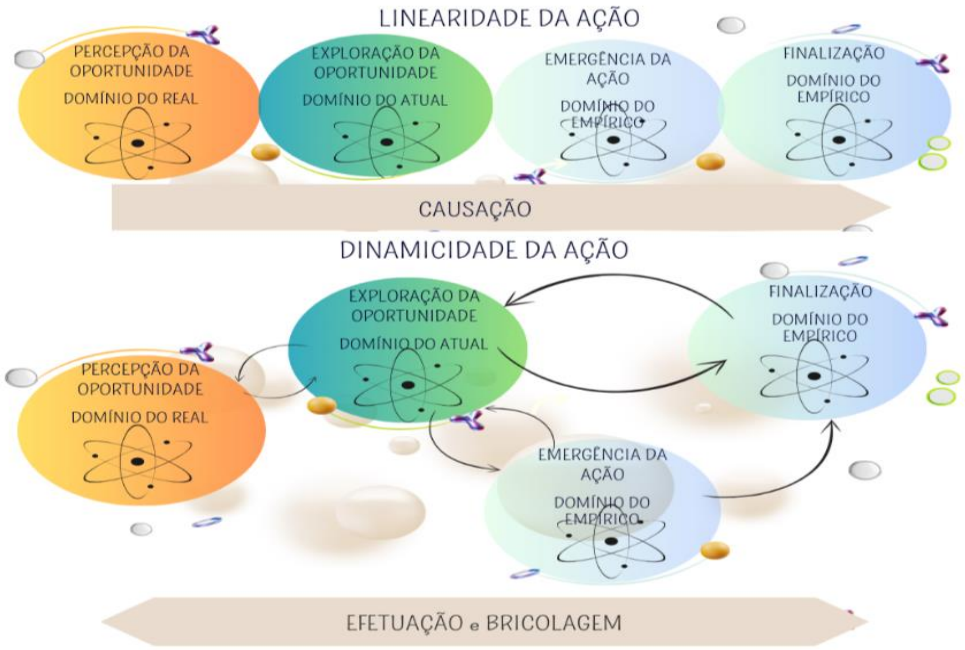
Portanto, a ação empreendedora pode seguir caminhos lineares ou dinâmicos, dependendo da abordagem estratégica adotada e do nível de incerteza do ambiente. Enquanto a causação privilegia o planejamento e a previsibilidade, a efetuação e a bricolagem destacam a adaptabilidade e a exploração criativa, reafirmando que o sucesso da ação empreendedora reside em alinhar a estratégia às condições do contexto e à natureza da oportunidade identificada.

Diante disso, sugere-se que a ação empreendedora pode ser linear e preditiva, como na causação, ou adaptativa e dinâmica, como na efetuação e bricolagem. Enquanto a causação avança sequencialmente da percepção à finalização, as estratégias adaptativas permitem redefinições contínuas, ajustando as etapas de exploração e a percepção de forma dinâmica. Assim, a natureza linear ou dinâmica do processo é determinada pela abordagem estratégica e pelo contexto em que a ação ocorre. A Figura 5 demonstra essa interação.

Desse modo, ao abordar a tensão entre linearidade e dinamicidade, destaca que a ação empreendedora é profundamente influenciada pela interação entre estratégia, contexto e fatores humanos. Em ambientes estáveis, a causação oferece uma abordagem estruturada e preditiva, com etapas sequenciais que otimizam o planejamento e a gestão de recursos. Por outro lado, em cenários marcados pela incerteza, a efetuação e a bricolagem permitem um processo adaptativo e flexível, onde a exploração de oportunidades e a percepção se

entrelaçam de forma cíclica, possibilitando inovações e respostas criativas. A reflexividade e a agência, combinadas com sua criatividade e capacidade de construir conexões estratégicas, são cruciais para navegar entre essas abordagens. Assim, o desenvolvimento da ação empreendedora está intrinsecamente ligado à habilidade de ajustar estratégias à natureza do ambiente e ao nível de incerteza, evidenciando que o sucesso reside na capacidade de equilibrar planejamento estruturado e adaptação dinâmica.

Figura 5 - Entre a linearidade e a dinamicidade



Fonte: Nascimento (2025)

3.2.2.3 A alternância estratégica

Diferentes contextos e condições ambientais exigem estratégias específicas. Enquanto a causação é mais eficaz em mercados estabelecidos e previsíveis, a efetuação e a bricolagem surgem como alternativas adaptativas em situações de incerteza ou escassez de recursos. Servantie e Hlady-Rispal (2019) destacam que essas estratégias não são mutuamente exclusivas, mas complementares, sendo utilizadas alternadamente em resposta a mudanças internas e externas. Fisher, (2012) e Berends *et al.* (2014) corroboram essa perspectiva, indicando que essas abordagens são frequentemente combinadas ao longo do processo empreendedor.

Em contextos de estabilidade e previsibilidade, onde as condições de mercado são amplamente conhecidas, a causação desponta como a abordagem estratégica predominante. Essa estratégia, caracterizada pelo planejamento detalhado e pela predição, permite que empreendedores alinhem suas ações a objetivos claros, minimizando riscos e maximizando retornos (Berends *et al.* 2014; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Arend; Sarooghi; Burkemper, 2015). Servantie e Hlady-Rispal (2019) destacam sua eficácia em organizar e estruturar processos, garantindo maior controle sobre os resultados esperados. Tal abordagem facilita a definição de uma visão clara e de objetivos concretos, possibilitando o planejamento preciso e a alavancagem eficiente de recursos. Além disso, a causação é frequentemente associada a empreendedores com alta autoeficácia e paixão obsessiva, que tendem a buscar metas específicas e exercer controle sobre os resultados, especialmente em ambientes de baixa incerteza, nos quais é possível prever o futuro com maior precisão (Perry; Chandler; Markova, 2011).

Estudos também indicam que a causação é mais utilizada em estágios avançados do processo empreendedor, como nas fases de crescimento, replicação e sustentabilidade de negócios (Servantie; Hlady-Rispal, 2018). Em mercados previsíveis, essa abordagem tem se mostrado eficaz tanto na criação de valor externo quanto na inovação de estruturas de valor oferecidas aos clientes, por meio do alinhamento de objetivos claros com análises de mercado e cálculos de retorno esperado (Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017). Brettel *et al.* (2012) reforçam que a causação é particularmente adequada a projetos de baixo nível de inovação em mercados estabelecidos, onde a previsibilidade permite que gestores planejem e alinhem recursos com precisão, otimizando resultados e aumentando a eficiência. Como destacam Berends *et al.* (2014), essa estratégia é frequentemente explorada em momentos em que os objetivos estão claramente definidos e os caminhos mais delineados, proporcionando uma base sólida para o desempenho dos empreendimentos.

Em ambientes marcados pela incerteza ou pela necessidade de inovação, a efetuação surge como a estratégia mais apropriada para os empreendedores. Sarasvathy (2001) descreve essa abordagem como uma lógica de ação centrada na exploração de recursos disponíveis e na adaptação contínua a contingências, permitindo que objetivos e estratégias sejam moldados ao longo do processo. Essa flexibilidade é fundamental para responder a eventos inesperados e transformar incertezas em oportunidades. Stroe, Parida e Wincent (2018) destacam que a efetuação promove ajustes dinâmicos às condições ambientais, enquanto Berends *et al*. (2014) ressaltam seu papel em converter limitações em vantagens competitivas por meio de estratégias adaptativas. Além disso, Servantie e Hlady-Rispal (2019) apontam a relevância da

efetuação na superação de barreiras relacionadas à escassez de recursos, possibilitando o avanço organizacional mesmo em contextos restritivos, por meio de intercâmbios com stakeholders e da exploração de caminhos alternativos.

Essa estratégia não se limita a um estágio específico do processo empreendedor, sendo relevante em diversas fases, como demonstrado por (Servantie; Hlady-Rispal, 2018). Particularmente eficaz em indústrias dinâmicas e inovadoras, a efetuação favorece práticas como a aceitação de perdas acessíveis, o aproveitamento de oportunidades imprevistas e a formação de alianças estratégicas (Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Perry; Chandler; Markova, 2011). Brettel *et al.* (2012) reforçam que, em contextos de alta inovação, essa estratégia prioriza a experimentação e a valorização de alianças, permitindo uma abordagem ágil e criativa diante de desafios. Nessas condições, a efetuação contribui para o sucesso de projetos ao adaptar processos às demandas emergentes e ao ambiente dinâmico, tornando-se essencial para alcançar eficiência e inovação sustentáveis.

Em contextos de escassez de recursos, a bricolagem destaca-se como uma estratégia fundamental para empreendedores que enfrentam barreiras institucionais, econômicas e estruturais. Baker e Nelson (2005) definem a bricolagem como o uso criativo e improvisado de recursos subvalorizados ou disponíveis localmente para criar soluções práticas, permitindo superar limitações ambientais por meio de combinações inovadoras de insumos. Essa abordagem é particularmente útil em cenários onde a inovação é essencial, mas o acesso a recursos tradicionais é restrito (Brettel *et al.* 2012). Além disso, Desa e Basu (2013) enfatizam seu papel em empreendimentos sociais, não apenas atendendo a necessidades imediatas, mas também legitimando práticas alternativas como soluções socialmente reconhecidas. Assim, a bricolagem vai além de ser uma resposta às adversidades, podendo ser uma escolha estratégica para fomentar a inovação em missões sociais complexas. De forma similar, Servantie e Hlady-Rispal (2019) destacam que essa abordagem possibilita inovações incrementais e adaptações organizacionais, sendo especialmente valiosa em momentos de transformação ou emergência.

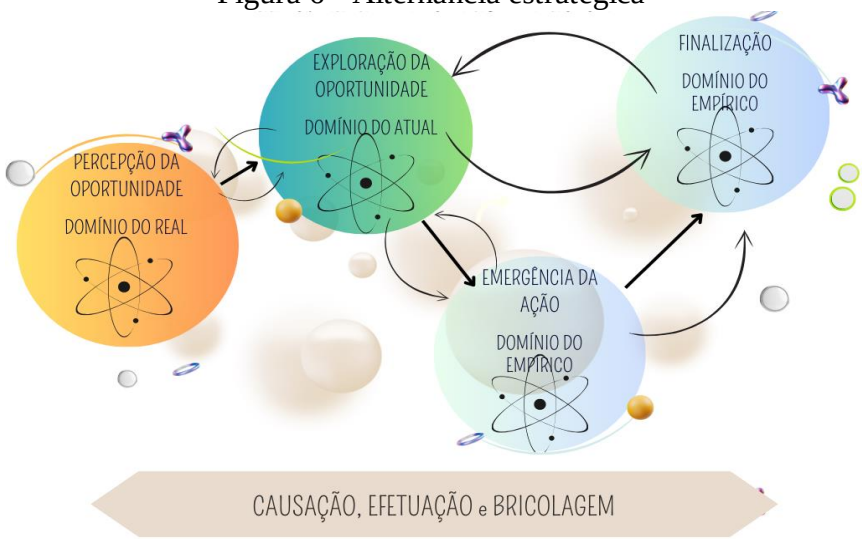
Apesar de suas vantagens, a bricolagem possui limitações importantes. Fisher (2012) adverte que o uso intensivo dessa estratégia pode aprisionar organizações em ciclos de auto-reforço, dificultando o crescimento e a profissionalização. Baker e Nelson (2005) corroboram essa visão, apontando que a dependência de recursos locais pode restringir a escalabilidade e dificultar a expansão para mercados mais amplos. Nesse sentido, Garud e Karnøe (2003) sugerem que a bricolagem é mais eficaz quando combinada com abordagens de inovação incremental, o que ajuda a mitigar suas limitações e amplia seu potencial. Essa integração

permite que empreendimentos mantenham flexibilidade enquanto buscam crescimento sustentável, equilibrando criatividade com estratégias estruturadas. Assim, embora a bricolagem seja uma solução criativa e adaptativa em cenários restritivos, seu uso deve ser moderado e alinhado a objetivos de longo prazo para evitar barreiras ao desenvolvimento.

Estudos como os de Fisher (2012) e Servantie e Hlady-Rispal (2019) mostram que empreendedores frequentemente alternam entre causação, efetuação e bricolagem ao longo do processo, dependendo das demandas contextuais. Por exemplo, em fases iniciais de inovação, a efetuação pode predominar, enquanto a causação se torna relevante em momentos de consolidação de mercado. A bricolagem, por sua vez, pode ser utilizada como resposta emergencial em situações de escassez. Embora essas abordagens sejam complementares, seu uso deve ser alinhado às condições ambientais e aos objetivos do agente. Escolher a estratégia errada para o momento ou contexto pode comprometer o processo (Fisher; Servantie; Hlady-Rispal, 2019; Servantie; Hlady-Rispal, 2018). A alternância entre essas estratégias reflete a necessidade de constante adaptação e reflexividade por parte do agente.

Assim sendo, sugere-se que durante o processo de desenvolvimento de uma ação empreendedora, as estratégias de causação, efetuação e bricolagem podem ser utilizadas alternadamente, em resposta às condições internas e externas do ambiente. Essa alternância reflete as interdependências e a natureza não linear das etapas do processo, demonstrando que cada escolha estratégica depende de fatores contextuais até o momento de finalização. A Figura 6 representa essa dinâmica:

Figura 6 - Alternância estratégica



Fonte: Nascimento (2025)

Diante do exposto, destaca-se que o processo empreendedor é dinâmico e marcado pela alternância estratégica entre causação, efetuação e bricolagem, cada uma desempenhando um papel crucial em diferentes momentos do desenvolvimento da ação empreendedora. A transição entre etapas, como percepção, exploração e emergência, não segue um padrão linear, mas é influenciada por condições internas e externas que determinam a estratégia mais adequada. A reflexividade e a criatividade dos agentes tornam-se indispensáveis para ajustar continuamente as estratégias, enquanto conexões estratégicas proporcionam suporte para acessar informações e recursos. Por fim, a influência do ambiente, ao criar oportunidades ou desafios, reforça a necessidade de uma abordagem adaptativa, demonstrando que o sucesso da ação empreendedora reside na dinamicidade de integrar e alternar essas estratégias conforme as demandas do contexto e do processo.

3.2.2.4 Interação entre exploração e a emergência da ação

A etapa de exploração de oportunidades é o momento em que os agentes mobilizam recursos, enfrentam incertezas e utilizam estratégias como causação, efetuação e bricolagem para ativar poderes causais. Esses poderes criam as condições para que ações exploratórias se transformem em fenômenos socialmente relevantes, marcando a emergência da ação empreendedora. A emergência ocorre quando essas estratégias geram impacto social significativo, resultando na criação de crenças e normas deontológicas que conferem objetividade social à inovação. Assim, a exploração bem-sucedida catalisa a transição da ideia para a ação emergente, estabelecendo um elo crucial entre a mobilização de recursos e o reconhecimento social.

A etapa de exploração de oportunidade, assim como as demais etapas, não é uma fase isolada, trata-se de um momento em que os agentes executarão suas estratégias com o propósito de ativar poderes causais e possibilitar a emergência da ação empreendedora. Os poderes causais são mecanismos fundamentais no realismo crítico, descritos como capacidades intrínsecas das entidades de gerar efeitos sob condições apropriadas. Esses poderes residem nas camadas mais profundas da realidade, muitas vezes fora do alcance da percepção imediata, sendo reais, mas nem sempre empíricos (Bhaskar, 1978; Kaidesoja, 2007). Para algo possuir poder causal, é necessário que esteja inserido em uma relação que obstrua ou facilite ações específicas, operando em contextos e configurações que podem produzir diferentes resultados (Sayer, 2000; Archer, 2012). No realismo crítico, eventos reais não decorrem de uma única causa, mas de uma interação complexa de poderes causais, que se

manifestam como tendências e podem falhar em gerar os efeitos esperados (Bhaskar, 1978; Elder-Vass, 2010).

Esses poderes atuam tanto na estrutura quanto na agência, oferecendo constrangimentos ou incentivos, e suas manifestações estão profundamente interligadas às condições contextuais (Archer, 2012; Moghadam-Saman, 2019). Por exemplo, no contexto das ciências sociais, humanos são vistos como agentes dotados de poderes para iniciar mudanças, monitorar ações e utilizar a linguagem, que operam de forma significativa e regida por regras (Harré; Secord, 1972). Assim, compreender os poderes causais exige uma análise das essências estruturais das coisas, que constituem a base real de suas tendências naturais (Bhaskar, 1978).

Explorar ativamente os poderes causais significa ativar as condições e interações que levam à emergência de fenômenos. Emergência, neste caso, é entendida como o resultado de mecanismos ontologicamente fundamentados, que, embora invisíveis empiricamente, moldam os eventos através de relações contingentes e interações contextuais (Vandenberghe; Pimentel, 2019; Moghadam-Saman, 2019).

Diante disso, na etapa de exploração de oportunidades ao executar as estratégias de causação, efetuação, bricolagem, ou uma combinação entre elas, os agentes ativam os poderes causais, possibilitando a emergência de mecanismos. Explorar ativamente os poderes causais significa não apenas ativar condições e interações, mas também pavimentar o caminho para que ações empreendedoras se tornem socialmente relevantes, rompendo padrões estabelecidos. Vale ressaltar que os poderes causais não operam de forma linear ou determinista, mas como tendências que podem ou não se manifestar plenamente dependendo das condições contextuais (Bhaskar, 1978; Moghadam-Saman, 2019). Assim, a ativação de poderes causais, tende a gerar um determinado efeito, mas nem sempre ele será igual, pois dependerá das circunstâncias sob as quais foi ativado.

Desse modo, a exploração de oportunidade ativa os poderes causais que afetam diretamente a emergência da ação empreendedora e essa emergência depende da transformação das ações e ideias em algo reconhecido socialmente. Logo, além da ativação de poderes causais e a emergência de novos mecanismos, as estratégias utilizadas durante a etapa de exploração de oportunidades devem gerar um impacto social, que ocorre por meio da criação de crenças e deônticos sobre o novo mecanismo gerado, modificando os padrões vigentes. O que diferencia uma ação empreendedora emergente de uma ação isolada é o reconhecimento social. Isso só ocorre quando as crenças e deônticos que surgem da exploração geram um impacto social significativo.

As crenças e normas deontológicas são entendidas como princípios éticos e morais que orientam o comportamento dos indivíduos em uma sociedade. Crenças, segundo McBride e Wuebker (2022), são representações cognitivas que retratam estados do mundo, enquanto os deônticos dizem respeito a deveres e direitos, sendo frequentemente descritos como um tipo específico de crença cognitiva. Assim como partículas físicas constituem os blocos de construção dos objetos materiais, as crenças e normas deontológicas são consideradas os blocos fundamentais das entidades sociais (Ludwig, 2016; McBride; Wuebker, 2022). Essas normas, no entanto, não são fixas; elas evoluem continuamente sob a influência de fatores culturais, sociais e históricos, desempenhando papel central na coesão social e na formação de identidades coletivas.

O processo de transformação de fenômenos sociais em epistemologias objetivas ocorre através da sistematização do conhecimento gerado pelas práticas sociais. Esse processo envolve a contextualização, que considera o conhecimento como construído nas relações entre sujeitos e objetos; a recursividade, em que práticas sociais criam ciclos contínuos de produção e reprodução do saber, com base em experiências anteriores; e a interação social, onde o conhecimento emerge de negociações entre atores sociais, enriquecido por múltiplas perspectivas (Da Rolt, 2011; Bíscoli e Bíscoli, 2015). Assim, a formação de crenças e normas deontológicas estáveis não apenas orienta os comportamentos individuais e coletivos, mas também fundamenta o processo pelo qual os fenômenos sociais são sistematizados e transformados em epistemologias objetivas, refletindo a complexidade e a historicidade das interações sociais (Ludwig, 2016; McBride; Wuebker, 2022).

A trajetória de Walt Disney demonstra como estratégias eficazes e a ativação de poderes causais podem transformar desafios em oportunidades, gerando impacto coletivo e moldando novos padrões sociais e culturais. Em 1928, Walt Disney enfrentou uma das maiores crises de sua carreira como empreendedor ao perder os direitos sobre seu personagem mais bem-sucedido até então, Oswald the Lucky Rabbit. [3]A situação foi um gatilho para ativar seus poderes causais - como criatividade, resiliência e visão estratégica - e o levou a criar um novo personagem: Mickey Mouse. Essa decisão não apenas demonstrou sua capacidade de explorar recursos limitados, mas também exemplificou uma combinação eficaz de estratégias empreendedoras.

Disney utilizou bricolagem ao reunir os recursos disponíveis e trabalhar com sua equipe para desenvolver Mickey, explorando de forma criativa as ferramentas e meios ao seu

[3] História retirada do artigo “Foundations of entrepreneurial strategy”, de Gans, Stern e Wu (2019).

alcance. Ele também recorreu à efetuação, agindo com base no que tinha à disposição, e à causação, planejando estrategicamente para transformar Mickey Mouse em um marco na história da animação. A inovação tecnológica de sincronizar som e imagem em "Steamboat Willie" foi o ponto de inflexão que catapultou Mickey ao sucesso e transformou a Disney em uma referência mundial na indústria do entretenimento.

Essa trajetória exemplifica que quanto mais eficazes forem as estratégias de exploração de oportunidades, maior será a ativação de poderes causais, acelerando a emergência da ação empreendedora. A criação de Mickey Mouse foi mais do que um marco de sucesso individual - tornou-se um fenômeno de impacto coletivo. A aceitação social da inovação consolidou novas crenças e normas deontológicas no setor, como a valorização da criatividade, da inovação tecnológica e do storytelling como elementos centrais do entretenimento.

No contexto do realismo crítico, a história de Walt Disney demonstra como a exploração eficaz de uma oportunidade pode transformar desafios em catalisadores de inovação, gerando impacto coletivo e moldando novos padrões sociais e culturais.

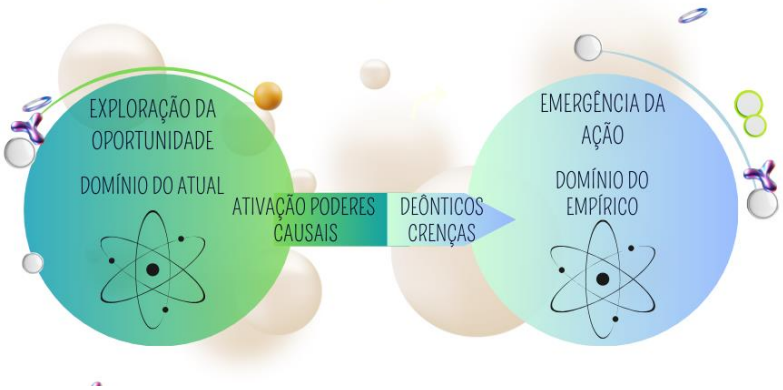
Desse modo, as estratégias de causação, efetuação e bricolagem, ao planejar, recombinar recursos e utilizar os meios disponíveis para modificar a estrutura social, atuam também para trazer epistemologia objetiva à ação empreendedora emergente, para que possa ser aceita e produzir impactos sociais. O impacto social não é apenas uma consequência da emergência, mas também uma condição necessária para que ela seja reconhecida como tal. Nesse sentido, as estratégias na exploração de oportunidade não apenas ativam poderes causais, mas transformam ideias em fenômenos que desafiam e redefinem normas sociais, moldando novos paradigmas coletivos. A combinação dessas estratégias pode acelerar ou transformar a emergência, dependendo do contexto em que são desenvolvidas.

Nesse sentido, sugere-se que, quanto mais eficazes forem as estratégias de exploração de oportunidades (causação, efetuação ou bricolagem), maior será a ativação de poderes causais, acelerando a emergência da ação empreendedora. Essa emergência só se concretiza plenamente quando as estratégias geram crenças e deônticos que conferem objetividade social à inovação, transformando-a em um fenômeno de impacto coletivo. A Figura 7 ilustra a essa interação.

Nesse sentido, tem-se que a etapa de exploração de oportunidades é o momento em que os agentes mobilizam recursos, enfrentam incertezas e ativam poderes causais necessários para a emergência de uma ação empreendedora. Estratégias como causação, efetuação e bricolagem desempenham papéis essenciais nesse contexto, adaptando-se às condições

específicas e potencializando a capacidade de transformação das estruturas sociais. Essas estratégias não apenas facilitam a execução de ações planejadas ou improvisadas, mas também ampliam a interação entre recursos disponíveis e resultados potenciais, acelerando a manifestação de tendências latentes.

Figura 7 - Da exploração à emergência



Fonte: Nascimento (2025)

A emergência da ação empreendedora, por sua vez, marca o ponto em que a ideia ou iniciativa transcende o âmbito individual e ganha relevância na esfera social. No entanto, essa emergência não é o fim do processo, mas um estágio que abre novas possibilidades: a ação pode se consolidar por meio da institucionalização, transformando-se em práticas estáveis e legitimadas, ou, alternativamente, ser interrompida caso não alcance os critérios de legitimidade ou viabilidade necessários.

Desse modo, a transição entre a exploração e a emergência evidencia a interdependência das etapas, conectando ideias a impactos sociais. A reflexividade, como fator humano, possibilita ajustes estratégicos constantes, enquanto a criatividade amplia a capacidade de gerar soluções únicas e transformar desafios em oportunidades. A relacionalidade fortalece as conexões estratégicas que contribuem para a mobilização de recursos e a legitimidade da ação, enquanto as lógicas institucionais influenciam como as práticas empreendedoras se alinham às normas e valores predominantes, facilitando ou dificultando sua aceitação. O ambiente e seu impacto social determinam como as estratégias se aplicam e influenciam a aceitação coletiva da inovação. Assim, a emergência da ação empreendedora depende da integração eficaz dessas categorias, transformando ideias em fenômenos que desafiam normas sociais e geram mudanças significativas.

3.2.2.5 Finalização pela cessação da exploração

A presente dinâmica de interação destaca que a interrupção da exploração de oportunidades conduz ao fim da ação empreendedora. Quando os agentes deixam de explorar novas possibilidades, seja por barreiras intransponíveis ou pela ausência de necessidade, a ação atinge sua conclusão. Esse desfecho pode ocorrer de duas formas: pela institucionalização, que consolida práticas legítimas e estáveis, ou pela interrupção, decorrente de limitações contextuais, estruturais ou de legitimidade. Assim, a interação evidencia a centralidade da exploração contínua para a manutenção da ação empreendedora e como sua cessação marca o encerramento do processo.

Após a emergência da ação empreendedora, os agentes continuam elaborando estratégias para garantir que ela seja reconhecida e legitimada pela estrutura social. Esse processo envolve um retorno constante à etapa de exploração de oportunidades, onde planos de ação são ajustados, contatos são mobilizados e estratégias são reinventadas. A exploração de oportunidades é o eixo central que mantém a ação empreendedora ativa, permitindo que os agentes percebam novas formas de enfrentar desafios, adaptem suas ações e reforcem a legitimidade de suas iniciativas. Nesse contexto, a exploração contínua sustenta a conexão entre o ambiente externo e as ações estratégicas dos agentes, gerando um ciclo dinâmico de ajustes e inovações necessárias para manter a ação empreendedora. No entanto, o fim desse processo ocorre quando os agentes não mais retornam à exploração de oportunidades, indicando que o processo foi concluído. Esse término pode ser bem-sucedido, pela institucionalização, ou mal-sucedido, pela interrupção.

A transição da ação empreendedora para um estado de estabilidade e previsibilidade ocorre por meio da institucionalização, um processo que transforma práticas inovadoras e incertas em normas amplamente aceitas e integradas à estrutura social. Sotarauta e Mustikkamaki (2015) destacam que essa transição envolve múltiplas etapas, desde o plantio das sementes da mudança, passando pela formação de crenças coletivas e engajamento de redes de apoio, até a consolidação de práticas em sistemas regionais e nacionais. Essas etapas são interconectadas e dependem da capacidade dos atores em justificar o conhecimento produzido, atrair recursos e alinhar interesses diversos para superar barreiras institucionais (Sotarauta; Mustikkamaki, 2015). A institucionalização, nesse sentido, é um processo colaborativo e incerto que exige a mobilização de diferentes formas de conhecimento e poder,

como o interpretativo, de rede e institucional, garantindo que as ações empreendedoras alcancem um estado estável e previsível (Sotarauta; Mustikkamaki, 2015).

Além disso, Çavuş e Demir (2011) reforçam que o sucesso da institucionalização depende de fatores como autonomia e consistência, que permitem alinhar interesses individuais e organizacionais. A autonomia é essencial para fomentar comportamentos inovadores e proativos, enquanto a consistência cria condições para que as práticas empreendedoras sejam legitimadas e replicadas (Çavuş; Demir, 2011). Esse equilíbrio impede o retorno constante à exploração de oportunidades, pois estabiliza o ambiente organizacional, promovendo maior eficiência e profissionalismo. De acordo com Çavuş e Demir (2011) em empresas familiares, a institucionalização ajuda a separar as relações pessoais das profissionais, permitindo que o empreendimento responda melhor às demandas do mercado e assegure sua continuidade.

Nesse sentido, vale ressaltar que o papel dos agentes também é essencial para o sucesso da institucionalização. Van den Broek, Benneworth e Rutten (2019) mostram que empreendedores institucionais desempenham funções cruciais ao mobilizar recursos, construir narrativas legítimas e criar redes de apoio. Esses agentes não apenas introduzem ações inovadoras, mas também articulam a cooperação entre diferentes partes interessadas, superando barreiras regulatórias e promovendo a integração de práticas em sistemas mais amplos (Van den Broek; Benneworth; Rutten, 2019). A capacidade de conectar ações individuais a mudanças sistêmicas é um fator determinante para consolidar a institucionalização como um processo estável e replicável (Van den Broek; Benneworth; Rutten, 2019).

A interação entre os agentes e o contexto exerce influência direta sobre o sucesso ou fracasso do processo de institucionalização. Ações colaborativas são fundamentais para a construção de legitimidade simbólica e prática, elementos indispensáveis para sustentar a continuidade das ações empreendedoras. Bakir, Akgunay e Coban (2021) destacam que a combinação de papéis, como os de empreendedores institucionais e políticos, facilita a integração de agendas divergentes e promove a colaboração interinstitucional. Estratégias discursivas e a mobilização de recursos simbólicos e materiais são essenciais para alinhar perspectivas e consolidar práticas, evitando interrupções causadas por falta de coordenação ou resistência entre os agentes envolvidos (Bakir; Akgunay; Coban, 2021). Van den Broek, Benneworth e Rutten (2019) complementam ao enfatizar que a legitimidade simbólica construída por meio de narrativas convincentes e redes de apoio é crucial para sustentar o

processo de institucionalização, especialmente em contextos marcados por barreiras regulatórias e instabilidade.

Entretanto, Fayolle *et al.* (2016) alertam para os riscos de "engessamento" no processo de institucionalização, onde ações podem se desconectar da realidade prática e perder sua relevância em contextos dinâmicos. Isso reforça a necessidade de uma abordagem crítica e reflexiva, que considere a flexibilidade e a adaptação como elementos centrais da institucionalização (Fayolle *et al.* 2016). A incapacidade de ajustar práticas às mudanças contextuais pode levar à interrupção do processo empreendedor, especialmente em ambientes onde as demandas sociais e econômicas são voláteis.

Dessa forma, a institucionalização representa o desfecho bem-sucedido da ação empreendedora, pois elimina a necessidade de retorno à exploração contínua de oportunidades e assegura a estabilidade e a previsibilidade das práticas. Por outro lado, a interrupção reflete o término não desejado da ação empreendedora e pode ocorrer em qualquer etapa do processo. Nesse sentido, DeTienne e Wennberg (2016) sustentam que o fracasso empreendedor deve ser compreendido como parte essencial do ciclo econômico, já que toda nova iniciativa empreendedora carrega a possibilidade de ser encerrada em algum momento. Os autores sugerem que o fracasso não deve ser encarado apenas como um término, mas como uma ocorrência intrínseca ao empreendedorismo, refletindo a dinâmica de entradas e saídas no mercado (DeTienne; Wennberg, 2016). Essa abordagem permite entender o fracasso não como um ponto final, mas como uma parte legítima e necessária da trajetória econômica dos atores empreendedores.

Nesse contexto, Jenkins e McKelvie (2016) afirmam que o fracasso pode ser conceituado de diferentes formas, destacando que ele pode ser avaliado por critérios objetivos, como falência formal, ou subjetivos, que consideram as percepções do empreendedor sobre o encerramento de seu negócio. Independentemente do critério utilizado, o fracasso frequentemente gera impactos emocionais significativos, mas também representa uma oportunidade de aprendizado e crescimento. Compreender o fracasso a partir dessas perspectivas múltiplas permite captar a complexidade do fenômeno e suas implicações para a dinâmica empreendedora.

Ademais, Singh, Corner e Pavlovich (2015) destacam o papel do estigma associado ao fracasso, argumentando que ele pode levar à autocensura e ao medo de julgamento, prejudicando o processo de tomada de decisões e retardando soluções eficazes. Apesar disso, os autores ressaltam que o fracasso também pode se transformar em uma experiência de

crescimento, ao oferecer momentos de reflexão e epifania que ajudam os empreendedores a reformular suas trajetórias e compartilhar lições aprendidas (Singh; Corner; Pavlovich, 2015).

Dupleix (2021) complementa essa perspectiva ao explorar como as histórias de fracasso empresarial podem gerar um impacto emocional mais pronunciado, estimulando reflexões profundas entre aqueles que as vivenciam ou aprendem com elas. O autor sugere que essas experiências não apenas fornecem lições valiosas para futuros empreendimentos, mas também oferecem uma compreensão ampliada das limitações pessoais e contextuais enfrentadas pelos empreendedores (Dupleix, 2021). Assim, o fracasso pode se tornar um catalisador de aprendizado, ajudando os atores a aprimorar suas estratégias e desenvolver resiliência diante de incertezas.

Além disso, Walsh e Cunningham (2016) oferecem uma abordagem multidimensional ao fracasso empresarial, examinando tanto fatores internos, como problemas de gestão e planejamento, quanto externos, como mudanças no mercado e crises econômicas. Os autores enfatizam que o fracasso raramente é causado por um único fator, mas sim pela interação de elementos diversos que comprometem a sustentabilidade do negócio (Walsh; Cunningham, 2016). Ao mesmo tempo, destacam que o fracasso pode servir como uma etapa transformadora, promovendo inovação e ajuste de práticas empreendedoras futuras.

Desse modo, vislumbra-se que o fracasso empreendedor, longe de ser apenas um resultado negativo, é uma parte integrada e necessária do ciclo de aprendizado e crescimento no empreendedorismo. Contudo, nem sempre é possível superar as barreiras impostas pelo ambiente de incerteza.

Leong (2023) descreve que, durante o processo de exploração de oportunidades, os empreendedores enfrentam estados de entropia e desequilíbrio, nos quais decisões precisam ser tomadas com base em interpretações dinâmicas de informações incertas. Nesse cenário, McMullen e Shepherd (2006) enfatizam que a incerteza pode obscurecer tanto a necessidade de agir quanto os caminhos para alcançar o sucesso. Para os autores, a incerteza está diretamente associada à dificuldade dos empreendedores em prever o impacto de suas ações e em tomar decisões eficazes diante de informações incompletas (McMullen; Shepherd, 2006). Assim, a incapacidade de lidar com a incerteza pode levar à interrupção do processo empreendedor, encerrando prematuramente a trajetória iniciada.

Nesse contexto, o desenvolvimento da ação empreendedora depende da interação contínua entre as etapas de percepção, exploração e emergência da oportunidade, até que a finalização seja alcançada. A exploração de oportunidades funciona como o ponto de conexão que mantém o processo ativo, permitindo que os agentes adaptem suas ações e respondam às

mudanças no ambiente. No entanto, quando esse retorno à exploração é interrompido, seja por barreiras intransponíveis ou por decisões estratégicas, a ação empreendedora chega ao fim.

Frese e Gielnik (2023) argumentam que o empreendedorismo ocorre em ciclos iterativos e recursivos, nos quais os atores ajustam suas estratégias e ações com base nos resultados obtidos. Embora não linear, a ação empreendedora encontra um ponto de conclusão, quando os agentes deixam de perceber motivos ou condições para explorar novas oportunidades. A dinâmica do processo é encerrada pela institucionalização ou interrupção, até que, por um novo estímulo, isto é, uma oportunidade percebida, os agentes resolvam explorá-la, seja para aperfeiçoar a ação empreendedora já existente ou adaptar/modificar a ação interrompida buscando novamente dar-lhe legitimidade.

Diante disso, sugere-se que o fim da ação empreendedora ocorre quando os agentes deixam de retornar ao processo de exploração de oportunidades, resultando na sua institucionalização, como prática consolidada e legítima, ou em sua interrupção, devido à incapacidade de superar barreiras contextuais, estruturais ou de legitimidade.

A exploração contínua de oportunidades é o elemento central que mantém a ação empreendedora ativa, conectando as estratégias dos agentes às mudanças do ambiente e permitindo ajustes dinâmicos e inovações necessárias. Quando esse retorno à exploração se torna inviável ou desnecessário, o processo é encerrado. A institucionalização marca um desfecho bem-sucedido, transformando práticas incertas em normas legitimadas e amplamente aceitas, enquanto a interrupção reflete o término não desejado, frequentemente causado por barreiras intransponíveis, como instabilidades contextuais, resistência à legitimação ou limitações estruturais.

Dessa forma, essa dinâmica de interação sintetiza o papel crucial entre fatores contextuais, estruturais e individuais na determinação do desfecho da ação empreendedora, reconhecendo sua dinâmica não-linear e a centralidade da exploração contínua para sustentar o processo. A Figura 8 demonstra essa dinâmica.

A quinta dinâmica de interação destaca a profunda interligação entre as categorias e subcategorias da ação empreendedora, demonstrando como a cessação da exploração conecta elementos estruturais e dinâmicos do processo. A transição final reflete a interação entre o processo, que organiza as etapas até a institucionalização ou interrupção, e as estratégias, como causação, efetuação e bricolagem, que sustentam ou limitam a continuidade da exploração. Fatores humanos, como a reflexividade, orientam decisões críticas, enquanto a autonomia e as conexões permitem a mobilização de recursos e legitimidade, elementos indispensáveis para consolidar a institucionalização ou superar barreiras contextuais. A

resiliência, em particular, fortalece a capacidade dos agentes de enfrentar desafios e adaptar suas ações diante de adversidades, sustentando o processo mesmo em condições incertas.

Figura 8 - Da finalização

Fonte: Nascimento (2025)

As lógicas institucionais também exercem influência ao moldar o alinhamento ou o desafio estratégico às normas e valores predominantes, determinando o grau de aceitação social das práticas empreendedoras. O ambiente atua como um catalisador ou obstáculo, influenciando as condições de viabilidade para a continuidade ou término da exploração. Ao integrar essas categorias e subcategorias, a lei evidencia que o desfecho da ação empreendedora é resultado de interações dinâmicas e interdependentes, destacando a centralidade da exploração contínua como elo que conecta as decisões estratégicas, os fatores humanos, as condições do ambiente e as normas institucionais ao sucesso ou término do processo.

3.2.3 Suposições teóricas para investigação da ação empreendedora

Neste trabalho, as suposições teóricas são compreendidas como proposições analíticas elaboradas a partir da estrutura conceitual desenvolvida para a ação empreendedora. Elas não visam estabelecer relações causais ou generalizações universalizantes, mas sim oferecer uma lente interpretativa para a compreensão da ação empreendedora em sua manifestação empírica.

Essas suposições derivam das etapas e interações identificadas no modelo proposto - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - e destacam categorias e relações consideradas relevantes para orientar a análise dos dados. Ao

todo, são apresentadas sete suposições que funcionam como referenciais teóricos para a leitura empírica dos fenômenos observados, promovendo o diálogo entre teoria e prática na investigação da ação empreendedora.

3.2.3.1 Suposição 1 - Interpretação subjetiva de sinais ambientais

A percepção de oportunidades resulta da interação entre elementos objetivos do ambiente e a capacidade subjetiva dos agentes em interpretá-los. Essa sintonia tende a ser favorecida por experiências e conhecimentos acumulados em áreas de familiaridade, que permitem ao agente perceber sinais relevantes e atribuir significados estratégicos a eles. Além disso, redes sociais amplas e diversificadas contribuem para esse processo ao fornecer múltiplas perspectivas, informações e apoios que ampliam sua capacidade reflexiva. Pesquisadores podem investigar empiricamente como esses aspectos objetivos e subjetivos interagem, influenciando trajetórias possíveis da ação empreendedora.

3.2.3.2 Suposição 2 - Avaliação de viabilidade como catalisador da ação

A transição da percepção para a exploração de oportunidades tende a ocorrer quando o agente avalia que possui condições para agir. Esse movimento é favorecido quando há alinhamento entre o modo como a oportunidade é percebida e a avaliação que o agente faz de seus próprios recursos, competências e redes sociais. Quando percebe a oportunidade como algo realizável dentro de suas capacidades, o agente se sente habilitado a iniciar estratégias de transformação. Pesquisadores podem investigar como essa avaliação da viabilidade de recursos influencia o engajamento efetivo na exploração da oportunidade.

3.2.3.3 Suposição 3 - Estratégias moldadas pelo ambiente

A exploração de oportunidades envolve estratégias (causação, efetuação e bricolagem) adaptadas às condições específicas do ambiente. Suposições teóricas sugerem que contextos estáveis favorecem abordagens estruturadas (causação), enquanto cenários incertos impulsionam estratégias flexíveis e dinâmicas (efetuação). Já contextos de escassez estimulam abordagens improvisadas e criativas (bricolagem). Pesquisadores podem investigar empiricamente como essas estratégias interagem e se alternam na prática, observando sua

influência na forma como oportunidades são exploradas e ações empreendedoras emergem socialmente.

3.2.3.4 Suposição 4 - Ritmo da ação empreendedora e lógica estratégica

A forma como a ação empreendedora se desenvolve ao longo do tempo pode estar relacionada à estratégia utilizada na exploração da oportunidade. Estratégias baseadas na causação tendem a imprimir um ritmo linear e sequencial ao processo, com etapas previamente definidas e execução orientada por metas. Em contrapartida, a efetuação introduz uma dinâmica cíclica e adaptativa, em que decisões são tomadas com base nas possibilidades emergentes, permitindo mudanças de rota frequentes. Já a bricolagem imprime um curso incremental e improvisado à ação, no qual soluções são construídas com recursos disponíveis, sem que haja uma trajetória claramente delineada. Assim, o ritmo da ação empreendedora - mais previsível ou mais fluido - tende a depender não apenas do ambiente, mas também da lógica estratégica que orienta sua condução. Pesquisadores podem analisar como a escolha dessas estratégias afeta a dinamicidade ou a rigidez do processo, influenciando a capacidade de resposta a eventos inesperados ao longo do tempo.

3.2.3.5 Suposição 5 - Legitimação social como base para a emergência

A emergência da ação empreendedora está vinculada à capacidade de produzir algo novo que vá além da implementação de ideias ou estratégias. Para que essa emergência ocorra, é necessário que a inovação resultante da exploração da oportunidade adquira relevância social por meio da legitimação. Isso acontece quando artefatos, práticas ou mecanismos inovadores passam a gerar crenças e normas compartilhadas, sendo reconhecidos como válidos no contexto em que se inserem. A ação empreendedora, portanto, não emerge apenas do desenvolvimento, mas da aceitação social do novo, o que a transforma em um fenômeno coletivo com efeitos institucionais. Pesquisadores podem investigar como os processos de transformação e legitimação influenciam a consolidação de inovações como ações empreendedoras na realidade social.

3.2.3.6 Suposição 6 - Desfechos: institucionalização ou interrupção

A ação empreendedora tende a se encerrar quando alcança um ponto de estabilização ou quando encontra barreiras intransponíveis. A institucionalização ocorre quando a inovação gerada é incorporada à estrutura social como prática legitimada e amplamente aceita, marcando o desfecho bem-sucedido do processo. Por outro lado, a interrupção da ação empreendedora reflete a impossibilidade de avançar diante de desafios contextuais, estruturais ou de legitimidade, encerrando o processo de forma não desejada. Pesquisadores podem investigar como esses dois desfechos se configuram e quais fatores contribuem para sua definição.

3.2.3.7 Suposição 7 - Resiliência e continuidade do processo

A continuidade da ação empreendedora depende da capacidade dos agentes de retornar à etapa de exploração diante de barreiras e incertezas. Agentes resilientes tendem a persistir mesmo em cenários adversos, mobilizando recursos, redes e estratégias para reformular suas ações e manter o processo em movimento. Essa disposição para retomar a exploração pode ser decisiva para evitar a interrupção e alcançar a institucionalização da ação. Pesquisadores podem investigar como a resiliência e a capacidade de adaptação influenciam a dinâmica contínua da ação empreendedora e sua permanência no tempo.

Com base nas suposições levantadas, este capítulo estruturou um referencial integrado que articula as etapas do processo da ação empreendedora, suas dinâmicas de interação e as possíveis trajetórias envolvidas. Esse conjunto oferece uma base conceitual para a análise do fenômeno, evidenciando a interdependência entre as etapas e a natureza dinâmica do processo. Tal construção reflete o objetivo central da pesquisa: consolidar um arcabouço analítico consistente para a investigação empírica da ação empreendedora.

Nesse sentido, os próximos capítulos são dedicados à aplicação desse referencial no campo empírico. Essa etapa permitirá não apenas avaliar a coerência teórica da estrutura proposta, mas também aprofundar a compreensão da ação empreendedora no contexto público-educacional.

4 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados para investigar a ação empreendedora no contexto do CIEJA Novo Horizonte. Primeiramente, caracteriza-se a pesquisa, justificando sua adequação ao objetivo do estudo, que busca uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno investigado. O método adotado é o estudo de caso instrumental, em que se destaca a necessidade do uso de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, questionários e análise documental, para garantir uma abordagem holística e aprofundada da problemática (Alvez-Mazzoti, 2006). Para preservar a identidade da instituição e dos participantes, os nomes utilizados neste trabalho são fictícios.

Na sequência, apresenta-se o contexto da pesquisa, inserindo o CIEJA Novo Horizonte dentro do panorama mais amplo da EJA em São Paulo. São discutidas as diferentes modalidades dessa política educacional, destacando as especificidades e desafios enfrentados pela EJA no município. A partir desse cenário, o capítulo contextualiza a trajetória do CIEJA Novo Horizonte como um caso emblemático de inovação educacional e resistência institucional. Além disso, descreve-se os participantes da pesquisa, evidenciando as dificuldades enfrentadas para a obtenção de entrevistas e os critérios adotados na seleção dos participantes. Por fim, são detalhadas as estratégias de coleta e análise dos dados, enfatizando o uso da análise narrativa para reconstruir a trajetória do CIEJA Novo Horizonte e investigar as suposições teóricas sobre a ação empreendedora.

4.1 Características da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois permite a análise aprofundada de um fenômeno em sua totalidade, possibilitando a exploração de suas contradições e paradoxos (Viera, 2007). Esse enquadramento metodológico se alinha ao objetivo do estudo, que é investigar empiricamente a teoria da ação empreendedora formulada. Além disso, a pesquisa qualitativa utiliza o mundo empírico em seu ambiente natural como fonte direta de dados (Godoy, 1995), o que é essencial para compreender a trajetória transformadora do CIEJA Novo Horizonte.

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, permitindo o aprimoramento de ideias e a formulação de novas interpretações (Gil, 2008).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa adota o método de estudo de caso, que possibilita um exame aprofundado de uma unidade de análise claramente definida, visando à compreensão detalhada do fenômeno em seu contexto (Godoy Bandeira-de-Mello e Silva, 2006). O estudo de caso utilizado neste trabalho é do tipo instrumental, ou seja, parte da premissa de que a análise do caso investigado contribuirá para a compreensão de outros fenômenos semelhantes (Alvez-Mazzoti, 2006). Conforme ressalta Alvez-Mazzotti (2006), embora o estudo de caso frequentemente se concentre em uma única unidade de análise, ele não deve se restringir a um único método de coleta de dados. Assim, o pesquisador deve recorrer a múltiplas fontes de evidência e atentar-se à aplicabilidade de suas conclusões a outros contextos, contribuindo para a construção coletiva do conhecimento.

4.2 Contexto e local da pesquisa

A pesquisa insere-se no contexto da EJA na cidade de São Paulo, um segmento historicamente marginalizado nas políticas educacionais do Brasil. A EJA enfrenta desafios recorrentes, como altos índices de evasão, infraestrutura limitada e metodologias pouco adaptadas às necessidades do público-alvo (Faria, 2014; Duarte, 2023). Para ampliar o acesso e melhorar a qualidade do ensino, diversas reformulações foram implementadas ao longo dos anos no município.

A organização da EJA em São Paulo é estruturada pela Secretaria Municipal de Educação (SME) e pelos núcleos pedagógicos das 13 Diretorias Regionais de Educação (DREs). A Divisão de Educação de Jovens e Adultos (DIEJA) é responsável por coordenar e orientar as diferentes modalidades de oferta, que incluem:

MOVA (Movimento de Alfabetização): Inspirado na metodologia de Paulo Freire, é um programa desenvolvido em parceria com a Secretaria Municipal de Educação (SME) e organizações da sociedade civil, essa modalidade foca na alfabetização inicial em espaços comunitários, priorizando áreas com maior demanda (Duarte, 2023). O programa não emite certificação escolar, encaminhando os alfabetizados para a continuidade dos estudos na rede municipal (Duarte, 2023). As aulas ocorrem de segunda a quinta-feira, com duas horas e meia de duração, enquanto as sextas-feiras são reservadas para a formação dos educadores (Duarte, 2023).

EJA Regular: Ofertada em escolas municipais de ensino fundamental, ensino médio e educação bilíngue para surdos, essa modalidade segue uma organização estruturada em quatro etapas: alfabetização, básica, complementar e final, cada uma com duração de dois semestres

e um total de 200 dias letivos (Duarte, 2023). O curso é predominantemente noturno, funcionando das 19h às 23h, e muitas unidades mantêm turmas regulares durante o dia e classes de EJA à noite (Duarte, 2023). No entanto, a modalidade tem sofrido reduções constantes devido a questões administrativas e baixa frequência (Duarte, 2023).

EJA Modular: Criada a partir de um esforço coletivo de escolas e orientadores técnicos da rede municipal, essa modalidade surgiu em resposta ao fechamento de turmas da EJA (Duarte, 2023). Foi concebida para oferecer um ensino mais flexível, com estrutura curricular dividida em módulos temáticos, permitindo que os estudantes concluam o ciclo em até 18 meses (Duarte, 2023). Cada módulo tem duração de 50 dias letivos e é composto por dois componentes curriculares, como História e Geografia, Matemática e Ciências, Língua Inglesa e Artes. Além das três horas diárias de aula, há atividades extracurriculares obrigatórias para complementar a carga horária. A EJA Modular foi oficialmente regulamentada pelo Parecer nº 234/2012 do Conselho Municipal de Educação, que exige relatórios anuais para sua continuidade (Duarte, 2023).

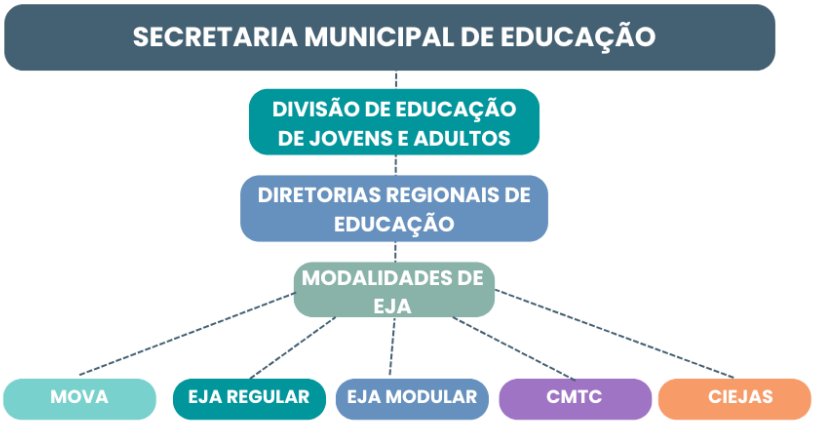
CMTC (Centros Municipais de Ensino Técnico): Criados para atender à formação profissional, os CMTCs oferecem cursos técnicos voltados a alunos da rede pública municipal. Inicialmente, os cursos eram restritos às séries finais do ensino fundamental e vinculados ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) (Duarte, 2023). Com o tempo, a oferta foi ampliada para incluir estudantes da EJA, abrangendo formações como Panificação, Confeitaria, Operador de Microcomputador, Assistente Administrativo, Corte e Costura e Instalador Eletricista. Atualmente, há apenas duas unidades em funcionamento na cidade (Duarte, 2023).

CIEJAs (Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos): Criados para substituir os antigos CEMES, os CIEJAs foram institucionalizados pelo Decreto nº 43.052/2003, consolidando um modelo presencial e integrado à qualificação profissional. Sua estrutura curricular é organizada em quatro etapas correspondentes aos anos do ensino fundamental, com carga horária anual de 890 horas e 200 dias letivos (Duarte, 2023). As aulas são diárias, com 2 horas e 15 minutos de duração. Atualmente, existem 16 CIEJAs na cidade de São Paulo, funcionando como referência na educação de jovens e adultos, com uma abordagem diferenciada e flexível (Duarte, 2023). A estruturação da EJA na cidade de São Paulo pode ser vislumbrada na Figura 9.

Dentro desse cenário, o CIEJA Novo Horizonte destaca-se como um exemplo emblemático de ação empreendedora na educação, pois não apenas introduziu um novo modelo de ensino, mas enfrentou desafios estruturais e políticos para consolidar sua

legitimidade e impacto. Localizado em um contexto de vulnerabilidade social, esse centro rompeu com paradigmas tradicionais ao implementar um currículo flexível, uma estrutura pedagógica diferenciada e um modelo de gestão escolar baseado na participação ativa dos estudantes.

Figura 9 - A EJA na cidade de São Paulo/SP



Fonte: Nascimento (2025)

A transformação promovida pelo CIEJA Novo Horizonte não foi um evento isolado, mas um processo contínuo de inovação e resistência, evidenciado pela necessidade de exploração constante de oportunidades, adaptação às mudanças institucionais e mobilização da comunidade escolar para garantir sua permanência. Seus impactos foram além do ambiente escolar, contribuindo para a redução da evasão, o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade e a construção de novas possibilidades para a EJA.

Como referência nacional e internacional, o CIEJA Novo Horizonte exemplifica como a ação empreendedora educacional não se limita à criação de um novo modelo pedagógico, mas envolve um esforço contínuo para sua legitimação e institucionalização. Assim, esta pesquisa analisa sua trajetória como um caso emblemático de inovação e resistência na EJA, investigando como suas transformações impactaram o contexto educacional e quais estratégias foram fundamentais para sustentar sua relevância ao longo dos anos.

4.3 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa foram selecionados por sua atuação direta na trajetória e gestão do CIEJA Novo Horizonte, incluindo gestores, professores, alunos e ex-alunos. A escolha foi feita de forma intencional, buscando acessar diferentes perspectivas sobre a

transformação vivida pela instituição.Devido ao recesso escolar, foi possível contar com a colaboração de três membros da equipe pedagógica e três ex-alunas.

Na pesquisa qualitativa, especialmente em estudos de caso, não se busca representatividade estatística, mas a profundidade e a relevância das informações obtidas. Assim, o número reduzido de participantes não compromete a qualidade da análise, desde que os sujeitos escolhidos tenham relação direta com o fenômeno investigado, como é o caso nesta pesquisa (Stake, 1995; Denzin; Lincoln, 2006).

Apesar das limitações de acesso impostas pelo contexto da coleta, a diversidade de posições ocupadas pelos participantes e a riqueza das narrativas obtidas permitiram compreender distintas visões da experiência do CIEJA Novo Horizonte. A triangulação entre entrevistas, documentos e questionários, aliada à validação colaborativa da narrativa com os próprios participantes, conferiu robustez à análise, permitindo uma investigação qualitativa significativa. Estes são os participantes da pesquisa:

- Maria, ex-coordenadora-geral do CIEJA Novo Horizonte, idealizadora e implementadora das inovações educacionais que consolidaram a escola como referência na EJA. Sua visão permite compreender os princípios e processos que fundamentaram a emergência e transformação do CIEJA.
- João, atual coordenador-geral do CIEJA Novo Horizonte, cuja experiência proporciona um olhar sobre a continuidade e os desafios atuais da implementação do modelo pedagógico.
- Antônia, ex-professora no CIEJA Novo Horizonte, foi professora no centro por oito anos. Sua visão permite compreender a experiência docente no CIEJA, as percepções sobre as mudanças pedagógicas ocorridas a partir de 2024 e as diferenças entre as gestões.
- Aparecida, professora no CIEJA Novo Horizonte. Sua visão permite compreender grande parte da trajetória do CIEJA Novo Horizonte e as mudanças ocorridas em 2024, as estratégias adotadas e o que foi delineado para o presente ano.
- Francisca, ex-aluna do CIEJA Novo Horizonte, estudou no centro em 2017, sua visão permite compreender o CIEJA Novo Horizonte antes da transição de gestão.
- Helena, ex-aluna do CIEJA Novo Horizonte, estudou no centro no ano de 2023, sua visão permite compreender o CIEJA Novo Horizonte após a transição de gestão.

- Conceição, ex-aluna do CIEJA Novo Horizonte, estudou no centro de 2022 a 2024, sua visão permite compreender o CIEJA Novo Horizonte após a transição de gestão e as mudanças implementadas em 2024.

A composição dos participantes abrange diferentes momentos e papéis na trajetória da instituição, o que possibilitou captar percepções diversas sobre as mudanças pedagógicas, a implementação do modelo educacional e os desafios enfrentados ao longo do tempo. Além disso, houve tentativa de contato com a Diretoria Regional de Educação - DRE por e-mail e telefone para participação na pesquisa, mas não houve retorno.

A escolha desses participantes seguiu um critério intencional, priorizando indivíduos diretamente envolvidos na concepção, gestão e atividade fim do CIEJA Novo Horizonte.

4.4 Estratégia de coleta de dados

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada a partir de diferentes fontes, permitindo uma abordagem aprofundada e contextualizada do fenômeno investigado. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, questionários abertos e análise documental, com o objetivo de captar a complexidade da trajetória do CIEJA Novo Horizonte.

4.4.1 Dados primários

Para a coleta de dados primários, inicialmente procedeu-se à elaboração dos roteiros de entrevista, o primeiro passo foi retornar à parte teórica para analisar as etapas e as dinâmicas de interação, de modo a identificar quais categorias e subcategorias apresentadas no primeiro capítulo poderiam ser reconhecidas no campo. Com base nessa análise, determinou-se a influência de cada categoria e subcategoria em relação à etapa ou interação correspondente, além dos comportamentos e situações esperados na investigação. A partir dessa estrutura, foram formuladas perguntas para cada etapa e dinâmica de interação, garantindo a organização do roteiro de entrevistas e a exploração completa das categorias e subcategorias definidas. Esse processo pode ser observado no Apêndice A.

Após esse processo, foi realizado contato com o CIEJA Novo Horizonte por e-mail para verificar a viabilidade da pesquisa. Com a autorização concedida, foi agendada uma entrevista com o coordenador-geral, João. Em seguida, estabeleceu-se contato com Maria via WhatsApp para solicitar uma entrevista, à qual ela também se dispôs a participar.

Na sequência, tendo como base as perguntas orientadoras, iniciou-se a investigação da história do CIEJA Novo Horizonte por meio de dados secundários disponíveis na internet, os quais estão sistematizados nos Quadros 3 e 4. A análise desses dados teve como objetivo adequar as perguntas ao contexto da pesquisa e aos entrevistados. Com as perguntas ajustadas ao contexto e aos entrevistados, os roteiros de entrevista foram finalizados e serviram para conduzir as entrevistas, os quais estão disponíveis no Apêndice B e C.

As entrevistas foram conduzidas entre janeiro e fevereiro de 2025, de forma online, por meio da plataforma Google Meet. A entrevista com Maria teve duração de aproximadamente 70 minutos, enquanto a de João durou cerca de 90 minutos. Ambas as entrevistas foram transcritas com o auxílio do Office 365.

Durante a entrevista com João, tentou-se obter indicações de outros participantes para a pesquisa. No entanto, devido ao recesso escolar, isso não foi possível. João forneceu o contato de uma ex-aluna, que, ao ser contatada via WhatsApp, recusou a entrevista alegando problemas familiares.

Diante desse cenário, buscou-se alternativas para encontrar novos participantes, recorrendo à rede social Instagram do CIEJA Novo Horizonte. Foram analisadas publicações e comentários para identificar possíveis alunos e professores. Como resultado, foram enviadas 17 mensagens diretas (DMs) para alunos e 3 para professores, apresentando-se como doutoranda em pesquisa sobre o CIEJA Novo Horizonte e convidando-os para uma entrevista a fim de compreender sua percepção, destacando a importância da participação. Dentre essas tentativas, apenas três alunas e uma professora responderam.

Devido à dificuldade em conciliar horários para a realização das entrevistas com as alunas, optou-se por transformar o roteiro da entrevista em um questionário de respostas abertas, enviado via Google Forms, que se encontra no Apêndice D. As alunas foram incentivadas a compartilhar o link com outros colegas, porém, apenas as três inicialmente contatadas responderam ao questionário. Em relação à professora Antônia, inicialmente, tentou-se entrevistá-la com base no roteiro de entrevista semiestruturado. No entanto, devido à indisponibilidade de agenda e às tentativas frustradas, ela optou por responder à pesquisa por meio de um questionário aberto, disponibilizado via Google Forms, que pode ser visualizado no Apêndice E.

Diante das dificuldades em entrevistar a professora Antônia, João foi novamente contatado e solicitado a indicar algum professor para participar da pesquisa. Em resposta, ele recomendou a professora Aparecida, que foi entrevistada com base em um roteiro de

entrevista, que se encontra no Apêndice F, cuja duração foi de aproximadamente 60 minutos. Sua entrevista também foi transcrita com o auxílio do Office 365.

4.4.2 Dados secundários

Em relação aos dados secundários, inicialmente foi acessado o site do CIEJA Novo Horizonte, na aba "Reportagens", foi possível encontrar diversas matérias, livros e estudos acadêmicos relacionados ao CIEJA Novo Horizonte. Como primeiro passo, todos os livros disponíveis foram baixados e lidos, seguidos pela leitura da dissertação listada nesse espaço. Essa análise inicial teve o objetivo de compreender o desenvolvimento histórico do CIEJA Novo Horizonte, servindo como base para a formulação das questões das entrevistas com Maria e João.

Após a entrevista com João, ele recomendou a leitura de sua tese, que relata a história do CIEJA Novo Horizonte, e enviou via WhatsApp o Projeto Político-Pedagógico de 2024, que descreve as últimas modificações no centro. Durante a leitura dos diversos documentos, foram anotados os números de leis, portarias e decretos mencionados, os quais regulamentam os CIEJAs. Após essa etapa, todas essas normas foram pesquisadas e baixadas, permitindo uma análise das mudanças ocorridas ao longo do tempo e dos momentos em que foram implementadas.

Para sistematizar e apresentar os dados secundários analisados nesta pesquisa, foram organizados dois quadros que sintetizam as principais fontes documentais utilizadas. O Quadro 3 reúne os livros, dissertações, teses e documentos institucionais que contribuíram para a construção da narrativa sobre o CIEJA Novo Horizonte, detalhando o tipo de material, os autores, os principais conteúdos abordados e como foram utilizados na pesquisa. Já o Quadro 4 apresenta as principais normas legais que regulamentam os CIEJAs ao longo do tempo, destacando suas finalidades e aspectos observados nesta investigação. A sistematização desses documentos permitiu compreender a trajetória institucional do CIEJA Novo Horizonte, suas inovações pedagógicas e as mudanças políticas que impactaram seu funcionamento, fornecendo subsídios para a análise do caso e a formulação das entrevistas.

Quadro 3 - Dados secundários sobre o CIEJA Novo Horizonte

Título da Fonte	Tipo	Autor	Resumo	Data de Publicação	Aspectos observados

Volta ao Mundo em 13 Escolas	Livro	Coletivo Educ-ação (André Gravatá Camila Piza Carla Mayumi Eduardo Shimahara)	Relata visitas a 13 escolas inovadoras ao redor do mundo, incluindo o CIEJA Novo Horizonte, destacando criatividade e diversidade na educação.	2013	História do CIEJA Novo Horizonte; Inovações pedagógicas; depoimento dos alunos. Foi usado para construção dos roteiros de entrevista e na narrativa
A Trajetória do Projeto CIEJA entre as Políticas Públicas de EJA na Cidade de São Paulo	Dissertação de Mestrado	Vanessa Elsas Porfírio de Faria	Explora a trajetória dos CIEJAs como política pública para a EJA em São Paulo, analisando avanços e desafios entre 2001 e 2009.	2014	História dos CIEJAs na cidade de São Paulo; questões políticas e alternância de poder; Foi usada na construção da narrativa
O Ser e o Agir Transformador: Para Mudar a Conversa Sobre Educação	Livro	Ashoka e Instituto Alana	Explora histórias de escolas transformadoras, incluindo as práticas educacionais inovadoras dos CIEJAs.	2017	Inovações pedagógicas; impactos do CIEJA Novo Horizonte; depoimentos de alunos e colaboradores. Foi usado na construção do roteiro de entrevistas e na narrativa.
Criatividade - Mudar a Educação, Transformar o Mundo	Livro	Ashoka e Instituto Alana	Discute o impacto da criatividade na educação e destaca as iniciativas inovadoras em escolas transformadoras, incluindo os CIEJAs.	2019	História do CIEJA Novo Horizonte; transição de gestão; impactos. Foi usado na construção do roteiro de entrevistas e na narrativa.
CIEJAs na Cidade de São Paulo - Identidades, Culturas e Histórias	Livro	Secretaria Municipal de Educação de São Paulo	Relatos de educandos que tiveram suas vidas transformadas pela metodologia e acolhimento dos CIEJAs.	2021	História dos CIEJAs; legislações; personagens principais. Foi usado na construção do roteiro de entrevistas e na narrativa.
Entre o Acolhimento e os Patamares de Aprendizagem: O Tecer da Rede na Construção do Território CIEJA CL	Tese de Doutorado	Diego Elias Santana Duarte	Analisa o papel dos CIEJAs na construção de territórios educativos e inclusão social na cidade de São Paulo.	2023	História dos CIEJAs; e do CIEJA Novo Horizonte; trajetória Maria; inovações pedagógicas, legislações; transição de gestão. Foi usada na construção da narrativa.

Projeto Político Pedagógico do CIEJA Novo Horizonte	Projeto Político Pedagógico	CIEJA Novo Horizonte	Detalha o perfil socioeconômico e emocional dos educandos, destacando os desafios do analfabetismo e o impacto do acolhimento educacional.	2024	Mudanças ocorridas em 2024 e suas justificativas; inovações pedagógicas. Foi usado na construção da narrativa.

Fonte: Nascimento (2025)

Quadro 4 - Legislações na trajetória do CIEJA

Tipo de Norma	Número e Ano	Finalidade	Aspecto observado
Decreto	33.894/1993	Instituição do CEMES por Paulo Maluf.	Mudanças introduzidas, impacto no CIEJA Novo Horizonte.
Decreto	43.052/2003	Institui os Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos - CIEJAs.	
Parecer do Conselho Municipal de Educação	151/2009	Oficializa os CIEJAs como modalidade de ensino da Rede Municipal de Educação de São Paulo.	
Lei	15.648/2012	Transforma o CIEJA em um programa da cidade de São Paulo para a educação de jovens e adultos.	
Decreto	53.676/2012	Regulamentação da Lei 15.648/2012.	
Decreto	54.531/2013	Alterações na regulamentação dos CIEJAs.	
Portaria	9.032/2017	Estabelece diretrizes complementares para o funcionamento dos CIEJAs e consolida os decretos anteriores.	
Lei	17.623/21	Permite que o poder executivo disponibilize vagas para o ensino médio nos CIEJA	

Fonte: Nascimento (2025)

4.5 Estratégia de análise: análise narrativa

A análise dos dados desta pesquisa foi estruturada com base na análise de narrativa, um método que permite reconstruir processos organizacionais e sociais a partir da experiência dos sujeitos envolvidos. Essa abordagem é coerente com a ontologia realista crítica e a epistemologia construcionista adotadas no estudo (Borges *et al.* 2016), pois possibilita compreender como a trajetória do CIEJA Novo Horizonte foi construída socialmente, emergindo de interações, interpretações e transformações ao longo do tempo.

A análise narrativa possibilita interpretar o empreendedorismo como um processo socialmente construído (Lindgren; Packendorff, 2009), enfatizando como os significados são criados e compartilhados pelos indivíduos em suas interações. No contexto desta pesquisa, essa abordagem permite captar a complexidade e a dinamicidade da inovação educacional,

valorizando os relatos dos gestores envolvidos na concepção e implementação do modelo pedagógico do CIEJA Novo Horizonte.

Segundo Rese *et al.* (2010), a análise narrativa revela como as histórias organizam e dão sentido às práticas institucionais, permitindo reconstruir processos ao longo do tempo. No presente estudo, essa abordagem foi utilizada para construir a trajetória da ação empreendedora no CIEJA Novo Horizonte, identificando como os marcos históricos se relacionam com as etapas de percepção, exploração, emergência e institucionalização da inovação educacional. Para isso, foram coletadas narrativas de diferentes atores, capazes de oferecer variados olhares sobre o CIEJA Novo Horizonte, além da análise de registros documentais, que permitiram contextualizar as transformações estruturais e institucionais que influenciaram o processo de inovação.

Os dados secundários desempenharam um papel fundamental nesse processo, complementando as informações obtidas nas entrevistas e questionários. Após a definição do método de análise, tanto as entrevistas transcritas quanto os dados secundários foram organizados de modo a estabelecer uma ordem cronológica, facilitando a compreensão das diversas narrativas e permitindo unificá-las em uma nova narrativa que conta a história do CIEJA Novo Horizonte a partir da teoria da ação empreendedora. Esse processo possibilitou a triangulação das fontes, fortalecendo a construção da narrativa e garantindo maior consistência na reconstrução dos eventos e das percepções dos atores envolvidos.

A abordagem narrativa possibilitou a identificação de padrões, rupturas e continuidades ao longo da trajetória do CIEJA Novo Horizonte (Rese *et al*. 2010). Como destaca a literatura, a subjetividade e a interpretação dos próprios participantes são elementos centrais nesse tipo de análise, permitindo captar não apenas os eventos históricos, mas também as percepções, conflitos e sentidos atribuídos às mudanças (Lindgren; Packendorff, 2009; Rese *et al.* 2010). No entanto, a análise narrativa não segue um modelo padronizado, pois cada narrativa é única e contextual (Rese *et al.* 2010). Dessa forma, a interpretação dos dados foi conduzida de maneira reflexiva e iterativa, estabelecendo conexões entre os relatos coletados e os referenciais teóricos da pesquisa.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível construir uma narrativa cronológica da história do CIEJA Novo Horizonte, delimitando as etapas da ação empreendedora com base na identificação dos principais marcos históricos e nos momentos de transição entre essas etapas, conforme estabelecido nas leis de interação.

Com a narrativa elaborada, ela foi enviada aos entrevistados para validação, juntamente com um guia explicativo sobre a teoria da ação empreendedora (Apêndice G). O

material incluiu conceitos fundamentais, como poderes causais, epistemologia objetiva e efetuação, garantindo que as interpretações dos pesquisadores estivessem alinhadas com a experiência e percepção dos participantes.

Essa abordagem segue metodologias utilizadas em pesquisas de investigação-ação, que valorizam o envolvimento dos entrevistados como parceiros ativos no processo de análise e validação (LeBaron *et al.* 2016; Ambrosini; Bowman, 2008). Esse processo de validação colaborativa foi essencial para garantir que a reconstrução da trajetória do CIEJA Novo Horizonte refletisse a experiência real de seus protagonistas, ao mesmo tempo em que possibilitou ajustes na interpretação das etapas da ação empreendedora. Dessa forma, a validação não apenas confirmou a precisão da narrativa, mas também fortaleceu a fundamentação teórica da pesquisa, consolidando as proposições sobre a ação empreendedora educacional.

Após a validação pelos entrevistados, a narrativa foi refinada e consolidada como o resultado final da pesquisa. A análise prosseguiu, começando pela identificação da ocorrência das categorias e subcategorias da ação empreendedora, conforme delineadas no Capítulo 1, na narrativa consolidada.

Em seguida, iniciou-se a investigação das suposições teóricas, por meio da análise de trechos da narrativa que demonstram correspondência com os conceitos teóricos desenvolvidos no Capítulo 2. Esse procedimento permitiu avaliar a consistência da estrutura proposta e sua aplicabilidade à trajetória do CIEJA Novo Horizonte, garantindo que as interpretações teóricas estivessem alinhadas com a experiência prática relatada pelos participantes.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA TRAJETÓRIA DO CIEJA NOVO HORIZONTE

Este capítulo apresenta a análise empírica da ação empreendedora no contexto do CIEJA Novo Horizonte, com o objetivo de validar o modelo teórico desenvolvido na pesquisa. Para isso, o capítulo foi estruturado em quatro seções. A primeira seção reconstrói a trajetória do CIEJA, analisando suas estratégias, desafios e impactos ao longo do tempo. Nessa narrativa, são evidenciadas as quatro etapas da ação empreendedora e como elas foram influenciadas pelas categorias e subcategorias que estruturam o fenômeno.

A segunda seção examina a inter-relação entre o processo da ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte e os fatores humanos, interações sociais, estratégias e contexto institucional, destacando como esses elementos moldam a trajetória da ação no setor público. Na terceira seção, suposições teóricas são examinadas à luz da narrativa do caso, com o objetivo de avaliar sua aplicabilidade. Por fim, a quarta seção apresenta a defesa da tese, consolidando a validação teórica e empírica da ação empreendedora no contexto público-educacional. Nessa etapa final, demonstra-se como a ação empreendedora pode ser compreendida a partir de quatro etapas interdependentes - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - e aplicada ao setor público, destacando os fatores humanos, as interações sociais, as estratégias adotadas e os contextos que tornam esse processo dinâmico e relacional.

5.1 CIEJA Novo Horizonte: uma educação que resiste e transforma

O CIEJA Novo Horizonte é uma instituição educacional que rompeu paradigmas e se tornou um modelo inovador na Educação de Jovens e Adultos (EJA) na cidade de São Paulo. Sua trajetória não apenas reflete as dificuldades históricas da EJA no Brasil, mas também evidencia a força da ação coletiva e da inovação pedagógica diante dos desafios impostos por um sistema educacional tradicional e excludente. Desde sua criação, o CIEJA se consolidou como um espaço de resistência, oferecendo um modelo educacional baseado na flexibilização, na valorização dos conhecimentos prévios dos alunos e na construção coletiva da aprendizagem.

No entanto, sua história não seguiu um caminho linear ou estável. Assim como a trajetória da EJA no Brasil, sua existência tem sido marcada por ciclos contínuos de criação, reformulação e tentativas de desmonte (Faria, 2014). Em São Paulo, a oferta educacional para

a EJA reflete essa instabilidade, sendo impactada por oscilações administrativas e disputas ideológicas (Spósito; Haddad, 2003). Essas variações frequentemente resultam na descontinuidade entre os níveis de ensino, comprometendo a consistência das políticas educacionais voltadas a esse público (Spósito; Haddad, 2003; Faria, 2014).

No caso do CIEJA Novo Horizonte, essas mudanças foram particularmente intensas, com sucessivas tentativas de fechamento e padronização ao longo dos anos. Para resistir, a principal estratégia adotada foi a articulação entre gestores e educadores comprometidos com o projeto (Duarte, 2023).

Diante desse cenário, a história do CIEJA Novo Horizonte será analisada à luz da teoria da ação empreendedora, considerando suas quatro etapas: percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização. Sua criação não foi um evento isolado, mas o resultado de uma estratégia inicial de causação, planejada para superar as limitações da EJA tradicional. Desde o começo, o CIEJA emergiu como uma resposta subjetiva a um problema objetivo: a ineficiência do modelo educacional vigente. No entanto, ao longo de sua trajetória, diferentes desafios exigiram a adoção de estratégias complementares, combinando causação, efetuação e bricolagem para garantir sua continuidade e expansão.

Dessa forma, a análise desta trajetória considera as oscilações entre avanços e retrocessos, observando como a política educacional e as disputas institucionais influenciaram sua permanência e transformação. No cenário atual, novas adversidades colocam em risco sua continuidade, exigindo dos agentes envolvidos novas formas estratégias e criatividade para evitar sua descaracterização ou interrupção.

5.1.2 Etapa 1: percepção da oportunidade

A etapa de percepção da oportunidade no contexto do CIEJA Novo Horizonte emergiu da insatisfação de educadores com o modelo semipresencial da EJA vigente nos anos 1990, que reduzia o ensino a um processo burocrático de certificação, sem promover uma aprendizagem significativa. Esse descontentamento, aliado à análise crítica das limitações do sistema e à experiência acumulada dos profissionais da educação, levou-os a perceber a necessidade de um ensino mais dinâmico e integrado. A percepção da oportunidade não ocorreu isoladamente, mas foi moldada pelo engajamento com a comunidade escolar e pelo reconhecimento das falhas estruturais do modelo tradicional.

5.1.2.1 O CEMES Novo Horizonte

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte remonta à criação dos CEMES (Centros Municipais de Educação Supletiva) na cidade de São Paulo/SP, durante o governo da prefeita Luiza Erundina (1989-1992). Segundo Patarra (1996), Singer (1996) e Duarte (2023), o governo de Luiza Erundina foi a primeira administração municipal pós-regime militar a ser conduzida sob uma perspectiva democrática. Sua eleição simbolizou um marco na política da cidade, refletindo os esforços e articulações da esquerda na construção de um novo projeto de governança (Patarra, 1996; Singer, 1996; Duarte, 2023).

Na época, a lógica institucional vigente determinava que a EJA fosse oferecida exclusivamente em escolas municipais tradicionais e no período noturno. No entanto, essa estrutura excluía uma parcela significativa da população analfabeta, como garçons, cuidadores de idosos e outros profissionais que trabalhavam à noite, impossibilitando seu acesso à educação. Essa exclusão estrutural perpetuava o ciclo de baixa escolaridade e suas consequências socioeconômicas. Esse cenário não apenas evidenciava a exclusão existente, mas também ressaltava a necessidade de um modelo educacional mais flexível e acessível.

Além disso, a partir de meados da década de 1990, especialmente com a popularização da internet no Brasil em 1994, havia uma crescente preocupação do governo com os impactos das tecnologias digitais e o receio de que esses indivíduos não estivessem preparados para acompanhar as transformações que elas trariam. Diante desse cenário e com o objetivo de democratizar o acesso à educação, em 31 de dezembro de 1992, a então prefeita Luiza Erundina promulgou o Decreto nº 32.930, criando os CEMES e garantindo a oferta de ensino nos turnos da manhã, tarde e noite (Duarte, 2023). No entanto, como o decreto foi sancionado no último dia de seu mandato, sua efetiva implementação dependia do interesse e da adesão da gestão seguinte à proposta. Esse apoio só ocorreu em 16 de dezembro de 1993, quando o prefeito Paulo Maluf (1993-1996) emitiu o Decreto nº 33.894/1993, viabilizando a criação dos CEMES (Faria, 2014; Duarte, 2023). Apesar da formalização da iniciativa em 1993, a primeira unidade entrou em funcionamento apenas em 1994 (Faria, 2014).

À época, Maria, que mais tarde se tornaria coordenadora-geral do CIEJA Novo Horizonte por cerca de 25 anos e consolidaria seu papel como uma figura importante na história da instituição, já se destacava na rede municipal de ensino pelo trabalho dedicado e inovador com jovens e adultos. Por esse reconhecimento, em 1998 foi convidada para integrar a equipe dos CEMES, inicialmente como coordenadora pedagógica e no mesmo ano como coordenadora-geral. O CEMES em que Maria foi trabalhar, CEMES Novo Horizonte, foi

criado em 04 de abril de 1998 e instalado em um espaço alugado pela prefeitura de São Paulo nos fundos de uma igreja Batista.

Essa nomeação foi resultado de uma trajetória educacional marcada por experiências diversas e por um compromisso inabalável com a transformação social por meio da educação. Desde a infância, Maria já demonstrava vocação para o ensino, organizando brincadeiras pedagógicas e, com o apoio do pai, transformando sua casa em um espaço de aprendizagem para colegas e vizinhos. Atuou como professora em escolas rurais e urbanas, passando por diferentes modalidades de ensino, incluindo turmas multisseriadas e instituições comunitárias. Seu engajamento com as Comunidades Eclesiais de Base e com o Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos (MOVA) aprofundou seu contato com a pedagogia de Paulo Freire, cujos princípios passaram a orientar sua prática. Essa bagagem teórica e vivencial, aliada à sua atuação crítica na rede estadual e municipal de ensino, consolidou sua visão sobre a importância de um modelo pedagógico centrado na autonomia dos sujeitos. Maria permaneceu à frente da escola por 25 anos, até sua segunda aposentadoria, consolidando um legado de inovação e compromisso com a EJA no município de São Paulo.

5.1.2.2 O modo de ensino nos CEMES: a situação objetiva da oportunidade (1998-2001)

No primeiro ano de funcionamento, o CEMES Novo Horizonte concentrou-se em ações administrativas, iniciando suas atividades letivas apenas em 1999 (Duarte, 2023). Embora os CEMES tenham sido criados durante a gestão de Luiza Erundina, foram posteriormente redesenhados na administração de Paulo Maluf, sob o argumento de dificuldades operacionais e da necessidade de adequação às diretrizes da nova política educacional (Faria, 2014). Segundo Faria (2014), Paulo Maluf ocupou diversos cargos públicos durante a ditadura militar e tinha como base eleitoral setores conservadores, o que o levou a restringir espaços de participação popular.

Assim, os CEMES, apesar de ofertarem a EJA em horários flexíveis (manhã, tarde e noite) e frequência diária não obrigatória, utilizavam um sistema apostilado. Nesse formato, os alunos retiravam apostilas na instituição, estudavam no período em que pudessem e retornavam apenas para realizar avaliações, sendo necessário atingir 70% de aproveitamento para aprovação. Embora existissem plantões de professores para esclarecer dúvidas, não havia interação significativa entre professores e alunos.

Conforme os alunos retiravam apostilas e completavam as avaliações, eliminavam matérias até obterem o certificado. Nesse modelo, aqueles com boa memória conseguiam concluir o processo rapidamente. Maria relata:

> Tivemos pessoas que em 20 dias indo de manhã, tarde e noite, conseguiram o certificado de educação de jovens e adultos [...] um caminhoneiro em 15 dias tirou o certificado de primeiro a oitavo ano que ele não tinha, porque ele ficava com a gente manhã, tarde, noite, fazia apostila, chegava lá, fazia avaliação, conseguiu resultado, pegava outra apostila.

No início, a procura pelos CEMES foi grande. Conforme Maria explica:

> A procura no início foi grande, porque [...] a pessoa podia levar a apostila pra casa, estudar e voltar a hora que queria, a hora que era permitido, sabe? As mulheres falavam: 'ah uma corrida ao supermercado eu venho aqui, passo, faço uma avaliação e vou eliminando essas disciplinas.

Todavia, essa forma de ensino gerava incômodo. Maria comenta:

> Mas, na verdade, não era isso que nós achávamos. Nós achávamos também que o conhecimento acontece com a troca, e não havia troca: era a pessoa, a apostila e devolvia a apostila. Se tinha dúvida, ficavam as dúvidas. Tinha um plantão de professores que podiam ajudar, mas não era aquilo que a gente pensava, como uma rotina, com um planejamento sério. Era uma distribuição, ao meu ver, de certificados, para poder ajudar a classe trabalhadora mais necessitada, excluída né.

Esse modelo era percebido como superficial e insuficiente para proporcionar um aprendizado profundo e significativo. Como Maria conclui:

> Aquilo foi incomodando, porque era superficial. [...] Isso não é dar habilidades ou uma condição para um trabalhador se desenvolver. Porque depois de um certo tempo, sempre se termina, mas não tem a vivência, né? A colocação crítica dele sobre alguns assuntos. Era muito rápido, muito ligeiro. Não era isso que nós queríamos.

Na época, o perfil predominante dos alunos da EJA era composto por trabalhadores, adultos e idosos, que, por diversos motivos, não conseguiram concluir seus estudos. Sobre isso, Maria relata:

> Nós queríamos mesmo uma educação de jovens e adultos que atendesse ao público alvo [...] porque as escolas utilizavam o que já vinha durante o dia do ensino fundamental 1 e 2 e passava a ser utilizado na educação de jovens

> e adultos, como se fosse recuperar tempo. E não é isso, né? É uma outra concepção de educação mesmo que a gente pensava.

Esse modelo de ensino tradicional, com foco na mera recuperação de tempo, gerava um incômodo crescente entre os educadores, incluindo Maria, que passou a questionar os resultados alcançados. Ela destaca:

> Então ah surgiu esse incômodo que as pessoas estavam aprendendo só para receber um certificado, mas eu queria avaliar aquele certificado no seu mundo real né, porque quando você faz uma avaliação de múltipla escolha, se você tem boa memória do que você leu, você coloca ali. Não é uma coisa de construção.

De acordo com Faria (2014), os CEMES foram concebidos para enfrentar desafios semelhantes, já identificados na gestão de Erundina. No entanto, com a mudança política na administração municipal, os fundamentos que haviam justificado sua criação também se transformaram, resultando no desvirtuamento da proposta original (Faria, 2014).

Apesar das limitações enfrentadas com o modelo pedagógico, a partir de 1999, as equipes dos CEMES iniciaram inovações pedagógicas para ressignificar suas práticas e mitigar as falhas do sistema (Faria, 2014; Duarte, 2023). No CEMES Novo Horizonte, destaca-se as aulas-tema, a política de portões abertos, a formação contínua dos professores e as iniciativas culturais e comunitárias, como o sopão comunitário e o teatro pedagógico. As aulas-tema foram desenvolvidas para complementar as apostilas, tornando o ensino mais dinâmico com debates, experimentações e atividades teatrais (Duarte, 2023). Funcionavam como laboratórios pedagógicos, onde diferentes estratégias eram testadas para estimular a curiosidade e o engajamento dos estudantes (Duarte, 2023).

A política de portões abertos permitia o acesso livre da comunidade, reforçando a escola como um espaço público e inclusivo, acessível a todos, independentemente de sua origem ou condição social (Duarte, 2023). Para sustentar essa proposta de acolhimento e participação coletiva, era fundamental que os professores estivessem preparados para lidar com as demandas diversificadas dos estudantes da EJA. Nesse sentido, a formação contínua dos professores, realizada às sextas-feiras, foi essencial para garantir a qualidade do ensino e adaptar as metodologias às necessidades dos estudantes, possibilitando ajustes pedagógicos e fortalecendo a prática interdisciplinar (Duarte, 2023).

O compromisso com o vínculo comunitário também se manifestava em ações concretas, como o sopão comunitário. Criado inicialmente para suprir a alimentação de alunos

em situação de vulnerabilidade, o sopão rapidamente se transformou em um momento de socialização e fortalecimento dos laços entre estudantes, professores e a comunidade (Duarte, 2023). Da mesma forma, o teatro pedagógico, que surgiu a partir das aulas-tema, consolidou-se como uma ferramenta poderosa de ensino, proporcionando um ambiente propício para a discussão de temas relevantes e polêmicos, promovendo reflexão e engajamento dos estudantes (Duarte, 2023).

Além disso, as carteiras individuais foram substituídas por mesas sextavadas, uma mudança impulsionada por um pedido inusitado de um aluno. Sobre esse pedido, Maria relata:

> Um menino, depois da Fundação Casa, que são os pequenos meninos infratores, ele falou assim: 'a carteira é igual a uma cela individual, né? Você não pode olhar, não pode se mexer, não pode fazer nada. Se você faz, você recebe um castigo'. Então, o que que essa carteira simbolicamente representava? Eles não queriam nada disso. Eles queriam ser mais livres, até mesmo nas participações.

Atendendo a essa demanda, foram adquiridas mesas sextavadas, que permitiam a acomodação dos alunos em grupos, favorecendo a interação e a troca de conhecimentos. Além disso, essa nova configuração possibilitava a reorganização do espaço conforme as necessidades, criando um ambiente mais dinâmico e participativo.

Apesar dessas inovações, os CEMES ainda enfrentavam desafios estruturais e burocráticos. Além das dificuldades cotidianas, a continuidade dessas escolas dependia de um processo anual de avaliação e autorização conduzido pelo Conselho Municipal de Educação (CME), que decidia sobre a manutenção ou encerramento de suas atividades no ano seguinte (São Paulo, 2020). Desde sua criação, os CEMES não receberam um acompanhamento sistemático nem diretrizes padronizadas, resultando em práticas pedagógicas e administrativas variadas entre os CEMES, enquanto a escassez de funcionários, infraestrutura inadequada e ausência de orientação exigiam que seus gestores tomassem decisões diárias conforme as necessidades de cada território (Duarte, 2023). Essa situação permaneceu inalterada mesmo com a transição do governo de Paulo Maluf para Celso Pitta (1997-2000). Como sucessor de Maluf, Pitta manteve as diretrizes educacionais da gestão anterior, sem promover avanços significativos para os CEMES (Faria, 2014).

Diante disso, destaca-se que o modelo de ensino dos CEMES representa a situação objetiva da oportunidade na ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte, pois indicava uma condição concreta, observável e compartilhável, que gerava insatisfação entre os educadores e alunos. Embora oferecessem flexibilidade de horários e uma estrutura acessível

para a conclusão do ensino de jovens e adultos, a metodologia utilizada - baseada na retirada de apostilas e na eliminação de matérias por meio de avaliações - restringia a construção do conhecimento a um processo individualizado e mecânico. A ausência de trocas significativas entre professores e alunos e a falta de uma estrutura pedagógica mais reflexiva tornavam o ensino superficial, beneficiando apenas aqueles com boa memória e capacidade de absorver rapidamente o conteúdo das apostilas.

Esse cenário gerou um incômodo crescente, tanto entre os educadores, que viam o ensino reduzido a um processo burocrático de certificação, quanto entre os próprios alunos, que muitas vezes concluíam a escolarização sem desenvolver habilidades críticas e reflexivas. Além disso, a necessidade de avaliação anual pelo CME impunha um caráter instável ao projeto, reforçando sua fragilidade institucional. Esse conjunto de fatores configurava uma situação objetiva da oportunidade, ou seja, um contexto real e compartilhado que poderia ser percebido e interpretado de diferentes formas pelos atores envolvidos. No entanto, para Maria e outros coordenadores-gerais dos CEMES comprometidos com uma educação emancipadora, essa realidade demandava uma resposta inovadora, que fosse além da mera certificação e promovesse um ensino voltado para a transformação social.

5.1.2.3 O governo de Marta Suplicy: a motivação para a percepção de oportunidade (2001)

Com a chegada do governo de Marta Suplicy (PT) em 2001, o modelo semipresencial e apostilado dos CEMES passou a ser questionado. A nova gestão identificou fragilidades no projeto, como a precariedade das estruturas físicas, a insuficiência de professores e a ausência de um ensino que promovesse uma aprendizagem significativa (Faria, 2014). Além disso, os CEMES funcionavam, em sua maioria, em prédios alugados, muitos dos quais não ofereciam condições adequadas para o ensino, comprometendo a permanência e o desempenho dos alunos. A metodologia baseada em apostilas e avaliações rápidas também era vista como ineficaz para garantir uma educação transformadora.

Cabe destacar que a criação dos CEMES e o desvirtuamento de sua proposta original foram diretamente relacionados à extinção do MOVA por Paulo Maluf, o que gerou resistência da gestão de Marta Suplicy ao projeto (Faria, 2014). O governo de Marta foi amplamente divulgado como um período de reconstrução, em resposta aos escândalos de corrupção das duas gestões anteriores e à restrição dos espaços de participação, o que estabelecia uma conexão simbólica com a administração de Luiza Erundina (Faria, 2014).

Nesse contexto, a continuidade do programa tornou-se incerta, com indícios de que a administração municipal pretendia desativá-lo.

Diante do risco iminente de encerramento do projeto, Maria, juntamente com outras coordenadoras e educadoras de diferentes CEMES, como Roseli Pereira (orientadora pedagógica) e Célia Borges (professora) do CEMES Butantã, iniciaram uma mobilização estratégica para impedir sua extinção e garantir a continuidade da proposta educacional (Faria, 2014; Duarte, 2023). Para elas, a necessidade da EJA era evidente e urgente, o problema residia na estrutura do ensino. Ao invés de simplesmente aceitar o fechamento dos CEMES, perceberam a oportunidade de reformulá-lo, tornando-o mais integrado e eficaz.

A estratégia elaborada pelas gestoras também envolveu a organização da comunidade escolar, reunindo professores, estudantes, funcionários e moradores do entorno para discutir formas de resistência (Duarte, 2023). Para fortalecer a mobilização, foram criadas as assembleias escolares, espaços de debate coletivo onde todos podiam expor suas preocupações e propor soluções (Duarte, 2023). Essa iniciativa foi essencial para engajar os estudantes e dar legitimidade ao movimento, sendo mantida até os dias atuais.

Além disso, considerando que a nova gestão municipal era de esquerda e historicamente defensora da educação pública e inclusiva, as coordenadoras pressionaram por uma solução que garantisse a continuidade do atendimento à população jovem e adulta. Esse cenário foi determinante para que percebessem a possibilidade de propor um novo modelo de ensino, em vez de apenas aceitarem a descontinuidade do CEMES. Assim, iniciaram um diálogo com os responsáveis pela área educacional da prefeitura, como Marisa Darezzo, ex-diretora da DOT-EJA (Diretoria de Orientação Técnica da EJA), destacando a importância da EJA e reivindicando um modelo que atendesse de fato às demandas dos estudantes (Faria, 2014).

Esse momento marcou a consolidação da percepção da oportunidade: o problema percebido - ineficiência do modelo pedagógico - não precisava levar ao fim do projeto, mas sim à sua transformação. Nesse sentido, a subjetividade dos educadores, fundamentada em seus valores e experiências prévias, como a influência de Paulo Freire, possibilitou uma leitura crítica da situação, convertendo a insatisfação em um impulso para a transformação. Assim, o Centro Integrado de Jovens e Adultos - CIEJA surgiu como a resposta subjetiva a uma necessidade objetiva. A percepção da oportunidade, portanto, não se apresentou como um dado objetivo, mas da interação entre um problema concreto e uma construção subjetiva, que permitiu vislumbrar uma nova possibilidade de ensino.

Sobre essa etapa, Maria relembra: *"então nós tivemos a ideia e aí foi lançado no governo da Marta a ideia de fazer o CIEJA, que é o Centro Integrado da Educação de Jovens e Adultos de uma outra maneira".*

Enquanto essa ideia ganhava forma, dentro do CEMES Novo Horizonte também surgiam esforços para repensar o modelo pedagógico. Ainda em 2001, como parte das inovações pedagógicas para fortalecer o ensino, o centro iniciou também a organização das oficinas por áreas de conhecimento (Duarte, 2023). Essa abordagem surgiu da necessidade de oferecer um aprendizado mais estruturado e significativo, permitindo que os conteúdos fossem trabalhados de forma mais integrada e interdisciplinar (Duarte, 2023).

Em vez de seguir um modelo tradicional de disciplinas isoladas, as oficinas foram organizadas em grandes áreas do conhecimento, como Linguagens e Códigos, Matemática e Ciências da Natureza, e Ciências Humanas (Duarte, 2023). Essa divisão possibilitou que os professores planejassem atividades interdisciplinares, conectando diferentes conteúdos e aproximando-os da realidade dos estudantes (Duarte, 2023). As oficinas também trouxeram maior flexibilidade ao ensino, respeitando o ritmo de aprendizagem dos alunos e promovendo metodologias ativas, como debates, estudos de caso e experimentações (Duarte, 2023).

Enquanto isso, a necessidade de transformação impulsionava a rede educacional, evidenciando que perceber a oportunidade não era suficiente - era preciso agir.

5.1.3 Etapa 2: Exploração da oportunidade

A exploração da oportunidade no CIEJA Novo Horizonte representou a transição da percepção do problema para a construção ativa de uma solução inovadora para a EJA. Em 2002, os educadores mobilizaram redes, articularam propostas e negociaram com a Secretaria Municipal de Educação para viabilizar um novo modelo pedagógico. Esse processo foi marcado pela aplicação dinâmica de três estratégias empreendedoras interligadas: a causação, ao estruturar um modelo presencial planejado; a efetuação, ao adaptar o projeto às condições e recursos disponíveis; e a bricolagem, ao utilizar materiais, redes e suporte comunitário para concretizar a iniciativa. A flexibilidade na implementação e a capacidade de superar desafios sem um suporte institucional prévio foram essenciais para transformar a insatisfação com o modelo apostilado em um novo paradigma educacional.

5.1.3.1 A construção do CIEJA: início da exploração da oportunidade

Em 2002, as coordenadoras-gerais ampliaram a articulação em prol da criação do CIEJA, dando início à exploração da oportunidade percebida. A transição para a exploração da oportunidade exigiu que os educadores mobilizassem redes e desenvolvessem estratégias que permitissem estruturar uma proposta viável, capaz de ser aceita pelos gestores públicos e pela comunidade escolar. De acordo com Faria (2014), organizações sociais como Ação Educativa[4], Instituto Paulo Freire[5] e o SENAC[6]-SP, participaram ativamente desse momento.

Se antes a fragilidade do modelo apostilado havia sido percebida, agora o foco estava na construção ativa de um novo formato para a EJA. O reconhecimento de que a simples adaptação de livros didáticos e atividades do ensino regular era insuficiente impulsionou a criação de um grupo de trabalho na SME para discutir alternativas ao modelo vigente e propor diretrizes normativas que garantissem a continuidade e aprimoramento da EJA na cidade (Faria, 2014; Duarte, 2013).

Desde o início, as discussões tinham um objetivo claro: a criação de um Centro Integrado de Educação de Jovens e Adultos, com um modelo pedagógico diferenciado. Maria relembra:

> Nós sabíamos o que queríamos, por isso quando tivemos a oportunidade…sabíamos que queríamos de uma outra maneira essa educação de jovens e adultos. [...] nós também começamos a pensar, já que nós vamos fazer um novo, uma nova maneira, né? Um novo centro de organização, porque nós não fazemos diferente? Aí nós nos reunimos e começamos a escrever o CIEJA.

O trabalho de concepção do projeto foi um processo colaborativo e intenso, que buscava ajustar a duração dos cursos e a carga horária diária, a autonomia da escola para organizar a jornada dos professores - incluindo momentos dedicados à formação coletiva - e outros fatores que eram considerados medidas essenciais para aprimorar a proposta educacional (Faria, 2014). Durante dois anos, essas reuniões buscaram construir uma proposta que rompesse com os modelos tradicionais e atendesse verdadeiramente ao público-alvo. Maria enfatiza:

---

[4] Organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que desenvolve iniciativas nas áreas de educação, cultura e juventude, com enfoque na promoção dos direitos humanos.

[5] Organização sem fins lucrativos dedicada à preservação, disseminação e aplicação do legado de Paulo Freire, promovendo a educação libertadora e os direitos humanos por meio de projetos, pesquisas e formação de educadores.

[6] O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) é uma instituição de educação profissional voltada para a formação e capacitação de trabalhadores do setor de comércio, serviços e turismo, oferecendo cursos, treinamentos e programas de desenvolvimento alinhados às demandas do mercado.

> A gente começou a se reunir durante 2 anos para construir uma educação de jovens e adultos que realmente fosse feita para a educação de jovens e adultos que não viesse com nenhuma modalidade agregada, com o uso dos mesmos livros didáticos, as mesmas atividades, entendeu? A gente queria realmente fazer uma educação voltada para o público-alvo, que era a educação de jovens e adultos.

Nesse processo, a escuta ativa e a compreensão das demandas locais foram fundamentais. Por isso, Maria percorreu os 10 CEMES da capital de São Paulo durante os fins de semana. Essas visitas foram cruciais para a emergência da ação empreendedora, pois possibilitaram a criação de redes de apoio, legitimaram a necessidade da mudança e consolidaram a base para que a iniciativa ganhasse força política e institucional. A mobilização de professores, membros da equipe pedagógica e administrativa, supervisores e até da própria comunidade local fortaleceu a objetividade social da proposta, conferindo-lhe legitimidade e aumentando suas chances de ser reconhecida e implementada. Sobre essa etapa, Maria relembra:

> Eu viajava no fim de semana, visitei todos esses centros e lá a gente marcava reunião com os professores, até a comunidade, se quisesse participar, para pensar essa nova educação, esse novo formato que daríamos. Então, eu ia até esses locais, por isso que liderei essa época toda. Eu, uma secretária e convidados que queriam ir com a gente. Nós tivemos supervisores que quiseram acompanhar o processo, tivemos uma porção de gente que quis acompanhar esse processo todo. Nós íamos, mas o público-alvo era aquela comunidade, como é que iam pensar a educação de jovens e adultos para ser real, para realmente envolver a educação que eles necessitavam.

No entanto, nem todos os CEMES aderiram plenamente à proposta. Duarte (2023) ressalta que, dos 10 CEMES existentes na época, apenas representantes de cinco unidades participaram ativamente das reuniões com a Secretaria Municipal de Educação - SME. Conforme apontado por Faria (2014), a proposta de transição para a nova modalidade de ensino, que substituía o modelo semipresencial pelo presencial e introduzia propostas pedagógicas inovadoras, enfrentou resistência por parte de alguns educadores. Em decorrência disso, após a criação do novo modelo, novos processos seletivos tiveram que ser realizados com o objetivo de contratar profissionais mais alinhados à nova proposta educacional (Faria, 2014).

Apesar dos desafios, a concepção pedagógica do projeto continuou a evoluir. A abordagem de Paulo Freire trouxe uma nova perspectiva para as coordenadoras, incentivando-

as a pensar em uma educação que libertasse e emancipasse os indivíduos por meio da troca de saberes. Maria destaca:

> Paulo Freire falava: 'vamos trocar conhecimento'. Educação de jovens e adultos, principalmente, tem muito, né? Do empírico, do não do formal, mas do informal, para ensinar como o aluno atravessa as crises. Sai, né, de alguns lugares tão difíceis e sobrevive. Então, assim, são conhecimentos que a gente tem que entrelaçar com o conhecimento culto, né, sistemático, e fazer com que aconteça para as pessoas evoluírem.

Além de sua experiência na área educacional, Maria buscou apoio de coordenadoras-gerais que compartilhavam do mesmo ideal e poderiam contribuir para a construção do CIEJA. A participação da comunidade, dos professores e de toda a equipe pedagógica dos CEMES visitados fortaleceu o processo de criação do novo modelo. Durante os dois anos em que o projeto do CIEJA foi desenvolvido, Maria contribuiu para o avanço das discussões e para a articulação entre os diferentes atores envolvidos na EJA. A confiança de Maria em sua capacidade de transformar a EJA foi determinante para a criação do CIEJA. Quando questionada sobre sua confiança em modificar a forma como a educação era conduzida, Maria afirmou:

> Eu sou apaixonada por educação, né? Acredito que, quando a educação é conduzida com a intenção de transformar, ela dá certo. Porque há muitas formas de se utilizar a educação, mas não para dominação ou domesticação, e sim para promover mudanças reais. Sempre acreditei nisso. Como já trabalhava na área há mais de 20 anos, sabia que era possível fazer a diferença - e então, vimos acontecer.

Essa abordagem participativa, relacional e colaborativa foi essencial para a criação de um modelo educacional que refletisse as reais demandas do público-alvo. O trabalho de concepção e elaboração do projeto do CIEJA levou entre dois e três anos para ser concluído.

Em 2002, o grupo de trabalho apresentou um documento ao CME, destacando os aspectos essenciais do projeto (Duarte, 2023). Como resultado, foi emitido o Parecer CME nº 10/2002, que não apenas reconheceu o funcionamento do CIEJA, mas também estabeleceu seu regimento escolar e plano de curso (Duarte, 2023). Esse parecer tornou-se a base para o decreto que formalizou sua legalização (Duarte, 2023).

Assim, em 4 de abril de 2003, foi publicado o Decreto nº 43.052/2003, que instituiu oficialmente o modelo de CIEJA na cidade de São Paulo. Esse decreto definiu os princípios básicos que orientariam o novo modelo educacional: ensino presencial, rompendo com o

modelo semipresencial e apostilado dos CEMES; qualificação profissional, integrando a educação com oportunidades de desenvolvimento para o trabalho; atendimento flexível, permitindo que os estudantes adequassem seus estudos às suas realidades sociais e laborais (Faria, 2014).

A aprovação legal, no entanto, não significava a legitimação do modelo pedagógico proposto. Sua consolidação ainda dependia da aceitação social e do impacto prático de sua implementação. A exploração da oportunidade continuaria mesmo após a criação formal dos CIEJAs, pois a validação da proposta ocorreria ao longo dos anos seguintes, à medida que sua eficácia fosse demonstrada na prática.

5.1.4 Etapa 3: Emergência da ação

A emergência da ação empreendedora no CIEJA Novo Horizonte foi caracterizada por um processo contínuo de reafirmação e enfrentamento de desafios institucionais para consolidar sua legitimidade dentro da rede municipal de ensino. Embora sua proposta inovadora já estivesse implementada e demonstrasse eficácia, sua permanência ainda era incerta, exigindo esforços estratégicos para garantir reconhecimento oficial e social. O CIEJA enfrentou resistências institucionais e duas tentativas de descontinuação, em 2007 e 2012, quando a administração municipal questionou sua viabilidade e propôs o retorno ao modelo tradicional da EJA noturna. Diante dessas ameaças, educadores, alunos e a comunidade mobilizaram-se para defender o projeto, reforçando a importância das interações sociais e da agência empreendedora na sustentação da inovação. Esse processo de busca por legitimação institucional culminou no parecer CME 151/2009, que oficializou os CIEJAs como uma modalidade de ensino da rede municipal, e na Lei 15.648/2012, que consolidou o programa na cidade de São Paulo. Além do reconhecimento formal, o CIEJA Novo Horizonte ganhou visibilidade acadêmica e midiática, tornando-se referência nacional e internacional para a EJA. Assim, sua emergência como ação empreendedora não ocorreu de forma linear, mas foi marcada por ciclos de resistência, articulação social e validação institucional, até que sua identidade fosse consolidada no sistema educacional.

5.1.4.1 Os CIEJAS na cidade de São Paulo

Os CIEJAs foram criados com o propósito de oferecer uma educação mais acessível e inclusiva para aqueles que não puderam concluir seus estudos na idade considerada regular

(São Paulo, 2020). Seu surgimento representa uma ruptura com os modelos tradicionais de ensino da EJA, propondo um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e adaptado às necessidades dos estudantes (São Paulo, 2020). Os CIEJAs estão distribuídos pela cidade, localizados, em sua maioria, nas periferias, com o objetivo de atender à população em situação de maior vulnerabilidade social e garantir o direito à educação pública de qualidade (São Paulo, 2020). Atualmente a cidade de São Paulo possui 16 CIEJAs.

Os CIEJAs seguem os princípios das diretrizes curriculares nacionais para a EJA, estruturando-se em torno de três funções principais: reparação, qualificação e equalização das aprendizagens (São Paulo, 2020). O público atendido abrange jovens a partir de 15 anos até adultos de qualquer idade, contemplando uma diversidade de perfis e trajetórias de vida. O funcionamento se dá em três períodos - matutino, vespertino e noturno - com jornadas de estudo de 2h15 diárias, permitindo maior flexibilidade para aqueles que conciliam os estudos com trabalho e outras responsabilidades (São Paulo, 2020). Além de garantir a continuidade da escolarização, os CIEJAs também se comprometem com a qualificação profissional e o combate a todas as formas de discriminação, acolhendo imigrantes, refugiados, pessoas com deficiência e outros grupos historicamente marginalizados (São Paulo, 2020).

Diferente dos antigos CEMES, os CIEJAs não se baseiam em um modelo de ensino apostilado e individualizado. Enquanto os CEMES ofereciam uma estrutura semipresencial na qual os alunos retiravam apostilas e realizavam provas para eliminar matérias, os CIEJAs estruturam-se como espaços presenciais de aprendizagem, promovendo o diálogo, a troca de saberes e uma construção coletiva do conhecimento. A criação desse modelo inovador buscou ressignificar a EJA, proporcionando uma experiência mais interativa e significativa para os estudantes.

Uma das grandes inovações dos CIEJAs é a sua forte vinculação territorial. Embora sejam parte de um projeto educacional da cidade de São Paulo, cada unidade apresenta características regionais que refletem as especificidades do território onde está inserida (São Paulo, 2020; Duarte, 2023). Isso ocorre devido a lacunas legislativas no modelo geral, o que permite que cada CIEJA desenvolva práticas adaptadas às demandas locais (Duarte, 2023). O CIEJA Novo Horizonte, por exemplo, desempenhou um papel fundamental na consolidação do projeto na cidade, servindo como referência para outras unidades e fortalecendo o modelo como uma alternativa viável e necessária para a educação de jovens e adultos (Duarte, 2023).

Com esses avanços, os CIEJAs representam um marco na educação pública municipal, consolidando-se como espaços de inovação pedagógica que rompem com os tradicionais padrões de ensino e promovem uma educação mais criativa, participativa e inclusiva.

Essa trajetória demonstra que, embora os CIEJAs tenham emergido na esfera social como uma inovação na EJA, a consolidação do CIEJA Novo Horizonte como um modelo educacional reconhecido ainda precisava avançar. O processo de emergência da ação empreendedora já havia permitido a construção de um novo modelo educacional, mas sua permanência dependia de um segundo movimento: a busca por reconhecimento e legitimação institucional. Esse reconhecimento não viria apenas da inovação pedagógica em si, mas da forma como suas ações transformadoras impactam as trajetórias de seus estudantes e alterariam a visão da sociedade sobre a EJA.

5.1.4.2 O CIEJA Novo Horizonte

Após a criação dos CIEJAs, Maria, que já era coordenadora-geral do CEMES Novo Horizonte, assumiu a coordenação-geral do CIEJA Novo Horizonte, que, nesse momento, já estava instalado no bairro Céu Azul[7] desde 2002. Embora a emergência do modelo estivesse em curso, sua continuidade e consolidação ainda dependiam da exploração contínua da oportunidade, com ajustes estratégicos e negociações com os diversos atores.

Internamente, era necessário adaptar a proposta pedagógica para enfrentar desafios comuns à EJA como a evasão escolar, a vulnerabilidade socioeconômica dos estudantes e a necessidade de maior flexibilidade nos horários e metodologias. Externamente, a manutenção do CIEJA Novo Horizonte exigia negociações constantes com a Diretoria Regional de Educação (DRE) e outras instâncias da administração municipal, especialmente diante das mudanças de governo e da instabilidade das políticas educacionais.

Apesar da importância do modelo para a EJA, o CIEJA ainda não havia sido formalmente incorporado à estrutura educacional do município de São Paulo, permanecendo vulnerável a decisões políticas e retrocessos. Além disso, sua vinculação direta à DRE limitava sua autonomia pedagógica, já que diferentes administrações poderiam interpretar e aplicar diretrizes de maneira divergente, comprometendo a continuidade do projeto.

Esses novos desafios refletem um momento crucial da ação empreendedora. Se, na etapa de mudança da exploração para a emergência, a validação dependia principalmente da adesão da comunidade escolar e da eficácia pedagógica do novo modelo, na passagem da emergência para a institucionalização, a legitimação passa a depender também de sua aceitação nas esferas administrativas e políticas. O CIEJA Novo Horizonte, portanto, não

[7] O nome do bairro foi alterado para preservação dos participantes da pesquisa.

apenas enfrentava desafios pedagógicos, mas também precisava consolidar sua posição dentro da estrutura educacional do município, garantindo que sua proposta fosse reconhecida como parte essencial da EJA e não apenas como um experimento isolado.

Para que o CIEJA Novo Horizonte e os demais CIEJAs fossem definitivamente reconhecidos como parte da política pública de EJA na cidade, algumas ações estruturais ainda precisariam ser implementadas, como a criação de mecanismos institucionais que protegessem a proposta educacional de desconfigurações impostas por mudanças políticas. A ausência dessas garantias deixava os CIEJAs em uma posição de vulnerabilidade, tornando sua permanência uma questão sempre sujeita a disputas e reconfigurações.

Esse cenário se agrava quando se considera o contexto em que o CIEJA Novo Horizonte foi implantado. Naquele período, o bairro Céu Azul figurava no mapa da exclusão da ONU como um dos cinco lugares mais violentos do planeta (Duarte, 2023). Diante desse contexto desafiador, Maria e sua equipe abraçaram a missão de construir uma escola libertadora, capaz de transformar vidas e, por meio dessas transformações individuais, impactar a comunidade de maneira mais ampla. O objetivo era que os alunos se tornassem protagonistas de seu próprio aprendizado, rompendo com os padrões tradicionais de ensino.

Nesse contexto, até as instalações do CIEJA Novo Horizonte refletiam a singularidade de seu modelo de ensino, desafiando a concepção tradicional de escola pública em São Paulo. À primeira vista, sua fachada estreita e o aspecto de casa de bairro contrastam com as expectativas de quem o visita, transmitindo uma sensação mais acolhedora e familiar (Luiz e*t al.* 2019). Esse caráter único também se reflete no ambiente interno, onde a presença de plantas, a riqueza de cores e os elementos simbólicos espalhados pelas paredes criam um espaço vibrante e inspirador (São Paulo, 2020).

A experiência sensorial vai além da estética visual: diferentemente do som padronizado das sirenes comuns em escolas, fábricas e prisões, ali se ouvem os cantos de pássaros e até mesmo de um galo, reforçando a conexão com um ambiente mais natural e tranquilo (Luiz *et al.* 2019). O portão sempre aberto e a ausência de seguranças evidenciam o compromisso com acessibilidade e inclusão, promovendo um espaço de aprendizado que estimula a interação e a autonomia dos estudantes (Luiz *et al.* 2019). Essa estrutura diferenciada, no entanto, frequentemente causava estranhamento entre os potenciais alunos. Maria relembra que, ao convidá-los para conhecer o local, era comum receber questionamentos céticos: *“’Mas isso aqui é uma casa, não é escola, cês estão querendo enganar’. ‘Não, meu filho, é uma escola, mas uma escola onde você também vai poder escolher, opinar, né? Se evoluir, se qualificar’”.*

A proposta de um ambiente que rompia com o modelo tradicional de escola reflete a essência do CIEJA Novo Horizonte: um espaço acolhedor, democrático e centrado na autonomia e no protagonismo dos estudantes. Desde suas origens, ainda como CEMES Novo Horizonte, a instituição já implementava inovações pedagógicas que a diferenciavam das demais escolas voltadas para a EJA.

5.1.4.3 A crise de 2007 e a luta pelo reconhecimento social

Apesar dessas inovações e do crescente reconhecimento em suas comunidades, os CIEJAs ainda enfrentavam desafios estruturais e institucionais. Embora tivessem se consolidado como um projeto educacional da rede municipal, sua continuidade não era garantida, pois seu funcionamento permanecia condicionado a avaliações e autorizações anuais. Esse cenário gerava apreensão e incerteza entre professores e estudantes, evidenciando a fragilidade institucional do modelo e a necessidade de maior reconhecimento social e político para assegurar sua permanência (São Paulo, 2020).

Em 2005, José Serra assumiu a prefeitura de São Paulo (2005-2008) após uma disputa acirrada contra Marta Suplicy (Faria, 2014). Com o objetivo de reduzir gastos e otimizar resultados, sua gestão promoveu cortes orçamentários que impactaram áreas essenciais, como saúde e educação (Faria, 2014). Em um episódio marcante, o então prefeito, durante uma entrevista, desvalorizou a EJA ao classificá-la como uma forma de recuperar tempo perdido. Indignada, Maria foi até o gabinete do prefeito e o confrontou: *"eu falei para ele que tem que ter mais respeito, foi aí que ele olhou para mim. Falei: 'eu vou mostrar pro senhor que é possível fazer uma coisa diferente'".*

Essa postura combativa de Maria foi decisiva ao longo da trajetória do CIEJA Novo Horizonte, garantindo visibilidade e resistência diante das dificuldades. No entanto, a instabilidade institucional se acentuou em 2007, quando surgiu a ameaça de fechamento dos CIEJAs e o possível retorno ao modelo tradicional de EJA noturno. Nesse período, José Serra já havia renunciado ao cargo de prefeito para disputar o governo do estado de São Paulo, deixando a administração municipal sob a liderança de seu vice, Gilberto Kassab, que assumiu o mandato como prefeito (2006-2008) e foi reeleito para o período de 2009-2012 (Faria, 2014). Os índices de aprovação, retenção e evasão na EJA foram utilizados como justificativa para a implementação de uma abordagem gerencialista na gestão educacional, o que levou a possibilidade de extinção dos CIEJAs (Faria, 2014).

A notícia gerou grande preocupação entre a comunidade escolar, levando Maria a reagir imediatamente ao tomar conhecimento da situação. Inicialmente, a informação foi mantida em sigilo, mas quando Maria finalmente soube dos planos, decidiu agir. O primeiro passo foi ir até a DRE para entender melhor a situação e se realmente o projeto não iria acontecer no ano de 2008 (Faria, 2014). Ela relembra o momento em que foi diretamente ao gabinete da DRE, para confrontar a decisão:

> Então, como eles falaram que iam fechar, foi aí que eu corri. Eu já fui a última a saber, né? Todo mundo falava, 'ela não pode saber', porque o prefeito começou a consultar as escolas do entorno para receber esses alunos à noite, para voltar a ser a EJA noturna. E aí, quando eu soube, eu fui no gabinete. Disseram: 'isso não aconteceu'. E eu respondi: 'Ah, aconteceu! Pois então, me aguarde!'.

Romy Schinzare, então diretora da DOT-EJA, afirmou que, embora tivesse apreço pelo modelo do CIEJA e reconhecesse seu trabalho, observou que naquele momento (2007), em muitas escolas, a EJA era tratada apenas como uma forma de aceleração do ensino regular (Faria, 2014). Além disso, destacou que a semestralidade dos cursos representava um obstáculo para a continuidade dos projetos pedagógicos, agravado por entraves burocráticos na formação de turmas e no processo de avaliação dos estudantes (Faria, 2014).

Mesmo diante dessas alegações, as mobilizações em prol do CIEJA foram iniciadas. Maria atravessou a cidade em busca de estratégias para assegurar a continuidade do projeto. Sua mobilização imediata e a busca por estratégias em defesa do CIEJA demonstram um retorno à exploração da oportunidade. Diante da ameaça, tornou-se necessário ativar novamente poderes causais - como articulação política, mobilização comunitária e construção de argumentos institucionais - para sustentar a legitimidade do projeto.

Ao tomar conhecimento da visita do então secretário de educação, Alexandre Schneider, a uma escola da região, Maria organizou uma ação para apresentar a relevância do CIEJA e reforçar sua defesa. Ela organizou uma manifestação para reivindicar a permanência do CIEJA, que chamou a atenção do secretário. Em vez de ignorar o grupo no meio da multidão, Schneider decidiu ouvi-los e demonstrou interesse na pauta, marcando uma visita ao CIEJA Novo Horizonte para conhecer sua estrutura e seu projeto de perto.

Ciente da importância desse momento, Maria imediatamente articulou uma mobilização mais ampla, envolvendo os demais CIEJAs, educadores, parceiros e especialistas para fortalecer a defesa do projeto. A comunidade escolar se preparou para apresentar ao secretário um panorama completo do trabalho realizado. Entre os apoiadores, estavam os

parceiros Padre Ticão[8], Helena Singer[9] e Sandra Mutarelli[10], além de outros profissionais que reconheciam a relevância da iniciativa (Duarte, 2023).

Na visita, ainda em 2007, Maria conduziu o secretário por diferentes espaços do CIEJA Novo Horizonte, mostrando as salas de aula, a biblioteca e os ambientes adaptados para estudantes com deficiência (Duarte, 2023). Durante o percurso, representantes do CIEJA Novo Horizonte relataram suas histórias e explicaram a importância do centro (Duarte, 2023). Entre os relatos, uma mulher com deficiência questionou onde mais poderia estudar, considerando sua idade e condição. Um pai que havia voltado a estudar para incentivar seu filho, que enfrentava problemas com drogas, contou como conseguiu se formar e se tornar advogado (Duarte, 2023). Ronildo, um estudante cego, destacou que nenhuma escola havia aceitado sua matrícula antes do CIEJA (Duarte, 2023).

O impacto da visita foi imediato: ao perceber a dimensão do trabalho realizado, Schneider pediu que sua agenda fosse fechada para que pudesse continuar conhecendo o projeto (Duarte, 2023). Ao final, solicitou que Maria elaborasse um projeto detalhado, que ele apresentaria ao governo para defender a permanência dos CIEJAs (Duarte, 2023).

Diante desse desafio, Maria reuniu coordenadores gerais dos CIEJAs e percorreu toda a cidade para coletar contribuições e escrever o projeto solicitado pelo secretário. Esse processo, no entanto, não ocorreu sem resistência. Houveram intensos debates sobre o modelo pedagógico, especialmente em relação à proposta de dupla docência, ao rompimento com a estrutura disciplinar tradicional e à flexibilização curricular. Quando mencionou a ideia de dois professores em sala de aula, a reação foi imediata: diziam que ela estava louca, que isso daria a impressão de desperdício de dinheiro público, especialmente considerando que os CIEJAs funcionavam em prédios alugados e com espaços limitados. A sugestão de eliminar a grade curricular tradicional também gerou fortes objeções. Houve quem argumentasse que juntar tudo em novos formatos e permitir que cada um escolhesse sua trajetória era impensável. Abrir a escola e romper com as amarras do currículo tradicional parecia um salto arriscado demais e a atribuição de aulas sem um esquema rígido fez muitos acreditarem que o projeto seria inviável.

Para consolidar essa proposta inovadora, Maria, juntamente com demais coordenadoras dos outros CIEJAs, equipes pedagógicas, alunos e a comunidade, discutiam

[8] Sacerdote reconhecido por sua atuação em projetos sociais na Zona Leste de São Paulo.

[9] Líder da estratégia de juventude na Ashoka, consultora em educação e inovação social, ex-assessora especial do MEC e autora de obras sobre educação e direitos humanos. Doutora em Sociologia pela USP, com pós-doutorado em educação pela Unicamp.

[10] Química, doutora pela USP e presidente do Instituto PENSI, onde atua na humanização hospitalar e coordena programas de voluntariado voltados à saúde infantil.

além das mudanças estruturais e metodológicas, o que deveria ser padronizado entre os CIEJAs e o que poderia variar de acordo com as necessidades de cada unidade. Como resultado, definiu-se que o tempo de formação seria organizado em quatro módulos anuais, substituindo o modelo semestral anterior. Além disso, estabeleceu-se que as aulas ocorreriam de segunda a quinta-feira, enquanto as sextas-feiras seriam dedicadas a atividades pedagógicas obrigatórias, com a participação de toda a equipe escolar. Segundo Maria isso foi necessário, pois:

> A gente viu que o que a gente queria não acontecia assim, com 4 reuniões anuais e algumas esporádicas. Nós tínhamos que fazer um projeto que discutisse a situação, o contexto, o -aluno, o educando, o educador e a comunidade. Pra isso, então, nós começamos a fazer aula de segunda a quinta e, na sexta, planejamento. Todo mundo na escola: funcionários, comunidade, quem quisesse assistir. Os funcionários da secretaria participavam para poder também opinar como é que a gente ia fazer essa educação de jovens e adultos acontecer e ser diferente.

Apesar dessas padronizações, foi garantida a autonomia de cada unidade para definir como estruturar suas atividades, mantendo o foco nas particularidades e demandas de suas comunidades. Sobre essa etapa, Maria explica:

> Foi muito bom, porque as pessoas diziam que não tinha nada, né? Não tinha regras, não tinha nada, era só o ensino fundamental 2. Então, assim, para nós foi ótimo. Então foi áreas de conhecimento, horários diferentes de agrupamento, de professores, de agrupamentos de aulas, agrupamentos de alunos, a entrada para a escola de maneira diferente, uma avaliação do que ele sabe, não do que ele não sabe e assim a gente foi fazendo para conseguir ser.

A resistência inicial foi superada com a consolidação do documento final, que conseguiu equilibrar inovação e viabilidade legal. A proposta, intitulada de “Projeto CIEJA 2008” foi entregue em agosto de 2007, mas a incerteza permaneceu até maio de 2008, quando, após um longo processo de avaliação, a aprovação foi anunciada.

O desfecho ocorreu no último dia do ano, em 31 de dezembro de 2008, quando Maria recebeu uma ligação do secretário de educação, Alexandre Schneider, informando que o CIEJA havia sido oficialmente incorporado como um programa da rede municipal de educação de São Paulo. Nas palavras de Maria: “*ele me telefona e fala: ‘olha, tô deixando sobre a mesa, apagando a luz da secretaria e indo embora, mas está aqui. Vocês serão agora um programa.*’”.

Assim, com a aprovação do parecer CME 151/2009, em 5 de novembro de 2009, e sua publicação em 27 de novembro do mesmo ano, ainda no primeiro mandato de Gilberto Kassab, os CIEJAs passaram a ser oficialmente reconhecidos como uma modalidade de ensino da rede municipal de educação de São Paulo. A partir dessa aprovação, os CIEJAs passaram a contar com uma carga horária específica, matriz curricular própria, além de critérios definidos para avaliação, promoção e certificação (Faria, 2014). Esse modelo consolidou os CIEJAs como uma iniciativa inovadora e autônoma na EJA, adaptando-se a tempos, espaços e condições diferenciadas.

A oficialização dos CIEJAs como modalidade de ensino em 2009 simbolizou um avanço crucial rumo à emergência completa da ação empreendedora no CIEJA Novo Horizonte. No entanto, a luta pela consolidação do modelo ainda não estava encerrada. A aceitação institucional neste momento havia garantido sua continuidade imediata, mas novas batalhas seriam necessárias para fortalecer sua legitimidade a longo prazo e assegurar sua permanência como uma alternativa educacional consolidada.

5.1.4.4 As inovações pedagógicas no CIEJA: o CIEJA Novo Horizonte na vanguarda da educação

O CIEJA Novo Horizonte já se destacava como um modelo inovador na EJA. Desde sua fundação em 1998, o centro passou por diversas transformações que consolidaram sua identidade pedagógica. Nos primeiros anos, entre 1998 e 2007, a adoção dos portões abertos, a flexibilização dos horários, a organização por áreas do conhecimento e a realização de assembleias com toda a comunidade escolar foram algumas das inovações implementadas para atender melhor os estudantes e suas demandas. No entanto, foi em 2007 que duas grandes inovações pedagógicas transformaram radicalmente a experiência educacional no CIEJA: a metodologia investigativa e a dupla docência.

O ano de 2007, além de marcar um período crítico para o CIEJA Novo Horizonte devido à ameaça de fechamento, também trouxe a necessidade de reestruturar sua abordagem didática. A equipe pedagógica percebeu a importância de consolidar um modelo educacional inovador que justificasse sua existência e demonstrasse sua eficácia (Duarte, 2023). As duas ações pedagógicas inovadoras introduzidas foram a metodologia investigativa e a dupla docência.

A metodologia investigativa do CIEJA Novo Horizonte teve suas primeiras inspirações no programa “ABC na Educação Científica - Mão na Massa”, um projeto baseado

na formulação de hipóteses, experimentação e investigação crítica (Duarte, 2023). A partir de uma parceria com a Estação Ciência e a Prefeitura de São Paulo, educadores do CIEJA iniciaram formações para adaptar essa metodologia ao contexto da EJA. Esse processo no CIEJA Novo Horizonte teve a importante contribuição de Sandra Mutarelli, integrante da Estação Ciência, que auxiliou na formação de professores, na estruturação da metodologia e se tornou uma grande parceira do centro. O objetivo era transformar o ensino em um processo dinâmico, centrado na participação ativa dos estudantes na construção do conhecimento (Gravatá et al., 2013; Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023).

A estrutura da metodologia foi desenvolvida ao longo de formações intensivas, envolvendo a escolha de temas geradores pelos estudantes, a problematização de questões do cotidiano e a busca coletiva por soluções. O processo seguiu as seguintes etapas: inicialmente, era escolhido um tema gerador, um processo inspirado na pedagogia freiriana (Duarte, 2023). A comunidade escolar, logo no início do ano letivo, escolhia coletivamente os temas que orientariam as atividades e projetos interdisciplinares ao longo do ano (Duarte, 2023). Os temas poderiam emergir a partir do interesse dos estudantes ou serem previamente sugeridos pelos professores, sempre com a intenção de garantir uma abordagem transdisciplinar (Duarte, 2023).

Em seguida, ocorria a sensibilização dos estudantes, um momento dedicado a despertar o interesse e a curiosidade para os temas escolhidos. Esse processo poderia envolver apresentações teatrais, músicas, vídeos ou outras formas de estímulo sensorial e cognitivo, preparando os estudantes para as próximas etapas (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023).

A tempestade de ideias, denominada “Hora de Falar”, era o momento em que os alunos expressavam suas associações e conhecimentos prévios sobre uma palavra-chave relacionada ao tema gerador (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023). Essa fase incentivava a liberdade de pensamento e a valorização da escuta, criando conexões iniciais para o desenvolvimento dos projetos.

A etapa seguinte, denominada "Que situação: O problema é meu", introduzia uma situação-problema contextualizada e desafiadora, levando os estudantes a se enxergarem dentro do cenário apresentado (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023). As situações eram elaboradas de forma a exigir reflexão e análise crítica, permitindo múltiplas soluções (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023). Um exemplo comum era a simulação de dilemas do cotidiano, como dificuldades no mercado de trabalho e questões sociais que exigiam tomada de decisão (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023).

Após a problematização, os estudantes participavam da etapa "Nossas ideias: Eu penso que...", em que elaboravam respostas individuais à situação-problema, compartilhavam suas reflexões nos grupos de trabalho e, por fim, apresentavam hipóteses coletivas para discussão no grupo-sala (Lovato; Franzin, 2017; Duarte, 2023). Esse processo incentivava a troca de perspectivas e o aprofundamento da reflexão.

O ensino passou a ser estruturado de forma flexível e colaborativa, com a participação ativa dos alunos na construção do conhecimento. A cada módulo de quatro semanas, uma nova situação-problema era proposta, desafiando os estudantes a levantar hipóteses, pesquisar soluções e aplicar os conceitos em atividades práticas (Lovato; Franzin, 2017). Essa transformação curricular demonstra como a exploração da oportunidade ocorre de forma contínua, à medida que novas estratégias são testadas e ajustadas para fortalecer a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte.

Já a dupla docência surgiu como uma solução para a necessidade de um ensino mais integrado e dinâmico, permitindo que os conteúdos fossem trabalhados de maneira interdisciplinar e favorecendo a colaboração entre diferentes áreas do conhecimento (Gravatá *et al.* 2013; Duarte, 2023). Dois professores de disciplinas distintas compartilham a condução das aulas, promovendo um ensino mais interativo e potencializando a aprendizagem por meio da integração de múltiplas perspectivas (Gravatá *et al.* 2013; Duarte, 2023). Entre os principais benefícios da dupla docência, destacam-se o acompanhamento mais individualizado dos estudantes, a integração entre disciplinas, o dinamismo nas aulas e a melhoria na compreensão e retenção dos conteúdos (Duarte, 2023).

O planejamento das atividades ocorre de maneira conjunta às sextas-feiras, momento em que os docentes discutem o alinhamento dos temas abordados e realizam ajustes conforme as necessidades da turma (Duarte, 2023). As formações docentes semanais tornaram-se fundamentais para fortalecer a proposta pedagógica e manter a coesão entre as diferentes áreas do conhecimento (Duarte, 2023). Esse modelo evita uma estrutura rígida e assegura maior flexibilidade e coerência no ensino, respeitando o ritmo de aprendizagem dos estudantes (São Paulo, 2020). Dessa forma, a ausência de planejamentos convencionais e roteiros fixos não resultou em desorganização, mas sim em um ambiente pedagógico mais participativo e investigativo.

Assim, a dupla docência configura-se como uma estratégia exploratória inovadora, que ampliou as interações entre professores e alunos, fortalecendo a rede de aprendizado e ativando poderes causais para a legitimação do CIEJA Novo Horizonte. Essa prática não apenas favorece a construção coletiva do saber, mas também permite uma maior adaptação às

necessidades dos estudantes, que podem recorrer a diferentes perspectivas dentro da mesma aula.

Além dessas ações, outras inovações foram desenvolvidas para garantir uma experiência educacional mais inclusiva e adequada às necessidades dos estudantes da EJA. A avaliação inicial diagnóstica foi incorporada como parte fundamental do processo de ingresso no CIEJA Novo Horizonte. Em vez de avaliar o que o aluno não sabe, esse diagnóstico busca reconhecer os conhecimentos prévios adquiridos ao longo da vida, seja na escola ou em experiências externas. Essa abordagem permite que o estudante seja inserido no módulo mais adequado ao seu nível de aprendizagem, garantindo progressão sem retenções desnecessárias (Duarte, 2023). Ao longo desse percurso, a avaliação do aprendizado ocorre de maneira contínua e formativa, respeitando o ritmo de cada estudante e valorizando sua trajetória de construção do conhecimento.

Para assegurar que todas as ações pedagógicas inovadoras tivessem respaldo consistente, Maria e sua equipe fundamentavam seu trabalho em um planejamento sólido e cuidadosamente estruturado. Desde o momento em que assumiu a nova estrutura do CIEJA até seus últimos dias como diretora - um percurso de cerca de 25 anos - as suas decisões foram guiadas por essa abordagem estratégica. Ela enfatiza: *"nada na minha vida é um feito meio que... solto, sempre trabalhado teoria e prática, cabeça de educadora".*

Essa combinação entre planejamento estruturado e adaptação criativa foi determinante para a manutenção do CIEJA Novo Horizonte ao longo dos anos. De acordo com Duarte (2023), a criatividade desempenhou um papel fundamental na superação dos desafios diários, servindo tanto como estratégia para resistir às tentativas de fechamento quanto como um meio de fortalecer a aprendizagem coletiva e a conexão com o território.

Essa série de transformações reafirmava o compromisso do CIEJA Novo Horizonte com a construção de um modelo educacional inovador, que rompesse com as estruturas rígidas do ensino tradicional e promovesse uma experiência de aprendizagem mais significativa e contextualizada. As inovações incrementais implantadas marcavam a continuidade rumo a uma transformação mais profunda, na qual as rupturas com o ensino tradicional já haviam sido iniciadas, mas a estabilização e a legitimação desse novo paradigma educacional ainda estavam em construção.

Dessa forma, as inovações pedagógicas implementadas no CIEJA Novo Horizonte evidenciam que a emergência da ação empreendedora não é um evento isolado, mas um processo contínuo, composto por micro-ações empreendedoras que introduzem inovações incrementais, que contribuem para sua consolidação como uma iniciativa ousada, inovadora e

criativa. No entanto, a consolidação de um modelo inovador dentro de uma estrutura educacional tradicional não ocorre sem desafios.

5.1.4.5 A crise de 2012: uma nova ruptura na legitimidade

Em 2012, no encerramento do segundo mandato de Gilberto Kassab (2009-2012), houve uma nova tentativa de desativar os CIEJAs. Naquele momento, a distribuição da carga horária, a atribuição de aulas e a organização dos componentes curriculares foram os principais argumentos apresentados para justificar a interrupção dos CIEJAs (Faria, 2014). Faria (2014) destaca que, durante a gestão de Kassab, o rearranjo dos períodos e a distribuição das aulas variaram significativamente entre os CIEJAs, o que frequentemente gerava conflitos com as DREs, que consideravam essa organização incompatível com a estrutura administrativa tradicional.

A implementação de inovações pedagógicas exigia negociações constantes com agentes institucionais, tornando-se um aspecto fundamental do retorno à exploração de oportunidades na etapa de emergência. Supervisores que acompanhavam o trabalho do CIEJA Novo Horizonte frequentemente criticavam as inovações, considerando-as inviáveis. Maria relembra:

> Os supervisores que nos acompanhavam não entendiam nada. Eles ficavam conosco vários dias e falavam: ‘mas isso é loucura o que vocês estão fazendo’. Mas quando iam verificar como estava acontecendo, viam que estava na lei. O professor dava 25 aulas? Dava 25 aulas, entendeu? Nós apenas fazíamos outros arranjos administrativos. As fichas de matrícula, por exemplo, organizávamos de maneira diferente. Nossa avaliação também era diferente. Quando eles entendiam, viam que atendíamos ao que a lei exigia, só que de um jeito diferente.

Apesar dos desafios, Maria e sua equipe não recuaram. Pelo contrário, buscaram estratégias para garantir que as inovações fossem compreendidas e aceitas pela administração pública. A equipe passou a refletir sobre como implementar mudanças significativas dentro de um órgão público que, por sua própria natureza, segue regras e normatizações. A solução encontrada foi buscar brechas na legislação vigente. Como Maria explica: *"uu falava: ‘vamos pensar assim gente, nossa necessidade é essa, onde encontramos na lei algo que nos ampare?’”.*

Nessa busca, encontraram na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) um instrumento moderno e facilitador. Baseando-se na autonomia escolar prevista pela LDB, especialmente

na liberdade de construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), conseguiram fundamentar juridicamente as mudanças propostas.

Outra estratégia adotada para lidar com as resistências foi implementar as inovações de forma discreta, avaliar os resultados e apresentar as mudanças apenas após comprovarem sua eficácia. Maria explica:

> Nós fazíamos a mudança, testávamos, aí falávamos assim: 'agora querem vir aqui ver que dá certo?'. Era uma maneira de mostrar que era possível, porque quando explicávamos como faríamos ficavam todos assim: 'isso é loucura, isso não existe!' e respondemos: 'existe'. Então nós fazíamos, avaliávamos seriamente e mostrávamos os resultados.

Para reforçar ainda mais a aceitação das mudanças, a avaliação prática foi uma etapa essencial desse processo. Ao final de cada mês, todos os envolvidos deveriam apresentar resultados concretos do que haviam aprendido, testando a viabilidade das ideias levantadas. Maria detalha essa abordagem:

> Sempre tínhamos que, no final de cada mês, apresentar algo prático do que aprenderam. Para ver se era viável ou não aplicar o que encontraram, porque eles levantavam a hipótese, estudavam e depois tinham que comprovar a hipótese levantada. Também era uma metodologia.

Essa abordagem estruturada e fundamentada permitia validar as inovações de forma concreta, fortalecendo a confiança no modelo educacional proposto e minimizando as resistências.

No entanto, mesmo com essas estratégias, a permanência dos CIEJAs ainda não estava garantida. Diante da nova ameaça de interrupção, houve uma ampla mobilização das equipes escolares, especialmente a partir do CIEJA Novo Horizonte (Faria, 2014; Duarte, 2023). O objetivo era consolidá-lo definitivamente na rede municipal como uma modalidade estruturada e reconhecida da EJA.

Dessa vez, a estratégia de resistência focou na fundamentação da defesa do CIEJA com base na LDB. Durante as reuniões com a SME e as DREs, que se tornaram verdadeiras "inquisições", foram feitos questionamentos sobre cada aspecto do funcionamento do CIEJA (Duarte, 2023). Pressionada a justificar o modelo pedagógico, Maria aprofundou-se na legislação educacional e percebeu que muitos dos que tentavam extinguir o programa desconheciam a fundo a LDB. Assim, utilizou os artigos da lei para demonstrar que o modelo

do CIEJA era legal, inovador e alinhado às diretrizes nacionais de autonomia, gestão democrática e inter e transdisciplinaridade.

A resistência obteve êxito e resultou na publicação da Lei 15.648, de 14 de novembro de 2012, que oficializou o CIEJA como um programa educacional da EJA na cidade de São Paulo. No mesmo ano, o Decreto 53.676, de 28 de dezembro de 2012, regulamentou essa legislação, seguido pelo Decreto 54.531, de 29 de outubro de 2013, que trouxe novas alterações. Desde então, foram constituídas comissões permanentes para discutir e aprimorar a regulamentação dos CIEJAs, evidenciando um processo contínuo de reflexão sobre suas práticas pedagógicas na EJA. Posteriormente, em 4 de dezembro de 2017, a Portaria nº 9.032 foi publicada, estabelecendo diretrizes complementares para o funcionamento dos CIEJAs e consolidando os decretos anteriores.

Ao mesmo tempo em que os CIEJAs lutavam contra a possibilidade de fechamento, dentro do CIEJA Novo Horizonte, a resistência também se fortaleceu por meio da educação territorializada (Duarte, 2023). O centro transformou-se em um território alternativo de ensino, diretamente ligado à comunidade (Duarte, 2023). O CIEJA passou a abrir suas portas não apenas para os estudantes, mas também para parceiros e moradores do bairro, promovendo atividades educativas e culturais, inclusive nos finais de semana (Duarte, 2023). Essa articulação consolidou o CIEJA como um espaço público essencial para a educação e cultura local, mobilizando a comunidade em sua defesa (Duarte, 2023).

5.1.4.6 O alcance da legitimação social: concretização da emergência

Desde sua criação, o CIEJA Novo Horizonte era reconhecido como um espaço transformador que impactava a vida dos alunos, a comunidade e a visão da educação pública como um todo. No entanto, Maria relembra que, inicialmente, não tinha plena consciência do reconhecimento social que o CIEJA havia alcançado. Embora ela percebesse os impactos significativos na comunidade, como a redução da violência e mudanças positivas em diversos aspectos, ela não imaginava a amplitude desse alcance:

> Então eu não tinha essa noção, eu sabia que nós fazíamos bastante para a comunidade, a comunidade estava mudando completamente, né? Em muitos aspectos, a gente via as mudanças, a gente via que muita coisa aconteceu, inclusive com nível de violência e tudo, mas nós não tínhamos noção real.

Essa percepção de Maria começou a mudar com a chegada de Helena Singer, que escolheu o CIEJA como objeto de estudo para seu pós-doutorado sobre escolas democráticas. Até então, Helena havia trabalhado apenas com escolas particulares, mas enxergou no CIEJA um exemplo de como era possível aplicar os princípios da educação democrática em uma escola pública, mesmo enfrentando as dificuldades do setor e as resistências do poder público (Duarte, 2023). Foi Helena quem introduziu o trabalho do CIEJA Novo Horizonte a um público mais amplo, convidando Maria para apresentar sua experiência em uma palestra no Ginásio do Ibirapuera, com a participação de escolas de toda a cidade de São Paulo. Esse reconhecimento público expandiu a legitimidade do CIEJA Novo Horizonte, transformando sua experiência local em um modelo referenciado. A partir desse ponto, a ação empreendedora deixou de ser apenas uma ação isolada e passou a influenciar debates mais amplos sobre educação democrática. Esse momento marcou o início de um reconhecimento mais amplo do trabalho do CIEJA Novo Horizonte.

> Foi aí que ela me apresentou pro mundo e aí nós começamos a mostrar que era possível, mas incomodou muito, né? Incomodou muito porque algumas pessoas estavam acomodadas naquele jeito de fazer e não queriam mudar. Porque assim, tudo que você faz novo, que envolve muitas pessoas, também traz mudança e traz também trabalho, sabe? Trabalho sério.

A resistência enfrentada demonstra que, mesmo na etapa de legitimação, a ação empreendedora pode encontrar barreiras institucionais e culturais. A inovação, ao desafiar padrões estabelecidos, exige não apenas sua aceitação, mas também a superação de resistências internas ao sistema educacional e público. O trabalho sério, aliado a uma gestão comprometida com o setor público, exigia disciplina e mudanças que nem sempre eram bem recebidas. Maria relembra as dificuldades enfrentadas ao implementar práticas inovadoras, como manter a escola aberta em horário integral, garantir que cada funcionário cumprisse seu expediente de forma eficiente e realizar reuniões pedagógicas regulares, como as de sexta-feira:

> Quando eu falei assim, ‘vou deixar a secretaria aberta, todo mundo vai trabalhar no horário que tem que trabalhar, não vou exigir nenhum minuto a mais nem um minuto a menos, mas a escola vai ficar aberta, vai ser atendimento público’. Quase me mataram. [...] ‘ah, porque tem reunião na sexta-feira’. Mas eu falava ‘gente essa reunião tá no seu holerite, que você ganha à parte ninguém tá exigindo’.

Apesar das resistências, Maria fazia questão de discutir detalhadamente com a equipe as mudanças propostas, avaliando os benefícios e perdas de cada decisão. Ela reforça que tudo era feito dentro das possibilidades e da legalidade, mas com um compromisso de "*fazer de maneira diferente*".

Para Maria, o diferencial do CIEJA foi ir além do que se espera da EJA, proporcionando oportunidades reais de transformação. Ela conta que muitos alunos, especialmente mulheres, viam na educação a possibilidade de resgatar sua dignidade e conquistar autonomia: *"a pessoa dá tanto valor à escola, ao conhecimento, que quando ela consegue assinar o nome aí que ela se sente gente e fala: 'agora eu sou gente!' [...] Teve a liberdade de ser ela mesma"*.

O impacto do CIEJA não se limitava ao âmbito escolar. O projeto despertava nos alunos a confiança para reivindicar seus direitos de forma pacífica, criando uma consciência social que se refletia em ações concretas na comunidade. Um exemplo foi a criação de uma horta comunitária em uma rotatória, que inicialmente enfrentou resistência, mas depois se tornou um símbolo de transformação social: *"Então assim, eu acho que deu essa coisa de falar que é possível transformar. É possível. Você não é aquilo que determina o que você é, mas aquilo que você quer, onde você quer chegar. [...] Quando a gente acreditou, aconteceu tanta coisa".* Essa transformação individual reflete um dos aspectos mais profundos da emergência do CIEJA Novo Horizonte: sua capacidade de gerar novos significados e crenças sobre a educação. A escola passou a ser vista não apenas como um espaço de aprendizado formal, mas como um ambiente de resgate da dignidade e autonomia.

Além disso, Maria enfatiza que o CIEJA Novo Horizonte se destacou por sua capacidade de acolher a todos, independentemente de suas trajetórias. A escola tornou-se um espaço de recomeço para ex-detentos e outras pessoas em situação de vulnerabilidade, promovendo um ambiente de solidariedade e confiança:

> Você precisava ver pessoas que saem da detenção, da prisão e tinham que começar novamente. Eram indicados pro CIEJA. Eles eram extremamente amorosos, mostravam o outro lado. [...] Então, assim, muitas vezes a gente nem queria saber o motivo que eles foram presos, mas sabíamos que ele poderia mostrar um outro lado que talvez nunca tinha mostrado.

Mais do que um espaço de ensino, o CIEJA Novo Horizonte promove habilidades humanas essenciais, como respeito, solidariedade e a capacidade de reflexão. Maria reforça essa visão: "*a escola não é só conhecimento, o conhecimento vai servir de quê se ele não tiver*

essa verdadeira utilização dele? [...] A gente lida com o ser humano na educação, precisa trabalhar as habilidades humanas, muita coisa precisa ser partilhada, refletida, aplicada".

O reconhecimento do CIEJA Novo Horizonte como um espaço transformador é um reflexo de sua abordagem inclusiva e da valorização do potencial de cada indivíduo. Ele se tornou uma referência de como a educação pública pode ser uma ferramenta de mudança real, com impacto que transcende os muros da escola e transforma comunidades inteiras.

O reconhecimento social do CIEJA Novo Horizonte pode ser observado por meio de sua ampla visibilidade acadêmica, midiática e institucional. Desde 2002, foram registrados 62 trabalhos acadêmicos sobre sua prática pedagógica, incluindo artigos, dissertações, teses e reportagens. A produção científica sobre o centro aborda diversos temas, como gestão escolar, avaliação pedagógica e inclusão de pessoas com deficiência, evidenciando sua relevância para a EJA. O reconhecimento também se reflete nos 12 prêmios conquistados, para os quais foi necessário apresentar materiais avaliados por comissões especializadas, destacando a qualidade e inovação do modelo educacional desenvolvido (Duarte, 2023).

A visibilidade do CIEJA Novo Horizonte cresceu significativamente a partir de 2015, com prêmios nacionais e internacionais, incluindo o reconhecimento do Ministério da Educação como uma das 178 escolas inovadoras do Brasil. Esse destaque levou o centro a integrar redes educacionais de impacto global, como o programa Escolas Transformadoras e, posteriormente, o Escolas 2030, vinculado às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Um panorama de todo reconhecimento pode ser visualizado no Anexo A.

Além da repercussão acadêmica e institucional, o CIEJA Novo Horizonte expandiu seu reconhecimento internacional por meio de intercâmbios e viagens de divulgação. Desde 2002, Maria já apresentou a experiência do centro em diversos países, incluindo Cuba, França, Itália, Chile, Portugal, Egito, África do Sul, Alemanha e Índia. Essas interações consolidaram parcerias e demonstraram a importância da educação alternativa e contextualizada para públicos historicamente marginalizados. Essa expansão internacional simboliza a consolidação da emergência do CIEJA Novo Horizonte, pois demonstra que sua ação empreendedora não apenas foi aceita localmente, mas também reconhecida em diferentes contextos. O fato de o CIEJA Novo Horizonte ser estudado e replicado em outras partes do mundo evidencia sua transformação de um experimento isolado para um modelo validado socialmente.

A soma de pesquisas, premiações, reportagens e conexões internacionais evidencia o impacto do CIEJA Novo Horizonte na defesa da EJA, reafirmando seu papel como um

modelo inovador e referência para a educação pública. O reconhecimento social, acadêmico e institucional do CIEJA Novo Horizonte representa a concretização da emergência da ação empreendedora, pois evidencia que a inovação educacional foi amplamente aceita e legitimada como tal.

5.1.4.7 O impacto transformador do CIEJA Novo Horizonte: vozes da comunidade escolar

O impacto da escola pode ser observado por meio de depoimentos extraídos de livros e documentos sobre sua trajetória, assim como relatos de professoras e ex-alunas entrevistadas, que destacam a transformação promovida pelo CIEJA Novo Horizonte. Essas falas demonstram como a proposta pedagógica do CIEJA Novo Horizonte transformou a vida de estudantes, professores e funcionários, isto evidencia a legitimação social da ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte, e fortalece sua emergência como um modelo de referência educacional.

Os relatos a seguir foram extraídos das obras *Volta ao Mundo em 13 Escolas* e *O Ser e o Agir Transformador*, que abordam a importância do CIEJA e seu impacto na comunidade. Samira Luis, agente escolar do CIEJA Novo Horizonte, descreve como a escola se diferencia por criar um ambiente acolhedor e comunitário: "*não sou uma funcionária, mas sim parte de uma comunidade, parte de um coletivo que valoriza o respeito e o acolhimento.*" (Gravatá *et al.* 2013, p.29).

Essa característica é reforçada pela ausência de barreiras físicas e simbólicas dentro da escola, criando um espaço aberto à participação e à construção coletiva do conhecimento. Como destacado no livro *Volta ao Mundo em 13 Escolas*: "*A transformação promovida pelo CIEJA* Novo Horizonte *se baseia no acolhimento. Há uma ausência de barreiras na escola que pode surpreender os desavisados"* (Gravatá *et al.* 2013, p. 42).

Essa percepção de acolhimento também aparece nas falas das ex-alunas entrevistadas. Conceição enfatiza que a relação entre escola e estudantes é marcada pela confiança: *"a confiança que a escola tem em nós alunos, como por exemplo o portão é aberto pra quem quiser entrar. Isso só acontece por conta do acolhimento que os alunos têm".*

Já Francisca destaca que o CIEJA Novo Horizonte não apenas ensina, mas compreende as especificidades de seus alunos: *"acredito que o CIEJA é uma das poucas escolas no Brasil que tratam o aluno como um ser humano e não como um robô, que tem suas peculiaridades e, quando é de mais idade, tem obrigações além do estudar".* Helena

complementa essa visão, ressaltando o diferencial da escola no acolhimento dos estudantes: "*a forma de ensinar, a forma de acolher as pessoas*".

O impacto do CIEJA Novo Horizonte também se refletiu no bairro ao longo dos anos. Em 2013, Gravatá *et al*. destacaram que, segundo os moradores, o clima de tensão na comunidade havia diminuído devido à presença da escola: "*De acordo com os moradores, o clima de tensão diminuiu muito ao longo dos anos*" (Gravatá *et al.* 2013, p. 32). No entanto, não há dados recentes que permitam avaliar se essa percepção se mantém em 2025.

A proposta pedagógica do CIEJA Novo Horizonte permite que os alunos tenham um papel ativo na construção do conhecimento. Francisco Miguel da Silva, formando do ensino fundamental, destaca a importância do trabalho coletivo dentro da escola:

> O CIEJA dá essa oportunidade para os alunos atuarem em grupo. Por exemplo, nós escolhemos uma peça, organizamos tudo, os educadores ajudam. Facilitam para fazermos o trabalho juntos. Na última quinta-feira do mês, nos apresentamos. As pessoas gostam muito, aplaudem. É uma escola que abre as portas, e nós vamos botando para fora nossos talentos, nossos conhecimentos. Convivemos com gente de toda idade. (*Lovato; Franzin, 2017, p.51*)

Essa participação ativa também aparece nos relatos das ex-alunas entrevistadas. Conceição destaca como o CIEJA Novo Horizonte promove um aprendizado coletivo: "*no CIEJA* Novo Horizonte*, todos podem ser ouvidos. Até mesmo porque a grande maioria tem história pra contar. Uma aula boa não é só escrever ou ler, um vai escutando a história do outro e vai aprendendo com o outro*".

Já Francisca relata como a metodologia do CIEJA Novo Horizonte foi essencial para sua jornada educacional:

> Parei de estudar aos 12 anos por conta da depressão e problemas familiares e na escola. Voltei a estudar com 13 numa escola pública que não me adaptei. Continuava indo apenas pelo hábito e quase todos os anos fiquei retida. Minha mãe me apresentou o CIEJA pois ficou sabendo por uma amiga dela que também frequentava. Aos 17 anos, concluí o ensino fundamental lá e fui para a escola normal fazer o ensino médio, mas me sentia desconectada dos outros alunos e acabei optando por largar! Quando vi o comércio do Encceja, conclui o ensino médio pela prova. Hoje curso pedagogia pela Unicid.

A flexibilidade e o acolhimento da escola também foram essenciais para a trajetória de Helena, que enfrentava desafios pessoais enquanto estudava: "*Eu parei de estudar porque tive*

uma bebê, e lá eles aceitaram minha filha junto comigo. Sempre trataram minha filha muito bem".

O CIEJA Novo Horizonte também transforma a forma como os estudantes enxergam a educação e o mundo ao seu redor. Conceição relata como sua experiência na escola mudou sua perspectiva: "*Hoje vejo o mundo de outra forma, encaro as pessoas com mais coragem, talvez por dominar mais a leitura*".

A EJA, no entanto, ainda enfrenta desafios e preconceitos. Como Conceição explica, muitas pessoas desestimulam adultos a voltarem a estudar, mas sua experiência no CIEJA Novo Horizonte demonstrou que a busca pelo conhecimento não tem idade: "*muitos diziam: 'você já é velha, não precisa mais estudar, vai aprender o quê?' Isso me deixava indignada com essa situação. Mas eu não me abalei com o que os outros falavam*".

A autonomia dos alunos e sua participação ativa nas decisões escolares demonstram a consolidação de novas crenças e normas deontológicas sobre o papel da educação. A experiência do CIEJA Novo Horizonte ressignifica a relação entre estudante e conhecimento, promovendo um modelo de aprendizagem colaborativa e significativa.

Esses depoimentos ilustram a transformação social proporcionada pelo CIEJA Novo Horizonte, reforçando que a emergência da ação empreendedora ultrapassa a dimensão educacional e atinge aspectos mais profundos da identidade e da autoestima dos alunos.

O impacto do CIEJA Novo Horizonte não se limita apenas aos alunos. Professores também relatam como a experiência na escola transformou suas percepções sobre a educação e o papel docente. A professora Sueli Paula de Oliveira expressa como a liberdade e o envolvimento ativo no processo educacional fazem do CIEJA Novo Horizonte um espaço único:

> Quando você tem espaço para isso acontecer, é o paraíso enquanto educador. Porque você está fazendo aquilo que você quer em prol da educação, com criatividade, com liberdade, com respeito. Há um carinho com a opinião do outro e uma aproximação, e, normalmente, nas outras escolas, as pessoas se mantêm à distância. Dizem: 'Não se envolva nisso, não é da sua conta'. Na verdade, você tem que se envolver porque isso é da sua conta, isso faz parte da sua vida. Não se envolver, para mim, é não viver. (*Lovato; Franzin, 2017, p. 156*)

A professora entrevistada Aparecida contou uma história emocionante:

> Todo início de ano, a gente fazia dinâmicas com os alunos e a gente fez uma dinâmica [...] em que a gente deu papéis para eles com frases, e aí cada um ia ler uma frase. Eram alunos de módulo 3, que seria um início do ensino

> fundamental 2, mais ou menos sexto ano, sétimo, né? Aí um menino pediu pra ir ao banheiro, aí ele foi ao banheiro voltou, ok. Na hora que ele foi ler aí ele falou assim: 'ah meu molhou'. A gente sacou, né? Na verdade, ele não sabia ler. E aí a gente né, com todo aquele cuidado - porque não era o único caso, mas esse apareceu - fomos tentando ajudar. Em uma ocasião eu fui até a turma dele e falei: 'você não está vindo, cadê você?'. Aí ele disse assim: 'eu não podia vim porque tem um sapato em casa e minha irmã estava precisando usar para fazer entrevista de emprego'. Ainda falei: 'vem de chinelo não tem problema'. Aí ele: 'não, né, professora?', assim vaidoso, né? E ele vivia de cabeça baixa. Aí eu falei: 'não, mas você não pode faltar na aula'. Aí ele me contou assim, ele falou: 'professora, a minha mãe compra comida. O resto - roupa, sapato - a gente tem que se virar'. Aí eu falei: 'se virar como?'. E ele disse: 'a minha mãe já disse que eu vou ser ladrão, que nem o meu irmão e meu cunhado'. Os dois já estavam presos, né? Eu falei: 'mas existe outras maneiras, né?'. Eu falei: 'do que que você gosta?'. Ele falou: 'eu gosto de carro'. Então falei, 'já pensou você um engenheiro mecânico?. Chamei ele pelo nome seguido de 'engenheiro'. Aí ele olhou para mim, sorriu, ele falou assim: 'o que que eu faço?' Eu falei: 'não sei, vou descobrir'. Porque ele precisava aquela horá né, foi a única vez que eu fiquei sem voz. Acho que na minha vida fiquei uma semana sem conseguir falar porque eu não tive resposta, mas eu saí dali corri para dona Maria. Eu falei, 'dona Maria socorro, esse menino precisa disso, disso, disso'. Ela, com os meios dela, conseguiu emprego para ele e uma professora, num outro horário, dava aula para ele de alfabetização. E ele mudou de horário e eu não encontrei mais. E aí um dia ele apareceu na escola eu não o reconheci porque ele, aquele menino de cabeça baixa, estava sempre de boné, tava sem boné, com aparelho, mudou a postura. Isso pra mim foi muito marcante ali no início do CIEJA né? A gente ouve tantas falas do que é impossível e ali foi possível, né?

Já a professora Antônia destacou que o CIEJA Novo Horizonte mostrou "*que é possível fazer um educação acolhedora e cultural*". Nesse sentido, vislumbra-se que o CIEJA Novo Horizonte mostra que a educação pode ir além da transmissão de conteúdos formais e se tornar um espaço de transformação social. A escola se consolida como um ambiente de acolhimento e oportunidade para aqueles que buscam recomeçar suas trajetórias, independentemente de suas experiências passadas.

Esse conjunto de depoimentos evidencia que o CIEJA Novo Horizonte não é apenas uma instituição de ensino, mas um espaço que fortalece laços comunitários, resgata a autoestima dos estudantes e redefine a relação entre escola e sociedade. O impacto dessas transformações pode ser visto tanto nos relatos da comunidade escolar quanto no reconhecimento acadêmico e institucional que a escola conquistou ao longo dos anos. Francisca destaca: "*garanto que todos que tem o privilégio de aprender em 2h30 o que não foi ensinado em 6h de escola normal*". Helena reforça essa ideia, apontando que mais escolas deveriam seguir esse modelo: "*gostaria que mais escolas fossem como o CIEJA. Acho que os alunos iam aprender de verdade*."

O conjunto de depoimentos revela que o CIEJA Novo Horizonte vai além de uma simples instituição de ensino, consolidando-se como um espaço de transformação social que fortalece os laços comunitários, resgata a autoestima dos estudantes e redefine a relação entre escola e sociedade. Essas narrativas também reafirmam a emergência da ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte, demonstrando como sua proposta inovadora tem sido reconhecida e legitimada social, acadêmica e institucionalmente.

5.1.4.8 A transição de Maria para João: construção de um legado

Em 2018, após meio século dedicando-se à educação e três décadas atuando na EJA, Maria se aposentou. Sua saída coincidiu com uma grande celebração que marcou os 20 anos de existência do CIEJA Novo Horizonte. Para garantir a continuidade do projeto, o professor João foi escolhido como seu sucessor. A escolha de um sucessor não se limitou a uma questão administrativa, mas representou uma estratégia fundamental para assegurar a continuidade da ação empreendedora.

A transição da gestão de Maria para João no CIEJA Novo Horizonte foi um processo cuidadosamente planejado, guiado pela preocupação em garantir a continuidade dos princípios e práticas da instituição. Para Maria, preparar um sucessor envolvia mais do que transmitir conhecimentos administrativos; era necessário desenvolver uma visão ampla para lidar com os desafios e encontrar soluções que atendessem às necessidades da comunidade.

No entanto, a saída de Maria não foi apenas uma mudança administrativa, mas também emocional para a equipe. A equipe destaca que Maria não era apenas uma gestora, mas uma referência inigualável, cuja presença era quase uma entidade dentro do CIEJA. Sua dedicação era tão intensa que parecia inseparável da instituição: ela estava sempre presente, desde as primeiras horas da manhã até o último período da noite. Sua capacidade de encontrar soluções rápidas e seu reconhecimento dentro e fora do país reforçavam seu papel essencial na escola.

Diante disso, sua aposentadoria gerou surpresa e especulação, havia um sentimento coletivo de incerteza e pesar pela saída de alguém que era vista como uma "mãezona" para a equipe e os alunos. Além disso, não era apenas o futuro do CIEJA que preocupava a todos, mas também o de Maria. Como ela viveria sem o CIEJA, que sempre foi o centro de sua rotina?

Muitos acreditavam que o sucessor seria alguém mais experiente, mas Maria, com base em convicções pessoais e espirituais, escolheu João. João conta: *“ela chegou pra mim,*

*fechou a porta e falou: '*João*, vai ser você'. Eu disse: 'não, dona* Maria*, não vai ser eu, quero criar meus filhos, terminar meu mestrado', mas ela insistiu: 'vai ser você!'".*

João chegou ao CIEJA em 2015, vindo de outra escola, ocupando inicialmente a função de educador comunitário. Nesse papel, ele atuava na interseção entre educação, arte, cultura e saúde, além de mediar as demandas da escola com as necessidades da comunidade local, como questões de trabalho e moradia. Essa experiência, somada à sua trajetória de vida, conferiu a ele uma perspectiva única sobre os desafios e as potencialidades da educação. O conhecimento contextual de João sobre as necessidades da comunidade reforça a importância da relacionalidade no processo de legitimação da inovação. Sua vivência permitiu que a transição não fosse apenas uma mudança de gestor, mas uma continuidade da identidade e dos valores do CIEJA Novo Horizonte.

Quando João chegou, o CIEJA enfrentava desafios comuns à EJA, como a evasão escolar. A desistência de alunos era frequente, criando um ciclo contínuo de entradas e saídas: *"Tinha uma baixa de alunos já, e desistência... O aluno volta e aí outro aluno se matricula".*

Além disso, outro fenômeno começava a emergir: a juvenilização da EJA. Jovens que enfrentavam dificuldades no ensino regular, muitas vezes transferidos por diretores e professores, começaram a ingressar na EJA, alterando a dinâmica da escola, tradicionalmente voltada a adultos e idosos. João relembra: *"tinha até o fenômeno que estava começando a ser estudado, que era a juvenilização da EJA... um aluno com pontinho de barba, já a diretora ou diretor mandava para a EJA".* Essa mudança geracional trouxe novos desafios, incluindo conflitos antes inexistentes, como brigas. João recorda um episódio marcante: *"teve uma briga, acho que foi uma das primeiras brigas aqui no CIEJA... um aluno virou no outro e deu um tapão. Isso nunca tinha acontecido aqui, porque a característica era mais de adultos e idosos".* João, então, assumiu a responsabilidade de se tornar uma referência para os estudantes mais jovens, criando espaços de diálogo e liderando iniciativas para integrar essa nova dinâmica à escola.

Apesar dos desafios, João chegou ao CIEJA em um momento de grande transformação e ascensão. A partir de 2012, a gestão de Maria começou a ganhar visibilidade nacional, impulsionada por práticas inovadoras e pela dedicação da equipe. Reportagens na televisão, pesquisas acadêmicas e visitas de autoridades municipais trouxeram reconhecimento à escola. O ápice dessa visibilidade ocorreu entre 2016 e 2018, quando o CIEJA Novo Horizonte celebrou seus 20 anos com um evento marcante, que atraiu pessoas de toda a cidade. João relembra: "*foi um festão, parecia celebridades da educação!*". A chegada de João durante um período de visibilidade nacional demonstrou que a ação empreendedora do CIEJA Novo

Horizonte já havia superado a fase de testes e validação, tornando-se um modelo consolidado. Sua integração progressiva na gestão foi essencial para que a transição ocorresse sem comprometer a trajetória da instituição.

Nesse período, o CIEJA Novo Horizonte alcançou seu recorde de matrículas, com cerca de 1.800 alunos em 2018. Maria passou a viajar para compartilhar a experiência do CIEJA Novo Horizonte, enquanto a escola continuava recebendo pesquisadores, jornalistas e outras figuras interessadas em conhecer suas práticas.

No entanto, a partir de 2019, o número de matrículas começou a diminuir gradualmente, acentuado pela pandemia de COVID-19 em 2020, que trouxe novos desafios, como a intensificação da evasão escolar.

Quando João chegou ao CIEJA Novo Horizonte, estava desiludido com a educação tradicional, mas a energia transformadora do espaço e a paixão de Maria reacenderam seu entusiasmo. Maria, uma figura carismática e influente, rapidamente identificou o potencial de João e começou a envolvê-lo em sua visão de educação transformadora. Ela destaca: *"ele foi criando um vínculo muito grande com todo o corpo docente e eu me apeguei muito a ele, de ter essa coisa da rigidez de valores em educação, que permitiu ele chegar onde ele chegou".*

Com o anúncio de sua aposentadoria, Maria iniciou um processo gradual de transição. O envolvimento progressivo de João no processo decisório garantiu que a inovação não fosse interrompida ou descaracterizada com a mudança de liderança. Durante dois anos, João acompanhou de perto as decisões e desafios enfrentados por ela, aprendendo diretamente com suas ações. Maria relembra: *"quando tinha alguma coisa, chamava ele pra resolver: 'como é que você resolveria tal situação? Como é que a gente pode fazer aqui? Como é que a gente vai conduzir isso?' E ele foi fazendo e acabou sendo bem aceito no grupo".*

Além disso, João encarava sua função no CIEJA como algo maior do que um trabalho, vendo-a como uma missão profundamente conectada à sua história pessoal e ao bairro onde cresceu: *"eu assumi aqui pensando muito, enquanto meus pais, meus parentes precisavam da educação de jovens adultos. Eu assumi como um farol, de ter uma escola aberta para receber o munícipe que não se alfabetizou".* João descreve sua ligação com o CIEJA como uma causa: *"por mim, a meus pais, meus parentes, familiares, o bairro... Eu tenho o CIEJA como uma causa. [...] Eu não enxergo aqui como trabalho, enxergo aqui como causa".*

Inicialmente relutante, João destacou suas inseguranças: ser jovem, negro e do Céu Azul, além de estar no início da carreira. Contudo, Maria trabalhou para prepará-lo, envolvendo-o nas decisões e nos desafios diários da gestão. João relembra: *"eu disse a ela: como a senhora quer que eu resolva? Eu não consigo fazer do jeito da senhora. Ela*

respondeu: cada um tem seu jeito, você vai descobrir". Ao aceitar o desafio, João estabeleceu metas claras para sua gestão e decidiu integrar sua experiência no CIEJA Novo Horizonte com sua pesquisa acadêmica no doutorado.

Enquanto João se envolvia no processo de sucessão, Maria também tomou medidas para adaptar a escola às novas demandas trazidas pela juvenilização. Uma das iniciativas mais marcantes foi a criação do "Espaço do Nada", uma área dedicada aos jovens. A inspiração veio de um episódio em que, ao questionar os estudantes sobre o que queriam fazer, eles responderam "nada". Maria decidiu transformar esse "nada" em um espaço físico, construindo uma laje chamada de "piso amarelo" e desenvolvendo projetos voltados para os adolescentes. João conta: "*ela dava bronca e falava: 'Que que vocês querem fazer? Nada? Então eu vou construir o espaço do nada!' E aí começou a ter vários projetos aqui no CIEJA.*"

Nos últimos meses antes da saída de Maria, João já participava de reuniões e eventos importantes, incluindo o aniversário de 20 anos da escola. Esse momento histórico foi marcado pela criação de uma linha do tempo colaborativa, reunindo histórias e memórias do CIEJA, um legado para a comunidade escolar. Ao final, João apresentou sua proposta de continuidade em uma assembleia, enfatizando que assumiria o cargo apenas se houvesse consenso: "*eu sou o sucessor, se não houver oposição. Se for consensual, eu aceito*".

Com o apoio da comunidade escolar, Maria o apresentou oficialmente como sucessor, garantindo uma transição tranquila e alinhada com os valores da escola. João assumiu a coordenação com a responsabilidade de manter o legado de Maria e a missão transformadora do CIEJA.

A combinação da experiência de Maria, a energia de João e as adaptações inovadoras garantiram uma transição bem-sucedida. João conquistou a confiança e o respeito do corpo docente e da comunidade, consolidando seu papel como sucessor. Maria observa: "*ele foi muito bem aceito pelo grupo, graças a Deus, e por toda a história dele né, de vida".*

De acordo com os entrevistados, a entrada de João como gestor do CIEJA não enfrentou oposição. Tanto os alunos quanto a equipe aceitaram sua nomeação sem demonstrar rejeição, embora a transição naturalmente tenha gerado certa insegurança em relação ao futuro da organização. Como aponta a professora Antônia, apesar das preocupações iniciais, "foi um processo muito bonito e tranquilo".

A transição de gestão no CIEJA Novo Horizonte não foi apenas uma passagem de responsabilidades, mas um processo de aprendizado mútuo e construção coletiva. Hoje, João enxerga sua trajetória como uma síntese entre o legado comunitário e a possibilidade de transformação por meio da educação, honrando o trabalho iniciado por Maria enquanto

constrói novos caminhos para o CIEJA e a comunidade ao seu redor. Ao refletir sobre a transição e sua gestão nos 25 anos do CIEJA Novo Horizonte, João compartilhou o alívio e a satisfação de ter mantido o projeto vivo e funcional. Ele recorda as inseguranças que enfrentou no início, temendo que algo em sua gestão pudesse comprometer o trabalho construído por Maria: *"eu não dormia no começo achando que o CIEJA ia acabar na minha gestão. Eu falava: 'mano, eu vou fazer alguma coisa errada que vai acabar esse projeto'".*

Ao celebrar o marco dos 25 anos da escola, que também marcou seus 5 anos como coordenador, João se permitiu reconhecer o sucesso desse processo: *"Porra! Consegui! O CIEJA não acabou"*. O fato de o CIEJA Novo Horizonte manter sua identidade e relevância após a mudança de liderança evidencia que a adesão coletiva da comunidade escolar e a governança participativa foram fundamentais. Como apontam as professoras Antônia e Aparecida, a autonomia docente, uma das principais características do CIEJA, permaneceu e até se fortaleceu com a nova gestão. Os professores continuaram a ter liberdade para planejar suas aulas, explorar diferentes metodologias e utilizar os espaços da escola de maneira dinâmica, sem imposições externas que limitassem sua atuação. A transição de liderança não comprometeu esse aspecto essencial da escola, demonstrando que sua estrutura participativa e seu compromisso com a EJA iam além de uma única gestão, sendo um esforço compartilhado por toda a equipe.

A dedicação e compromisso de João com o projeto sempre estiveram acima de questões pessoais. Ele reafirma que, caso percebesse que sua presença prejudicaria o CIEJA Novo Horizonte, não hesitaria em deixar o cargo: *"eu sempre falei: por prejudicar esse projeto, eu saio, não tem problema nenhum".* Esse comprometimento reforça que a continuidade do CIEJA Novo Horizonte não se sustenta apenas na liderança individual, mas na força coletiva de uma comunidade que acredita na educação como ferramenta de transformação social.

5.1.5 Etapa 4: Finalização da ação

A finalização da ação empreendedora no CIEJA Novo Horizonte representa um momento de inflexão, no qual suas práticas pedagógicas inovadoras, antes amplamente aceitas e institucionalizadas, passam a enfrentar desafios estruturais e administrativos que ameaçam sua continuidade. Em 2024, o centro entrou em um período de incerteza, marcado pela reestruturação do modelo pedagógico e pela progressiva interrupção de suas práticas, colocando em risco a identidade educacional que o diferenciava. Esse processo ilustra um dos

desfechos possíveis da ação empreendedora: a institucionalização do CIEJA enquanto modalidade de ensino e a interrupção das micro-ações empreendedoras que o caracterizavam, em função de mudanças contextuais e institucionais. Embora a trajetória do CIEJA não tenha sido encerrada, suas inovações estão sendo progressivamente reduzidas, levando a equipe pedagógica a adotar estratégias de resistência e adaptação. Assim, a finalização da ação empreendedora no CIEJA evidencia um paradoxo: ao mesmo tempo em que parte de suas práticas se consolidam no sistema educacional, outras são descontinuadas, refletindo os desafios da sustentabilidade da inovação no setor público.

5.1.5.1 O CIEJA Novo Horizonte hoje: desafios, retrocessos e estratégias de sobrevivência

Ao longo dos anos, o CIEJA Novo Horizonte passou por um processo de consolidação que garantiu estabilidade e continuidade às suas ações pedagógicas inovadoras. O período entre 2012 e 2023 foi marcado por uma estrutura organizacional mais definida e por maior autonomia na condução das atividades educacionais, permitindo que o modelo de ensino do CIEJA Novo Horizonte se estabelecesse como referência. Essa etapa representa a institucionalização da ação empreendedora, momento em que as ações inicialmente inovadoras e experimentais se transformaram em rotinas amplamente aceitas e incorporadas ao funcionamento das organizações e da sociedade.

A professora Aparecida ilustra essa transição ao relembrar como, no início, havia maior dinamicidade na organização das aulas e na formação das equipes docentes: *"houve um tempo em que o CIEJA se organizou de uma maneira mais fixa. Quando eu entrei, nós éramos um trio para planejar as aulas e fazer essa integração".*

Ela destaca que, ao longo do tempo, essa dinâmica foi se ajustando para atender melhor às demandas dos alunos, permitindo colaborações diferentes, como entre professores de matemática e português. No entanto, esse caráter experimental foi gradualmente reduzido, e a escola passou a seguir um formato mais estável: *"chegou um tempo que isso parou de acontecer, né? O formato do CIEJA é esse, vai ser organizado assim. Isso foi sendo contínuo [...] foi caminhando por um processo que olhava esse formato e dizia: 'este é o que está ok para a gente continuar'".*

Esse movimento reflete o estágio de institucionalização completa, no qual as ações inovadoras deixam de ser questionadas e passam a ser incorporadas de maneira incremental ao funcionamento da organização. À medida que a estrutura do CIEJA se estabilizou, sua

governança pedagógica tornou-se previsível e eficiente, garantindo a continuidade das ações sem a necessidade de constantes reformulações. A institucionalização, nesse contexto, não representou uma perda de inovação, mas sim a objetivação de uma abordagem que, ao longo dos anos, demonstrou ser eficaz e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

No entanto, no ano de 2024 o CIEJA Novo Horizonte novamente atravessou um período de significativas dificuldades, que refletem mudanças estruturais e administrativas que impactaram diretamente na sua capacidade de atendimento e na institucionalização da ação.

As mudanças no CIEJA Novo Horizonte foram desencadeadas por uma instrução normativa expedida pela DRE, motivada pela queda inicial no número de matrículas. No entanto, segundo os profissionais da escola, esse fenômeno é recorrente na EJA, pois muitos alunos costumam efetivar suas matrículas apenas após o carnaval, quando há uma captação significativa de novos estudantes. Historicamente, esse movimento permite que as turmas se consolidem até março, recuperando o número de matrículas esperado.

Apesar dessa previsibilidade, a DRE optou por não aguardar o período de regularização das matrículas e implementou a redução das turmas de forma precoce. Essa decisão não apenas limitou a possibilidade de recuperação do número de alunos, como também consolidou um encolhimento estrutural do CIEJA, impactando diretamente a oferta de vagas e a organização pedagógica da escola. A falta de flexibilidade na aplicação das diretrizes resultou na formação de listas de espera ao longo do ano, evidenciando que a demanda pela EJA não foi corretamente dimensionada.

Segundo João, essa redução foi severa: "*no começo do ano foram reduzidas metade das turmas e pro ano que vem metade da metade. Então, a gente tinha uma quantidade de turmas, a gente tem quase 70% a menos de turmas, né? O número de estudantes agora vai cair".*

A redução drástica comprometeu o processo de institucionalização das ações inovadoras que caracterizavam o CIEJA Novo Horizonte, as quais dependiam de uma estrutura mais ampla para garantir flexibilidade de horários, agrupamentos produtivos e metodologias ativas - pilares fundamentais do modelo.

A equipe do CIEJA Novo Horizonte tentou argumentar com a DRE sobre os impactos dessa decisão. João relata que a gestão da escola alertou para os riscos de um corte excessivo: "*a gente falou assim: 'não reduz tanto agora, porque senão a gente vai acabar com uma estrutura mínima de atendimento e aí vai ser difícil até aumentar depois'. E foi o que aconteceu: reduziram pela metade, então agora a gente está com o mínimo do mínimo*".

A equipe do CIEJA Novo Horizonte buscou reverter o quadro, mobilizando esforços para aumentar o número de matrículas no início do ano. Mesmo conseguindo captar 300 alunos a mais, essa recuperação não foi suficiente para evitar os cortes. Diante do número de alunos matriculados na data de corte, as decisões sobre o número de turmas e de professores necessários foram inevitáveis, resultando na saída de profissionais excedentes. Não houve margem para manter docentes a mais na expectativa de turmas futuras.

Além do impacto estrutural, o processo gerou um grande desgaste emocional na equipe. O início do ano de 2024 foi particularmente difícil, com um abalo emocional significativo devido à saída repentina de vários professores. O grupo, antes grande e unido, foi drasticamente reduzido, afetando profundamente o clima escolar. Esse impacto emocional não passou despercebido pelos alunos, que perceberam a tristeza da equipe e também sentiram a perda dos professores.

A redução no número de matrículas teve um efeito em cascata sobre o funcionamento do CIEJA Novo Horizonte, impactando diretamente a estrutura das turmas e inviabilizando as inovações pedagógicas que vinham sendo implementadas. Isso ocorreu por uma cadeia de fatores interligados: a diminuição no número de alunos levou à redução do número de turmas, o que, por sua vez, resultou na diminuição do quadro de professores.

Como os CIEJAs são instituições públicas, a alocação de docentes depende da demanda estudantil. Com menos docentes, tornou-se impossível manter práticas como a flexibilidade de horários e os agrupamentos de estudo. A retração das turmas sinaliza uma possível interrupção progressiva do modelo inovador do CIEJA Novo Horizonte, uma vez que limita sua capacidade de atrair novos alunos e fortalecer sua legitimidade social.

Essa decisão da DRE foi baseada em diretrizes da SME, mas sem ampla consulta à comunidade escolar. Sobre isso, João comenta: *“a diretoria de regional, olhando características como de acordo com a legislação da Secretaria municipal, sem abrir muitas exceções e sem abrir muito diálogo. E foi seguindo um caminho”.*

A ausência de diálogo com a comunidade escolar evidencia um enfraquecimento da estratégia relacional da ação empreendedora, que impede sua institucionalização. A institucionalização, exige um contínuo alinhamento entre os atores e suas expectativas. O fechamento desse canal de participação compromete a capacidade de adaptação do CIEJA Novo Horizonte e pode acelerar sua deslegitimação.

O impacto é evidente: em 2024, o CIEJA iniciou o ano com 531 alunos, número que cresceu para cerca de 700 após esforços de divulgação. Ainda assim, esse total é menos da metade dos 1.500 a 1.800 alunos registrados antes da pandemia de COVID-19. Além disso, o

número de vagas disponíveis caiu drasticamente: de 1.100 em 2023 para apenas 833 em 2024. Embora ainda haja capacidade para atender mais estudantes, a diminuição na procura indica mudanças no perfil do público que tradicionalmente buscava o CIEJA. Esse cenário sugere a necessidade de compreender melhor os fatores que influenciam essa redução na demanda e como as condições socioeconômicas, políticas de acesso e transformações no mercado de trabalho podem estar impactando a adesão ao projeto.

Historicamente, o CIEJA Novo Horizonte tem sido um espaço acolhedor para estudantes com deficiência (PCDs), que muitas vezes enfrentam exclusão e discriminação no ensino regular. No entanto, essa inclusão tem sido impactada nos últimos anos. A redução do número de alunos com deficiência pode ter implicações para a sustentabilidade do projeto, uma vez que a sua legitimidade está associada à capacidade de atender a diferentes públicos e demonstrar seu valor transformador.

Em 2023, a escola contava com 124 alunos PCDs, número que caiu para apenas 63 em 2024. Essa redução reflete um problema estrutural mais amplo, já que a EJA tem enfrentado uma queda geral nas matrículas da EJA nos últimos anos. Esse declínio pode estar relacionado a múltiplos fatores, incluindo mudanças no perfil da demanda, dificuldades de acesso e desafios estruturais na oferta de suporte adequado. Para muitos estudantes com deficiência, o CIEJA representa uma das poucas oportunidades de retorno à educação em um ambiente mais inclusivo. Assim, compreender as razões dessa diminuição é essencial para avaliar os impactos na diversidade do público atendido e no papel social do CIEJA Novo Horizonte.

5.1.5.2 Inovações pedagógicas em risco: o impacto da interrupção nas micro-ações

O CIEJA Novo Horizonte atravessa um período de desafios que impactam diretamente sua identidade pedagógica e sua capacidade de implementação de ações inovadoras incrementais. Esse cenário é resultado da redução significativa no número de professores e turmas. A retração no quadro de educadores e na oferta de vagas limita a flexibilidade e a personalização do ensino, que garantem maior engajamento e adaptação às necessidades dos estudantes.

Dentre as principais alterações, destaca-se a reconfiguração do número de salas de aula por módulo, que afetou diretamente a dinâmica pedagógica. No novo modelo, os estudantes passaram a ser alocados rigidamente de acordo com sua documentação, sem considerar suas necessidades específicas de aprendizagem. Antes, os agrupamentos de estudo eram estruturados de forma flexível para atender melhor às características individuais de cada

aluno. Dessa forma, alunos com dificuldades em alfabetização poderiam ser agrupados e receber atenção diferenciada, independentemente do módulo ao qual pertenciam formalmente.

Com a redução de turmas e professores, tornou-se inviável manter essa estrutura. Agora, os alunos são organizados apenas de acordo com o módulo oficial registrado em sua documentação, sem levar em conta sua real necessidade de aprendizagem. Isso prejudica aqueles que necessitam de maior apoio ou um ritmo diferenciado, tornando o ensino menos personalizado.

A mudança mais drástica ocorreu dentro da sala de aula. Até 2023, os estudantes participavam de agrupamentos de estudo com aulas de 2h15, organizadas conforme suas características de aprendizagem e fases de alfabetização. Esse modelo permitia maior aprofundamento nos conteúdos, favorecendo a interação, o debate e a aplicação de metodologias investigativas.

No entanto, em 2024, essa estrutura foi substituída por um formato mais segmentado, no qual as aulas passaram a ter apenas 45 minutos por disciplina. Essa mudança ocorreu porque a distribuição das turmas deixou de ser equilibrada entre os períodos, o que impossibilitou a manutenção do mesmo número de aulas em todos eles. Essa reorganização alterou a dinâmica do ensino, tornando-o mais fragmentado e limitando a possibilidade de atividades interdisciplinares e processos de aprendizagem mais aprofundados.

A alteração comprometeu a continuidade didática antes proporcionada pelos períodos mais longos. O tempo reduzido de 45 minutos, somado às interrupções inevitáveis da rotina escolar, como buscar um material na secretaria, fazer chamadas, dificultou o desenvolvimento completo das sequências didáticas planejadas. As aulas frequentemente também foram interrompidas em razão de feriados e finais de semana, sendo retomadas dias depois, comprometendo a coesão e a linearidade dos conteúdos.

Essa fragmentação impactou diretamente a experiência dos alunos, que relataram maior dificuldade em acompanhar o raciocínio das disciplinas devido às quebras constantes. Em matérias com maior carga horária semanal, como português, o problema foi amenizado pela continuidade das aulas, proporcionando uma experiência de aprendizado mais fluida. No entanto, nas demais disciplinas, a troca constante de professores e a interrupção das atividades prejudicaram a concentração e a retenção do conhecimento. Essa reorganização não apenas limitou o aprofundamento pedagógico, mas também afetou a relação entre professores e alunos, enfraquecendo o vínculo necessário para um ambiente de aprendizagem colaborativo e engajador.

Segundo Faria (2014), mudanças na organização do tempo nos CIEJAs não são um fenômeno recente. A autora já apontava que a relação entre as unidades escolares e as DREs influenciava a maneira como as diretrizes eram aplicadas, resultando, em alguns casos, na fragmentação dos períodos de 2h15 para blocos de 45 minutos. Isso demonstra que a tensão entre a proposta inovadora do modelo CIEJA e as tentativas de padronização institucional já foi vivenciada em outros momentos.

Outro retrocesso significativo foi a extinção das formações pedagógicas semanais dos docentes, que ocorriam às sextas-feiras. Essas formações eram essenciais para a troca de experiências, o aprofundamento teórico e o desenvolvimento de estratégias educacionais coletivas.

Com a redução das turmas, as aulas passaram a ocorrer de segunda a sexta-feira em todos os períodos, impossibilitando a participação de todos os professores nas formações pedagógicas. Como as aulas passaram a ocorrer em horários distintos, os docentes deixaram de ter um momento coletivo garantido para o planejamento conjunto. Houve tentativas de reunir grupos menores para as formações, mas a falta de sincronia entre os horários inviabilizou a participação de todos.

Essa mudança impactou diretamente a organização pedagógica. Antes, os professores de uma mesma área de conhecimento podiam planejar atividades coletivas, o que enriquecia o processo de ensino-aprendizagem. Com o novo formato, não apenas os horários deixaram de coincidir, como também não havia mais pares para o planejamento conjunto. Muitas disciplinas passaram a ter apenas um professor, inviabilizando a troca de ideias e o desenvolvimento de estratégias integradas.

Além disso, o fim das formações coletivas afetou diretamente a qualidade das aulas. A ausência de um espaço para reflexão conjunta resultou em um planejamento mais individualizado e menos colaborativo. Como consequência, as oportunidades de inovação pedagógica foram reduzidas, e o potencial criativo das atividades em sala de aula ficou limitado.

A reorganização das turmas também impactou a flexibilidade dos alunos. Antes, os alunos podiam alternar entre turnos para assistir às aulas caso não pudessem comparecer em seu horário oficial (por motivos de trabalho, saúde ou compromissos pessoais). Isso só era possível porque havia várias turmas do mesmo módulo em diferentes períodos. Assim, um estudante do Módulo III, por exemplo, poderia assistir à aula de manhã ou à noite, conforme sua necessidade. A partir dessa redução a flexibilidade também não foi possível.

Também houve a redução das atividades formativas e eventos organizados por comissões de docentes, que faziam parte da identidade pedagógica da instituição. Encontros como o Seminário Étnico-Racial, a Feira Literária (FLIC), o Café do CIEJA, o Sopão Comunitário e os debates sobre Sexualidade, Diversidade e Ética Planetária foram reformulados para se adequarem às novas condições institucionais. Em vez de ocorrerem como eventos amplos e de grande impacto, passaram a ser esporádicos, diluídos em semanas e dias específicos dentro do calendário letivo. Uma das alunas entrevistadas ao ser questionada sobre o que o CIEJA Novo Horizonte poderia melhorar enfatizou: "*voltando o que era antes, com os eventos que eles proporcionavam*".

Assim sendo, vislumbra-se que a diluição desses eventos afeta diretamente a institucionalização da ação empreendedora, pois reduz a visibilidade e o engajamento social da inovação. A aceitação coletiva não ocorre de forma imediata, mas depende de sua repetição e reconhecimento progressivo dentro da estrutura institucional. Quando esses momentos deixam de ocorrer, a inovação perde força, interrompendo a institucionalização em curso. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa perda progressiva pode acelerar o enfraquecimento de sua identidade pedagógica, uma vez que a consolidação do modelo depende da continuidade dessas práticas e de sua sustentação dentro da comunidade escolar.

Essas mudanças transformaram o CIEJA Novo Horizonte em uma escola tradicional, sem espaço para a flexibilidade e inovação que sempre caracterizaram seu modelo pedagógico. Como explica João: *"tudo o que tinha a área de conhecimento, o aluno poder ir para outro módulo, tudo que era inovador dentro do processo... a gente não conseguiu fazer. O aluno teve que ficar dentro do teu agrupamento de origem documental, mesmo com dificuldades de aprendizagem".*

Essas mudanças transformaram o CIEJA Novo Horizonte em uma escola com características mais tradicionais, eliminando a flexibilidade e a inovação que antes definiam seu modelo pedagógico. A necessidade de manter os alunos em seus agrupamentos de origem, independentemente de suas dificuldades de aprendizagem, limitou a personalização do ensino e restringiu a mobilidade entre módulos, uma marca registrada do CIEJA.

O impacto dessa reorganização foi profundo, especialmente na relação entre professores e alunos. Com a redução do tempo de aula e a impossibilidade de trabalho em duplas, os docentes perderam a oportunidade de ouvir e acolher as demandas emocionais e sociais dos estudantes. Antes, o formato mais flexível permitia que situações pessoais fossem abordadas de forma empática, o que contribuía para um ambiente de aprendizagem mais

harmonioso e colaborativo. Com a perda desse espaço de diálogo, aumentaram os conflitos e tensões entre os alunos, evidenciando a importância do vínculo afetivo no contexto escolar.

Além disso, a reorganização das áreas de conhecimento em disciplinas fragmentadas extinguiu o rodízio mensal, um momento importante em que os alunos apresentavam o que haviam aprendido. Essa prática não apenas estimulava a capacidade de expressão e a autonomia dos estudantes, como também desenvolvia habilidades essenciais, como a oralidade, a argumentação e a capacidade de síntese. Sem essas apresentações, os alunos perderam uma importante oportunidade de consolidar o conhecimento e aprimorar sua comunicação.

O formato tradicional limitou essa preparação abrangente, restringindo o desenvolvimento de habilidades que iam além do currículo formal. Assim, a transformação do CIEJA Novo Horizonte em uma escola com características mais convencionais resultou na perda de práticas pedagógicas inovadoras e na redução de espaços para a escuta ativa e o desenvolvimento integral dos alunos, impactando significativamente o ambiente escolar e o aprendizado.

No entanto, mesmo diante das dificuldades, a equipe pedagógica conseguiu um avanço importante no final de 2024: a reintrodução dos agrupamentos de estudo a partir de outubro daquele ano, ainda que de forma parcial. A mudança foi impulsionada pelos resultados de uma sondagem inicial realizada no início de 2024, que revelou um descompasso significativo entre a progressão formal dos alunos e seu real nível de aprendizagem. Os dados indicaram que muitos estudantes dos módulos III e IV ainda não haviam consolidado a alfabetização, dificultando o acompanhamento dos conteúdos previstos para essas etapas. Diante desse cenário, a equipe pedagógica propôs a retomada dos agrupamentos como uma estratégia para atender melhor às necessidades de aprendizagem identificadas.

João explica que essa reorganização foi uma forma de demonstrar, na prática, a necessidade de metodologias mais adaptáveis dentro do CIEJA: “o *que a gente conseguiu fazer no final do ano, já em outubro, foi voltar ao que era no ano passado, na sexta-feira, com agrupamentos de estudo. Aí a gente provou por A mais B que a gente precisava ter outras formas de lidar com essa questão*”.

A iniciativa resultou na aprovação da reorganização dos agrupamentos de estudo, permitindo que os alunos fossem realocados conforme seu nível real de aprendizagem, e não apenas de acordo com o módulo de origem. Essa mudança representou um avanço significativo na adaptação do modelo pedagógico às necessidades dos estudantes, demonstrando que a segmentação rígida das aulas não atendia plenamente às demandas da

EJA. A experiência evidenciou a importância de estratégias mais flexíveis para garantir um ensino mais efetivo e alinhado às reais condições de aprendizagem dos educandos.

Essa retomada parcial dos agrupamentos de estudo sinaliza um esforço para reverter a interrupção progressiva da ação empreendedora. O retorno à exploração de oportunidades pode garantir a resiliência da ação, permitindo sua adaptação e continuidade mesmo em um contexto adverso.

Além disso, a educação digital continua sendo um diferencial do CIEJA. O Laboratório de Educação Digital expandiu suas atividades, incluindo aulas de letramento digital duas vezes por semana para todas as turmas. Há um compromisso contínuo com a integração da tecnologia ao processo educativo, com iniciativas que envolvem cultura Maker, impressão 3D e robótica, promovendo o desenvolvimento de habilidades digitais essenciais para os estudantes da EJA.

Apesar das mudanças na organização das turmas, há um esforço constante para preservar a essência da escola, que se manifesta na relação próxima e acolhedora entre alunos e professores. A força do CIEJA Novo Horizonte não reside apenas na sua estrutura física ou nos métodos pedagógicos, mas na energia única que emerge dentro da sala de aula. Essa energia se mantém viva na interação humana e na construção coletiva do conhecimento, elementos que sempre caracterizaram o CIEJA Novo Horizonte como um espaço de aprendizado dinâmico e envolvente.

Esse espírito coletivo e a conexão profunda entre educadores e estudantes são o que tornam o CIEJA Novo Horizonte um espaço singular. O encantamento pelo processo de ensino-aprendizagem persiste, mesmo diante das adversidades, demonstrando que a identidade da escola vai além das condições externas. Ela é sustentada pela comunidade que a compõe, pela paixão dos professores e pelo envolvimento ativo dos alunos. Esse compromisso com a educação transformadora reforça que o verdadeiro valor do CIEJA está nas pessoas que o constroem diariamente, mantendo vivo o propósito educativo e o sentimento de pertencimento.

Ainda assim, as mudanças implementadas ao longo de 2024 impuseram severas restrições ao modelo pedagógico do CIEJA Novo Horizonte. Como João resume: "*a gente cumpriu à risca o que é uma escola tradicional*".

No contexto da teoria da ação empreendedora, o caso do CIEJA Novo Horizonte revela duas dinâmicas principais: a institucionalização de algumas inovações incrementais, que, ao se tornarem rotinas, tornaram-se habituais, e a interrupção de outras ações devido a barreiras estruturais. Embora algumas ações resistam, o CIEJA Novo Horizonte está cada vez

mais pressionado ao cumprimento de padrões burocráticos, que reduz sua capacidade de oferecer um ensino verdadeiramente transformador. Um panorama das micro-ações institucionalizadas e das micro-ações que foram interrompidas pode ser vista no Quadro 5.

Essa transição para um modelo mais estruturado transformou profundamente a dinâmica pedagógica do CIEJA Novo Horizonte. Embora essa mudança tenha sido justificada pela necessidade de organização e alinhamento às diretrizes educacionais, ela comprometeu a essência do projeto, que historicamente se destacou por sua abordagem flexível e adaptativa dentro da EJA. A substituição de práticas pedagógicas inovadoras por um formato mais padronizado impacta diretamente a experiência dos estudantes, que agora enfrentam desafios para conciliar o ensino formal com suas trajetórias individuais.

Quadro 5 – Micro-ações empreendedoras do CIEJA Novo Horizonte

Nome da micro-ação	Descrição	Status
Portões Abertos	Acesso livre dos alunos à escola, promovendo acolhimento e confiança.	Institucionalizada
Ausência de Barreiras Físicas e Simbólicas	Ambiente sem divisórias ou grades, promovendo inclusão.	Institucionalizada
Sopão comunitário	Refeição realizada com o apoio de toda comunidade escolar que tornou-se também um momento de interação.	Interrompida
Horários Flexíveis	Alunos escolhem turnos conforme suas rotinas e necessidades.	Interrompida
Avaliação Diagnóstica Inicial	Teste para inserir o aluno no módulo adequado ao seu conhecimento	Parcialmente institucionalizada (foi interrompida, mas retornou em outubro de 2024)
Agrupamentos Flexíveis	Organização dos alunos por níveis de aprendizagem, sem séries fixas.	Parcialmente institucionalizada (foi interrompida, mas retornou em outubro de 2024)
Assembleias com a Comunidade Escolar	Espaços de debate e decisão coletiva na escola.	Institucionalizada
Sexta-feira pedagógica	Dia reservado exclusivamente para reuniões pedagógicas, planejamento coletivo e formações continuadas dos educadores, sem ministração de aulas.	Interrompida
Organização por Áreas do Conhecimento	Ensino estruturado por grandes áreas em vez de disciplinas isoladas.	Interrompida

Metodologia Investigativa	Aprendizagem baseada em investigação e experimentação.	Interrompida
Dupla Docência	Dois professores de áreas diferentes ministram aulas juntos.	Interrompida
Educação Territorializada	Integração da escola com o bairro, parcerias e projetos comunitários.	Parcialmente institucionalizada (apesar de manterem contato com o território e buscarem parcerias elas estão diminuindo)
Uso de Tecnologias e Cultura Maker	Implementação de tecnologias como robótica, impressão 3D e metodologias maker no ambiente escolar	Institucionalizada

Fonte: Nascimento (2025)

Apesar das dificuldades, a reorganização recente dos agrupamentos de estudo demonstrou que ainda há espaço para ajustes e para a construção de alternativas mais alinhadas às necessidades dos educandos. Esse cenário levanta questionamentos sobre quais possibilidades existem para reconstruir práticas mais inclusivas e flexíveis. Dessa forma, embora algumas inovações incrementais ainda resistam, o CIEJA Novo Horizonte atravessa um período de reconfiguração que desafia a continuidade de sua proposta e exige reflexões sobre caminhos possíveis para a manutenção de seu compromisso com a educação democrática e acessível.

5.1.5.3 Barreiras estruturais: a EJA como prioridade secundária

João destaca que a falta de valorização da EJA é um fator estrutural, pois a modalidade tem sido historicamente relegada a um papel secundário dentro das políticas educacionais no Brasil. Essa desvalorização é visível tanto no nível federal, estadual e municipal, refletindo-se na falta de investimentos, na ausência de políticas educacionais permanentes e na baixa priorização da modalidade nas agendas governamentais (Faria, 2014; Duarte, 2023). Além disso, a sociedade em geral também contribui para esse cenário, já que a EJA não é percebida como uma necessidade urgente, sendo frequentemente tratada como uma medida compensatória para aqueles que não puderam concluir a escolarização na idade regular (Faria, 2014; Duarte, 2023).

Diferentemente do ensino fundamental regular, cuja oferta pelo Estado é obrigatória e compulsória para crianças e adolescentes, a EJA não é de matrícula obrigatória para jovens e adultos que não concluíram sua escolarização na idade apropriada. No entanto, sua oferta é

um dever do poder público, conforme previsto na Constituição Federal (art. 208, I) e na LDB, que determina que o Estado deve assegurar a EJA àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos. Apesar dessa previsão legal, a modalidade recebe menos atenção nas políticas públicas, sendo frequentemente tratada como secundária e sujeita à descontinuidade. Sobre isso, João aponta: "*o grande problema é que a educação de jovens adultos, ela não é valorizada porque ela não é responsabilidade oficial, né? Institucional, ela deve ser ofertada, mas ela não é obrigatória, porque o que é obrigatório é a educação básica na idade escolar"*.

Esse contexto se agrava quando analisamos os dados de analfabetismo e baixa escolaridade no Brasil. Segundo dados do Censo Demográfico de 2022, a cidade de São Paulo tem aproximadamente 295 mil analfabetos, considerando sua taxa de analfabetismo de 2,58% sobre uma população de 11,4 milhões de habitantes (IBGE, 2022). No Brasil, 33,1% da população com 25 anos ou mais não concluiu o ensino fundamental, evidenciando a necessidade de políticas educacionais mais eficazes (IBGE, 2019). No entanto, as instituições só reconhecem essa demanda quando alguém solicita uma vaga, como destaca João: "*os órgãos institucionais só encaram esse número como demanda a partir do momento que a pessoa vai e requer uma vaga. Se requer vaga e não tem, aí é uma demanda*".

Essa perspectiva limitada desconsidera a realidade de milhões de brasileiros que não tiveram acesso à educação ou que possuem uma alfabetização precária, mas que não buscam uma vaga por diversos motivos, como falta de informação, vergonha ou dificuldades de acesso. Ao não considerá-los como demanda, o Estado falha em cumprir seu papel de garantir o direito universal à educação. Essa abordagem passiva reforça a marginalização da EJA dentro das políticas públicas de educação, evidenciando uma falha estrutural na forma como o Estado lida com essa modalidade de ensino.

A EJA é uma reparação histórica que visa corrigir as desigualdades educacionais acumuladas ao longo do tempo. No entanto, em vez de ser vista como um direito essencial para a cidadania e inclusão social, a EJA frequentemente é tratada como um favor concedido a pessoas que não são mais consideradas produtivas pela sociedade. Essa visão reducionista enfraquece a luta pela valorização da EJA e limita seu potencial de transformação social.

Além disso, os desafios pós-pandemia trouxeram novas pressões à população atendida pelo CIEJA, majoritariamente composta por pessoas em situação de vulnerabilidade. Muitas delas precisam priorizar o trabalho e a sobrevivência, colocando os estudos em segundo plano, como João destaca: "*essa população de EJA tem que sair para trabalhar. Ela é subempregada, tem que cuidar do filho, do neto, do avô, do bisneto. O estudo fica em*

segundo plano. [...] 'não tenho o que comer essa semana, então não vou estudar. Vou vender bala no farol'".

Esse cenário reflete a influência de barreiras estruturais na interrupção da ação empreendedora, evidenciando um fator crítico. O CIEJA Novo Horizonte em outros momentos de sua história já reconheceu essa realidade e buscou estabelecer parcerias com instituições de qualificação profissional, como SESI, SENAI e ETECs, na tentativa de oferecer cursos voltados à capacitação e empregabilidade de seus estudantes. No entanto, essas iniciativas enfrentaram dificuldades para se consolidar de forma contínua. Um dos principais desafios foi a falta de integração dessas formações com o projeto pedagógico da escola, pois os profissionais dessas oficinas eram externos à rede municipal e não participavam das formações coletivas dos docentes do CIEJA (Duarte, 2023). Além disso, muitas dessas instituições funcionam com demandas específicas e projetos pontuais, o que impediu a construção de uma política estruturada e duradoura de qualificação profissional dentro da EJA (Duarte, 2023).

Essa dinâmica impacta diretamente a permanência dos estudantes, dificultando a regularidade das matrículas e, em alguns casos, resultando no fechamento de turmas. Como não há um trabalho sistêmico para compreender essa realidade, a EJA continua sendo negligenciada no planejamento educacional. João pontua:

> As salas começam a fechar e não há um trabalho sistemático em grupo, nas suas várias esferas, para tentar entender o que está acontecendo. E a gente percebe várias atrocidades, que é assim, não está sendo olhado com carinho essas demandas, nem a divulgação, nem esses problemas.

Embora o CIEJA tenha se consolidado como uma política pública permanente no âmbito da EJA, essa continuidade se refere apenas à sua existência estrutural como programa educacional. As inovações pedagógicas que caracterizaram o CIEJA Novo Horizonte não estão formalmente previstas na legislação, o que as torna suscetíveis a retrocessos.

A vinculação do CIEJA às DREs, conforme a legislação vigente, limita sua autonomia e o torna vulnerável a mudanças administrativas. A aplicação de diretrizes uniformes ignora a complexidade das trajetórias educacionais desse público, reduzindo a eficácia das metodologias empreendedoras que vinham sendo implementadas. Portanto, a manutenção do caráter inovador do CIEJA Novo Horizonte depende de um reposicionamento institucional que reconheça a singularidade da EJA, garantindo maior flexibilidade normativa e autonomia para as unidades educacionais.

Além disso, a alternância política afeta diretamente a gestão das DREs, fazendo com que cada nova administração possa modificar a visão sobre a EJA e descontinuar práticas pedagógicas inovadoras implantadas anteriormente. Dessa forma, apesar de existir formalmente, o CIEJA Novo Horizonte perde progressivamente suas características que o tornaram referência, comprometendo sua identidade institucional e a continuidade de suas ações transformadoras.

Vale destacar que a trajetória do CIEJA sempre esteve marcada por desafios. Maria relata que, ao longo dos anos, diferentes prefeitos e secretários de educação tentaram padronizar os CIEJAs dentro de um modelo tradicional, desconsiderando sua proposta diferenciada e inovadora. A cada mudança de governo, surgiam novas dificuldades, influenciadas por diferentes visões políticas e prioridades administrativas. Esse cenário evidencia como fatores externos, como mudanças institucionais e ciclos políticos, podem atuar como barreiras à estabilização da inovação.

> Cada governo que entrava mostrava uma maneira de olhar pra essa educação de jovens e adultos. E às vezes, com essa coisa mesmo do esquerdo, direita, né? Da posição política. A gente tinha que contornar tudo isso. Levávamos às vezes um ano para ser aprovado qualquer coisa que pensávamos de planejamento. Fomos chamados várias vezes à secretaria. Tínhamos que explicar, tínhamos que contornar. Quer dizer, não foi fácil. Tudo isso foi uma questão de muita luta, muita luta mesmo.

A alternância política frequentemente se tornava um obstáculo à continuidade do CIEJA, não apenas pela falta de entendimento sobre sua proposta, mas também por disputas de poder. Maria destaca que, muitas vezes, ajustes eram feitos apenas para marcar a autoridade da gestão vigente, independentemente do impacto na comunidade escolar: *"alguma coisa que eles puderam mexer era pra mostrar poder, né? Quem manda no momento. Então assim, nós lutamos tanto por uma coisa que ficasse fixa, que perpassasse governos, né? Pra ficar mais para outra*".

A rotatividade constante de gestores e as tentativas de deslegitimar iniciativas ligadas a governos anteriores tornavam esse cenário ainda mais desafiador. Maria reflete sobre o impacto dessas mudanças:

> É muito estranho porque não é uma questão racional pra mim. As pessoas querem mostrar poder naquilo que está chamando atenção? Mas quem é que sai perdendo com tudo isso? A perda é do aluno, da escola, da comunidade. É uma perda muito grande. E tudo muda a cada quatro anos, ou até menos, né? Secretário da educação cai a toda hora, qualquer crise cai.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte demonstra como a alternância política impacta diretamente a continuidade de políticas inovadoras no setor público. A cada novo governo, novos desafios surgem, exigindo uma reafirmação constante da sua importância, não apenas no discurso, mas por meio de resultados concretos e mobilização social.

Essa realidade é analisada por Faria (2014), que aponta que a alternância de poder tem um impacto direto sobre os CIEJAs, especialmente no que se refere à descontinuidade das políticas educacionais e à mudança de visão sobre a EJA. De acordo com a autora, há um padrão de "*permanente começar e recomeçar de programas*", no qual as propostas educacionais são frequentemente reformuladas ou descontinuadas conforme os partidos e governos se alternam no poder (Faria, 2014, p. 47). Isso resulta na falta de continuidade da oferta educacional e na constante revisão dos modelos de ensino, o que afeta diretamente a trajetória do CIEJA.

No entanto, Faria (2014) destaca que essa descontinuidade não significa a interrupção total das ideias, mas sim que elas coexistem e estão em disputa a cada gestão. Algumas propostas são abandonadas, enquanto outras são transformadas, recuperadas ou mantidas (Faria, 2014). Esse cenário cria um ambiente instável para o CIEJA, dificultando a consolidação de suas inovações pedagógicas e sua institucionalização efetiva.

Apesar de ter tido um período de estabilidade (2012-2023), no caso do CIEJA Novo Horizonte, sua continuidade enquanto programa não está sendo acompanhada com um esforço para preservar suas metodologias diferenciadas, resultando na perda progressiva de sua identidade inovadora. Enquanto a estrutura do CIEJA ainda existe, a desarticulação de suas ações inovadoras pode levar a uma desinstitucionalização progressiva, que pode culminar na interrupção total da ação empreendedora e na transformação do CIEJA Novo Horizonte em uma escola comum da EJA, sem suas características originais.

O CIEJA Novo Horizonte enfrenta ainda o desafio de amadurecer como projeto dentro do sistema educacional municipal. A falta de clareza e consistência nas legislações que regem o funcionamento da EJA abre margem para interpretações que prejudicam a continuidade das práticas inovadoras. Para garantir a sustentabilidade do projeto, é necessário fortalecer a base legislativa, promovendo um entendimento coletivo que permita avanços e maior autonomia.

João destaca que um dos principais retrocessos enfrentados pelo CIEJA está relacionado à ausência de regulamentação clara e o alto custo associado ao modelo pedagógico dificultam esse processo: *“o CIEJA foi uma mistura de programa e política pública... que ainda não teve o olhar de pessoas para falar assim, ó, vamos regulamentar*

todo esse processo, porque ele é muito custoso. E quem vai assumir isso? Sendo 1% da cidade".

Essa falta de institucionalização das micro-ações empreendedoras faz com que o projeto seja muitas vezes percebido como um problema, e não como uma solução. João ressalta que essa visão é limitante e ignora os casos de sucesso e as potências do CIEJA: *"aí o CIEJA é elencado como problema, não como solução. É só o problema que eles vão elencar. Não vamos falar da potência, não vamos falar dos casos que deram certo".*

A narrativa institucional desempenha um papel central na legitimação da ação empreendedora. A transformação de uma inovação em um "problema" em vez de uma "solução" compromete sua aceitação social e pode acelerar sua descontinuidade.

Essa reflexão enfatiza a necessidade de um olhar mais abrangente e positivo sobre o CIEJA, que considere não apenas os desafios, mas também as histórias de transformação que o projeto proporcionou. Para João, reconhecer essas potências é fundamental para garantir que o CIEJA não apenas sobreviva, mas continue a desempenhar seu papel transformador na EJA.

5.1.5.4 Estratégias de sobrevivência: a "operação porto 20/12"

Diante desse cenário desafiador, João implementou uma estratégia emergencial chamada "Operação Porto 20/12", com o objetivo de manter a estabilidade da escola até o final do ano letivo de 2024. A estratégia consistia em evitar conflitos desnecessários e concentrar esforços na preservação do CIEJA: "*porto é onde você chega e aporta. Eu falei assim: 'vamos sair de todos os problemas possíveis, não vamos nos meter em nenhuma enrascada, nenhuma briga que a gente não possa levar'*". Essa estratégia reflete um movimento defensivo de gestão da incerteza, essencial para evitar a interrupção abrupta da ação empreendedora. As pressões institucionais e administrativas, que o CIEJA Novo Horizonte enfrentou pela redução drástica do número de turmas geraram um ambiente de instabilidade, no qual a continuidade do projeto passou a depender de constantes negociações com os órgãos de gestão educacional.

Diante desse contexto, a estratégia de João busca minimizar atritos institucionais e preservar o CIEJA Novo Horizonte de desgastes que poderiam comprometer ainda mais sua estrutura e seu funcionamento. Em vez de confrontar diretamente as imposições da administração pública, a abordagem adotada visou garantir as condições mínimas para que a escola pudesse manter suas atividades e, futuramente, retomar a exploração de novas estratégias.

A estratégia visava garantir que a equipe mantivesse o projeto vivo, mesmo com a crescente resistência ao CIEJA na região do Céu Azul, sob gestão da DRE Novo Horizonte. Nos últimos anos, a percepção institucional sobre o CIEJA mudou drasticamente, refletindo as alterações nas diretrizes e prioridades das administrações educacionais. Como observa João: *"As pessoas viraram os olhos para o CIEJA, o CIEJA começou a ser um alvo ruim no território. E aí, a gente fala: como é que muda a visão de algo inovador para algo ruim? Só quem não conhece mesmo".*

Essa mudança na percepção institucional pode ser compreendida à luz das transformações na gestão pública. A alternância no comando da DRE e SME implica na renovação de gestores e diretrizes, o que frequentemente resulta em uma reavaliação das políticas existentes. Projetos antes reconhecidos como inovadores e emancipadores passam a ser vistos sob uma ótica diferente, muitas vezes sendo interpretados como onerosos ou desalinhados com as novas prioridades da administração. Assim, a visão sobre o CIEJA deixou de ser de um espaço transformador para, em alguns setores, ser percebido como um gasto desnecessário ou uma iniciativa de menor importância no planejamento educacional da região, assim como já aconteceu em outros momentos como relatado por Faria (2014) e Duarte (2023).

Esse processo evidencia um desafio recorrente da ação empreendedora no caso do CIEJA Novo Horizonte: a perda de legitimidade em decorrência da alternância política. Segundo Faria (2014), há uma tensão constante entre a experiência vivida pelos sujeitos nos centros e a tradição escolar, especialmente no que diz respeito à estruturação do modelo pedagógico do CIEJA. O conflito persiste na tentativa de equilibrar práticas inovadoras na organização do tempo, currículo, espaço, formação docente e gestão administrativa, frente à tendência da rede municipal de ensino de padronizar o calendário, os períodos letivos e a distribuição das aulas (Faria, 2014). A busca por resolver essa tensão leva a um processo contínuo de revisão do modelo, ora adaptando-se às exigências externas, ora resistindo para preservar sua coerência original (Faria, 2014).

A resistência institucional ao CIEJA Novo Horizonte indica um enfraquecimento da legitimidade e autonomia do centro, o que pode acelerar sua interrupção. Apesar das dificuldades, a equipe segue lutando para manter o projeto vivo e reformular estratégias para 2025, João explica:

> A gente está querendo sobreviver, né? O projeto, né, que a gente acredita. Acreditamos que o projeto é muito importante, então a gente está lutando aqui para

> a continuidade do projeto. E reformular totalmente agora em 2025 como que a gente vai fazer para sobreviver.

A reformulação planejada para 2025 indica um retorno à exploração da oportunidade, essencial para evitar a finalização da ação empreendedora. Após um ano de desafios significativos, a equipe busca reorganizar sua atuação e encontrar soluções que assegurem a manutenção dos princípios pedagógicos que caracterizam o CIEJA.

Entretanto, a reorganização enfrenta obstáculos operacionais consideráveis, especialmente na gestão dos horários docentes. Com um número reduzido de professores, a distribuição das aulas precisa considerar não apenas a carga horária de cada disciplina, mas também as limitações pessoais e profissionais dos educadores, muitos dos quais acumulam jornadas em outras escolas. A fragmentação das aulas e a necessidade de deslocamento constante representam um desafio logístico que impacta diretamente o planejamento pedagógico e o bem-estar dos docentes.

Apesar dessas dificuldades, a equipe mantém o compromisso de preservar os valores fundamentais do CIEJA Novo Horizonte, como a promoção de eventos culturais e a construção de um ambiente comunitário. A retomada de atividades coletivas, como saraus e o lanche comunitário, é vista como uma estratégia para fortalecer o vínculo entre a escola e a comunidade, resgatando práticas que contribuíram para o senso de pertencimento e para a identidade pedagógica da instituição.

Dessa forma, o CIEJA Novo Horizonte demonstra resiliência ao adaptar-se aos desafios atuais, enquanto busca preservar as micro-ações empreendedoras que sempre definiram sua abordagem educacional. Embora as soluções específicas ainda estejam em fase de construção, esse esforço de reformulação pode ser a chave para recuperar a legitimidade e reverter o processo de desinstitucionalização. O desafio central reside em adaptar-se às novas diretrizes institucionais sem comprometer os princípios pedagógicos que fizeram do CIEJA Novo Horizonte uma referência em inovação educacional.

João destaca que sua permanência à frente do CIEJA Novo Horizonte é uma tentativa de garantir a sobrevivência das características históricas e inovadoras da instituição. Ele aponta que, ao deixar o cargo, não apenas haveria uma descontinuidade administrativa, mas também a possibilidade de que o trabalho realizado fosse interpretado de forma negativa. Essa realidade desestimula outros a assumir responsabilidades e compromete a solidariedade entre os envolvidos no projeto.

Apesar de toda dificuldade, a estratégia de sobrevivência foi marcada por humor, simpatia e resiliência, destacando a necessidade de preservar o projeto em um momento de crise. Para João essa fase representou um esforço consciente de manter o legado da escola, evitando confrontos que poderiam comprometer ainda mais sua continuidade. Segundo ele, a resistência enfrentada pelo CIEJA decorre, em grande parte, da visão dos gestores da DRE/SME, que passaram a enxergar o projeto de forma menos prioritária dentro das políticas educacionais locais.

O uso de estratégias de resiliência diante da crise demonstra a tentativa de evitar a interrupção definitiva da ação empreendedora. A persistência dos agentes e a adaptação criativa são elementos fundamentais para prolongar a etapa de exploração, especialmente quando há ameaças à continuidade da ação.

5.1.5.5 O legado do CIEJA Novo Horizonte: educação como transformação social

O CIEJA Novo Horizonte representa um modelo educacional que vai além dos parâmetros tradicionais e burocráticos. Fundamentado nos princípios freireanos, ele demonstra que uma educação inclusiva, coletiva e transformadora é possível, mesmo em um contexto desafiador. Sua trajetória reflete um processo da ação empreendedora que passou pela exploração de oportunidades, pela emergência da ação, pela institucionalização e, agora, enfrenta dilemas de finalização, com algumas micro-ações empreendedoras se desinstitucionalizando podendo acarretar sua total interrupção.

Para João, o maior legado de sua gestão no CIEJA Novo Horizonte é a reafirmação da importância da EJA como um espaço de transformação humana e social. Ele alerta para o risco de uma EJA cada vez mais desumanizada, focada apenas em índices e diplomas, perdendo sua essência de acolhimento e impacto real na vida das pessoas: “*precisamos de pessoas que acreditem, porque senão a gente, daqui uns anos, vai ter uma EJA à distância, pelo Moodle, e ninguém querendo saber se a pessoa está aprendendo ou não. Só índice, né? Uma fábrica de diploma”.*

A EJA, segundo João, deve preservar seu caráter humano e acolhedor, pois para muitos estudantes a busca pelo conhecimento vai além das exigências formais. João alerta que, sem essa conexão humana, perde-se o potencial de transformação de realidades: *"a gente perde uma questão de transformação da realidade de senhores e senhoras, que ficam jogados aí, nem aos parentes ligam mais. E eles querem ler a Bíblia, tirar um RG escrito um nome".*

No entanto, João reconhece os desafios enfrentados na manutenção desse espaço inovador. Liderar o CIEJA exige coragem para lidar com entraves burocráticos, resistência política e a ausência de apoio em momentos críticos. Ele destaca a solidão que muitas vezes acompanha a responsabilidade de manter um projeto como esse em funcionamento:

> Você vai esbarrar na legislação, em pessoas que não querem ver aberto, em pessoas que vão ter medo de assumir responsabilidades. Agora, eu estou sozinho nessa responsabilidade. O CIEJA é famoso, mas na hora do problema, quem vai assumir a responsabilidade junto com você? É difícil.

Apesar dessas dificuldades, João espera que a trajetória do CIEJA Novo Horizonte inspire futuras gestões a compreenderem a importância da EJA e a assumirem essa responsabilidade com comprometimento e visão humana. Ele destaca que seu maior receio não é apenas o fechamento da escola, mas a perda de sua identidade e das características que a tornaram única.

Essa perda pode ocorrer quando as micro-ações empreendedoras, que tornam o CIEJA Novo Horizonte um modelo diferenciado de educação, passam a ser tratadas apenas como projetos temporários, sujeitos à revogação por decisões administrativas ou mudanças de gestão. A falta de reconhecimento institucional das metodologias específicas do CIEJA Novo Horizonte dentro da política educacional pode levar à sua descaracterização, reduzindo-o a um modelo tradicional de EJA, sem as inovações que garantiram seu impacto na comunidade.

Para evitar esse cenário, seria necessário consolidar o modelo pedagógico do CIEJA Novo Horizonte em legislação específica, garantindo sua autonomia e formalizando suas práticas diferenciadas como parte estrutural da modalidade de ensino. Assim como o próprio CIEJA foi institucionalizado enquanto programa, suas ações incrementais precisam ser reconhecidas como parte essencial de sua identidade, impedindo que sejam descontinuadas por decisões pontuais do CME, DRE, SME e demais órgãos institucionais.

João sintetiza essa preocupação: *"O medo não é só de fechamento, mas é das possibilidades que nós construímos ao longo do tempo... identidade, características, né?"*.

Para João, continuar à frente do CIEJA Novo Horizonte em um momento tão crítico foi um ato de coragem, mas ele reafirma sua confiança nas decisões tomadas e na continuidade do trabalho iniciado por Maria:

> Na verdade, eu tô muito louco de querer assumir isso assim, né? Agora, neste exato momento, respondendo um processo, um processo administrativo disso. [...] Eu já entreguei no mundo espiritual, falando assim:

> ‘mano, eu já assumi, tenho plena convicção de tudo que eu fiz bem, foi muito bom, né? Foi uma continuidade da dona Maria’.

Apesar dos desafios e retrocessos enfrentados no último ano, o CIEJA Novo Horizonte permanece como um espaço de histórias transformadoras que se tornou um marco na luta por uma educação mais inclusiva e transformadora. Ele deixa para a sociedade a certeza de que modelos educacionais mais humanos podem ser não apenas idealizados, mas efetivamente implementados e perpetuados. Mais do que um espaço de aprendizado, ele é um símbolo de resistência, inovação e transformação.

5.2 Interpretação da trajetória à luz da ação empreendedora

A partir da narrativa da trajetória do CIEJA Novo Horizonte e seu modelo pedagógico inovador na EJA, será realizada uma análise para identificar as categorias e subcategorias da ação empreendedora delineadas no primeiro capítulo, a fim de avaliar a aplicabilidade dessa abordagem. Em seguida, serão investigadas as suposições levantadas no segundo capítulo. Para isso, inicia-se pela identificação das categorias e subcategorias da ação empreendedora.

5.2.1 Categorias e subcategorias da ação empreendedora

Conforme destacado no primeiro capítulo, a investigação do desenvolvimento da ação empreendedora, estruturada a partir de categorias e subcategorias intrínsecas a esse processo, permite uma compreensão mais abrangente das dinâmicas e interações envolvidas.

Nesse sentido, foram elencadas cinco categorias-chave e vinte e nove subcategorias, a saber: **processo** (oportunidade, exploração, percepção, incerteza, risco); **fatores humanos** (motivação, valores individuais, reflexividade, agência, competências, criatividade e resiliência); **interações** (interação social, relacionalidade, colaboração, conexões e legitimidade); **estratégias** (adaptação, causação, efetuação, bricolagem, eficiência, dinamicidade, autonomia); e **contextos** e **impactos** (contexto, ambiente, lógicas institucionais, transformação, impactos, institucionalização).

Assim, ao analisar a trajetória do CIEJA Novo Horizonte e sua busca pela transformação do método de ensino na EJA, busca-se compreender como esse processo foi influenciado por fatores humanos e interações sociais, culminando na execução de estratégias que impulsionaram a emergência e institucionalização da ação empreendedora. Além disso, investiga-se a influência do contexto ao longo desses 25 anos, analisando como diferentes momentos e circunstâncias moldaram os impactos dessa trajetória.

Dessa forma a análise iniciará pela categoria processo e suas subcategorias, após seguirá para os fatores humanos, interações sociais e contexto e os impactos, com suas respectivas subcategorias.

5.2.1.1 Processo

A ação empreendedora, para a abordagem proposta, é um processo dinâmico e adaptativo, composto por micro-ações inter-relacionadas que podem ser divididas em etapas

que se influenciam mutuamente. Esse processo não ocorre de forma linear, mas envolve interações dinâmicas entre as etapas conforme novos desafios e oportunidades emergem. O caso do CIEJA Novo Horizonte exemplifica essa dinâmica, evidenciando como a criação e a manutenção de um modelo de ensino inovador para a EJA exigem não apenas a sua emergência na realidade social, mas também a constante reafirmação de sua legitimidade para garantir sua permanência.

O **processo** do CIEJA Novo Horizonte inicia-se com a **percepção da oportunidade**, nessa etapa um requisito necessário para o desenvolvimento da ação empreendedora, é a **oportunidade**, que, como sustentam McBride e Wuebker (2022) é composta por elementos objetivos e subjetivos. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa dualidade também se evidencia. O modelo de ensino nos CEMES representava a dimensão objetiva da oportunidade, pois configurava uma condição concreta, observável e compartilhável, que gerava insatisfação entre educadores e alunos. No entanto, a existência de um problema não garante, por si só, que ele seja percebido como uma oportunidade de mudança, pois sua interpretação depende da subjetividade dos agentes envolvidos.

A abordagem teórica enfatiza que a oportunidade não é um dado absoluto, mas uma construção relacional entre objetividade e subjetividade. No caso do CIEJA Novo Horizonte, os educadores, a partir de seus valores e experiências prévias, desenvolveram uma leitura crítica da situação, convertendo a insatisfação com o modelo dos CEMES em um impulso para sua transformação em CIEJA. Essa mesma condição, contudo, poderia ter sido interpretada de formas distintas: poderia ter resultado na interrupção de qualquer iniciativa em prol da EJA ou, ainda, na manutenção dos padrões excludentes já existentes.

Portanto, a trajetória do CIEJA Novo Horizonte reforça a ideia de que a oportunidade é indispensável para o desenvolvimento da ação empreendedora, mas que sua percepção depende da capacidade dos agentes de interpretá-la como um caminho para a transformação. Sem a combinação dos elementos objetivos e subjetivos, a percepção da oportunidade não teria ocorrido nem tampouco a ação empreendedora e a consequente modificação da realidade social.

Nesse sentido, a partir dessa percepção, iniciou-se a **exploração da oportunidade**, etapa em que os agentes implementaram estratégias para possibilitar a emergência da ação. O caso do CIEJA Novo Horizonte evidenciou que a exploração não ocorreu apenas para permitir a emergência da ação, mas também para sustentar sua legitimação ao longo do tempo.

Numa primeira etapa de exploração, Maria e outras professoras da rede pública iniciaram um planejamento a partir de um intenso processo de articulação, no qual discutiram

novas abordagens para a EJA, visitaram os CEMES, reuniram professores e gestores e buscaram apoio institucional para transformar a insatisfação com o modelo existente em um novo formato educacional. Esse esforço estratégico foi essencial para mobilizar recursos, legitimar a proposta e possibilitar a implementação do CIEJA.

Contudo, a exploração não se limitou a essa etapa inicial. Ao longo da trajetória do CIEJA Novo Horizonte, a necessidade de retorno à exploração foi recorrente, especialmente em momentos de ameaça de fechamento, como nas crises de 2007 e 2012, quando novas estratégias precisaram ser desenvolvidas para garantir sua continuidade. Além disso, a exploração da oportunidade também se manifestou no desenvolvimento das inovações pedagógicas, que podem ser compreendidas como micro ações empreendedoras que oferecem suporte para a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte.

Dessa forma, a trajetória do CIEJA Novo Horizonte evidencia que, à luz da teoria da ação empreendedora, a etapa de exploração da oportunidade pode ser revisitada diversas vezes, sempre que o ambiente exigir ajustes ou novos ciclos de legitimação. Essa característica é central para entender a dinâmica do presente caso.

A abordagem sustenta, ainda, que a investigação da ação empreendedora deve ir além das etapas iniciais de percepção e exploração, contemplando também a emergência da ação e sua finalização da ação, pois essas etapas permitem compreender como novos atores, contextos e influências se manifestam ao longo do tempo. O caso do CIEJA Novo Horizonte comprova essa necessidade, pois sua trajetória demonstra que a ação empreendedora não se encerra com a emergência da ação, mas continua a evoluir conforme desafios e mudanças contextuais surgem.

A **emergência da ação** no CIEJA Novo Horizonte ocorreu quando o modelo foi oficialmente implementado e passou a operar como uma realidade concreta no sistema educacional, em 2003. No entanto, a etapa de emergência não representou um ponto de estabilidade, mas sim um novo ponto de partida, no qual a luta pela legitimidade institucional e social se intensificou. Se a análise da ação tivesse se limitado à criação do CIEJA durante a gestão de Marta Suplicy, não seria possível compreender os desafios subsequentes para garantir sua aceitação dentro das estruturas institucionais e ampliar seu reconhecimento nacional e internacionalmente, por meio de suas inovações incrementais.

O aprofundamento da análise para além da emergência permite compreender o impacto da **institucionalização** na dinâmica da ação. No caso do CIEJA Novo Horizonte, a institucionalização permitiu um período significativo de estabilidade entre 2012 e 2023, no qual o modelo educacional pôde se expandir e funcionar com maior previsibilidade. Contudo,

o caso investigado indica que a estabilização alcançada foi insuficiente, uma vez que suas micro-ações empreendedoras, que o diferenciavam, não estavam previstas na legislação vigente. Como consequência, mudanças ambientais e institucionais podem reconfigurar a trajetória da ação. Esse aspecto ficou evidente com a crise de 2024, quando uma nova condição ambiental modificou a configuração política e administrativa, colocando em xeque os rumos da ação.

Dessa forma, a trajetória do CIEJA Novo Horizonte reforça a importância de analisar todo o processo da ação empreendedora, pois somente essa visão ampla permite compreender como os desafios de legitimidade, às mudanças institucionais e as transformações do ambiente externo influenciam a permanência ou interrupção da ação empreendedora.

Além disso, a abordagem aponta que a divisão em etapas permite que tanto pesquisadores quanto empreendedores antecipem desafios, identifiquem oportunidades e ajustem suas estratégias conforme o processo evolui (McMullen, 2015; Chen; Pan, 2019; Alonso; Kok; O'Brien, 2020; Dlamini; Botha, 2023; Frese; Gielnik, 2023), o que se confirma no presente caso. Como a etapa de exploração se mostrou fundamental ao viabilizar o desenvolvimento de estratégias e a continuidade da ação, o cenário atual, marcado pela ameaça de encolhimento estrutural, evidencia a necessidade de retomá-la. Isso exige a mobilização de redes de apoio e a formulação de novas estratégias para incorporar suas micro-ações empreendedoras à legislação, garantindo sua legitimidade e sustentação.

A abordagem teórica sustenta também que a dinamicidade do processo da ação empreendedora está diretamente ligada à sua característica mais marcante: **a incerteza**. A ação empreendedora ocorre em contextos onde os resultados não são totalmente previsíveis, exigindo que os agentes ajam mesmo diante da instabilidade e da falta de garantias (McMullen; Shepherd, 2006; Meijer *et al*. 2010; Spedale; Watson, 2014; Leong, 2023). No caso do CIEJA Novo Horizonte, a incerteza esteve presente em todas as etapas da ação empreendedora, influenciando desde a percepção da oportunidade até os desafios de sua continuidade.

Na etapa de percepção da oportunidade, a incerteza surgiu com a chegada da gestão de Marta Suplicy (2000), que questionava o modelo dos CEMES e cogitava sua descontinuidade. A possibilidade iminente de fechamento gerou um cenário de instabilidade para educadores e estudantes, criando um dilema: aceitar o fim do modelo existente ou transformar a crise em uma oportunidade para reformular a EJA. Esse contexto de incerteza foi o gatilho para a mobilização dos educadores, que decidiram agir para evitar um retrocesso no acesso à EJA

Na etapa de exploração da oportunidade, a incerteza se manifestou na dificuldade de prever o apoio governamental e a viabilidade do projeto. O grupo de educadores que começou a estruturar o CIEJA não tinha garantias de que sua proposta seria aceita nem se contaria com recursos institucionais para sua implementação. O modelo que estavam desenvolvendo era inovador e, portanto, sua aceitação dependia de múltiplos fatores imprevisíveis, incluindo a receptividade de gestores públicos e da comunidade escolar.

Na emergência da ação, a incerteza se tornou ainda mais evidente. A criação do CIEJA representava uma vitória inicial, mas sua continuidade estava longe de ser garantida. Entre os principais fatores de incerteza nesse período estavam a aceitação do projeto institucionalmente, uma vez que ele rompia com padrões tradicionais da EJA; as ameaças constantes de fechamento, que exigiam uma luta permanente pela sua permanência; a necessidade de autorização anual para funcionamento, impedindo a previsibilidade de longo prazo; e na transição de liderança, especialmente na aceitação de João como sucessor de Maria, um momento crucial para a continuidade do CIEJA e para a manutenção de seu legado.

Já na etapa de finalização da ação empreendedora, a incerteza se materializou na redução drástica do número de turmas e alunos, que ameaça diretamente a continuidade do CIEJA Novo Horizonte. A diminuição no atendimento, somada às dificuldades estruturais, coloca em risco não apenas a institucionalização do modelo, mas a própria existência do CIEJA como um espaço de transformação educacional.

A teoria da ação empreendedora destaca que, diante da incerteza, o **risco** se torna um desafio inevitável, exigindo que os agentes ajam apesar do receio e da falta de garantias. No CIEJA Novo Horizonte, o risco esteve presente desde o início da exploração da oportunidade até as tentativas mais recentes de impedir sua descontinuidade. Na exploração da oportunidade, o risco emergiu quando Maria e as demais coordenadoras dos CEMES decidiram agir, apesar da possibilidade de rejeição da iniciativa. Elas assumiram o risco de auto-organizarem-se sem garantias institucionais, enfrentar autoridades para defender um novo modelo de ensino e investir tempo, energia e esforços na formulação do projeto, sem saber se ele seria aceito.

Na emergência da ação, o risco continuou a acompanhar os educadores em diversos momentos, como na defesa de um modelo de ensino inovador em um contexto no qual a EJA apresentava altos índices de evasão, na realização de mobilizações públicas para chamar a atenção das autoridades, na implementação de micro-ações empreendedoras antes de comunicá-las oficialmente e na transição de liderança, quando João aceitou ocupar o cargo de

Maria, assumindo a responsabilidade de manter a identidade e os princípios do CIEJA, mesmo diante de incertezas administrativas.

Na etapa de finalização, o risco se intensificou ainda mais, pois a ameaça de interrupção tornou-se concreta. O funcionamento com um número mínimo de professores, a tentativa de resgatar as micro-ações empreendedoras, a falta de um trabalho sistêmico para compreender e atender à realidade dos estudantes e o risco de transformar a EJA em um mero mecanismo de certificação, ignorando seu potencial real de transformação social, são alguns dos desafios enfrentados nessa etapa.

O caso do CIEJA Novo Horizonte confirma a premissa teórica de que a ação empreendedora ocorre em ambientes de alta incerteza e exige que os atores assumam riscos estratégicos para viabilizar suas iniciativas. A incerteza não é um obstáculo absoluto, mas uma condição inerente ao processo, que o risco é um desafio a ser enfrentado e que os agentes foram capazes de agir mesmo sem garantias de sucesso. No momento atual, com a ameaça de redução estrutural, a resposta à incerteza é o risco de voltar à etapa de exploração.

Nesse sentido, a categoria processo e suas subcategorias evidenciam o papel fundamental da ação humana na ativação de poderes causais e na promoção de mudanças na realidade social. Dessa forma, a análise acompanhará a influência dos fatores humanos no caso do CIEJA Novo Horizonte.

5.2.1.2 Fatores humanos

Os **fatores humanos** são o conjunto de aspectos individuais e comportamentais que influenciam diretamente a capacidade dos agentes de agir, adaptar-se e tomar decisões em contextos incertos e dinâmicos. A motivação, enquanto força propulsora da ação, desempenha um papel central na capacidade dos agentes de superar desafios, adaptar-se às mudanças e persistir diante das adversidades (McMullen; Shepherd, 2006; Meijer *et al*. 2010; Alonso *et al*. 2020; Shepherd; Osofero; Wicent, 2022). No caso do CIEJA Novo Horizonte, a **motivação** é um elemento recorrente, manifestando-se de diferentes formas ao longo de sua trajetória e sendo essencial para sua emergência e continuidade.

A motivação inicial pode ser observada na figura de Maria, cuja crença na educação como ferramenta de emancipação social reflete uma inspiração profunda nas ideias de Paulo Freire. Seu compromisso em transformar os CEMES em CIEJA não foi apenas um ato administrativo, mas uma ação movida pela convicção de que a educação poderia ser um instrumento de libertação e inclusão. Esse desejo de transformação foi o motor para a criação

do CIEJA e sua consolidação como uma proposta inovadora dentro da educação pública. Com a transição de gestão, a motivação ganha novos contornos na figura de João, que assume a direção do CIEJA movido pelo desejo de preservar um projeto que tem um significado profundo para sua trajetória pessoal e para o território do Céu Azul. Sua decisão de dar continuidade ao trabalho de Maria não se baseia apenas em uma perspectiva administrativa, mas em um compromisso afetivo e simbólico com a comunidade e com a memória de seus pais e familiares.

Atualmente, a motivação permanece viva na relação humana construída dentro do CIEJA Novo Horizonte. Apesar dos cortes de pessoal e das mudanças estruturais, o que sustenta o projeto é o compromisso coletivo da equipe e o vínculo com os alunos. A essência do CIEJA está nas pessoas que o compõem, na comunidade que se forma a partir das trocas de experiências e no valor atribuído à educação como instrumento de transformação social. Essa motivação coletiva é o que permite ao CIEJA resistir, reinventar-se e continuar sendo um espaço significativo de aprendizado e inclusão.

Nesse contexto, os **valores individuais** complementam a motivação ao moldar as intenções e decisões dos agentes. No caso do CIEJA Novo Horizonte, os valores de Maria, fundamentados na justiça social e na inclusão educacional, foram determinantes para que ela enxergasse a necessidade de transformação da EJA como um compromisso pessoal e profissional. Sua postura combativa, evidenciada no confronto direto com o ex-prefeito José Serra, revela a influência de seus valores individuais, como sua convicção na importância da EJA. A defesa intransigente da educação pública e a crença na autonomia dos estudantes não apenas impulsionaram sua atuação, mas também inspiraram sua equipe e consolidaram o CIEJA Novo Horizonte como um espaço de resistência e inovação.

Esses valores individuais não se restringem a Maria, mas permeiam toda a equipe do CIEJA Novo Horizonte. A crença na educação como ferramenta de transformação social e o compromisso com a inclusão são compartilhados por professores, gestores e demais atores envolvidos no projeto, como destacado em suas narrativas. Esse alinhamento de valores foi essencial para a construção de um modelo pedagógico que valorizasse a dignidade e a autonomia dos estudantes, além de fortalecer a luta pela permanência do CIEJA Novo Horizonte.

Além da motivação e dos valores, a **reflexividade** também esteve presente em todo o processo de desenvolvimento do CIEJA Novo Horizonte, permitindo que os envolvidos analisassem e reavaliassem continuamente suas ações, decisões e estratégias. Desde o início, os educadores questionaram criticamente o modelo dos CEMES, percebendo que ele não

favorecia a construção do conhecimento e não atendia às necessidades dos estudantes. Essa análise foi fundamental para a transformação do modelo educacional e para a adaptação contínua do projeto às demandas da comunidade escolar, considerando suas especificidades e o alto índice de evasão. Em momentos de crise, como em 2007, a reflexividade se mostrou essencial ao revelar que a simples resistência não bastava - era preciso demonstrar, de forma concreta, a relevância do CIEJA para a educação pública, o que levou à organização de manifestações para sensibilizar o secretário de educação.

A capacidade de reavaliar estratégias também foi fundamental para propor mudanças no currículo e implementar inovações pedagógicas alinhadas ao perfil dos estudantes. A necessidade de negociar constantemente com agentes institucionais exigiu dos educadores uma análise crítica do contexto político e das barreiras impostas pela legislação educacional. Ao longo do tempo, a reflexividade se manteve como um recurso indispensável para compreender as mudanças no cenário educacional e garantir que o CIEJA continuasse sendo um espaço de aprendizagem significativo e alinhado às necessidades da comunidade.

A **agência,** entendida como a capacidade do indivíduo de agir intencionalmente para transformar sua realidade, mobilizando recursos e criando novos significados em interação com o ambiente social e institucional (Watson, 2013a; Spedale; Watson, 2014; Dimov; Pistrui, 2020), é outra sub-categoria presente na trajetória do CIEJA Novo Horizonte. Desde o início, Maria demonstrou agência ao mobilizar outros coordenadores e pressionar a prefeitura para modificar a estrutura da EJA, iniciando a construção do CIEJA. Sua iniciativa foi determinante para articular redes de apoio, envolver diferentes atores e buscar respaldo institucional para a consolidação do projeto.

Diante da ameaça de fechamento em 2007, sua agência foi determinante para reverter a situação. Ao tomar conhecimento da possível extinção do CIEJA, ela agiu imediatamente, organizando grupos de trabalho, mobilizando professores e estabelecendo alianças estratégicas, além de articular estratégias legais e políticas para impedir o encerramento da iniciativa. Essa postura ativa se repetiu na crise de 2012, quando utilizou a LDB para reafirmar a legalidade do modelo adotado e ampliar a visibilidade do projeto. A agência também se manifestou na liderança de João, que, apesar da hesitação inicial em assumir a gestão, foi se fortalecendo à medida que se envolvia mais diretamente no processo e assumia responsabilidades estratégicas. Seu comprometimento cresceu com o tempo, permitindo que a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte continuasse a se desenvolver mesmo diante dos desafios institucionais.

No entanto, a capacidade de transformar intenção em ação não depende apenas da agência individual, mas também das **competências** adquiridas e aplicadas ao longo do processo. No caso do CIEJA Novo Horizonte, as competências dos agentes - compreendidas como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que permitem agir de forma estratégica em contextos complexos - foram fundamentais para sua emergência e permanência. A experiência de Maria como gestora e educadora permitiu articular mudanças, influenciar decisões políticas e consolidar um modelo educacional inovador. Sua expertise acumulada ao longo dos anos também foi aplicada na formulação das micro-ações empreendedoras do CIEJA Novo Horizonte, orientando estratégias pedagógicas e institucionais para garantir a adaptação do projeto às demandas da comunidade. Além disso, as competências desenvolvidas ao longo da trajetória do CIEJA continuam sendo empregadas na luta por sua permanência, permitindo que a equipe enfrente desafios institucionais e preserve a essência do projeto mesmo diante das adversidades.

A **criatividade**, também se destacou ao longo dessa trajetória, possibilitando que a equipe enfrentasse restrições administrativas sem comprometer sua proposta educacional. No início, a limitação do modelo pedagógico exigiu soluções inovadoras que atendesse às necessidades dos estudantes da EJA, sendo a criatividade utilizada para dar início às primeiras inovações. A equipe encontrou formas criativas de adaptar espaços, reorganizar turmas e flexibilizar a carga horária para garantir a inclusão daqueles que, por diferentes razões, haviam sido excluídos do sistema educacional tradicional.

Em momentos de ameaça ao projeto, a criatividade foi determinante para mobilizar apoio e manter o CIEJA em funcionamento. Durante a crise de 2007, por exemplo, a equipe organizou uma manifestação estratégica que chamou a atenção do secretário de educação, utilizando narrativas impactantes para demonstrar a importância do modelo. Essa postura criativa permitiu que a escola não apenas resistisse às dificuldades, mas também ampliasse seu impacto, reafirmando seu compromisso com a transformação social por meio da educação.

Além disso, a **resiliência** da equipe foi determinante para garantir a permanência do CIEJA Novo Horizonte. Desde a implementação do modelo, os educadores buscaram formas de inserir metodologias inovadoras na rede pública, adaptando-se às limitações e persistindo diante das dificuldades. Essa resiliência foi essencial para resistir às ameaças de fechamento, garantindo que o CIEJA Novo Horizonte continuasse operando mesmo sob pressão política e cortes de recursos. A capacidade de adaptação também se manifestou na criação de estratégias para enfrentar restrições cada vez mais severas. A "Operação Porto 20/12" reflete esse

esforço, buscando proteger o CIEJA Novo Horizonte de conflitos institucionais que poderiam comprometer ainda mais sua legitimidade. Mesmo diante de um cenário adverso, a equipe segue desenvolvendo soluções para preservar o modelo pedagógico, assegurando que o projeto continue cumprindo seu papel social.

Se os fatores humanos desempenharam um papel essencial na trajetória do CIEJA Novo Horizonte, as interações entre diferentes atores também foram determinantes para sua emergência, resistência e continuidade.

5.2.1.3 Interações

Para a abordagem da ação empreendedora, as **interações sociais** representam o conjunto de relações dinâmicas e interdependentes entre indivíduos, grupos e instituições que possibilitam a construção, desenvolvimento e validação da ação empreendedora. No início, a mobilização para sua implementação ocorreu por meio da interação entre educadores, coordenadores e organizações sociais, como a Ação Educativa e o Instituto Paulo Freire, que ajudaram a estruturar o novo modelo de ensino. As assembleias escolares tornaram-se um espaço permanente de diálogo, permitindo que professores, estudantes e a comunidade discutissem desafios e propusessem soluções coletivas. A relação entre escola e território também foi um fator determinante, fortalecendo vínculos com o entorno e garantindo a participação ativa dos moradores na construção e defesa do CIEJA Novo Horizonte. Além disso, a interação social se manifestou na estrutura organizacional do projeto, com a implementação da dupla docência, que favoreceu a troca de conhecimentos entre professores de diferentes áreas e ampliou as possibilidades pedagógicas.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte evidencia que a transformação educacional não ocorreu de maneira isolada, mas por meio de uma construção coletiva baseada na **relacionalidade**. O engajamento de Maria com professores, membros da comunidade e agentes políticos demonstra essa forte relacionalidade, essencial para a consolidação do projeto. Suas visitas aos CEMES e a escuta ativa das necessidades dos alunos foram fundamentais para estruturar mudanças alinhadas às experiências concretas dos estudantes da EJA. A participação ativa da comunidade escolar, incluindo professores e estudantes, permitiu que as inovações pedagógicas fossem desenvolvidas de forma colaborativa, respeitando as especificidades e desafios da EJA.

A relacionalidade também se revelou determinante nos momentos decisivos. Na transição de gestão, a relacionalidade novamente teve um papel central, pois João, já atuante

como educador comunitário, possuía um vínculo consolidado com a escola e sua comunidade. Esse laço prévio possibilitou que a mudança de liderança ocorresse sem rupturas significativas, assegurando a continuidade do modelo educacional e a preservação da identidade do CIEJA Novo Horizonte.

A **colaboração** amplia o acesso a recursos financeiros, humanos e tecnológicos, essenciais para superar barreiras estruturais e operacionais, especialmente em contextos com restrições institucionais ou econômicas. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa colaboração esteve presente desde sua criação, com a participação de educadores, gestores e organizações sociais, na formulação de um modelo educacional diferenciado para a EJA. Durante dois anos, grupos de trabalho se dedicaram a estruturar a proposta pedagógica, definindo carga horária, metodologias e estratégias de ensino. No cotidiano da escola, a prática da dupla docência fortaleceu a troca de conhecimentos entre professores e possibilitou a construção conjunta do currículo, garantindo maior integração e inovação no processo educativo. Esses exemplos demonstram que a colaboração não apenas viabilizou a construção do CIEJA, mas segue sendo um pilar fundamental para sua resistência e permanência.

As **conexões** possibilitam o acesso a informações estratégicas, promovem a inovação e reúnem recursos diversificados que fortalecem a sustentabilidade de iniciativas educacionais. No caso do CIEJA Novo Horizonte, a construção de conexões foi essencial para viabilizar e consolidar sua proposta pedagógica. Maria percorreu os 10 CEMES de São Paulo, promovendo reuniões com professores e membros da comunidade para entender suas demandas e estruturar um modelo de EJA mais adequado à realidade dos estudantes. Essa articulação não apenas facilitou a troca de conhecimento e experiências, mas também legitimou o projeto junto à SME, garantindo suporte institucional para sua implementação. Além disso, o CIEJA Novo Horizonte expandiu suas conexões para o cenário internacional, com Maria apresentando sua experiência em países como Cuba, França, Itália, Chile, Portugal, Egito, África do Sul, Alemanha e Índia. Essas conexões fortaleceram a visibilidade do CIEJA Novo Horizonte.

A capacidade do CIEJA Novo Horizonte de estabelecer conexões estratégicas também se manifestou no reconhecimento institucional e na integração com as redes globais de inovação educacional. Foi a partir da conexão com Helena Singer que o Ministério da Educação classificou a escola como uma das 178 instituições mais inovadoras do Brasil, permitindo sua participação em programas como Escolas Transformadoras e Escolas 2030, vinculado aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Além disso, o CIEJA Novo Horizonte estabeleceu parcerias com a Estação Ciência, por meio de Sandra Mutarelli e a

prefeitura de São Paulo, o que possibilitou o aprimoramento da metodologia investigativa e a capacitação de professores em práticas pedagógicas inovadoras.

As conexões foram essenciais para fortalecer a **legitimidade** no caso do CIEJA Novo Horizonte, que pode ser vista no reconhecimento acadêmico, institucional e comunitário que o consolidou como uma referência inovadora na EJA. Desde 2012, o CIEJA foi objeto de 62 trabalhos acadêmicos, incluindo dissertações, teses e artigos científicos, que analisam sua metodologia e impacto educacional. Esse reconhecimento acadêmico reflete a validação da escola como um modelo eficaz, ampliando sua aceitação no meio educacional. Além disso, a escola conquistou 12 prêmios cujo processo de seleção exigia comprovação da qualidade e inovação do modelo educacional desenvolvido.

A aceitação institucional também se manifestou no reconhecimento pelo Ministério da Educação e sua participação em redes globais como o Escolas Transformadoras. A legitimação social, por sua vez, se fortaleceu pela defesa ativa da comunidade escolar. Durante momentos de crise, alunos e professores mobilizaram-se para demonstrar o impacto transformador do CIEJA Novo Horizonte, evidenciado por relatos de estudantes que viam a escola como um espaço de recomeço e reconstrução pessoal. Além disso, a expansão da escola para redes internacionais consolidou sua emergência como uma inovação validada globalmente, mostrando que sua proposta foi aceita e replicada em outros contextos educacionais.

Se as interações foram essenciais para mobilizar atores, fortalecer vínculos e garantir a construção coletiva do CIEJA Novo Horizonte, sua continuidade e resistência dependeram da adoção de estratégias que possibilitaram enfrentar desafios institucionais e políticos ao longo dos anos.

5.2.1.4 Estratégias

Para a abordagem da ação empreendedora, a estratégia é o processo pelo qual os agentes escolhem como explorar e capturar o valor de uma oportunidade, utilizando os recursos e competências disponíveis para atingir objetivos específicos. No caso do CIEJA Novo Horizonte, as estratégias desempenharam um papel fundamental, sendo constantemente utilizadas ao longo de sua trajetória. As reiteradas idas à etapa de exploração da oportunidade demonstram como, por meio da ativação de poderes causais, a equipe soube adaptar e redefinir suas ações para garantir a continuidade do projeto.

Diante desse contexto, destaca-se a **adaptação** como uma estratégia muito utilizada. A adaptação pode ser observada em diversas ocasiões na trajetória do CIEJA Novo Horizonte, especialmente na capacidade da equipe de ajustar estratégias pedagógicas e institucionais para garantir a continuidade do projeto diante de desafios e incertezas. Um exemplo claro foi a reorganização dos agrupamentos de estudo em resposta aos resultados de uma sondagem inicial realizada em 2024, que revelou um descompasso entre a progressão formal dos alunos e seu real nível de aprendizagem. Diante dessa situação, a equipe pedagógica propôs uma retomada parcial dos agrupamentos para melhor atender às necessidades educacionais dos estudantes, garantindo uma abordagem mais flexível e alinhada às condições reais de aprendizagem.

A necessidade de adaptação foi ainda mais evidente diante de uma gestão pública tradicional e limitante em relação às inovações pedagógicas. Em diversas ocasiões, a equipe do CIEJA Novo Horizonte adotou uma estratégia de adaptação silenciosa: em vez de submeter previamente suas modificações às instâncias superiores, implementava as mudanças, avaliava seus impactos e só depois comunicava os resultados. Essa abordagem permitiu que muitas inovações fossem testadas e validadas na prática antes de enfrentarem possíveis barreiras institucionais. Dessa forma, a adaptação não foi apenas uma resposta às restrições externas, mas uma estratégia proativa para preservar a identidade do CIEJA Novo Horizonte e assegurar a continuidade de sua proposta pedagógica inovadora.

Além da adaptação, a abordagem destaca o uso de estratégias empreendedoras como causação, efetuação e bricolagem. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essas estratégias corrobora o que a literatura aponta: embora distintas, elas podem ser utilizadas de forma complementar ao longo de uma ação empreendedora (Brettel *et al.* 2012; Berends *et al.* 2014; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Stroe; Parida; Wincent, 2018). A causação tende a ser mais aplicada em ambientes estáveis, enquanto a efetuação é mais adequada para contextos incertos, e a bricolagem se mostra essencial em cenários de escassez de recursos.

A estratégia de **causação**, caracterizada pelo planejamento estruturado e definição antecipada de objetivos (Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012), pode ser observada em alguns momentos da trajetória do CIEJA Novo Horizonte. Na concepção do CIEJA, Maria e sua equipe estabeleceram um planejamento claro para a criação de um modelo educacional inovador. Durante dois anos, realizaram reuniões sistemáticas para desenvolver a estrutura pedagógica, definindo a carga horária, a metodologia de ensino e a organização da jornada dos professores. Esse processo incluiu a análise de modelos existentes e a construção de um projeto detalhado que fosse viável dentro da rede municipal de ensino. A clareza na

formulação dos objetivos foram fundamentais para garantir que o projeto tivesse solidez e pudesse ser defendido institucionalmente.

A abordagem planejada também pode ser evidenciada no “Projeto CIEJA 2008”, pois envolveu um planejamento detalhado, a definição de objetivos antecipados e a alocação de recursos para alcançar a oficialização do modelo CIEJA dentro da rede municipal de educação. O documento final, consolidado e entregue em agosto de 2007, foi resultado de um longo processo de avaliação e planejamento. Apesar das incertezas que perduraram até maio de 2008, o projeto seguiu uma lógica estruturada, buscando equilibrar inovação e viabilidade legal.

Essa lógica de planejamento estratégico também esteve presente nos anos seguintes, orientando as ações do CIEJA Novo Horizonte. Na transição da gestão, por exemplo, o então coordenador-geral afirmou: *"eu traço um plano, meta e aproveito vou estudar isso na pesquisa também"*. Essa fala evidencia que a continuidade da gestão do CIEJA seguiu um planejamento estruturado, no qual a experiência prática foi integrada à pesquisa acadêmica. Assim, observa-se que a relação entre teoria e prática permaneceu um eixo central na gestão da escola, como já era enfatizado por Maria: “*nada na minha vida é um feito meio que... solto, sempre trabalhado teoria e prática, cabeça de educadora*”.

Por outro lado, a **efetuação** pode ser observada na forma como Maria mobilizou seus conhecimentos, redes de contato e recursos disponíveis para estruturar o CIEJA. A teoria da efetuação dispõe que o efetuador parte dos meios disponíveis - quem ele é, o que sabe e quem conhece (Sarasvathy, 2001) - para desenvolver soluções em um ambiente de incerteza, ajustando sua trajetória conforme as oportunidades e desafios se apresentam. Isso também pode ser evidenciado no momento em que Maria agiu para dar vida ao CIEJA Novo Horizonte. Quem ela era - uma educadora profundamente comprometida com a transformação social por meio da educação - foi essencial para impulsionar essa iniciativa. Sua paixão pelo ensino e sua convicção na necessidade de um modelo mais inclusivo a levaram a buscar alternativas para reformular a EJA na cidade de São Paulo.

Além disso, Maria utilizou o que sabia, ou seja, mais de 20 anos de experiência na educação, atuando em diferentes contextos, para estruturar uma proposta inovadora que rompesse com os modelos tradicionais, além de sua experiência com Paulo Freire nos encontros do MOVA. Seu conhecimento pedagógico permitiu que ela identificasse as limitações dos CEMES e propusesse um novo formato, mais alinhado às necessidades dos estudantes. Paralelamente, mobilizou quem conhecia, buscando apoio de outras coordenadoras-gerais, professores e da equipe pedagógica das unidades que visitava.

A partir desses meios disponíveis, Maria construiu um caminho de experimentação e adaptação contínua, ela avançou com os recursos que possuía, articulando pessoas e conhecimentos para moldar a estrutura do CIEJA. Dessa forma, Maria exemplifica a lógica da efetuação, pois não apenas se apoiou no que já possuía, mas também expandiu suas possibilidades à medida que o projeto se desenvolvia. Além disso, a equipe do CIEJA Novo Horizonte priorizou a experimentação prática como forma de validação, permitindo ajustes conforme os resultados, como nas ocasiões em que implementavam as inovações, testavam e só depois anunciavam.

A **bricolagem**, por sua vez, envolve a improvisação e a combinação criativa de recursos existentes, permitindo ao agente inovar e encontrar soluções (Baker; Nelson, 2005; Street; Gallupe; Baker, 2018). Um exemplo marcante foi a criação do sopão comunitário, inicialmente pensado como uma solução emergencial para atender estudantes em situação de vulnerabilidade. A iniciativa cresceu e se tornou um espaço de convivência e fortalecimento dos laços entre alunos, professores e a comunidade. Essa capacidade de transformar uma necessidade em uma oportunidade de engajamento social é uma característica central da bricolagem.

O “Espaço do Nada” é outro exemplo concreto de bricolagem no CIEJA Novo Horizonte, pois representa uma solução criativa desenvolvida a partir dos recursos, conhecimentos e redes disponíveis. A ideia surgiu quando Maria perguntou aos alunos o que gostariam de fazer, e a resposta foi: "*nada*". Em vez de desconsiderar essa manifestação, ela a transformou em um projeto educacional inovador. Criou-se um espaço físico - uma laje chamada "*piso amarelo*" - onde os alunos podiam explorar diferentes atividades, muitas vezes sem um planejamento rígido, favorecendo a experimentação e o aprendizado espontâneo. Esse processo evidencia a bricolagem, pois Maria utilizou um recurso já existente e o ressignificou, convertendo uma resposta despretensiosa em um ambiente de aprendizagem alternativa.

Se a bricolagem permitiu a inovação mesmo em um cenário de recursos limitados, a eficiência foi outro elemento essencial para otimizar o impacto do CIEJA. A **eficiência** no CIEJA Novo Horizonte pode ser observada em estratégias que permitiram a maximização do impacto com recursos limitados, garantindo a continuidade e o fortalecimento do projeto educacional. Um dos exemplos mais notáveis foram os agrupamentos de estudo. Com base em um diagnóstico inicial que identificou lacunas na aprendizagem dos estudantes, a equipe pedagógica ajustou a formação das turmas para melhor atender às necessidades reais dos alunos. Essa estratégia permitiu a progressão educacional sem retenções desnecessárias, otimizando o ensino e garantindo que os alunos avançassem de forma mais alinhada às suas

competências. Assim, a gestão eficiente do CIEJA Novo Horizonte potencializou seus resultados sem depender exclusivamente de maiores investimentos financeiros, apostando em um planejamento pedagógico inovador e adaptável ao contexto.

A eficiência na gestão do CIEJA está diretamente relacionada à sua **dinamicidade**, ou seja, à capacidade de adaptação contínua frente às mudanças políticas, institucionais e pedagógicas. Um exemplo claro disso foi a constante reformulação dos agrupamentos de estudo, que passou por diferentes formatos ao longo dos anos para atender melhor aos desafios enfrentados pelos alunos da EJA. Em determinados momentos, a equipe pedagógica ajustou as turmas conforme a necessidade de reforço em conteúdos específicos, garantindo que a organização da escola fosse flexível e responsiva às demandas emergentes. Essas adaptações reforçam que o CIEJA Novo Horizonte soube evoluir continuamente, explorando novas informações e ajustando estratégias para promover inovação e resiliência institucional.

Se a dinamicidade foi essencial para a evolução do CIEJA Novo Horizonte, a **autonomia** também desempenhou um importante papel em sua trajetória. A independência decisória e controle nos processos estratégicos são indispensáveis para o desenvolvimento da ação empreendedora, os quais são possibilitados pela autonomia. A autonomia no CIEJA Novo Horizonte pode ser observada principalmente na gestão pedagógica e na liberdade dos professores para desenvolverem suas práticas educacionais, no período em que a escola havia alcançado estabilidade (2012-2023). A estrutura da escola foi pensada para proporcionar um ambiente onde os educadores tivessem autonomia para planejar suas aulas e explorar metodologias inovadoras, sem imposições externas rígidas. Como destacado pelas professoras, essa autonomia docente permaneceu forte mesmo com mudanças na gestão, permitindo que a equipe continuasse utilizando os espaços escolares de maneira dinâmica e adaptável às necessidades dos estudantes.

Entretanto, a falta de autonomia institucional também se mostrou um fator limitante ao longo da trajetória do CIEJA Novo Horizonte. Apesar de ter se tornado um programa permanente da rede municipal, sua vinculação às DREs restringe sua capacidade de tomar decisões independentes, tornando a escola vulnerável a mudanças administrativas e políticas. Como consequência, algumas micro-ações empreendedoras foram progressivamente descaracterizadas ou interrompidas. A alternância política e a ausência de regulamentação clara para o modelo pedagógico do CIEJA Novo Horizonte dificultam a manutenção da sua identidade original, evidenciando como a falta de autonomia institucional impacta sua continuidade.

Dessa forma, para compreender a trajetória do CIEJA Novo Horizonte em sua totalidade, é essencial considerar o contexto em que essas estratégias foram aplicadas e os impactos gerados.

5.2.1.5 Contextos e impactos

A categoria contextos e impactos na abordagem da ação empreendedora sustenta que essa ação não está restrita ao contexto econômico, mas também ocorre em ambientes públicos, sociais, entre outros, cada um com características e desafios específicos. Os impactos podem ser positivos, promovendo inovações, transformações sociais e progresso ou negativos, resultando em danos ambientais, sociais e econômicos.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte exemplifica como a ação empreendedora pode ocorrer no **contexto** público, mesmo diante das restrições institucionais e da limitada autonomia característica desse ambiente. Lacerda e Andrade (2021) argumentam que a ação empreendedora no setor público emerge em situações cotidianas, a partir da percepção de oportunidades ou desafios que podem gerar benefícios coletivos e reestruturar processos administrativos. No caso do CIEJA Novo Horizonte, isso se tornou evidente desde sua origem, quando a insatisfação com o modelo pedagógico da EJA foi interpretada como uma possibilidade concreta de mudança, impulsionando a criação de uma alternativa inovadora dentro da rede municipal de ensino.

Esse processo também se alinha ao que sustentam Nascimento e Andrade (2022), ao afirmarem que a ação empreendedora pode ocorrer em diversos contextos, pois está presente em qualquer transformação impulsionada pela criatividade. No CIEJA Novo Horizonte, essa ação se manifestou na concepção e consolidação de um modelo educacional inovador, adaptado às necessidades dos estudantes da EJA e viabilizado mesmo dentro de um contexto burocrático. Sua trajetória evidencia que a inovação pode emergir no setor público desde que existam agentes capazes de perceber oportunidades, mobilizar recursos e articular redes de apoio.

Entretanto, a ação empreendedora no setor público enfrenta limitações estruturais que impactam sua sustentabilidade. No caso do CIEJA Novo Horizonte, a alternância política e a falta de autonomia decisória foram desafios constantes. A alternância política e a vinculação às DREs impõem restrições que dificultam a consolidação definitiva do modelo. Assim, ainda que tenha sido possível implementar inovações e garantir certa flexibilidade na gestão escolar, a ausência de uma regulamentação clara para o CIEJA Novo Horizonte como uma política

pública estruturada torna sua continuidade vulnerável à mudanças institucionais, evidenciando as fragilidades da ação empreendedora no setor público.

O **ambiente** em que a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte ocorreu foi altamente dinâmico, marcado por incertezas, restrições institucionais e colaborações estratégicas. Desde sua criação, o projeto enfrentou desafios estruturais, como a falta de autonomia dentro da rede municipal de ensino, e resistência de setores administrativos que viam o modelo inovador com desconfiança. A chegada da administração de José Serra, em 2005, gerou cortes orçamentários na educação, afetando diretamente a EJA e colocando o CIEJA em um cenário de instabilidade. Em 2007, essa incerteza se aprofundou com a ameaça de fechamento dos CIEJAs, que poderiam ser substituídos pelo modelo tradicional de ensino noturno.

Se por um lado o CIEJA enfrentou barreiras institucionais, por outro, o ambiente também foi marcado por colaborações e um forte engajamento social, o que permitiu que a inovação surgisse mesmo diante das limitações burocráticas. A escola se consolidou como um espaço de acolhimento no Céu Azul, uma região historicamente marginalizada, e sua proposta pedagógica diferenciada atraiu o envolvimento da comunidade. A estrutura aberta da escola e espaços de convivência para alunos e professores, reforçava essa filosofia inclusiva, embora tenha gerado resistência de agentes externos que não compreendiam sua lógica. Para fortalecer o projeto, o CIEJA Novo Horizonte estabeleceu parcerias estratégicas com organizações sociais e públicas, que forneceram suporte técnico e teórico para a consolidação do modelo educacional. A mobilização de redes de apoio, como o envolvimento de estudantes e professores em manifestações contra o fechamento do CIEJA Novo Horizonte, foi essencial para garantir sua permanência. Esses fatores demonstram que, apesar das restrições institucionais e da instabilidade política, o ambiente do CIEJA Novo Horizonte também possibilitou o surgimento de colaborações estratégicas e inovações que fortaleceram sua trajetória ao longo dos anos.

As **lógicas institucionais** no caso do CIEJA Novo Horizonte foram determinantes tanto para a sua consolidação quanto para os desafios enfrentados ao longo do tempo. Desde sua criação, o CIEJA Novo Horizonte operou dentro de um sistema educacional tradicional que possuía regras rígidas e um modelo padronizado de ensino, o que tornava a implementação de inovações pedagógicas um desafio constante. A flexibilidade proposta pelo CIEJA Novo Horizonte - como a organização do tempo e das turmas, os métodos avaliativos diferenciados e a adaptação dos conteúdos às necessidades dos estudantes da EJA - entrava em conflito com as lógicas institucionais vigentes, que favoreciam modelos estruturados e

homogêneos. Essa tensão institucional fez com que, em diversos momentos, a escola precisasse negociar sua permanência e demonstrar sua relevância dentro da estrutura administrativa.

A necessidade de legitimação institucional também influenciou a trajetória do CIEJA Novo Horizonte, exigindo constantes adaptações para equilibrar inovação e conformidade normativa. Muitas das inovações pedagógicas implementadas só foram aceitas após serem reinterpretadas à luz das normas vigentes, como evidenciado pela busca de respaldo na LDB, que oferecia margens para a autonomia escolar. Além disso, a visão sobre o CIEJA Novo Horizonte dentro da administração pública oscilou ao longo dos anos, sendo ora reconhecido como um modelo transformador, ora percebido como um problema a ser resolvido. Essa falta de consenso institucional impactou diretamente sua continuidade, especialmente devido à alternância política e à mudança nas prioridades educacionais dos gestores públicos.

A **transformação** promovida pelo CIEJA Novo Horizonte pode ser observada em diversos aspectos, desde sua concepção como um modelo alternativo para a EJA até seu impacto na comunidade e reconhecimento internacional. O CIEJA emergiu da insatisfação com o modelo tradicional, esse processo transformador envolveu não apenas a criação de uma nova abordagem pedagógica, mas também a reconfiguração das relações entre escola, professores, estudantes e comunidade. O espaço físico e simbólico da escola reflete essa transformação, com a ausência de barreiras físicas e a valorização da construção coletiva do conhecimento, criando um ambiente acolhedor e participativo. O reconhecimento internacional do CIEJA Novo Horizonte, com Maria apresentando sua experiência em diversos países, evidencia que sua ação empreendedora transcendeu o contexto local, sendo replicada e estudada globalmente. Esse processo de transformação contínua reforça a importância da inovação educacional e do papel dos agentes na construção de novas realidades sociais e institucionais.

O **impacto** da ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte foi profundamente positivo, tanto para os estudantes quanto para os professores e para a educação pública como um todo. Para os alunos, o CIEJA Novo Horizonte representou uma oportunidade real de transformação, proporcionando reconstrução pessoal e social. Muitos chegaram à escola desacreditados, após experiências de fracasso no sistema tradicional, mas encontraram no CIEJA Novo Horizonte um ambiente acolhedor, onde foram valorizados e incentivados a seguir seus sonhos. Relatos de estudantes evidenciam que a escola lhes deu a chance de retomar os estudos, ingressar no ensino superior, melhorar suas condições de trabalho e resgatar a autoestima. Ex-detentos e pessoas em situação de vulnerabilidade, conforme

destacado na narrativa, também encontraram no CIEJA Novo Horizonte um espaço de recomeço, no qual a educação não era apenas um conteúdo formal, mas uma experiência significativa que os ajudava a reconstruir suas trajetórias de vida.

Para os professores, o impacto foi igualmente transformador. O CIEJA Novo Horizonte possibilitou a construção de uma prática pedagógica inovadora, na qual os docentes se tornaram aprendizes junto com os alunos, experimentando metodologias novas e ressignificando seu papel na educação. Muitos relataram que ensinar no CIEJA Novo Horizonte os fez reacreditar na educação pública e enxergar que era possível oferecer um ensino de qualidade na EJA, desafiando a lógica de precarização desse segmento educacional. Além disso, a trajetória do CIEJA Novo Horizonte demonstrou que um modelo educacional inovador dentro da rede pública é viável, servindo como referência nacional e internacional para a EJA.

Por fim, a **institucionalização** do CIEJA Novo Horizonte ocorreu de forma progressiva, consolidando o modelo como uma referência na EJA e garantindo sua continuidade por meio do reconhecimento social, acadêmico e institucional. Esse processo de legitimação não apenas fortaleceu sua permanência, mas também possibilitou sua replicação em outras unidades e sua aceitação como alternativa viável dentro da educação pública.

Entretanto, a institucionalização não ocorreu sem desafios. Se, por um lado, a estabilidade conquistada entre 2012 e 2023 permitiu a solidificação da modalidade de ensino e garantiu sua legitimidade dentro da rede municipal, por outro, a vinculação direta à administração municipal impôs limitações que emergiram em 2024. A alternância política, a ausência de uma regulamentação específica e a dificuldade de transformar o CIEJA em uma política pública formalizada geraram um processo de desinstitucionalização progressiva, enfraquecendo sua identidade inovadora.

5.2.2 Reflexões sobre a abordagem da ação empreendedora no caso do CIEJA Novo Horizonte

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte evidencia de forma concreta a aplicabilidade da abordagem ação empreendedora, confirmando que esse processo não se limita ao contexto econômico, mas pode emergir em diferentes cenários, incluindo o educacional. Os fatores humanos foram as categorias determinantes para a emergência e continuidade do CIEJA, especialmente a motivação e os valores dos agentes envolvidos, como Maria e sua equipe pedagógica, que sustentaram a inovação mesmo em meio às dificuldades. Todavia,

precisaram da categoria interação social para ganhar amplitude, pois foi por meio da relacionalidade e da mobilização de redes de apoio que o CIEJA Novo Horizonte conseguiu legitimar sua proposta, resistir a ameaças institucionais e mobilizar a comunidade em defesa do projeto. Como consequência dessa combinação de categorias, as estratégias puderam ser implementadas e revelaram a necessidade e aplicabilidade de equilibrar diferentes abordagens, como causação, efetuação e bricolagem, para adaptar-se às mudanças e superar barreiras institucionais. No entanto, a categoria contexto, por meio do setor político e a lógica institucional burocrática no qual o CIEJA Novo Horizonte estava inserido, impôs limitações significativas, tornando-o vulnerável à instabilidade administrativa e à alternância de gestão.

Apesar do reconhecimento acadêmico, social e até internacional, a institucionalização do CIEJA Novo Horizonte enquanto programa da rede municipal não foi suficiente para garantir a sedimentação de suas micro-ações empreendedoras. O programa conquistou legitimidade por meio de prêmios e certificações, como o Prêmio Paulo Freire (2013), o Prêmio Darcy Ribeiro de Educação (2015), o reconhecimento como escola inovadora na meta dos ODS para 2030 pela Fundação Ashoka (2022) e a certificação da UNESCO no projeto Aprendizagem ao Longo da Vida (2015). Além disso, sua relevância foi destacada em publicações acadêmicas e científicas, incluindo dissertações, teses e artigos que analisam suas práticas pedagógicas inovadoras. A escola também teve ampla visibilidade na mídia, sendo tema de reportagens em veículos como Carta Capital, TV Cultura, TV Brasil, TV Futura e até mesmo em programas de grande audiência, como o Esquenta, da Rede Globo (2016). No entanto, a falta de regulamentação formal de suas inovações incrementais dentro da estrutura municipal fez com que sua continuidade se tornasse imprevisível.

Se, por um lado, sua trajetória inspira possibilidades de ação empreendedora dentro da educação, por outro, evidencia a necessidade de mecanismos que garantam a formalização e sustentabilidade dessas iniciativas, para que possam transformar, de fato, as estruturas educacionais e sociais em longo prazo.

5.3 Investigação das suposições teóricas

Com base na narrativa construída, esta seção examina em que medida a trajetória do CIEJA Novo Horizonte expressa, de forma parcial ou integrada, os elementos destacados nas suposições teóricas sugeridas no segundo capítulo. A análise busca identificar correspondências entre a experiência empírica e os aspectos conceituais definidos anteriormente, respeitando a singularidade do caso e as dinâmicas próprias de sua constituição como inovação pública educacional.

5.3.1 Supoisção 1 - Interpretação subjetiva de sinais ambientais

A suposição 1 sustenta que a percepção de oportunidades resulta da interação entre elementos objetivos do ambiente e a capacidade subjetiva dos agentes em interpretá-los. Essa sintonia tende a ser favorecida por experiências e conhecimentos acumulados em áreas de familiaridade, que permitem ao agente perceber sinais relevantes e atribuir significados estratégicos a eles. Além disso, redes sociais amplas e diversificadas contribuem para esse processo ao fornecer múltiplas perspectivas, informações e apoios que ampliam sua capacidade reflexiva. Pesquisadores podem investigar empiricamente como esses aspectos objetivos e subjetivos interagem, influenciando trajetórias possíveis da ação empreendedora.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte demonstra que a percepção da oportunidade se deu pela interação dinâmica entre os elementos objetivos presentes no contexto e a capacidade subjetiva dos agentes em atribuir significado a esses elementos. Concretamente, o ambiente educacional apresentava sinais claros da necessidade de mudanças, como a inadequação do modelo tradicional da EJA às reais demandas dos estudantes, expressa nas baixas taxas de sucesso escolar e permanência dos alunos. Além disso, o contexto institucional oferecia indícios objetivos adicionais, como pressões políticas para reformas e demandas explícitas da comunidade escolar, que clamava por uma nova abordagem pedagógica.

Esses aspectos objetivos foram percebidos e interpretados pelos educadores não apenas como dificuldades, mas como possibilidades para introduzir práticas pedagógicas inovadoras. A experiência profissional prévia da equipe pedagógica, especialmente de Maria, contribuiu decisivamente para essa interpretação. Sua trajetória anterior, permeada por atuações diversificadas em escolas rurais e urbanas, bem como sua formação pedagógica fundamentada nas ideias de Paulo Freire, permitiu-lhe enxergar alternativas viáveis para a situação. A capacidade dos educadores de atribuir significados estratégicos aos problemas

estruturais da EJA resultou da combinação de suas experiências pessoais e profissionais, formando uma base sólida para perceber possibilidades onde havia desafios.

A literatura sobre percepção de oportunidades corrobora essa leitura. Shane e Venkataraman (2000) destacam que indivíduos com experiência em determinada área têm maior capacidade de reconhecer oportunidades, pois possuem um repertório mais amplo para interpretar sinais do ambiente. McMullen e Shepherd (2006) complementam essa visão ao argumentarem que o conhecimento e a motivação são fundamentais para a tomada de decisão empreendedora, especialmente em contextos de incerteza. Huang *et al*. (2022) reforçam que a diversidade de conhecimento amplia a percepção de oportunidade. Além disso, Nafukho e Mansour (2025) apontam que criatividade, autoconfiança e capital social potencializam esse processo.

Outro aspecto fundamental evidenciado na trajetória do CIEJA Novo Horizonte foi o papel das redes sociais amplas e diversificadas na percepção da oportunidade. O envolvimento em assembleias comunitárias, articulações políticas e interações com especialistas e ativistas da área educacional ampliou o acesso da equipe a informações estratégicas e a diferentes perspectivas sobre o problema educacional em pauta. Essas conexões contribuíram para uma compreensão mais abrangente do contexto e facilitaram a formulação de respostas criativas e viáveis para as demandas percebidas.

A literatura sobre empreendedorismo confirma essa relação entre redes sociais e percepção de oportunidades. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) apontam que redes amplas aumentam a capacidade dos atores de reconhecer oportunidades ao fornecer acesso a novos conhecimentos e facilitar a troca de informações. Shane e Venkataraman (2000) também enfatizam que conexões sociais permitem que os empreendedores tenham acesso a informações estratégicas, enquanto Filser *et al.* (2020) e Huang *et al.* (2022) observam que o capital social e a diversidade de conhecimento dentro das redes ampliam a capacidade de percepção.

Por fim, a análise revela como a percepção de oportunidades é um processo profundamente relacional, em que fatores objetivos do ambiente não determinam automaticamente ações empreendedoras, mas são mediados pela capacidade subjetiva e interpretativa dos agentes. A experiência e o conhecimento prévios, aliados ao capital social construído por meio de redes e interações sociais, tiveram papel decisivo na forma como a oportunidade educacional foi percebida e interpretada, permitindo que o CIEJA emergisse como uma proposta pedagógica diferenciada e socialmente reconhecida. A suposição apresentada encontra correspondências com essa trajetória, confirmando a importância de

considerar as interações entre elementos objetivos e subjetivos na compreensão da ação empreendedora no contexto público-educacional.

5.3.2 Suposição 2 - Avaliação de viabilidade como catalisador da ação

A suposição 2 indica que a transição da percepção para a exploração de oportunidades tende a ocorrer quando o agente avalia que possui condições para agir. Esse movimento é favorecido quando há alinhamento entre o modo como a oportunidade é percebida e a avaliação que o agente faz de seus próprios recursos, competências e redes sociais. Quando percebe a oportunidade como algo realizável dentro de suas capacidades, o agente se sente habilitado a iniciar estratégias de transformação. Pesquisadores podem investigar como essa avaliação da viabilidade de recursos influencia o engajamento efetivo na exploração da oportunidade.

A experiência do CIEJA Novo Horizonte permite compreender como a transição da percepção para a exploração da oportunidade ocorreu a partir de uma avaliação cuidadosa dos agentes sobre suas capacidades e condições efetivas de ação. O reconhecimento da crise no modelo tradicional da EJA, embora evidente para a equipe pedagógica, não gerou automaticamente iniciativas inovadoras. A decisão de avançar rumo à construção de um novo modelo pedagógico só aconteceu quando os educadores avaliaram positivamente sua capacidade de mobilizar os recursos, conhecimentos e redes necessárias para enfrentar o desafio.

Maria, líder do projeto, ilustra bem esse processo. A educadora, embasada por sua experiência em diferentes contextos educacionais e influenciada por princípios freirianos, tinha plena consciência de que dispunha dos recursos cognitivos e técnicos suficientes para propor e implementar práticas pedagógicas inovadoras. Sua afirmação de que "*onde tem educação, as coisas dão certo*" revela não só sua crença pessoal na viabilidade da mudança, mas também reflete um alinhamento entre a percepção da necessidade e a confiança na competência da equipe.

Essa confiança, contudo, não se restringiu à capacidade individual. Os educadores também avaliaram positivamente suas redes sociais, reconhecendo-as como recursos valiosos para o sucesso da iniciativa. O apoio das comunidades escolares, dos gestores públicos e de especialistas da área educacional ampliou o repertório estratégico da equipe, contribuindo para a percepção de que o projeto era realizável. Essas conexões sociais foram fundamentais

não apenas para obter apoio prático e político, mas também para fortalecer a crença coletiva na viabilidade da transformação educacional desejada.

Do ponto de vista teórico, a literatura sobre empreendedorismo corrobora a relevância desse processo interpretativo. A avaliação subjetiva das próprias condições para agir, discutida por autores como McMullen e Shepherd (2006), emerge claramente na trajetória do CIEJA. A equipe pedagógica percebeu a crise educacional não só como uma necessidade, mas como algo possível de ser enfrentado com seus recursos acumulados e com as redes estabelecidas. O sentimento de viabilidade e segurança, resultante dessa avaliação positiva, desempenhou papel crucial na decisão dos agentes de iniciarem estratégias concretas de exploração.

Dessa forma, o caso do CIEJA Novo Horizonte demonstra que a transição da percepção para a exploração da oportunidade é um fenômeno relacional. Não basta apenas a percepção de um problema ou de uma possibilidade; é fundamental que os agentes envolvidos acreditem em sua própria capacidade de atuar, mobilizando recursos e estratégias que sustentem o engajamento efetivo no processo. Essa dinâmica relacional e subjetiva foi fundamental para que o CEMES passasse da percepção da crise à implementação de um novo modelo educacional reconhecido socialmente.

5.3.3 Suposição 3 - Estratégias moldadas pelo ambiente

A suposição 3 estabelece que: a exploração de oportunidades envolve estratégias (causação, efetuação e bricolagem) adaptadas às condições específicas do ambiente. A literatura sugere que contextos estáveis favorecem abordagens estruturadas (causação), enquanto cenários incertos impulsionam estratégias flexíveis e dinâmicas (efetuação). Já contextos de escassez estimulam abordagens improvisadas e criativas (bricolagem). Pesquisadores podem investigar empiricamente como essas estratégias interagem e se alternam na prática, observando sua influência na forma como oportunidades são exploradas e ações empreendedoras emergem socialmente.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte evidencia como a exploração de oportunidades envolve uma combinação dinâmica e adaptativa de estratégias (causação, efetuação e bricolagem), escolhidas e integradas conforme as condições ambientais e os desafios específicos enfrentados ao longo do tempo.

No início da implementação do projeto pedagógico, a equipe adotou predominantemente uma abordagem estruturada (causação), definindo com clareza um novo

modelo educacional e estabelecendo objetivos precisos para a transformação da EJA. Essa estratégia inicial foi marcada por planejamento organizado, articulação institucional e busca deliberada por apoio político. Tal abordagem permitiu uma estruturação clara da iniciativa, alinhada às políticas públicas vigentes e aos objetivos educacionais definidos pelos próprios educadores.

No entanto, o contexto educacional público, caracterizado por frequentes mudanças políticas, resistências institucionais e limitações estruturais, rapidamente exigiu da equipe uma flexibilização das estratégias adotadas. Conforme o ambiente se tornava mais incerto, os educadores começaram a recorrer mais intensamente às abordagens flexíveis e adaptativas da efetuação. Ao invés de seguirem rigidamente planos prévios, passaram a tomar decisões orientadas pelas contingências imediatas, utilizando recursos disponíveis e ajustando o modelo pedagógico conforme surgiam novos desafios e oportunidades inesperadas. Essa mudança permitiu ao CIEJA manter sua relevância e eficácia pedagógica mesmo diante da imprevisibilidade das condições externas.

Paralelamente, a estratégia de bricolagem emergiu de forma natural diante da necessidade constante de improvisar e criar soluções práticas frente à escassez de recursos financeiros e institucionais. A equipe reutilizou e adaptou espaços físicos, reformulou metodologias pedagógicas existentes e encontrou maneiras criativas de sustentar o funcionamento do projeto. Essa capacidade de improvisação demonstrou ser essencial para que o CIEJA persistisse, mantendo a proposta educacional inovadora viva e viável dentro das limitações contextuais.

Essa alternância estratégica entre causação, efetuação e bricolagem não se deu ao acaso, mas foi orientada pela leitura cuidadosa das exigências e limitações do contexto em cada momento. No caso do CIEJA Novo Horizonte, esse movimento foi ao encontro do que aponta a literatura empreendedora, que relaciona contextos estáveis ao uso de estratégias estruturadas (causação), cenários incertos à adoção de abordagens mais flexíveis (efetuação) e situações de escassez à mobilização de soluções improvisadas e criativas (bricolagem) (Sarasvathy, 2001; Baker; Nelson, 2005; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017). A causação foi mobilizada principalmente nos momentos de maior estabilidade institucional, permitindo à equipe delinear objetivos claros e buscar apoio político para sustentar o modelo (proposta do CIEJA e projeto CIEJA 2008). Ao mesmo tempo, a efetuação e a bricolagem foram acionadas como estratégias complementares, possibilitando a adaptação contínua às mudanças do ambiente, a experimentação incremental e o aproveitamento criativo dos recursos disponíveis.

Dessa forma, o caso do CIEJA revela que a exploração de oportunidades é profundamente ambiental e relacional. A interação dinâmica e a alternância entre as três estratégias permitiram que a iniciativa respondesse de maneira eficaz aos desafios específicos de cada momento histórico. Essa abordagem flexível e adaptativa foi fundamental para que a ação empreendedora do CIEJA Novo Horizonte pudesse emergir e persistir como uma inovação social e educacionalmente significativa ao longo do tempo.

5.3.4 Suposição 4 - Ritmo da ação empreendedora e lógica estratégica

A suposição 4 propõe que a forma como a ação empreendedora se desenvolve ao longo do tempo pode estar relacionada à estratégia utilizada na exploração da oportunidade. Estratégias baseadas na causação tendem a imprimir um ritmo linear e sequencial ao processo, com etapas previamente definidas e execução orientada por metas. Em contrapartida, a efetuação introduz uma dinâmica cíclica e adaptativa, em que decisões são tomadas com base nas possibilidades emergentes, permitindo mudanças de rota frequentes. Já a bricolagem imprime um curso incremental e improvisado à ação, no qual soluções são construídas com recursos disponíveis, sem que haja uma trajetória claramente delineada. Assim, o ritmo da ação empreendedora - mais linear ou mais dinâmico - tende a depender não apenas do ambiente, mas também da lógica estratégica que orienta sua condução. Pesquisadores podem analisar como a escolha dessas estratégias afeta a dinamicidade ou a rigidez do processo, influenciando a capacidade de resposta a eventos inesperados ao longo do tempo.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte permite refletir sobre como as estratégias escolhidas durante a exploração de oportunidades influenciaram diretamente o ritmo e a dinâmica do processo empreendedor. Inicialmente, os educadores adotaram uma abordagem predominantemente baseada na causação, estabelecendo metas claras, planos definidos e buscando uma implementação estruturada e linear do novo modelo pedagógico. Nesse primeiro momento, o processo parecia seguir uma lógica sequencial, pautado pela expectativa de previsibilidade e controle sobre os resultados esperados. Essa escolha é compatível com o que destaca a literatura: a causação tende a ser mais eficaz em contextos previsíveis, onde o controle sobre variáveis é maior e a interferência externa, menor (Fisher, 2012; Futterer; Schmidt; Heidenreich, 2017; Servantie; Hlady-Rispal, 2019).

Entretanto, o contexto em que o CIEJA estava inserido rapidamente demonstrou características de alta instabilidade e imprevisibilidade, marcadas por constantes mudanças políticas e resistências institucionais. Nessa conjuntura, a estratégia causal encontrou

dificuldades para sustentar uma implementação estritamente linear. As expectativas iniciais foram desafiadas por barreiras externas, tornando necessária a adoção de estratégias mais flexíveis e adaptativas. A literatura aponta que, em ambientes instáveis, abordagens como a efetuação e a bricolagem tendem a oferecer melhores respostas, por permitirem ajustes constantes e respostas dinâmicas às mudanças inesperadas (Sarasvathy, 2001; Baker; Nelson, 2005; Fisher, 2012; Street; Gallupe; Baker, 2018).

Nesse cenário, a efetuação emergiu com maior intensidade, alterando o ritmo do processo empreendedor. A lógica efetual permitiu ciclos adaptativos e constantes revisões das estratégias adotadas, refletindo a capacidade dos educadores em responder rapidamente às contingências que surgiam. Em vez de buscar uma trajetória única e rígida, o projeto passou a evoluir em ciclos dinâmicos, moldado continuamente pelas possibilidades e desafios encontrados no ambiente. Os educadores mantiveram-se atentos às oportunidades emergentes, ajustando o modelo educacional sempre que novas condições se impunham, garantindo a continuidade e relevância do CIEJA mesmo diante da incerteza do contexto.

Paralelamente à efetuação, a bricolagem também desempenhou um papel fundamental no ritmo e na dinâmica do processo empreendedor do CIEJA. Diferentemente de uma abordagem estruturada, a bricolagem trouxe um caráter incremental e improvisado à ação empreendedora. Os educadores, frente às restrições financeiras e institucionais, passaram a explorar recursos disponíveis e subutilizados de maneira criativa, promovendo mudanças progressivas e experimentais. Essa estratégia imprimiu um ritmo menos previsível ao processo, com avanços pontuais e incrementais, realizados de forma orgânica e constantemente ajustados às possibilidades concretas que o ambiente proporcionava.

A combinação dessas estratégias no caso do CIEJA reforça a importância da flexibilidade e adaptabilidade na condução da ação empreendedora, destacando que a linearidade inicialmente planejada não foi plenamente sustentável devido às contingências ambientais. Ao mesmo tempo, a efetuação e a bricolagem ofereceram caminhos alternativos e complementares, permitindo que o CIEJA persistisse em contextos adversos.

Essa análise revela que o ritmo da ação empreendedora não é determinado apenas pela intenção inicial dos agentes, mas emerge da interação dinâmica entre as estratégias escolhidas e as condições ambientais vivenciadas ao longo do tempo. O caso do CIEJA evidencia como essas escolhas estratégicas moldaram uma trajetória que começou estruturada, mas precisou tornar-se adaptativa e incremental para responder às complexidades do ambiente educacional público em que se inseria.

5.3.5 Suposição 5 - Legitimação social como base para a emergência

A suposição 5 indica que a emergência da ação empreendedora está vinculada à capacidade de produzir algo novo que vá além da implementação de ideias ou estratégias. Para que essa emergência ocorra, é necessário que a inovação resultante da exploração da oportunidade adquira relevância social por meio da legitimação. Isso acontece quando artefatos, práticas ou mecanismos inovadores passam a gerar crenças e normas compartilhadas, sendo reconhecidos como válidos no contexto em que se inserem. A ação empreendedora, portanto, não emerge apenas do desenvolvimento, mas da aceitação social do novo, o que a transforma em um fenômeno coletivo com efeitos institucionais. Pesquisadores podem investigar como os processos de transformação e legitimação influenciam a consolidação de inovações como ações empreendedoras na realidade social.

O caso do CIEJA Novo Horizonte ilustra como a emergência da ação empreendedora está associada à criação e legitimação social de práticas inovadoras. A implementação do modelo educacional proposto pela equipe pedagógica do CIEJA não se limitou à introdução técnica de novas metodologias; foi essencial que essas práticas adquirissem relevância e fossem reconhecidas como legítimas pela comunidade e pelas instituições educacionais em que estavam inseridas.

Desde o início, o projeto pedagógico do CIEJA representou uma ruptura significativa em relação ao modelo tradicional da EJA. Ao introduzir uma proposta centrada na autonomia dos estudantes, com agrupamentos flexíveis e uma abordagem pedagógica alinhada às necessidades reais da comunidade, os educadores enfrentaram inicialmente resistências e questionamentos institucionais. No entanto, com o tempo, o modelo educacional proposto passou a ser percebido pela comunidade escolar como uma solução eficaz e desejável para os desafios da EJA, transformando-se progressivamente em um elemento naturalizado e aceito socialmente.

Esse processo de legitimação social foi resultado de uma combinação de estratégias e ações concretas da equipe do CIEJA, incluindo a articulação com diferentes setores da comunidade, o diálogo contínuo com gestores públicos e a divulgação constante dos resultados pedagógicos alcançados pelos estudantes. À medida que essas estratégias avançavam, o modelo educacional passou a gerar novas crenças e normas sociais compartilhadas. Educadores, alunos e gestores passaram a considerar essa abordagem inovadora não apenas como uma alternativa viável, mas como uma referência legítima e necessária dentro da política educacional local.

A narrativa do CIEJA Novo Horizonte demonstra que a emergência da ação empreendedora é um processo relacional e simbólico. O novo modelo pedagógico proposto não emergiu automaticamente pelo seu desenvolvimento técnico, mas sim porque conseguiu produzir significados compartilhados e transformar percepções coletivas sobre o que deveria ser a EJA. Essa mudança simbólica, alinhada aos resultados concretos obtidos pelo CIEJA, garantiu sua aceitação progressiva e a incorporação dessa inovação ao contexto institucional e social da educação municipal.

Teoricamente, esse processo está alinhado ao conceito de legitimação social, que sustenta que uma inovação precisa gerar crenças e normas compartilhadas para emergir como ação empreendedora socialmente reconhecida. Autores como Suchman (1995), Tolbert e Zucker (1983) e DiMaggio e Powell (1983) argumentam que práticas inovadoras só se consolidam plenamente quando obtêm legitimidade social suficiente para serem percebidas como naturais ou necessárias dentro do ambiente em que são introduzidas. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa dinâmica fica evidente ao observar como o modelo passou de uma proposta desafiadora a uma solução educacional amplamente reconhecida e institucionalizada por meio de lei.

Assim, o caso do CIEJA reforça a ideia de que a emergência da ação empreendedora vai além da inovação propriamente dita, exigindo também sua legitimação social. A trajetória analisada revela que o reconhecimento compartilhado da inovação, e não apenas sua criação técnica ou pedagógica, foi decisivo para transformar a proposta do CIEJA Novo Horizonte em uma ação empreendedora consolidada e institucionalmente relevante, com impacto real na realidade educacional.

5.3.6 Suposição 6 - Desfechos: institucionalização ou interrupção

A suposição 6 sustenta que a ação empreendedora tende a se encerrar quando alcança um ponto de estabilização ou quando encontra barreiras intransponíveis. A institucionalização ocorre quando a inovação gerada é incorporada à estrutura social como prática legitimada e amplamente aceita, marcando o desfecho bem-sucedido do processo. Por outro lado, a interrupção da ação empreendedora reflete a impossibilidade de avançar diante de desafios contextuais, estruturais ou de legitimidade, encerrando o processo de forma não desejada. Pesquisadores podem investigar como esses dois desfechos se configuram e quais fatores contribuem para sua definição.

O caso do CIEJA Novo Horizonte ilustra como a ação empreendedora tende a seguir dois possíveis caminhos de desfecho: a institucionalização ou a interrupção. A trajetória vivida pela instituição demonstra que a continuidade ou descontinuidade da inovação educacional não depende apenas de sua eficácia técnica ou pedagógica, mas também das condições políticas, institucionais e sociais que envolvem o reconhecimento e a aceitação contínua do modelo criado.

A institucionalização da ação empreendedora ocorre quando uma inovação se torna uma rotina legítima e amplamente aceita no contexto social e institucional, deixando de ser vista como um experimento e passando a fazer parte da estrutura formal das organizações. No caso do CIEJA Novo Horizonte, a implementação do novo modelo pedagógico inicialmente dependia da mobilização dos educadores e da disposição da comunidade escolar para adotá-lo. Com o tempo, no entanto, a experiência do CIEJA passou a ser reconhecida como um modelo inovador e necessário dentro da EJA, ganhando legitimidade e sendo incorporada ao repertório de práticas educacionais.

Esse processo está alinhado com a teoria da institucionalização proposta por Tolbert e Zucker (1983), que descrevem três estágios desse fenômeno: habitualização, objetificação e sedimentação. Na habitualização, uma nova prática surge como resposta a uma necessidade específica e começa a ser testada e implementada. No CIEJA, isso ocorreu quando os educadores perceberam a crise da EJA e propuseram um modelo alternativo. Haxhi, Rivera-Santos e Rufín (2024) corroboram esse entendimento ao destacarem que inovações emergem como soluções experimentais diante de desafios contextuais e são ajustadas iterativamente conforme suas consequências são observadas. Na objetificação, a prática ganha aceitação e legitimidade, sendo reconhecida como eficaz e adotada por um número crescente de pessoas e instituições (Tolbert; Zucker, 1983). O CIEJA atingiu esse estágio quando sua abordagem inovadora foi validada por educadores, estudantes e comunidades, tornando-se uma referência para a EJA. Essa transição para a objetificação é corroborada por Perera (2024) que mostra como a legitimação ocorre por meio da aceitação social crescente, à medida que a prática é percebida como eficaz e necessária.

O último estágio é a sedimentação, quando a prática se consolida de forma permanente dentro da estrutura institucional, sendo incorporada às políticas públicas e tornando-se uma norma socialmente aceita (Tolbert; Zucker, 1983). Esse é o estágio mais desafiador para o CIEJA Novo Horizonte, pois embora sua existência enquanto programa tenha sido reconhecida legalmente, as micro-ações empreendedoras que o caracterizam, ainda não estão regulamentados, o que faz com que a permanência ainda dependa de fatores políticos e

institucionais que podem fragilizar sua posição. Haxhi, Rivera-Santos e Rufín (2024) reforçam essa análise ao argumentarem que a sedimentação depende da institucionalização plena e da aceitação normativa contínua, o que demanda estabilidade política e apoio institucional duradouro.

Embora o CIEJA Novo Horizonte tenha alcançado um grau significativo de reconhecimento, sua institucionalização não é irreversível, pois o ambiente público e educacional é marcado por instabilidades políticas e disputas ideológicas que podem comprometer sua continuidade. A interrupção da ação empreendedora ocorre quando a iniciativa não consegue superar barreiras estruturais, contextuais ou de legitimidade, resultando em sua descontinuidade. No caso do CIEJA Novo Horizonte, esse risco está presente na dependência de regulamentação legal e da manutenção de apoio institucional para que o modelo possa continuar existindo e sendo replicado.

Esse dilema entre institucionalização e interrupção reforça a análise de DiMaggio e Powell (1983) sobre isomorfismo institucional e pressões do ambiente. Enquanto uma inovação pode ser incorporada ao sistema como uma prática legítima, sua consolidação depende de um equilíbrio entre suporte político, aceitação social e alinhamento com as estruturas existentes. Se algum desses elementos for comprometido, a interrupção pode se tornar uma possibilidade real.

Portanto, a análise do CIEJA Novo Horizonte demonstra que a ação empreendedora caminha para a finalização por meio da institucionalização ou da interrupção, dependendo das dinâmicas políticas, sociais e institucionais que envolvem sua continuidade. Embora a iniciativa tenha sido amplamente aceita e tenha transformado a percepção sobre a EJA, sua permanência como modelo consolidado ainda enfrenta desafios significativos.

5.3.7 Suposição 7 - Resiliência e continuidade do processo

A suposição 7 alega que a continuidade da ação empreendedora depende da capacidade dos agentes de retornar à etapa de exploração diante de barreiras e incertezas. Agentes resilientes tendem a persistir mesmo em cenários adversos, mobilizando recursos, redes e estratégias para reformular suas ações e manter o processo em movimento. Essa disposição para retomar a exploração pode ser decisiva para evitar a interrupção e alcançar a institucionalização da ação. Pesquisadores podem investigar como a resiliência e a capacidade de adaptação influenciam a dinâmica contínua da ação empreendedora e sua permanência no tempo, por meio da exploração de oportunidades.

A trajetória do CIEJA Novo Horizonte oferece uma ilustração concreta dessa dinâmica. Ao longo dos anos, os educadores da instituição enfrentaram múltiplos desafios que colocaram em risco a continuidade do projeto, exigindo respostas criativas e adaptativas. Mais do que resistir passivamente, os agentes envolvidos demonstraram uma postura ativa, marcada por sucessivos retornos à exploração de novas possibilidades para garantir a sustentabilidade da iniciativa.

A continuidade da ação empreendedora no CIEJA tem sido reiteradamente ameaçada por fatores como a ausência de respaldo legal para suas micro-ações empreendedoras, a perda de apoio institucional e a resistência de setores educacionais mais conservadores. Apesar dos esforços dos educadores para reformular estratégias e adaptar o projeto às mudanças do ambiente, a instabilidade institucional evidencia que o risco de interrupção é permanente e concreto para ações empreendedoras inseridas em contextos frágeis, como o contexto público.

A literatura teórica reforça esse entendimento ao conceber a ação empreendedora como um processo cíclico, sustentado por retornos sucessivos à etapa de exploração. Frese e Gielnik (2023) argumentam que o empreendedorismo ocorre por meio de ciclos iterativos, nos quais os atores ajustam suas estratégias conforme os resultados e o contexto. Quando o retorno à exploração se torna inviável ou desnecessário, o processo tende a se encerrar - seja pela institucionalização, quando a ação se consolida como prática legítima e estável, seja pela interrupção, quando os obstáculos não podem mais ser superados.

No caso do CIEJA, a capacidade de adaptação e resiliência dos educadores tem sido decisiva para manter o projeto ativo até o presente. Esse retorno constante à exploração se manifestou em ações como a mobilização de novas parcerias, a reinvenção de práticas pedagógicas e o fortalecimento da articulação comunitária, que permitiram que a iniciativa resistisse mesmo em momentos críticos. Entretanto, caso as restrições externas se aprofundem e a equipe não consiga mais reativar esse movimento exploratório - como pode ocorrer diante da crise vinda desde 2024 -, a interrupção pode deixar de ser apenas um risco e tornar-se um desfecho inevitável.

Nesse sentido, a análise da suposição 7 mostra que o motor da ação empreendedora não é apenas a inovação inicial ou a manutenção de uma rotina, mas a capacidade contínua de retorno à exploração. A resiliência dos agentes, portanto, não se expressa apenas na resistência às adversidades, mas sobretudo na disposição de revisitar e reinventar caminhos, mesmo quando o contexto é desfavorável. A sustentabilidade da ação empreendedora, especialmente em ambientes institucionalmente frágeis, depende dessa dinâmica permanente de adaptação, aprendizado e transformação.

5.3.8 Consolidação das suposições teóricas

A análise das suposições teóricas à luz da trajetória do CIEJA Novo Horizonte permitiu uma compreensão mais rica, dinâmica e situada da ação empreendedora no contexto público, notadamente no campo educacional. A investigação buscou interpretar como os fenômenos descritos pelas suposições se manifestaram, interagiram e se transformaram ao longo do tempo e das experiências concretas vividas pelos agentes envolvidos.

As suposições relacionadas à percepção da oportunidade (1 e 2) revelaram que a emergência da ação empreendedora esteve profundamente enraizada na articulação entre elementos objetivos do ambiente institucional - como as falhas do modelo tradicional da EJA - e a capacidade subjetiva dos educadores em atribuir novos significados a esses sinais. A transição para a exploração só ocorreu quando os agentes reconheceram que dispunham de recursos cognitivos, sociais e políticos suficientes para agir. Essa percepção de viabilidade, mais do que qualquer plano externo, foi o que ativou o engajamento efetivo dos educadores na construção do novo modelo pedagógico.

As suposições relacionadas à exploração da oportunidade (3 e 4) mostraram que o processo foi guiado por uma alternância estratégica entre causação, efetuação e bricolagem, acionadas conforme a dinâmica do ambiente demandava. Em momentos mais estáveis, os educadores recorreram a planejamentos estruturados; diante da incerteza ou da escassez, adotaram abordagens mais flexíveis e improvisadas. Essa alternância não apenas respondeu às condições do ambiente, mas também imprimiu ritmos distintos à ação empreendedora: ora linear e orientada por metas, ora adaptativa, incremental e iterativa.

A emergência da ação empreendedora (suposição 5) não se deu apenas pela introdução de inovações pedagógicas, mas por sua legitimação social. A aceitação da proposta pelo público-alvo, pelos pares e por setores institucionais foi fundamental para que o CIEJA deixasse de ser uma experiência isolada e passasse a ser reconhecido como um modelo de referência na legislação municipal. No entanto, como evidenciado nas suposições 6 e 7, a emergência não garantiu a permanência do modelo inovador como um todo. A institucionalização plena exige estabilidade, reconhecimento contínuo e respaldo normativo - condições ainda frágeis no caso analisado.

A análise da continuidade e finalização da ação empreendedora evidenciou que, embora o CIEJA tenha conquistado reconhecimento e respaldo legal parcial, sua trajetória permanece vulnerável. A não regulamentação das micro-ações que sustentam seu

funcionamento, a perda de apoios institucionais e a crescente instabilidade política configuram riscos concretos à sua sustentabilidade. A suposição 7 destacou que a permanência da ação empreendedora exige não apenas resiliência, mas a capacidade dos agentes de retornar continuamente à etapa de exploração, reinventando práticas e estratégias em resposta a novos obstáculos. Quando esse retorno se torna inviável - seja por esgotamento, seja por barreiras externas intransponíveis - a interrupção passa a ser uma possibilidade real.

A partir dessas observações, compreende-se que as categorias da abordagem não se manifestam de forma homogênea ou previsível, mas são mediados por fatores contextuais, relacionais e subjetivos. O CIEJA Novo Horizonte representa um caso típico de inovação educacional, conforme evidenciado por Duarte (2023) e Faria (2014), justamente por refletir os desafios e as potencialidades da implementação de práticas inovadoras em um ambiente público altamente institucionalizado e vulnerável a disputas políticas.

Futuras pesquisas podem se beneficiar ao investigar como diferentes contextos - como redes de ensino mais estruturadas, setores administrativos menos expostos à instabilidade política ou mesmo ambientes não estatais - modulam os caminhos da ação empreendedora. A análise comparada pode contribuir para refinar a teoria, ampliando sua capacidade explicativa e adaptando-a às múltiplas realidades em que a ação empreendedora ocorre.

5.4 DEFESA DA TESE: A AÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO PÚBLICO EDUCACIONAL

O presente estudo sustenta a tese de que:

> A ação empreendedora é um processo dinâmico e relacional, estruturado em quatro etapas - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização -, cujas interações são mediadas por fatores humanos, contextos, interações sociais, estratégias e produz variados impactos. No contexto educacional, a compreensão integrada dessas etapas mostra-se essencial para explicar os desafios, incertezas e condições específicas que envolvem ações empreendedoras desenvolvidas por agentes públicos da educação. Ao considerar as particularidades da escola pública, esta abordagem permite aprofundar a análise sobre como as ações empreendedoras são percebidas, articuladas, legitimadas e sustentadas ao longo do tempo. Especificamente, a percepção da oportunidade ocorre quando os agentes, mobilizando seus valores, sua reflexividade e capacidade de agência, interpretam uma situação objetiva como uma possibilidade de transformação social ou econômica. A exploração da oportunidade permite ativar poderes causais por meio de estratégias (causação, efetuação ou bricolagem), gerando soluções inovadoras adaptadas ao contexto. A emergência corresponde à materialização e legitimação social dessas iniciativas, enquanto a finalização - seja pela institucionalização, seja por sua interrupção - determina a sustentabilidade ou a necessidade de ajustes estratégicos contínuos. Entender esse processo dinâmico torna-se especialmente relevante para pesquisadores interessados no empreendedorismo no setor público, onde as ações são desenvolvidas por diferentes agentes, com motivações, recursos e constrangimentos específicos. Essa compreensão possibilita identificar as condições que favorecem ou dificultam a emergência e a consolidação de iniciativas inovadoras nesse contexto, além de ampliar a capacidade analítica sobre como tais ações se desenvolvem, se legitimam e se sustentam ao longo do tempo.

Ao longo do trabalho, essa estrutura foi validada, demonstrando que as categorias que compõem a tese são observáveis, interdependentes e essenciais para compreender o fenômeno da ação empreendedora. A seguir, são apresentados os principais aspectos que corroboram essa defesa, com especial atenção à aplicabilidade da tese no campo do empreendedorismo público-educacional.

5.4.1 A validação do modelo teórico

A construção de uma teoria sólida no campo dos estudos organizacionais requer que o pesquisador não apenas elenque conceitos já estabelecidos, mas os reorganize de maneira a melhorar significativamente a compreensão do fenômeno estudado. Como argumenta

Whetten (2003), a contribuição de uma pesquisa teórica está em demonstrar como a nova estrutura proposta altera e amplia o entendimento sobre determinado fenômeno.

Seguindo essa perspectiva, a presente tese propõe que a ação empreendedora deve ser compreendida como um processo dinâmico e relacional, estruturado em quatro etapas interdependentes: percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização. Essas quatro etapas interagem entre si e são mediadas por fatores humanos, interações sociais, estratégias e contextos. A percepção da oportunidade ocorre quando o agente, por meio de seus valores, reflexividade e agência, interpreta uma situação objetiva como uma possibilidade de transformação. Essa etapa é influenciada pela capacidade do agente de reconhecer padrões, perceber lacunas no ambiente e avaliar suas redes sociais e sua capacidade de agir, conforme discutido por McMullen e Shepherd (2006) e Shane e Venkataraman (2000).

A segunda etapa, a exploração da oportunidade, envolve a implementação de estratégias para ativar poderes causais e transformar artefatos e estruturas sociais. O presente estudo confirma que não há uma única abordagem para explorar oportunidades, mas sim diferentes estratégias que variam conforme o contexto. Além de destacar a importância do retorno a essa etapa sempre que necessário realizar ajustes para garantir a legitimidade e continuidade da ação.

A terceira etapa, a emergência da ação, representa a materialização da ação empreendedora e sua aceitação social. A emergência ocorre quando a exploração ativa poderes causais e gera crenças e normas sociais compartilhadas que legitimam a ação. Essa etapa está alinhada com a literatura institucional, especialmente com os estudos de Tolbert e Zucker (1983) sobre a objetificação e sedimentação de novas práticas dentro das estruturas organizacionais. O caso investigado aponta que, essa aceitação pode ser alcançada por meio da mobilização comunitária, do reconhecimento acadêmico, replicação da proposta e da validação por instituições reguladoras.

A última etapa, a finalização da ação empreendedora, pode ocorrer tanto por sua institucionalização quanto por sua interrupção. Este estudo avançou sobre a compreensão da institucionalização ao demonstrar que, no setor público, a institucionalização completa não pode ocorrer sem a previsão legal de todas as características que distinguem a ação empreendedora como tal. O estudo revelou que, devido à ausência dessa sedimentação legal, a ação empreendedora permaneceu vulnerável a processos de desinstitucionalização, mesmo após seu reconhecimento e aceitação social. Isso sugere que a permanência da ação empreendedora no setor público não depende apenas da legitimidade conquistada, mas da sua

incorporação formal ao arcabouço jurídico e normativo da organização, garantindo que suas características fundamentais não sejam extintas por mudanças institucionais ou políticas.

A estrutura teórica proposta foi construída com base na literatura do campo do empreendedorismo, mas sua principal contribuição é a organização dessas ideias em uma estrutura integrada, aplicável ao contexto público-educacional. Para aprofundar essa análise, a pesquisa estabeleceu cinco categorias centrais e vinte e nove subcategorias, permitindo uma compreensão mais detalhada das relações entre as etapas da ação empreendedora, as quais foram plenamente identificadas.

Dessa forma, a fundamentação teórica desenvolvida ao longo desta pesquisa demonstrou que a ação empreendedora não pode ser analisada de forma isolada ou linear, mas sim como um processo relacional, em que cada etapa influencia a seguinte. A percepção da oportunidade não é um fenômeno isolado, mas um evento influenciado por fatores subjetivos e contextuais. A exploração não ocorre de maneira uniforme, mas varia de acordo com os recursos disponíveis e a incerteza do ambiente, devendo ser acionada para continuidade da ação. A emergência da ação empreendedora não é garantida pela simples existência de inovação, mas sim pelo processo de legitimação e aceitação social. Por fim, a finalização da ação empreendedora ocorre em um contínuo entre a institucionalização e a interrupção, dependendo das dinâmicas políticas, sociais e institucionais que envolvem sua permanência.

A principal contribuição teórica desta tese está na integração de diferentes abordagens do empreendedorismo em um único modelo estruturado, que possibilita uma visão mais abrangente e aplicável da ação empreendedora. Diferente das abordagens tradicionais, que analisam o empreendedorismo por etapas isoladas, esta pesquisa demonstra que ele deve ser compreendido como um processo dinâmico, adaptável e altamente influenciado pelo ambiente e pelas estratégias adotadas pelos agentes.

A escolha metodológica por um estudo de caso instrumental permitiu demonstrar a validade da tese no contexto do empreendedorismo público educacional. O estudo baseou-se na triangulação de dados (entrevistas, questionários e documentos secundários), garantindo densidade analítica e variedade de perspectivas. O CIEJA Novo Horizonte revelou-se, portanto, um caso típico de ação empreendedora no setor público educacional, possibilitando identificar empiricamente as quatro etapas propostas, bem como os fatores que mediam suas interações. O estudo confirma que a tese proposta possui vigor explicativo para compreender experiências concretas de empreendedorismo promovidas por agentes públicos, especialmente no setor educacional.

Portanto, a validação teórica conduzida ao longo desta pesquisa confirma que a ação empreendedora é um processo dinâmico e relacional, no qual percepção, exploração, emergência e finalização se entrelaçam e são moldadas por fatores humanos, contextuais e estratégicos. Ao fornecer um arcabouço integrado, empiricamente validado e aplicável ao setor público educacional, esta tese estabelece um ponto de partida para novas investigações a fim de aprofundar as interações entre estratégias empreendedoras, dinâmica institucional e transformação social na ação empreendedora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das limitações conceituais e operacionais na transposição do empreendedorismo para o contexto público, esta tese teve como problema de pesquisa investigar como a experiência de empreendedorismo público-educacional, representada pelo caso do CIEJA Novo Horizonte, pode ser compreendida por meio da teoria da ação empreendedora. A partir dessa investigação, buscou-se construir uma estrutura analítica capaz de capturar todas as etapas e categorias que compõem esse fenômeno.

O objetivo principal foi desenvolver uma estrutura analítica da ação empreendedora composta por quatro etapas - percepção da oportunidade, exploração da oportunidade, emergência da ação e finalização - integrando fatores humanos, interações sociais, estratégias, contextos institucionais e impactos gerados. Essa estrutura visa oferecer uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos arranjos, conexões, sinergias e desafios envolvidos na ação empreendedora no setor público, com ênfase na educação pública.

Especificamente, os objetivos foram: (1) delimitar conceitualmente a ação empreendedora, analisando suas categorias fundamentais e implicações analíticas, especialmente para o campo do empreendedorismo público-educacional; (2) delimitar as etapas do processo da ação empreendedora e identificar possíveis interações entre essas etapas, com base em uma ontologia realista crítica e em uma epistemologia construcionista social, fornecendo indícios objetivos que orientem a investigação empírica; (3) realizar uma investigação empírica da ação empreendedora no contexto específico do CIEJA Novo Horizonte, considerando suas dinâmicas, desafios e estratégias de transformação institucional.

Diante disso, o primeiro capítulo delimitou a ação empreendedora como uma abordagem teórica, estruturada em cinco categorias e vinte e nove subcategorias, discutindo suas implicações teóricas e práticas, o que corresponde ao cumprimento do primeiro objetivo específico. No segundo capítulo, foi desenvolvida uma estrutura analítica da ação empreendedora, com a definição das etapas de percepção da oportunidade, exploração, emergência e finalização, bem como a exploração de suas possíveis interações e a formulação de suposições teóricas, atendendo ao segundo objetivo específico. Já no quarto capítulo, sua validação empírica demonstrou a interdependência das etapas da ação empreendedora por meio da análise da trajetória do CIEJA Novo Horizonte e da transformação do modelo de ensino na EJA, alcançando o terceiro objetivo específico.

Dessa forma, os objetivos da pesquisa foram integralmente atendidos, pois ao final foi apresentada uma estrutura analítica que concebe a ação empreendedora como um processo

dinâmico e relacional, no qual as quatro etapas interagem entre si de maneira complexa, influenciadas por suas categorias e sub-categorias. Sua validação empírica evidenciou a necessidade de adaptação estratégica diante das condições do ambiente. A estrutura teórica desenvolvida representa um avanço para o estudo da ação empreendedora, especialmente no contexto público-educacional, ao propor um modelo integrativo que supera a visão segmentada do empreendedorismo, ampliando a compreensão acadêmica sobre esse fenômeno no setor público.

A investigação do CIEJA Novo Horizonte evidenciou que todas as categorias e subcategorias da ação empreendedora foram identificadas, com destaque para os fatores humanos, que desempenharam um papel central no desenvolvimento da ação empreendedora. Isso ocorreu porque foi por meio da mobilização dos agentes que a ação emergiu, se legitimou e continua a existir. No entanto, é importante destacar que os fatores humanos dependem das interações sociais para que suas estratégias florescessem e gerassem transformações sociais. Assim, embora o agente tenha sido essencial para o desencadeamento da ação, é necessário alternar e deslocar o foco de investigação conforme a ação empreendedora é estudada. Essa abordagem permite um olhar mais abrangente e integrado sobre o fenômeno.

Os achados evidenciaram também a centralidade da etapa de exploração de oportunidade para a continuidade da ação empreendedora. A exploração não ocorreu apenas na transição da percepção para a exploração da oportunidade, ou seja, para possibilitar a emergência da ação, mas permeou todo o processo. Ela foi fundamental tanto na elaboração das micro-ações empreendedoras que caracterizaram o CIEJA Novo Horizonte quanto na luta por legitimidade do modelo de ensino. Essa descoberta sugere que, diante de tensões na lógica institucional e do surgimento de novas oportunidades, o retorno à exploração é necessário para evitar uma possível interrupção da ação. Além disso, reforça a necessidade de investigar a ação empreendedora para além do momento de sua emergência, como demonstrado no caso do CIEJA Novo Horizonte, onde diversos atores e novas explorações continuaram a surgir após a emergência da ação.

A pesquisa evidenciou que a exploração da oportunidade exige alternância entre causação, efetuação e bricolagem, conforme as mudanças no ambiente institucional e estrutural. No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa alternância foi essencial para adaptar as ações às condições contextuais dinâmicas. Em momentos de estabilidade política, foi possível utilizar a causação, com planejamento estruturado e objetivos definidos. No entanto, diante da instabilidade política e incertezas institucionais, a efetuação permitiu uma adaptação contínua, ajustando estratégias conforme as oportunidades emergiam. Já em períodos de escassez de

recursos, a bricolagem foi utilizada para improvisar soluções criativas, aproveitando recursos disponíveis de maneira inovadora. Essa alternância estratégica mostrou-se crucial para garantir a continuidade e legitimidade da ação empreendedora ao longo do tempo.

Além disso, revelou que a emergência da ação empreendedora no setor público está profundamente vinculada à construção da legitimidade e ao reconhecimento social das inovações propostas. No entanto, sua permanência ao longo do tempo - ou seja, sua institucionalização - depende de fatores adicionais. A análise do CIEJA Novo Horizonte mostrou que a ação empreendedora pode alcançar ampla aceitação por parte da comunidade escolar, ser replicada em outros contextos, reconhecida por prêmios, estudos acadêmicos e produções artísticas, e ainda assim permanecer vulnerável à descontinuidade. Isso ocorre, sobretudo, quando não há respaldo normativo que a integre de forma definitiva ao arcabouço institucional da política pública.

Nesse sentido, a ausência de previsão legal das micro-ações empreendedoras do CIEJA no âmbito municipal enfraquece sua legitimidade formal e a torna suscetível a rupturas, especialmente diante da alternância política e da mudança nas prioridades governamentais. A experiência analisada revela que, no setor público brasileiro, a descontinuidade de políticas inovadoras pode não decorrer de sua ineficácia, mas de decisões discricionárias dos gestores, amparadas por lacunas legais e institucionais. Esse achado sugere que a consolidação da ação empreendedora no setor público exige mais do que reconhecimento social: requer mecanismos normativos que assegurem sua permanência e dificultem sua revogação arbitrária.

A investigação também identificou desafios recorrentes ao empreendedorismo público, como a fragilidade dos mecanismos institucionais de proteção à inovação, a ausência de estratégias de sucessão e a forte dependência de lideranças individuais. A experiência do CIEJA reforça que a saída de agentes comprometidos pode comprometer significativamente a continuidade de ações transformadoras, o que torna o tema da sucessão institucional um dos principais obstáculos à sustentabilidade de iniciativas empreendedoras no setor público. Nesse contexto, futuras pesquisas podem explorar como valores, práticas e arranjos construídos ao longo do tempo podem ser formalizados e transmitidos, de modo a garantir a perenidade das ações mesmo com a troca de lideranças.

Adicionalmente, o estudo revela que a ação empreendedora é capaz de provocar mudanças organizacionais que rompem com lógicas institucionais engessadas, muitas vezes descoladas das necessidades reais da população. Tais transformações não decorrem apenas de reformas estruturais formais, mas de práticas cotidianas, relações interpessoais e valores que

reconfiguram modos de gestão e atuação institucional. Esses movimentos fortalecem a capacidade do setor público de responder com mais eficácia às demandas sociais, ao mesmo tempo em que qualificam o empreendedorismo como uma prática orientada à transformação social e institucional.

Além de suas contribuições teóricas, a pesquisa tem implicações práticas relevantes para o desenvolvimento de políticas públicas. A estrutura analítica desenvolvida pode auxiliar gestores públicos na elaboração de políticas e programas mais efetivos e sustentáveis, voltados ao incentivo à ação empreendedora. Ao integrar as quatro etapas da ação empreendedora - percepção, exploração, emergência e finalização - com fatores humanos, interações sociais, estratégias, contextos e impactos, a estrutura teórica oferece um entendimento abrangente sobre o fenômeno. Com isso, os gestores públicos podem identificar pontos críticos e potenciais catalisadores ao longo do processo, permitindo a formulação de políticas públicas que promovam um ambiente favorável à inovação social e ao desenvolvimento sustentável de iniciativas empreendedoras. Por exemplo, políticas que incentivem a percepção de oportunidades em comunidades vulneráveis podem impulsionar o empreendedorismo social, enquanto programas de capacitação contínua ajudam na exploração eficaz de recursos locais, gerando impactos positivos. Além disso, ao considerar as etapas de emergência e finalização, os gestores podem desenvolver estratégias de apoio contínuo, evitando a interrupção de ações inovadoras devido às mudanças políticas ou crises econômicas.

Além disso, a pesquisa traz uma contribuição social relevante ao retratar a trajetória do CIEJA Novo Horizonte, destacando a importância da luta e resistência dessa organização na promoção da dignidade de grupos sociais historicamente marginalizados, que ali encontraram a oportunidade de reescrever suas histórias. Espera-se que este estudo contribua para o reconhecimento da necessidade de previsão legal de suas micro-ações empreendedoras na legislação municipal, assegurando a continuidade da oferta de um ensino de qualidade, mesmo diante de mudanças estruturais. Isso reflete o entendimento de que, no setor público educacional, a eficiência não se resume a métricas ou resultados quantificáveis, mas à capacidade de promover transformação e emancipação social.

No caso do CIEJA Novo Horizonte, essa transformação se expressa nas trajetórias de estudantes e educadores que, por meio do conhecimento, desenvolveram autonomia, consciência crítica e a possibilidade de reconfigurar suas realidades. Para além do impacto direto na comunidade, a experiência acumulada ao longo de quase 30 anos consolidou o CIEJA como uma referência viva de uma educação pública comprometida com a dignidade, a

inclusão e a justiça social. Esse reconhecimento não se limita ao âmbito local: o CIEJA foi tema de 62 estudos acadêmicos, entre artigos, dissertações e teses, que analisam desde sua proposta pedagógica até sua gestão, avaliação e práticas de inclusão. Também foi agraciado com 12 prêmios nacionais e internacionais, todos concedidos por comissões avaliadoras especializadas, o que atesta a relevância e a legitimidade de sua proposta educacional. Em 2015, foi reconhecido pelo Ministério da Educação como uma das 178 escolas mais inovadoras do Brasil e passou a integrar programas de impacto global, como o Escolas Transformadoras - promovido pela Ashoka e pelo Instituto Alana - e o Escolas 2030, vinculado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. A experiência do CIEJA também tem sido compartilhada internacionalmente, com apresentações em eventos e instituições de países como Cuba, França, Itália, Chile, Portugal, Egito, África do Sul, Alemanha e Índia, ampliando sua visibilidade como modelo de inovação educacional em contextos diversos. Espera-se também que a divulgação dessa trajetória fortaleça o papel do CIEJA Novo Horizonte como referência, inspirando uma visão da educação como um poderoso instrumento de transformação social.

Vale destacar que, durante a fase final desta pesquisa, ocorreram mudanças significativas na estrutura do CIEJA Novo Horizonte, evidenciando a instabilidade do setor público e os impactos da alternância de poder na condução das políticas públicas. Em diálogo recente com a equipe da instituição, descobriu-se que João, que ocupava o cargo de coordenador-geral e desempenhava um papel central na gestão do Centro durante o período investigado, não se encontra mais na organização. Sua saída inesperada gerou um clima de insegurança e incerteza entre os colaboradores. Esse cenário levou alguns participantes da pesquisa a solicitarem a retirada de suas falas, temendo possíveis retaliações. Tais acontecimentos revelam como mudanças na liderança podem afetar a continuidade de ações empreendedoras e influenciar a percepção de segurança e liberdade de expressão dos envolvidos. Isso ressalta a importância de políticas públicas que garantam estabilidade institucional e promovam um ambiente de confiança e legitimidade, essenciais para a sustentabilidade de ações empreendedoras como as do CIEJA Novo Horizonte.

Apesar das contribuições teóricas e práticas desta pesquisa, algumas limitações devem ser consideradas. A história aqui contada é construída, sobretudo, a partir dos agentes envolvidos no CIEJA Novo Horizonte. Essa escolha pode introduzir um viés de perspectiva, que foi atenuado com o uso de diversas fontes documentais e registros públicos. Ainda assim, a ausência de retorno por parte da Diretoria Regional de Ensino impossibilitou a escuta de contrapontos institucionais. Entretanto, essa limitação não compromete a análise, pois o

CIEJA foi, historicamente, o ponto de contestação ao modelo tradicional da EJA, atuando como agente de mudança e promotor de inovação.

Além disso, a pesquisa concentrou-se em ações empreendedoras com impacto positivo, deixando em aberto a necessidade de investigar a ação empreendedora em contextos que provocam efeitos negativos, como práticas corruptas ou iniciativas que geram desigualdades sociais e destruição ambiental. Da mesma forma, a complexidade e abrangência da teoria integrativa da ação empreendedora tornam sua investigação desafiadora, devido à diversidade de categorias, subcategorias e etapas envolvidas. Diante disso, recomenda-se que os estudiosos que optarem por seguir esse caminho, mesmo que não investiguem as vinte e nove subcategorias apresentadas, atentem-se para a investigação das cinco categorias principais da ação empreendedora: processo, fatores humanos, interações, estratégias e contextos/impactos. No que se refere ao processo, destaca-se a importância de investigar as quatro etapas da ação empreendedora. Caso a ação ainda não tenha sido finalizada, sugere-se o desenvolvimento de modelos prospectivos para auxiliar no êxito da ação.

Além disso, o aprofundamento da teoria da ação empreendedora pode se beneficiar do uso de novas abordagens metodológicas e da investigação em contextos distintos. Pesquisas longitudinais, por exemplo, permitiriam acompanhar o processo completo da ação empreendedora ao longo do tempo, oferecendo subsídios importantes para compreender as transições entre percepção, exploração, emergência e finalização. Estudos com abordagem quantitativa, por sua vez, podem auxiliar na testagem empírica do modelo, permitindo avaliar padrões, validar categorias e ampliar o potencial de generalização da estrutura proposta. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas explorem a aplicação da estrutura em diferentes realidades organizacionais e institucionais, dentro e fora do campo educacional, com vistas ao seu aprimoramento e consolidação teórica.

Com base nos resultados desta pesquisa, é possível também indicar algumas possibilidades de aplicação prática da estrutura desenvolvida. No campo da gestão pública e do empreendedorismo institucional, o modelo pode funcionar como ferramenta diagnóstica, auxiliando empreendedores sociais e servidores públicos a identificar em qual etapa do processo se encontram e quais estratégias são mais adequadas para superar barreiras contextuais. Em situações de instabilidade política ou resistência social, por exemplo, o retorno à exploração pode ser necessário para reconfigurar ações e fortalecer alianças. A estrutura também oferece diretrizes para a escolha de estratégias coerentes com o ambiente institucional: causação em cenários estáveis, efetuação em contextos incertos e bricolagem em condições de escassez.

No âmbito da educação empreendedora, a estrutura pode ser testada como base para currículos e programas de formação que desejem ir além do foco inicial na percepção da oportunidade. Ao abarcar todas as etapas do processo da ação empreendedora, o modelo pode contribuir para o desenvolvimento de competências associadas à criatividade, planejamento adaptativo, construção de legitimidade e resiliência institucional. Embora tais aplicações ainda requeiram investigação empírica, elas representam caminhos promissores para fortalecer a formação e ação empreendedora em setores públicos e sociais.

A experiência do CIEJA Novo Horizonte também levanta questões importantes para pesquisas futuras, especialmente sobre como garantir a continuidade de ações empreendedoras no setor público diante dos desafios impostos pela burocracia, alternância de gestão e processos sucessórios de gestores públicos. Além disso, sugere que é necessário aprofundar a compreensão sobre o papel da regulamentação formal e dos processos de legitimação, para que inovações educacionais e sociais não fiquem restritas a experiências pontuais, mas sejam transformadas em políticas públicas duradouras. Com essas reflexões, o estudo contribui para o avanço teórico do empreendedorismo público e oferece subsídios para a formulação de políticas públicas inovadoras voltadas à transformação da educação.

REFERÊNCIAS

AL-AMOUDI, I.; WILLMOTT, H. Where constructionism and critical realism converge: Interrogating the domain of epistemological relativism. **Organization Studies**, v. 32, n. 1, p. 27–46, 2011. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1781119. Acesso em: 17 dez. 2024.

ALONSO, A. D.; KOK, S. K. Understanding critical success factors and perceived future among micro and small firms through entrepreneurial action theory. **European Business Review**, v. 33, n. 2, p. 383–406, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1108/EBR-10-2019-0243.

ALONSO, A. D.; KOK, S. K.; O'BRIEN, S. Understanding entrepreneurial deviance through social learning and entrepreneurial action theory: An empirical study. **European Business Review**, 2020. Disponível em: http://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/13033.

ALONSO, A. D.; KOK, S. K.; O'BRIEN, S.; GENESTE, L. Understanding entrepreneurial deviance through social learning and entrepreneurial action theory: an empirical study. **European Business Review**, v. 32, n. 4, p. 643-660, 2020. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ebr-05-2019-0088/full/html.

ALVAREZ, S. A.; AUDRETSCH, D.; LINK, A. N. Advancing our understanding of theory in entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 1-3, 2016. DOI: http://doi.org/10.1002/sej.1216.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 11–26, 2007.

ALVES, M. A.; SEGATTO, C. I.; PINEDA, A. M. Changes in Brazilian education policy and the rise of right-wing populism. **British Educational Research Journal**, v. 47, n. 6, p. 1532–1550, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/berj.3699.

ALVEZ-MAZZOTI, A. A. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, 2006.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. Surfacing tacit sources of success. **International Small Business Journal**, v. 26, n. 4, p. 403-431, 2008.

ANTUNES, B.; PRADO, M. A.; PRESTES, C. "**Meu desafio é não repetir o que deu errado**". São Paulo, 2017. Disponível em <https://escolastransformadoras.com.br/noticias/meu-desafio-e-nao-repetir-o-que-deu-errado/>. Acesso em 04 out. 2019.

ÁVILA, M. A.; ANDRADE, D. M.; SILVA, C. A.; GONÇALVES, V. B. Entrepreneurial action: a bibliometric study on the international scientific production. **REGEPE**, v. 12, p. 20-30, 2023.

ARABIUN, A.; SALAJEGHEH, N.; AEENI, Z.; FORGHANI, A. K. Trends and patterns in entrepreneurial action research: A bibliometric overview and research agenda. **Journal of**

Global Entrepreneurship Research, v. 13, p. 8, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s40497-023-00350-8. Acesso em: 04 jan. 2024.

ARCHER, M. S. **The Reflexive Imperative in Late Modernity**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 105–123, 2003.

AREND, R. J.; SAROOGHI, H.; BURKEMPER, A. Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, 2015.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.

AUTIO, E.; DAHLANDER, L.; FREDERIKSEN, L. Information exposure, opportunity evaluation, and entrepreneurial action: An investigation of an online user community. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1348–1371, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2010.0328.

ÁVILA, M. A. **Ações empreendedoras no setor público:** o desenvolvimento de uma escala. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2022.

BARBOSA, A. L. **A concórdia do sucesso:** O sentido da ação para pessoas do meio empreendedor – ensejos de uma inscrição moral. 2016. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de Pernambuco.

BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, 2005.

BAKIR, C.; AKGUNAY, S.; COBAN, K. Why does the combination of policy entrepreneur and institutional entrepreneur roles matter for the institutionalization of policy ideas? **Policy Sciences**, v. 54, n. 3, p. 397–422, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11077-021-09417-3.

BAO, H.; PENG, Y. Effect of land expropriation on land-lost farmers' entrepreneurial action: A case study of Zhejiang Province. **Habitat International**, v. 53, p. 342–349, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.12.008.

BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 104-119, fev. 2006.

BARON, R. A.; ENSLEY, M. D. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, n. 9, p. 1331–1344, set. 2006.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 5, p. 893–921, 1990.

BÍSCOLI, F. R. V.; BÍSCOLI, R. Estudo de fenômenos sociais na perspectiva das teorias da prática a partir dos apontamentos de Silvia Gherardi. **Tempo da Ciência**, v. 22, n. 44, p. 21-34, 2015. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia/article/download/12922/8930/46717.

BERENDS, H.; JELINEK, M.; REYMEN, I.; STULTIËNS, R. G. L. Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 616-635, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1111/jpim.12117.

BERGLUND, H. **Toward a Theory of Entrepreneurial Action Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship**. 2005. Tese (Doutorado em Filosofia) – University of Virginia, Charlottesville, 2005.

BHASKAR, Roy. **A Realist Theory of Science**. 2. ed. Brighton: Harvester Press, 1978.

BHOWMICK, S. They look while they leap: Generative co-occurrence of enactment and effectuation in entrepreneurial action. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 4, p. 515–534, 2015.

BORGES, A. F.; BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; ENOQUE, A. G. Contribuições do diálogo entre o realismo crítico e o construcionismo social para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 391-405, 2016. DOI: 10.1590/1679-395122299.

BORT, J.; WIKLUND, J.; CRAWFORD, G. C.; LERNER, D. A.; HUNT, R. A. The strategic advantage of impulsivity in entrepreneurial action: An agent-based modeling approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 48, n. 2, p. 547-580, 2024. DOI: 10.1177/10422587231178882.

BOTHA, M.; PIETERSEN, J. J. Entrepreneurial action and competencies: Exploring pathways to venturing accomplishments. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 11, n. 4, p. 2019–0347, 2021. DOI: 10.1515/erj-2019-0347.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Lei n.º 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

BRETTEL, M.; MAUER, R.; ENGELEN, A.; KÜPPER, D. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. Journal of Business Venturing, v. 27, p. 167–184, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life**. Vermont: Ashgate, p. 432, 1979.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CASTANON, G. A. Construcionismo social: uma crítica epistemológica. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 1, p. 67-81, jun. 2004.

ÇAVUŞ, M. F.; DEMIR, Y. Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 416–422, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.5897/AJBM10.591. Acesso em: 23 dez. 2024.

CHEN, C. Searching for intellectual turning points: progressive knowledge domain visualization. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 101, suppl. 1, p. 5303–5310, 2004. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.0307513100.

CHEN, J.; LIU, L. Customer participation, and green product innovation in SMEs: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 151–162, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.05.033.

CHEN, Y.; PAN, J. Do Entrepreneurs' Developmental Job Challenges Enhance Venture Performance in Emerging Industries? A Mediated Moderation Model of Entrepreneurial Action Learning and Entrepreneurial Experience. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1371, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01371.

CHEN, J.; LIU, L. Customer participation and green product innovation in SMEs: the mediating role of opportunity recognition and exploitation**. Journal of Business Research**, v. 119, p. 151–162, 2020. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.05.033.

CHRISMAN, J. J.; NEUBAUM, D. O.; WELTER, F.; WENNBERG, K. Knowledge accumulation in entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 46, n. 3, p. 479–496, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/10422587221093321.

CHOI, Y. Rok; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. **Journal of Management**, v. 30, n. 3, p. 377-395, 2004.

CIAMBOTTI, G.; SGRÒ, F.; BONTIS, N.; ZACCONE, C. M. Opportunity recognition and exploitation in resource-scarce contexts: The role of relational capital and bricolage in African social enterprise. **Knowledge Management Research & Practice**, 2023. DOI: 10.1080/14778238.2023.2169204.

CONTRERAS-VILLALOBOS, T.; LÓPEZ, V.; BALERIOLA, E.; GONZÁLEZ, L. Dropout in youth and adult education: a multilevel analysis of students and schools in Chile. **Frontiers in Psychology**, v. 14, 1163088, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1163088.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras.

DA ROLT, J. Prática profissional do secretariado executivo em organizações: Indícios de uma prática no contexto social brasileiro. **Espacios**, v. 37, n. 11, p. 16, 2016. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a16v37n11/16371117.html.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674–695, 2015.

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v.22, p. 50– 76, 2007.

DESA, G. Resource Mobilization in International Social Entrepreneurship: Bricolage as a Mechanism of Institutional Transformation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1042-2587, 2011.

DESA, G.; BASU, S. Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, p.26-49, 2013.

DETIENNE, D. R.; WENNBERG, K. Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 2, p. 151–156, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0266242615601202. Acesso em: 23 dez. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed.Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. DOI: 10.2307/2095101.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123.

DIMOV, D. Nascent entrepreneurs and venture emergence: opportunity confidence, human capital, and early planning. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1123–1153, 2010. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2009.00874.x.

DIMOV, D.; PISTRUI, J. Recursive and discursive model of and for entrepreneurial action. **European Management Review**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1111/emre.12360.

DLAMINI, M.; BOTHA, M. Entrepreneurial intention and the three stages of entrepreneurial action: a process approach. **Frontiers in Psychology**, v. 14, p. 1184390, jul. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1184390. Acesso em: 02 fev. 2024.

DUARTE, D. E. S. **Entre o acolhimento e os patamares de aprendizagem**: o tecer da rede na construção do território CIEJA CL. 2023. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2023.

DUPLEIX, M. D. La teoría efectual y el fracaso empresarial. **Innovar**, v. 31, n. 81, p. 139-153, 2021.

DY, A. M. Not all Entrepreneurship Is Created Equal: Theorizing Entrepreneurial Disadvantage through Social Positionality. **European Management Review**, 2020.

EASTON, G. Critical realism in case study research. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p.118-128, 2010.

ELDER-VASS, D. **The Causal Power of Social Structures**: Emergence, Structure and Agency. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

ESCOLAS TRANSFORMADORAS. **CIEJA Campo Limpo (SP)**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/escola/cieja-campo-limpo/>. Acesso em 04 out. 2019.

FARIA, V. E. P. de. **A trajetória do projeto CIEJA entre as políticas públicas de EJA na cidade de São Paulo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FARSI, J. Y.; AZIZI, M.; MOHAMMADKAZEMI, R.; ZIYA, B.. Identifying factors of fitness between business model and entrepreneurial opportunity for effective opportunity exploitation. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 71–86, 2019. DOI: 10.20397/2177-6652/2019.v19i5.1775.

FAYOLLE, A.; LANDSTRÖM, H.; GARTNER, W. B.; BERGLUND, K. The institutionalization of entrepreneurship: questioning the status quo and re-gaining hope for entrepreneurship research. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 28, n. 7–8, p. 477–486, 2016. DOI: https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1221227.

FILSER, M.; TIBERIUS, V.; KRAUS, S.; ZEITLHOFER, T.; KAILER, N.; MÜLLER, A. Opportunity recognition: conversational foundations and pathways ahead. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 13, n. 1, p. 1-30, 2023.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2012.

FLEETWOOD, S. Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 197–222, 2005.

FLETCHER, D. E. Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 18, n. 5, p. 421-440, 2006.

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, 2016. Disponível em: https://doi.org/1014211/regepe.v5i3.360. Acesso em: 15 nov. 2024.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Entrepreneurial opportunities: who needs them? **Academy of Management Perspectives,** v. 34, n. 3, p. 366-377, 2020.

FOSS, N. J.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. A. The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1453–1471, 2013. DOI: 10.1002/smj.2135.

FRESE, M.; GIELNIK, M. M. The psychology of entrepreneurship: Action and process. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 137–164, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055646.

FUTTERER, F.; SCHMIDT, J.; HEIDENREICH, S. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. **Long Range Planning**, v. 51, n.1, 2018.

GAGLIO, C. M.; KATZ, J. The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. **Small Business Economics**, v. 16, n. 2, p. 95-111, mar. 2001.

GARUD, R.; KARNØE, P. Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. **Research Policy**, v. 32, p. 277–300, 2003.

GANS, J. S.; STERN, S.; WU, J. Foundations of entrepreneurial strategy. **Strategic Management Journal**, v. 40, p. 736–756, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.3010. Acesso em: 23 dez. 2024.

GEORGE, N. M.; PARIDA, V.; LAHTI.; WINCENT, J. A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 309–350, 2016. DOI: 10.1007/s11365-014-0347-y.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODLEY, A. C. Entrepreneurial opportunities, implicit contracts, and market making for complex consumer goods. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 4, p. 273–287, 2013. DOI: 10.1002/sej.1167.

GODOY, A. S.Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

GOMES, J. M. **A ação empreendedora dos produtores de jogos independentes**: A atuação dos produtores indie no processo criativo da produção do game. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

GONÇALVES, V. B. **Empreendedorismo corrupto**: proposição e aplicação de um esquema teórico para analisar o fenômeno. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2022.

GORSKI, P. As critical realism meets social constructionism. **European Journal of Sociology**, v. 54, n. 3, p. 461–465, dez. 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1017/S0003975613000258. Acesso em: 16 dez. 2024.

GRAVATÁ, A.; PIZA, C.; MAYUMI, C.; SHIMAHARA, E. **Volta ao mundo em 13 escolas**. São Paulo: Fundação Telefônica; A. G., 2013. 288 p.

GREENMAN, A. Everyday entrepreneurial action and cultural embeddedness: An institutional logics perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 7–8, p. 631–653, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08985626.2013.829873.

GUEDES, A. M. C. **Subjetivação da ação empreendedora por mulheres na perspectiva da psicodinâmica do trabalho**. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Estadual de Maringá.

GUO, Z.; ZHANG, J.; GAO, L. It is not a panacea! The conditional effect of bricolage in SME opportunity exploitation. **R&D Management**, v. 48, n. 5, p. 603–614, 2018. DOI: 10.1111/radm.12325.

HANSEN, D. J.; SHRADER, R.; MONLLOR, J. Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 283–304, 2011. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2011.00325.x.

HARRÉ, R.; SECORD, P. F. **The explanation of social behaviour**. Oxford: Basil Blackwell, 1972.

HAXHI, I.; RIVERA-SANTOS, M.; RUFÍN, C. H. After the Collapse: Spontaneous Institutionalization and the Emergence of Market Institutions. **Academy of Management Review,** 2024. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2021.0045.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

HORNSBY, J. S. *et* al. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 236–247, 2009.

HUANG, C.; SUN, L.; LIU, Q.; YAN, Y.; LI, C. The impact of team knowledge heterogeneity on entrepreneurial opportunity identification: a moderated mediation model. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 15, p. 71-82, 2022.

HUNT, R. A.; LERNER, D. A.; JOHNSON, S. L.; BADAL, S.; FREEMAN, M. A. Cracks in the wall: Entrepreneurial action theory and the weakening presumption of intended rationality. **Journal of Business Venturing**, v. 37, 106190, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106190.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**: educação 2019. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2020. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736.pdf.

IBGE. **Censo 2022**: taxa de analfabetismo cai de 9,6% para 7,0% em 12 anos, mas desigualdades persistem. Agência de Notícias IBGE, 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/40098-censo-2022-taxa-de-analfabetismo-cai-de-9-6-para-7-0-em-12-anos-mas-desigualdades-persistem.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 963–989, 2003. DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00086-2.

JARVIS, L. C. Identification, intentions and entrepreneurial opportunities: an integrative process model. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 2, p. 182-198, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2015-0041.

JENKINS, A.; McKELVIE, A. What is entrepreneurial failure? Implications for future research. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 2, p. 176–188, 2016. DOI: 10.1177/0266242615574011.

JIA, Z.; FANG, Z.; ZHANG, H. Normalization of Web of Science Institution Names Based on Deep Learning. **Algorithms**, Basel, v. 17, n. 7, p. 312, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/a17070312.

KAIDESOJA, T. Exploring the concept of causal power in a critical realist tradition. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 37, n. 1, p. 1-24, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00328.x.

KASPEROVÁ, E.; KITCHING, J.; BLACKBURN, R. Identity as a causal power: contextualizing entrepreneurs' concerns. The **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 19, n. 4, p. 237–249, 2018.

KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 429-441, 1988.

KIMMITT, J.; MANDAKOVIC, V.; MUNOZ, P. Social problem scale, public investment and social entrepreneurship action. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 2022.

KITCHING, J.; ROUSE, J. Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 4, p. 1–20, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0266242616652211.

KLEIN, P. G. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 175–190, 2008.

KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; McGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. Toward a theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, **v. 7**, n. 1, p. 1–15, 2010.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty, and profit**. Boston: Houghton Mifflin, 1921.

KUCKERTZ, A.; KOLLMANN, T.; KRELL, P.; STÖCKMANN, C. Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 1, p. 78-97, 2017. DOI: 10.1108/IJEBR-12-2015-0290.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 60–71, 2001. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/4165786.

LACERDA, G. D. **Ação empreendedora no setor público**: A criação do setor de "Pós-compra" em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras.

LACERDA, G. D.; ANDRADE, D. M. Entrepreneurial action in the public sector: The "Post-purchase" sector of a public university of Minas Gerais. **Journal of Accounting, Management and Governance,** v. 24, n. 2, p. 185–203, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a3.

LEBARON, C.; CHRISTIANSON, M. K.; GARRETT, L.; ILAN, R. Coordinating flexible performance during everyday work: an ethnomethodological study of handoff routines. **Organization Science**, v. 27, n. 3, p. 514-534, 2016.

LEITCH, C. M. et al. The Philosophy and Practice of Interpretivist research in Entrepreneurship Quality, Validation, and Trust. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, 2010.

LEE, R.; JONES, O. Entrepreneurial social capital research: resolving the structure and agency dualism. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 21, n. 3, 2015.

LEONG, D. Uncertainty and information causality in opportunity-as-artefact driving entrepreneurial actions. **Revista de Gestão**, v. 31, n. 1, p. 50–64, 2023. DOI: 10.1108/REGE-09-2021-0168.

LÉVI-STRAUSS, C. **The savage mind**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

LIMA, J. B. Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: COLÓQUIO SOBRE EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. ***Anais...*** Curitiba: PUC-PR, 2008. 1 CD-ROM.

LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Social constructionism and entrepreneurship: basic assumptions and consequences for theory and research. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 15, n. 1, p. 25-47, 2009. DOI: https://doi.org/10.1108/13552550910934440.

LOVATO, A.; FRANZIM, R. (org.). **O ser e o agir transformador**: para mudar a conversa sobre educação. São Paulo: Ashoka/Alana, 2017.

LUDWIG, K. **From Individual to Plural Agency**: Collective Action I. Oxford: Oxford University Press, 2016.

LUIZ, E. *et al*. **No fio da memória**: o CIEJA Campo Limpo e sua linha do tempo. In: FRANZIM, R.; LOVATO, A. S.; BASSI, F. (org.). Criatividade: mudar a educação, transformar o mundo. São Paulo: Ashoka/Instituto Alana, 2019. p. 133-142.

LUSA, M. G.; MARTINELLI, T.; MORAES, S. A.; ALMEIDA, T. P.. A Universidade pública em tempos de ajustes neoliberais e desmonte de direitos. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 536-547, set./dez. 2019. DOI: 10.1590/1982-02592019v22n3p536.

MACHADO, H. P. V.; CAZELLA, C. F.; PIEKAS, A. A. S.; CARVALHO, C. E. Entrepreneurship and strategy: Analyzing themes from bibliometric studies in the light of the concept of strategic entrepreneurship. **Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 3, Art. 3, e200036, 2021. DOI: 10.1590/1807-7692bar2021200036.

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

MARQUES, T. W. R. **O empreendedorismo universitário pela dinâmica da ação empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MARTIN, L.; WILSON, N. **Opportunity, discovery and creativity**: A critical realist perspective. International Small Business Journal, v. 34, n. 3, p. 261– 275, 2016.

MARTINS, S. P. **Ações empreendedoras**: estudo com micro e pequenos empresários da Região Metropolitana de Belo Horizonte. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: Macmillan, 1920.

MCBRIDE, R.; WUEBKER, R. Social Objectivity and Entrepreneurial Opportunities. **Academy of Management Review**, v. 47, n. 1, p. 75–92, 2022. DOI: 10.5465/amr.2017.0451.

MCMULLEN, J. S. Entrepreneurial judgment as empathic accuracy: A sequential decision-making approach to entrepreneurial action. **Journal of Institutional Economics**, v. 11, n. 3, p. 651-681, 2015.

MCMULLEN, J. S.; BAGBY, D. R.; PALICH, L. E. Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action. **Entrepreneurship theory and practice**, p. 1042-2587, set. 2008.

MCMULLEN, J. S.; INGRAM, K. M.; ADAMS, J. What makes an entrepreneurship study entrepreneurial? Toward a unified theory of entrepreneurial agency. **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 44, n. 6, p. 1141-1173, 2020.

MCMULLEN, J. S.; FITZSIMMONS, J. R.; SHETTY, K.; RAMOGLOU, S. A temporal typology of entrepreneurial opportunities: Implications for optimal timing of entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 38, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106356.

MCMULLEN, J. S.; PLUMMER, L. A.; ACS, Z. J. What is an entrepreneurial opportunity? **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 273-283, abr. 2007.

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. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628.

MEEK, W. R.; PACHECO, D. F.; YORK, J. G. The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. **Journal of Business Venturing** v. 25, p. 493–509, 2010.

MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T. Investigando novas articulações e possibilidades no discurso empreendedor: contexto, sujeito e ação. **O&S**. Salvador, v.17, n. 53, 2010.

MINTROM, M.; NORMAN, P. Policy entrepreneurship and policy change. **Policy Studies Journal**, v. 37, n. 4, p. 649–667, 2009.

MITCHELL, J. R.; SHEPHERD, D. A. To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 138–154, 2010.

MOGHADAM-SAMAN, S. How do mechanisms' 'tendency' within critical realism influence our understanding of structure-agency relations? **RUNIN Working Paper Series**, n. 7, 2019. Disponível em: https://research.utwente.nl/en/publications/how-do-mechanisms-tendency-within-critical-realism-influence-our-.

MOLE, K. F.; MOLE, M. Entrepreneurship as the structuration of individual and opportunity: A response using a critical realist perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 230–237, 2010.

MORAES, P. N. **A ação empreendedora em plataformas online**: A lógica effectual de empreendedores domiciliados no Porto Digital. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

MORAIS, M. C. A.; EMMENDOERFER, M. L.; RESENDE, T. C.; VALADARES, J. L. Empreendedorismo no setor público: categorizando suas polissemias. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 6, n. 1, p. 122–137, jan./abr. 2021.

MORALES, C.; MASUDA, A. D.; HOLTSCHLAG, C. The why and how of entrepreneurial action: An integrative model based on individual values and action theory. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 22, e58, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1017/sjp.2019.62.

MÜLLER, S.; KIRST, A. L.; BERGMANN, H.; BIRD, B. Entrepreneurs' actions and venture success: a structured literature review and suggestions for future research. **Small Business Economics**, v. 60, n. 1, p. 199–226, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s11187-022-00644-3.

MUÑOZ, P.; DIMOV, D. Facing the future through entrepreneurship theory: A prospective inquiry framework. **Journal of Business Venturing**, v. 38, 2023.

MURAD, E. P. **Ações empreendedoras sociais na educação**: Histórias de formação e transformação no contexto de inovação educacional. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Lavras.

NAFUKHO, F. M.; EL MANSOUR, W. Factors determining entrepreneurial opportunity recognition and the significant role of education and training. **European Journal of Training and Development**, v. 49, n. 1/2, p. 77-96, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2023-0054.

NASCIMENTO, P. O. **Ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras.

NASCIMENTO, P. O.; ANDRADE, D. M. **Ação empreendedora na gestão escolar pública**. Administração Pública e Gestão Social, v. 14, n. 4, p. 1–14, 2022. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351572930009.

NUNES, E. F. **Empreendedorismo na gestão pública municipal e suas implicações no desenvolvimento local**: Um estudo de caso de ações empreendedoras no município de Paragominas no Pará. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras.

OHEMENG, F. L. K.; KAMGA, O. Administrative leaders as institutional entrepreneurs in developing countries: A study of the development and institutionalization of performance management in Ghana's public service. **Public Administration Development**., v.40, p. 87–100, 2020.

OLIVEIRA, M. T. C.; BARÃO, G. O. D. Trabalho e formação docente no contexto do desmonte da educação pública no Brasil. **Revista Trabalho, Política e Sociedade**, v. 5, n. 9, p. 463-482, jul.-dez. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.29404/rtps-v5i9.692.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 1, p. 564-588, 1992.

PACHO, F. The effect of effectuation principles on opportunity exploitation by entrepreneurs in a developing economy. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 27, n. 3, 2022. DOI: 10.1142/S1084946722500224.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: Uma análise sob o

enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal de Minas Gerais.

PAULA, A. P. P. de. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 24–46, jan./mar. 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395131419.

PATARRA, I. O governo Luiza Erundina: cronologia de quatro anos de administração do PT na cidade de São Paulo, de 1989 a 1992. **Geração**, São Paulo, 1996.

PERERA, M. A. C. N. Institutionalization of Quality Management Practices (QMPs): A Case Study of a Sri Lankan Entity. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 8, n. 2, p. 276-323, 2024.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. **Entrepreneurship Theory And Practice**, p. 1042-2587, jan./2011.

PETERS, G. Domínios de Existência: realismo crítico e ontologia estratificada do mundo social. **Teoria e cultura**, v. 14, n. 2, 2019.

PIMENTEL, T. D. Realismo crítico nos estudos organizacionais: Notas introdutórias sobre seus fundamentos filosóficos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 268–284, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200009.

PLUMMER, L. A.; HAYNIE, J. M.; GODESIABOIS, J. An essay on the origins of entrepreneurial opportunity. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 363-379, abr. 2007.

PORTO, P.; QUEIROZ, S. L.. Desmonte da educação e da pesquisa no Brasil. **Química Nova na Escola**, v. 41, n. 3, p. 215, ago. 2019. Disponível em: http://dx.doi.org/10.21577/0104-8899.20160169.

PRADO, J. W. do; ALCÂNTARA, V. C.; CAMPOS, A. C.; NASCIMENTO, T. B. P. Realismo crítico e estudos organizacionais: Uma análise bibliométrica. **Revista de Pesquisa em Ciências da Administração - RPCA**, v. 13, n. 2, p. 125–142, abr.–jun. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.27540. Acesso em: 07 jan. 2024.

PRADO, J. W. do; SILVA, A. S. da; MARTINS, H. C. Multivariate analysis of credit risk and bankruptcy research data: a bibliometric study involving different knowledge fields (1968–2014). **Scientometrics**, v. 106, n. 3, p. 1007–1029, 2016.

PRESTES, C. Eda Luiz: "**Dá pra fazer diferente em educação pública**". São Paulo, 2016. Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/noticias/eda-luis-da-para-fazer-diferente-em-educacao-publica/>.

RAMOGLOU, S.; GARTNER, W. B. A Historical Intervention in the "Opportunity Wars": Forgotten Scholarship, the Discovery/Creation Disruption, and Moving Forward by Looking Backward. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 47, n. 4, p. 1521–1538, 2023. DOI: 10.1177/10422587211069310.

REED, M. **Critical realism**: method, or philosophy or philosophy in search of a method? In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (eds.). The Sage Handbook of Organizational Research Methods. London: Sage, 2009.

REN, S.; SHU, R.; BAO, Y.; CHEN, X. Linking network ties to entrepreneurial opportunity discovery and exploitation: the role of affective and cognitive trust. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, p. 465–485, 2016. DOI: 10.1007/s11365-014-0350-3.

RENKO, M.; SHRADER, R. C.; SIMON, M. Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. **Management Decision**, v. 50, n. 7, p. 1233-1251, 2012. DOI: 10.1108/00251741211246987.

RESE, N.; MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: "uma estória baseada em fatos reais". **Anais...** do Encontro de Estudos Organizacionais – EnEO, Curitiba, 2010.

REYES-MENENDEZ, A.; CLEMENTE-MEDIAVILLA, J.; VILLAGRA, N. Understanding STI and SDG with artificial intelligence: a review and research agenda for entrepreneurial action. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 196, p. 122785, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122785.

RODRIGUES, D. G. **Aprendendo a ser autor da ação empreendedora**: Narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão paraibano. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba.

RUMMERT, S. M.; VENTURA, J. P. Políticas públicas para educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re)construção da subalternidade – considerações sobre os Programas Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola. **Educar**, Curitiba, n. 29, p. 29–45, 2007.

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

SÃO PAULO (Município). **Decreto n.º 33.894**, de 14 de julho de 1993. Institui o Centro Municipal de Ensino Supletivo – CEMES. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 15 jul. 1993. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). **Decreto n.º 43.052**, de 5 de março de 2003. Institui os Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos – CIEJAs. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 6 mar. 2003. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). Conselho Municipal de Educação. **Parecer CME n.º 151**, de 2009. Oficializa os CIEJAs como modalidade de ensino da Rede Municipal de Educação de São Paulo. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2009. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). **Lei n.º 15.648**, de 11 de dezembro de 2012. Transforma os Centros Integrados de Educação de Jovens e Adultos – CIEJA em um programa da cidade de

São Paulo para a educação de jovens e adultos. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 12 dez. 2012. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). **Decreto n.º 53.676**, de 27 de dezembro de 2012. Regulamenta a Lei n.º 15.648, de 2012. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 28 dez. 2012. Disponível em: https://leismunicipais.com.br. .

SÃO PAULO (Município). **Decreto n.º 54.531**, de 18 de outubro de 2013. Altera a regulamentação dos CIEJAs. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 19 out. 2013. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). **Portaria n.º 9.032**, de 15 de setembro de 2017. Estabelece diretrizes complementares para o funcionamento dos CIEJAs e consolida os decretos anteriores. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 16 set. 2017. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). **Lei n.º 17.623**, de 30 de dezembro de 2021. Permite que o Poder Executivo disponibilize vagas para o ensino médio nos CIEJAs. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 31 dez. 2021. Disponível em: https://leismunicipais.com.br.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. **CIEJAs na cidade de São Paulo**: identidades, culturas e histórias. São Paulo: SME/COPED, 2021. ISBN 978-65-00-24225-6.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. **Projeto Político Pedagógico do CIEJA Campo Limpo – 2024**. São Paulo: SME/CIEJA Campo Limpo, 2024.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 286–305, 2006.

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

SAYER, A. Características chave do realismo crítico na prática: um breve resumo. **Estudos de Sociologia**, v. 6, n. 2, p. 7-32, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis**. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Eds.). Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 55-80.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 2000.

SHEPHERD, D. A. Party on! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity-based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 489-507, 2015.

SHEPHERD, D. A.; MAJCHRZAK, A. Machines augmenting entrepreneurs: opportunities (and threats) at the nexus of artificial intelligence and entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 37, n. 4, p. 106227, 2022.

SHEPHERD, D. A.; OSOFERO, M.; WINCENT, J. A personal adversity model of justifying the costs of entrepreneurial action: The case of oil thieves in the Niger Delta. **Journal of Business Venturing**, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106163.

SHEPHERD, Dean A.; PATZELT, Holger. The "heart" of entrepreneurship: The impact of entrepreneurial action on health and health on entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 4, p. 22-29, 2015.

SHEPHERD, D. A.; SEYB, S.; SOUITARIS, V. On the edge of destruction: An impaired-regulation model of destructive entrepreneurial action. **Journal of Management**, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/01492063221126710.

SHORT, J. C.; KETCHEN Jr., D. J.; SHOOK, C. L.; IRELAND, R. D. The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 40-65, 2010. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309342746.

SILVA, L. C. **A ação empreendedora na indústria criativa**: A expertise dos produtores de cinema de Pernambuco. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco.

SILVA, C. de A. **Ação empreendedora**: abordagem compreensiva e evidências da interação família-escola e do Plano Nacional de Educação. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2020.

SILVA, C. A.; ANDRADE, D. M.; ALCANTARA, V. C. Perspectives on entrepreneurial action: a scoping review of the literature. **Boletim de Conjuntura**, v. 18, p. 549-573, 2024.

SILVA, C. de A.; ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. Entrepreneurial Action in the Public Sector: An Analysis of Family-School Interaction in Public Educational Institutions. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 3, p. 1–14, 2023. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351575316014.

SILVA, C. A.; ARAÚJO, E. T. T.; ANJO, J. E. S.; BRITO, V. G. P.; ANDRADE, D. M. Empreendedorismo público à luz das teorias da prática. **Contextus**, v. 20, n. 7, p. 88–98, 2022. DOI: https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72212

SILVA, F. A. O. R.; SOARES, L. Youth and Adult Education within the municipal sphere in Minas Gerais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 47, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147227768.

SILVA, J. A. da; MEZACASA, D. S.; CARVALHO, A. M. O desmonte da educação pública no Brasil: uma análise sob a perspectiva da colonialidade do poder. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 14, n. 2, 2022.

SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. A. F. Empreendedorismo estratégico: exploration, exploitation e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220091.

SINGER, P. I. **Um governo de esquerda para todos**: Luiza Erundina na prefeitura de São Paulo (1989 - 1992). São Paulo: Brasiliense, 1996.

SINGH, S.; CORNER, P. D.; PAVLOVICH, K. Failed, not finished: a narrative approach to understanding venture failure stigmatization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 150–166, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2014.07.005.

SINGH, V. K.; SINGH, P.; KARMAKAR, M. et al. The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: a comparative analysis. **Scientometrics**, v. 126, p. 5113–5142, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5.

SERVANTIE, V.; HLADY-RISPAL, M. Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 30, n. 3-4, p. 310-335, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413774.

SERVANTIE.; HLADY-RISPAL, M. Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP. **Revue internationale**, v. 32, n. 3-4, p. 261–290, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.7202/1067740ar.

SOARES, L.; VENÂNCIO, A. R. Tensões, contradições e avanços: a educação de jovens e adultos em uma escola municipal de Belo Horizonte. **Educar**, Curitiba, n. 29, p. 141–156, 2007. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57577.

SOTARAUTA, M.; MUSTIKKAMAKI, N. Institutional entrepreneurship, power, and knowledge in innovation systems: Institutionalization of regenerative medicine in Tampere, Finland. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 33, n. 2, p. 342–357, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1068/c12297r.

SOUSA, R. B. de. **O empreendedorismo social na Associação dos Pescadores de Brasília Teimosa**: um estudo acerca da ação empreendedora em empreendimento social na cidade do Recife. 2013. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

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, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0266242613480376.

SPÓSITO, M. P.; HADDAD, S**. Juventude, escolarização e poder local:** relatório da primeira fase da pesquisa: políticas públicas de educação de jovens e adultos e juventude na região metropolitana de São Paulo. São Paulo: Ação Educativa, 2003.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STEVENSON, R.; GUARANA, C.; LEE, J.; CONDER, S.; BONANI, C.; ARVATE, P. Entrepreneurial identity and entrepreneurial action: A within-person field study. **Personnel Psychology,** v. 77, n. 1, p. 197–224, 2024. DOI: 10.1111/peps.12611.

STREET, C. T.; GALLUPE, R. B.; BAKER, J. The influence of entrepreneurial action on strategic alignment in new ventures: Searching for the genesis of alignment. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, p. 59-81, 2018.

STROE, S.; PARIDA, V.; WINCENT, J. Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy**. Journal of Business Research**, v. 89, p. 265-272, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.035.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995. DOI: 10.2307/258788.

SUDDABY, R.; BRUTON, G. D.; SI, S. X. Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 1, p. 1–10, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2014.09.003.

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, 2012.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983. DOI: 10.2307/2392383.

TOWNSEND, D. M.; HUNT, R. A.; MCMULLEN, J. S.; SARASVATHY, S. D. Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 659–687, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109.

VAGHELY, I. P.; JULIEN, P. Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 73–86, 2010. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.06.004.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 82–98, abr. 2015. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273537756007.

VAN DEN BROEK, J.; BENNEWORTH, P.; RUTTEN, R. Institutionalization of cross-border regional innovation systems: The role of university institutional entrepreneurs. **Regional Studies, Regional Science**, v. 6, n. 1, p. 55–69, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1080/21681376.2018.1562362.

VAN GELDEREN, M.; WIKLUND, J.; McMULLEN, J. S. Entrepreneurship in the future: a Delphi study of ETP and JBV editorial board members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 45, n. 5, p. 1239-1275, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/10422587211010503.

VANDENBERGHE, F.; PIMENTEL, T. D. Realismo Crítico, Ontologia e Sociologia. **Teoria & Cultura**, Juiz de Fora, v. 14, n. 2, dez. 2019. Disponível em: https://periodicos.ufjf.br/index.php/TeoriaeCultura.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; FORSTER, W. R. Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 21–33, 2012. DOI: 10.5465/amr.2011.0079.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WALSH, G. S.; CUNNINGHAM, J. A. Business failure and entrepreneurship: emergence, evolution and future research. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 163–285, 2016. DOI: 10.1561/0300000063.

WANG, Z.; SHAO, Y. Decide to take entrepreneurial action: Role of entrepreneurial cognitive schema on cognitive process of exploiting entrepreneurial opportunity. **Sustainability**, v. 14, 4709, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su14084709.

WATSON, T. J. Entrepreneurial action and the Euro-American social science tradition: Pragmatism, realism and looking beyond 'the entrepreneur'. **Entrepreneurship & Regional Development,** v. 25, n. 1–2, p. 16–33, 2013a. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08985626.2012.754267.

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, 2013b. Disponível em: https://doi.org/10.1080/08985626.2012.754645.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Vol. 1. 4. ed. Brasília: UnB, 1991.

WEERAKOON, C.; GALES, B.; MCMURRAY, A. J. Embracing entrepreneurial action through effectuation in social enterprise. **Social Enterprise Journal**, v. 15, n. 2, p. 195–214, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2018-0053.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas,** v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WILLIAMS, C. C. **The Hidden Enterprise Culture: Entrepreneurship in the Underground Economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

WIKLUND, J.; YU, W.; TUCKER, R.; COOPER, W. Mental disorders in the entrepreneurship context: when being different can be an advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n. 2, p. 182–206, 2018. DOI: 10.5465/amp.2017.0063.

WOOD, M. S.; BAKKER, R. M.; FISHER, G. Back to the future: A time-calibrated theory of entrepreneurial action. **Academy of Management Review**, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2018.0060.

WOOD, M. S.; BAKKER, R. M.; FISHER, G. Unreasoned, non-deliberative, or temporally uncertain? Elaborating time-calibrated entrepreneurial action. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 1, p. 1-13, 2024. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.2020.0524.

WOOD, M. S.; McKINLEY, W. The Entrepreneurial Opportunity Construct: Dislodge or Leverage? **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n. 3, p. 300–314, 2020. DOI: 10.5465/amp.2017.0162.

ZUCKER, L. **The role of institutionalization in cultural persistence**. In W. POWELL,; P. DIMAGGIO (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis (pp. 83-107). Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Estruturação do roteiro de entrevistas com base nas unidades teóricas e leis de interação

Etapa	Categoria	Sub categoria	Influência na ação	Comportamento situação	Perguntas
Percepção da oportunidade	Processo	Oportunidade	É o elemento central que motiva o empreendedor a interpretar situações objetivas e transformá-las em possibilidades subjetivas de ação	Objetividade: * dor de mercado * demandas coletivas que exigem intervenção pública * falhas de políticas públicas * problemas sociais estruturais ou comunitários * exploração de modos de produção ilícitos * oportunidade de enriquecimento ilícito * falha ou vulnerabilidade de sistemas Subjetividade: * Alerta empreendedor: observação atenta de tendências, necessidades não atendidas ou ineficiências no ambiente; * Conhecimento prévio: plicar o que já sabe sobre um setor específico para identificar problemas ou lacunas que podem ser transformados em soluções inovadoras. * Expertise técnica ou mercadológica: Realizar análises técnicas ou de mercado para validar ideias, identificar soluções viáveis e estabelecer planos de ação concretos.	Objetivo: Compreender como o empreendedor percebe e interpreta oportunidades em seu contexto. - De onde surgiu a idéia de fundar seu empreendimento? - Como você percebeu a oportunidade inicial para desenvolver sua ação? - Quais fatores, como demandas do mercado ou problemas sociais, influenciaram sua decisão? - Você identifica alguma dor de mercado ou lacuna nas políticas públicas que motivou sua ação? - De que forma você usou sua experiência ou análise crítica para interpretar as condições do ambiente e identificar essa oportunidade? - Houve aprendizados prévios que ajudaram você a formular hipóteses ou ajustar suas ações? - Houve momentos em que as informações disponíveis eram ambíguas ou incompletas? Como você lidou com isso?

		Incerteza	Exige que o ator empreendedor interprete sinais ambíguos e incompletos do ambiente, confiando em sua reflexividade, criatividade e valores individuais para perceber potenciais transformadores	* Mudanças no mercado pela introdução de novas tecnologias; alterações em políticas públicas ou regulamentos * Contextos imprevisíveis que geram necessidade de soluções rápidas e criativas para atender demandas emergentes *Mudanças nos valores ou hábitos do consumidor, como maior foco em sustentabilidade, sem dados claros sobre sua viabilidade comercial.	- Mudanças no ambiente, como novas tecnologias ou alterações nos valores do consumidor, influenciaram sua percepção? - De que forma suas interações com outras pessoas ou organizações ajudaram a moldar sua percepção dessa oportunidade? - Você contou com parcerias ou redes que contribuíram para identificar ou validar a oportunidade?
	Fatores humanos	Reflexividade	Evidenciada na capacidade do empreendedor de interpretar e reagir subjetivamente às condições objetivas do ambiente	* Reconhecimento de mudanças no ambiente; interpretação de contextos ambíguos; aprendizado de experiências anteriores; análises críticas, formulação de hipóteses, exploração de alternativas, reajustes	
		Agência	Fundamental para que o empreendedor atue de maneira intencional, transformando situações objetivas em oportunidades viáveis por meio de ações conscientes	* Tomada de decisão intencional; proatividade; implementação de planos; resolução de barreiras; mobilização de recursos	
		Competências	Relacionadas ao processamento cognitivo e à habilidade de perceber oportunidades, utilizando experiências, conhecimento e intuição	* Reconhecimento de padrões, aplicação de conhecimentos específicos, resolução de problemas ambíguos, articulação de ideias	
		Motivação	Impulsiona o empreendedor a buscar ativamente oportunidades que estejam alinhadas aos seus objetivos, interesses e valores.	* Alinhamento pessoal com a oportunidade; investimento de recursos pessoais; engajamento em PeD; foco em soluções significativas	

		Criatividade	Reinterpretação de situações convencionais, conexões de ideias aparentemente desconexas, geração de soluções originais e exploração de novas possibilidades	* Aproveitamento de recursos não convencionais, experimentação; ideais inovadoras, visualização de possibilidades, interconexão de conceitos.	
		Valores individuais	Atuam como filtros que moldam a percepção do que é relevante ou valioso. Eles direcionam as escolhas do empreendedor sobre quais oportunidades perseguir, alinhando a decisão inicial com suas crenças, motivações e objetivos pessoais.	* Escolha de oportunidades alinhadas aos seus princípios; rejeição de ideias incompatíveis; defesa de ideais pessoais; inspiração pessoal como motivador.	
	Interações	Conexões	Facilitam a validação e o desenvolvimento das oportunidades, conectando o empreendedor a outros atores e recursos que podem reforçar sua visão.	* Colaboração para validação, solitação de feedbacks, engajamento em redes profissionais, aproveitamento da situação de outros	
		Relacionalidade	Influencia como o empreendedor constrói sentido e legitimidade para a oportunidade em colaboração com outros atores.	* Articulação de rede de apoio; mediação de conflitos; criação de confiança mútua, construção de parcerias estratégicas	

	Contextos e impactos	Ambiente	Representa as condições objetivas que influenciam a percepção de oportunidade.	* Favorável: acesso à recursos, mercado colaborativo, cenário econômico e regulatório estável * Desfavorável: incerteza política, ambiguidade, complexidade, percepções equivocadas * Restrito: escassez de recursos, limitação de redes de conexão, barreiras regulatórias e geográficas * Dinâmico: mudanças tecnológicas, necessidade de resposta ágil	
		Lógica institucional	Moldam as interpretações do empreendedor sobre a viabilidade e legitimidade das oportunidades percebidas.	* Busca por legitimidade; engajamento com reguladores e políticas públicas, alinhamento com expectativas sociais * resistência a normas institucionais; justificativa de ações ilegais ou inadequadas.	
	Estratégias	Adaptação	Implícita na forma como os empreendedores ajustam suas percepções e ações de acordo com as condições ambientais e sociais para transformar ideias em realidades concretas.	* Ajuste a mudanças contextuais, ajuste à feedbacks; exploração de contextos emergentes. * flexibilidade, abertura à experimentação.	
Exploração da oportunidade	Processo	Incerteza	Exige que os atores empreendedores tomem decisões sob condições imprevisíveis, testem hipóteses, e adaptem estratégias para mobilizar recursos e transformem oportunidades em ações concretas.	* Teste de hipótese, tomada de decisão ágil, ajustes contínuos nas estratégias, uso de redes de apoio, ambiguidade sobre os resultados; necessidade de experimentação	Objetivo: Investigar as estratégias e ações tomadas para transformar a oportunidade em uma iniciativa concreta. Como estava o contexto nessa etapa. - Quais estratégias você utilizou para explorar essa oportunidade? - Você desenvolveu um plano

		Risco	Envolve o investimento de recursos (tempo, financeiros, humanos) para transformar a oportunidade percebida em algo concreto.	* Incertezas sobre a viabilidade técnica, aceitação do mercado, retorno financeiro e capacidade de mobilizar os recursos necessários.	detalhado para explorar a oportunidade? Se sim, como ele foi construído e quais etapas foram seguidas? - Quais resultados esperados foram definidos antecipadamente e como você os monitorou? - Durante a exploração, como você se adaptou a circunstâncias imprevistas ou aproveitou recursos disponíveis no momento?Quais? - Quais parcerias ou colaborações foram formadas ao longo do processo para ajustar suas estratégias? - Você precisou criar soluções com recursos limitados? Pode descrever como isso ocorreu? - Houve momentos em que você improvisou para superar barreiras?
	Estratégias	Causação	Caracterizada pelo planejamento direcionado e pela definição prévia de objetivos, focando em mercados previsíveis e maximizando resultados	* Planejamento estratégico: objetivos claros e mensuráveis, analisa informações de mercado e concorrência, plano de negócios detalhado (Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2018) * Maximização do retorno: avaliar retornos esperados (Fisher, 2012) * Execução controlada: processo de controle, monitoramento (Fisher, 2012) * Uso de recursos conhecidos (Servantie; Hlady-Rispal, 2018) * Tomada de decisão baseada em lógica preditiva e linear (Servantie; Hlady-Rispal, 2018)	

		Efetuação	Abordagem adaptável e flexível, que utiliza recursos disponíveis, priorizando a perda aceitável e a construção de novos mercados e possibilidades.	* Experimentação: criar protótipos e testar múltiplas variações de produtos ou serviços, Experimentar diferentes canais de distribuição e modelos de receita (Fisher, 2012) * Perda aceitável: investir recursos limitados com base no que está disposto a perder (Fisher, 2012) * Relações e redes: colaboração com stakeholders, pré-compromissos (Servantie; Hlady-Rispal, 2018) * Foco no controle de um futuro imprevisível (Servantie; Hlady-Rispal, 2018) * Flexibilidade: capacidade de ajustar os objetivos com base nas mudanças do ambiente (Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2018).	Como isso impactou sua iniciativa? - Como você equilibrou a necessidade de planejamento com a flexibilidade ao longo do processo? - Que riscos você identificou durante a exploração da oportunidade? Como você decidiu enfrentá-los ou mitigá-los? - Quais habilidades ou características pessoais foram mais importantes para explorar essa oportunidade? - Houve momentos em que você precisou encontrar soluções inovadoras para superar desafios? Pode dar um exemplo?

		Bricolagem	Estratégia criativa que combina recursos existentes de forma inovadora, muitas vezes em contextos de escassez, para superar desafios.	* Uso de recursos disponíveis: exploração de recursos subutilizados ou acessíveis localmente, incluindo redes informais, uso não convencional (Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2018). * Improvisação: a solução de problemas de forma criativa com o que está disponível (Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2018). * Foco em restrições: opera eficientemente mesmo sob limitações severas de recursos, envolver stakeholders (ex.: clientes e fornecedores) como mão de obra, ignorar ou contornar limitações institucionais; utilizar materiais descartados ou considerados inapropriados (Fisher, 2012; Servantie; Hlady-Rispal, 2018). * Nenhuma tentativa de controlar o futuro (Servantie; Hlady-Rispal, 2018)	- Como sua motivação ou visão influenciou a forma como você conduziu essa etapa? - Quais interações com parceiros, clientes ou outros atores foram fundamentais durante a exploração? - Você teve acesso a redes ou conexões que ajudaram a sustentar ou aprimorar sua ação? Como isso aconteceu? - Como o ambiente, seja econômico, social ou político, influenciou suas escolhas durante a exploração?
		Autonomia	Se manifesta na liberdade do ator empreendedor de definir os rumos do empreendimento, ajustar estratégias conforme o contexto e decidir os meios mais apropriados para enfrentar as incertezas.	* Controle do empreendedor sobre suas escolhas, tomada de decisões ágeis sem depender exclusivamente de diretrizes externas.	
	Fatores humanos	Reflexividade	Evidente na capacidade do empreendedor de analisar e escolher a estratégia mais adequada ao contexto, ajustando suas ações conforme o desenvolvimento do processo.	* Alteração no modelo de negócios, pivotação, reavaliação de metas e prioridades, uso de métodos ágeis, indicadores de desempenho, aprendizado contínuo.	

		Criatividade	Fundamental na bricolagem, permitindo que o empreendedor encontre soluções inovadoras com recursos limitados.	* Uso alternativo de recursos disponíveis, combinações criativas, redefinição do contexto, iteração rápida e prototipagem, capacidade de encontrar alternativas em caso de falha.	
		Competências	Permite que o empreendedor aplique conhecimentos, habilidades e experiências específicas para desenvolver estratégias eficazes e superar desafios no processo.	* Resolução de problemas, tomada de decisões informadas, gerenciamento de recursos e relacionamentos, adaptação às mudanças.	
		Agência	Representada pela intenção e ação consciente do empreendedor em mobilizar recursos e implementar estratégias.	* Escolhas deliberadas de alocação de recursos; estabelecimento de objetivos claros, mobilização de recursos, engajamento ativo em redes de contato, comportamento intencional, implementação de estratégias.	
	Interações	Conexões	Importantes para a efetuação, permitindo que redes de apoio e parcerias estratégicas sejam utilizadas para mitigar incertezas e aumentar a eficácia do processo.	* Co-desenvolvimento de produtos ou serviços compartilhados; estabelecimento de parcerias; apoio informal ou institucional; engajamento em eventos e encontros, uso de plataformas digitais, compartilhamento de experiência, de recursos.	
		Relacionalidade	Evidenciada na validação da identidade empreendedora e no fortalecimento das relações sociais para alcançar sucesso.	Busca e validação da identidade; construção de reputação, fortalecimento de redes sociais, ajustes no comportamento para fortalecer relações, valorização das conexões interpessoais.	

		Colaboração	Possibilita a troca de conhecimentos, compartilhamento de recursos e co-criação de soluções, potencializando a eficácia e a inovação no processo.	Interações ativas em parcerias, feedback mútuo, esforços colaborativos, desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços.	
	Contextos e impactos	Ambiente	Molda as condições para a escolha e execução das estratégias, destacando-se a importância de atender às demandas dos consumidores e a necessidade de adaptação às condições de mercado.	* Favorável: acesso à recursos, mercado colaborativo, cenário econômico e regulatório estável * Desfavorável: incerteza política, ambiguidade, complexidade, percepções equivocadas * Restrito: escassez de recursos, limitação de redes de conexão, barreiras regulatórias e geográficas * Dinâmico: mudanças tecnológicas, necessidade de resposta ágil.	
		Lógicas institucionais	Influenciam a abordagem do empreendedor, seja na criação de valor por bricolagem, na utilização de estratégias preditivas como a causação ou em abordagens adaptativas e flexíveis como a efetuação.	* Existência de lógicas dominantes, como normas sociais, culturais ou de mercado; adoção de práticas estabelecidas, reconhecimento de pressões institucionais, conformidade ou inconformidade com normas e expectativas.	
	Ontologia	Poderes causais	Ativam condições e interações que possibilitam a emergência de novos mecanismos, moldando ações empreendedoras com potencial de reconhecimento social e impacto significativo.	* relações causais: fatores que se influenciam e dão causa a outra coisa, tendências e suscetibilidades das entidades, obstrução ou facilitação de ações, constrangimento ou incentivo, ativação de condições e interações, mudanças nas crenças, normas e padrões gerados	

Emergência da ação	Processo	Incerteza	Desafia os atores empreendedores a obter legitimidade e aceitação social para suas iniciativas inovadoras, enquanto enfrentam a ambiguidade sobre seus impactos e a resposta do mercado.	* Dificuldades em prever o impacto da iniciativa ou a aceitação pelo público-alvo; resistência inicial de investidores, parceiros ou consumidores, que questionam a viabilidade ou valor da inovação; ausência de normas; necessidade de readequação constante.	Objetivo: Entender como a ideia se consolidou em um fenômeno reconhecido socialmente. - Quando você percebeu que a ação tinha dado certo? O que ocorreu? - Quais foram os passos mais importantes para que sua ação fosse aceita e reconhecida por outras pessoas ou instituições? - De que forma o contexto econômico, social ou político influenciou o processo de consolidação e reconhecimento da sua ação? - Quais habilidades pessoais ou características você considera fundamentais para consolidar sua ação como algo reconhecido socialmente? - Como suas parcerias ou redes ajudaram a ação a ganhar relevância e legitimidade na esfera social? - Quais estratégias foram utilizadas para consolidar sua ideia e transformá-la em uma iniciativa com impacto significativo? - Houve momentos em que a aceitação ou o impacto da sua ação eram incertos? Como você
		Risco	Relaciona-se à aceitação coletiva e à capacidade de gerar impacto significativo na sociedade.	* Possibilidade de que a ação não obtenha legitimidade social, não alcance seus objetivos ou falhe em se consolidar como prática inovadora.	
	Fatores humanos	Criatividade	Fundamental na adaptação e transformação social, permitindo que ideias inovadoras sejam reconhecidas e consolidadas na esfera social.	* Desenvolvimento de soluções inovadoras; adaptação a contextos sociais e culturais; capacidade de engajar e mobilizar stakeholders; transformação de ideias em realidades reconhecidas socialmente; superação de obstáculos com originalidade.	
		Reflexividade	Presente na capacidade do empreendedor de articular soluções criativas e romper com padrões estabelecidos, projetando novas realidades.	* Questionamento de normas e padrões estabelecidos; projeção de novas realidades; ajustes na estratégia em resposta a feedbacks.	
		Agência	Representada pela disposição do empreendedor em enfrentar incertezas, assumir riscos e implementar inovações disruptivas.	* Tomada de decisões corajosas; enfrentamento de barreiras contextuais; implementação de inovações disruptivas; gerenciamento de riscos.	

	Interações	Conexões	Cruciais para articular e consolidar crenças e valores sociais, permitindo que a ação empreendedora obtenha legitimidade e alcance coletivo.	* Envolvimento do em redes formais e informais; colaboração com stakeholders estratégicos; expansão de redes de apoio e influência.	lidou com essas dúvidas? - Quais mudanças sociais, organizacionais ou culturais sua ação ajudou a provocar durante sua emergência? - Que tipos de impacto sua ação gerou até o momento em que começou a ser reconhecida na sociedade?
		Relacionalidade	Reflete as trocas e negociações criativas entre os empreendedores e seus contextos sociais, fundamentais para a emergência da ação.	* Reflexão sobre as relações existentes e ajustes para fortalecer o processo de emergência; interações e colaborações criativas; construção e fortalecimento de relações estratégicas; negociações em contextos de conflito ou divergência	
		Legitimidade	Assegura o reconhecimento social da ação, permitindo que ela transcenda a subjetividade individual e alcance impacto coletivo por meio da aceitação de suas práticas, crenças e valores inovadores.	* Reconhecimento público; apoio de stakeholders; atendimento ou reconfiguração de padrões vigentes por meio de interações e negociações; mudanças de práticas, crenças ou padrões estabelecidos.	
	Estratégias	Dinamicidade	Evidente na capacidade dos empreendedores de ajustar suas ações e estratégias às condições emergentes, promovendo inovações que rompem com normas estabelecidas.	* Rápida adaptação; inovação contínuo e disruptiva; resposta rápida a condições emergentes.	
	Contextos e impactos	Transformação	Evidenciada pelo impacto significativo e mudanças concretas geradas na sociedade pelas ações empreendedoras.	* Mudanças em práticas sociais e econômicas; impacto cultural ou normativo; alterações em estruturas institucionais ou políticas públicas; expansão de mercados ou criação de novos setores.	

		Impactos	Moldam as consequências positivas ou negativas da ação, determinando transformações sociais, econômicas ou ambientais e sua legitimidade no contexto.	* Benefícios ou prejuízos gerados; promoção de práticas éticas e sustentáveis; incentivo à participação social; busca excessiva por lucros sem considerar consequências; práticas antiéticas ou ilegais.	
		Ambiente	Influencia as condições de emergência, moldando os desafios e as oportunidades enfrentados pelos empreendedores.	* Favorável: mercado colaborativo, cenário econômico e regulatório estável * Desfavorável: incerteza política, ambiguidade, complexidade, percepções equivocadas * Restrito: limitação de redes de conexão, barreiras regulatórias e geográficas * Dinâmico: mudanças tecnológicas, necessidade de resposta ágil.	
		Lógica institucional	Atuam como estruturas simbólicas que permitem consolidar crenças e práticas inovadoras na esfera social.	* Reflexão ou adaptação as normas sociais; construção de crenças e narrativas coletivas; reconfiguração de práticas institucionais existentes; criação de estruturas simbólicas inovadoras.	
Finalização da ação	Processo	Incerteza	Desafia a continuidade da ação ao exigir decisões sob condições imprevisíveis, podendo tanto inviabilizar sua institucionalização quanto resultar em interrupções que refletem a complexidade do processo.	* Tomada de decisões estratégicas sem informações completas; ações são interrompidas ou reconfiguradas em resposta a desafios inesperados; dificuldades de institucionalização; efeitos colaterais de decisões não planejadas.	Objetivo: Avaliar como a iniciativa alcançou seu desfecho, seja por institucionalização ou interrupção. - Sua ação se tornou parte de práticas organizacionais ou sociais? - Quais foram os principais

		Risco	Se manifesta de duas formas: na possibilidade de a ação empreendedora não alcançar a institucionalização e ser interrompida, ou na perda de relevância após a institucionalização.	* Risco de não alcançar a institucionalização, seja por ausência de legitimidade, barreiras regulatórias, crise financeira; risco de perda de relevância após a institucionalização; ações preventivas; descontinuidade das atividades, inovação constante.	marcos que consolidaram essa institucionalização? - Sua ação foi interrompida em algum momento?Se sim, quais foram os principais fatores que levaram a essa decisão? - Houve aprendizados significativos que você considera relevantes para futuras iniciativas? - Houve momentos críticos em que foi necessário persistir ou ajustar estratégias para manter a iniciativa? Pode dar um exemplo? - Como você lidou com barreiras que ameaçaram a continuidade da ação? - Quais habilidades ou características pessoais foram mais importantes para alcançar o desfecho, seja ele a institucionalização ou a interrupção da ação? - Como suas redes de contato ou parcerias influenciaram o desfecho da ação, ajudando na institucionalização ou contribuindo para a interrupção? - Quais estratégias foram adotadas para garantir a continuidade da ação ou para lidar com os desafios que levaram à sua interrupção? - Quais foram as principais mudanças geradas por sua ação na sociedade ou no mercado? - Você acredita que sua iniciativa deixou um legado significativo?
	Fatores humanos	Reflexividade	Essencial para interpretar os fatores que levam à continuidade ou interrupção da ação, promovendo aprendizado e evolução futura.	* Reflexão sobre acertos e erros; registro das lições aprendidas; revisar relatórios pós-projeto; uso de críticas ou sugestões de stakeholders; alterações nos planos futuros com base em aprendizados adquiridos; visão de longo prazo	
		Competências	Envolvem habilidades técnicas, emocionais e sociais para navegar as incertezas e evitar a interrupção.	* Domínio sobre processos e ferramentas; tomada de decisão baseada em dados; habilidades emocionais; habilidades sociais; flexibilidade e adaptabilidade.	
		Resiliência	Representada pela habilidade de persistir ou ajustar estratégias em contextos adversos, crucial tanto na busca pela institucionalização quanto no aprendizado decorrente da interrupção.	* Persistência em contextos adversos; ajustes estratégicos em resposta a adversidades; aprendizado decorrente da interrupção; resiliência no contexto da institucionalização.	
	Estratégias	Eficiência	Assegura a otimização de recursos e processos, consolidando ações inovadoras em rotinas previsíveis e sustentáveis que garantem a legitimidade e a continuidade da ação no longo prazo.	* Otimização de recursos; consolidação de processos em rotinas sustentáveis; garantia de legitimidade e aceitação social; continuidade e expansão da ação.	

		Dinamicidade	Evidente na capacidade de adaptação do empreendedor às condições contextuais, seja para alcançar a institucionalização, seja para recalibrar ações após a interrupção.	* Adaptação a condições contextuais para institucionalização; recalibração de ações após a interrupção; flexibilidade operacional e estratégica; reavaliação de recursos e redes.	Como ele é percebido? - Quais fatores do ambiente, como contexto econômico, social ou político, impactaram a continuidade ou interrupção da sua iniciativa? - O ambiente foi mais favorável, restrito, dinâmico ou desfavorável para sua ação? Pode explicar como. - Vocês implementaram alguma prática operacional para otimizar recursos e consolidar rotinas? - Como vocês ajustaram suas ações mudanças no contexto? - Como você percebeu o papel de normas e valores institucionais na legitimação ou rejeição da sua ação? - Como você avalia o legado da sua ação para o mercado ou a sociedade?
	Interações	Relacionalidade	Apoia o empreendedor na construção de apoio coletivo e validação social, essenciais para a institucionalização.	* Formação de redes para apoio coletivo; validação social da ação empreendedora; criação de normas e padrões compartilhados; mobilização de grupos em torno da ação.	
		Conexões	Cruciais para acessar recursos e fortalecer a legitimidade social, determinando o sucesso ou fracasso da ação.	Mobilização de redes para suporte financeiro e acesso a conhecimento e expertise; mapeamento de redes; possui reconhecimento por atores relevantes; colaborações estratégicas bem-sucedidas; conexões insuficientes ou mal utilizadas; conexões globais para escalar ou manter relevância; uso de parcerias próximas para acessar recursos de forma ágil.	
	Contextos e impactos	Institucionalização	Marca o desfecho bem sucedido de uma ação empreendedora	* Reconhecimento formal e social; sustentabilidade econômica e operacional; alterações em normas e padrões sociais; longevidade e persistência no tempo; reconhecimento e apoio institucional.	
		Interrupção	Marca o fracasso de uma ação empreendedora	* Cessação de operações; incapacidade de atingir objetivos; falta de sustentabilidade; abandono por stakeholders; fatores externos incontroláveis.	

		Ambiente	Influencia diretamente a continuidade ou interrupção, moldando as condições econômicas, sociais e políticas para a sustentação da ação.	* Favorável: disponibilidade de financiamento, incentivos fiscais ou apoio governamental. * Desfavorável: rejeição social ou ceticismo em relação à proposta, alterações frequentes em legislações que criam instabilidade. * Restrito: falta de financiamento ou mão de obra qualificada, isolamento geográfico. * Dinâmico: mudanças tecnológicas, necessidade de resposta ágil, emergência de novos concorrentes ou tendências que alteram o cenário competitivo.	
		Lógicas institucionais	Atuam no processo de legitimação, tanto para consolidar ações institucionalizadas quanto para desinstitucionalizar práticas não sustentáveis.	* Consolidação de ações institucionalizadas; desinstitucionalização de práticas não sustentáveis; processos de legitimação em rede; modificação de crenças e práticas; impactos no ambiente institucional.	
		Transformação	Evidenciada na institucionalização, onde a ação empreendedora deixa um legado significativo ao se tornar parte do tecido social e organizacional.	* Incorporação da ação em Estruturas Sociais e Organizacionais; Transformações Culturais e Sociais; Legado e Sustentabilidade a Longo Prazo; Reconhecimento Institucional e Social	

Dinâmica de interação 1	Processo	Processo	Transição entre etapas, percepção do potencial de mudança que deve ser convertida em ações concreta	* Análise do ambiente para identificar lacunas, problemas ou novas possibilidades que demandem ações estratégicas; elaboração de planos ou ajuste de ações para alinhar recursos e objetivos às condições percebidas; organização e utilização de recursos para viabilizar as ideias identificadas; testes ou implementações iniciais de ideias; interações com stakeholders, parceiros ou comunidades que ampliam o suporte necessário para transformar a percepção inicial em execução prática.	Objetivo: verificar como os empreendedores transformam a percepção de oportunidades em ações concretas, identificando os fatores, comportamentos e estratégias que sustentam essa transição, especialmente diante de incertezas, riscos e desafios contextuais. - Quais foram os principais passos que você seguiu desde a percepção da oportunidade até o início das ações relacionadas a ela? - Que tipo de recursos você organizou ou usou para transformar suas ideias em algo prático? - Você buscou apoio de outras pessoas ou organizações para viabilizar suas ações? Se sim, como isso aconteceu? - Você precisou tomar decisões com informações incompletas ou incertas? Como você lidou com isso? - Quais foram as estratégias que você utilizou para se adaptar às condições incertas do ambiente? - Alguma situação inesperada exigiu que você mudasse seus planos iniciais? Como foi essa experiência? - Antes de agir, você avaliou os
		Incerteza	Exige que o empreendedor tome decisões com informações incompletas, confiando em sua capacidade de análise, adaptação e resiliência para transformar percepção em ação concreta.	* Decisões rápidas sob pressão; experimentação e iteração; busca por informações complementares: flexibilidade estratégica.	
		Risco	Demanda que o empreendedor avalie cuidadosamente os potenciais benefícios e custos de suas ações, mobilizando recursos e estratégias para minimizar perdas e maximizar oportunidades.	* Análise de custo-benefício; tomada de decisão baseada em cenários; uso de recursos de forma precavida: implementação de estratégias de minimização de perdas: monitoramento contínuo do ambiente.	
	Fatores humanos	Reflexividade	Permite que o empreendedor analise criticamente os sinais do ambiente, ajustando sua percepção ao contexto e aplicando o conhecimento prévio de forma estratégica.	* Autoavaliação contínua; questionamento de suposições; busca de feedback; adaptação estratégica; discussões colaborativas; integração de novas informações; planejamento iterativo.	

		Competências	Fortalece a capacidade de reconhecer padrões e atuar estrategicamente	* Detecção de tendências ou conexões entre eventos aparentemente desconexos; soluções estratégicas; habilidades comunicativas; capacidade de negociação; aptidão para resolver problemas; gerenciamento eficiente de recursos, tempo e equipe.	possíveis ganhos e perdas? O que considerou mais importante nessa análise? - Que ações você tomou para reduzir possíveis perdas ou lidar com riscos? - Como você acompanhou as mudanças no ambiente enquanto desenvolvia sua ideia? - Durante o processo, você precisou revisar suas decisões ou estratégias? O que motivou essas revisões? - Você buscou opiniões de outras pessoas para ajustar suas ideias ou ações? - Como você percebeu as tendências ou padrões no mercado ou ambiente que influenciaram suas escolhas? - Quais habilidades pessoais ou profissionais foram mais importantes para transformar suas ideias em ações? - Você tomou a iniciativa de mobilizar recursos e definir metas? Como isso influenciou o resultado? - Que tipo de desafios você enfrentou, e como conseguiu superá-los? - Você encontrou soluções novas ou diferentes para resolver problemas ou enfrentar desafios? Pode descrever um exemplo? - Você precisou combinar
		Agência	Mobiliza a capacidade de agir proativamente, alinhando recursos e objetivos.	* Iniciativa proativa; mobilização de recursos; definição clara de metas; resolução de obstáculos; engajamento em alianças; adaptação rápida; tomada de decisão independente.	
		Criatividade	Possibilita a geração de soluções inovadoras, essenciais para enfrentar desafios imprevistos.	* Criação de soluções originais; combinação inovadora de recursos; prototipagem e experimentação; adaptação de produtos ou serviços; geração de ideias em ambientes colaborativos; aproveitamento de oportunidades emergentes; uso de ferramentas visuais ou técnicas.	
	Interações	Conexões	Ampliam o acesso a recursos, informações e parcerias estratégicas, permitindo ao empreendedor integrar diferentes atores em sua rede de suporte.	* Construção de redes de relacionamento; troca de informações; parcerias estratégicas; engajamento em comunidades ou grupos; intermediação de recursos; feedback externo; mobilização de suporte.	
	Estratégias	Adaptação	Permite ajustar as escolhas e ações às condições dinâmicas e incertas do ambiente.	Revisão de estratégias; flexibilidade em metas; resposta rápida a mudanças; exploração de alternativas; teste e aprendizado contínuo; reorganização de recursos; colaboração com novos atores.	

	Contexto	Ambiente	Fornece tanto oportunidades quanto desafios.	Identificação de oportunidades locais; adaptação a condições econômicas; aproveitamento de mudanças regulatórias; superação de barreiras contextuais; incorporação de tendências culturais e sociais; resposta a condições ambientais físicas; interação com a concorrência.	recursos ou ideias de maneira incomum para seguir com suas ações? - Você contou com redes de relacionamento ou parcerias para acessar recursos ou informações? Como isso ajudou? - As opiniões de outras pessoas influenciaram as decisões que você tomou ao longo do processo? - Durante o desenvolvimento das suas ações, você precisou ajustar seus planos ou mudar sua abordagem? Por quê? - Você trabalhou com novos parceiros ou explorou caminhos diferentes para alcançar seus objetivos? - Você percebeu alguma oportunidade específica no ambiente que influenciou suas ações? - Quais desafios externos você enfrentou enquanto transformava sua ideia em ação? - Alguma mudança no mercado, nas regras ou nas condições sociais afetou o desenvolvimento do seu projeto? - O que te fez decidir que era o momento certo para passar da ideia para a ação? - Houve momentos em que você duvidou de sua capacidade ou dos recursos disponíveis? O que te ajudou a superar essas dúvidas? - Você fez alguma análise ou avaliação formal para decidir se valia a pena avançar com a oportunidade?

Dinâmica de interação 2	Processo	Processo	O processo varia entre uma sequência linear, como na causação, e um ciclo dinâmico, como na efetuação e bricolagem, enfatizando a flexibilidade e a interdependência entre percepção, exploração e emergência.	* Sequência linear em estratégias de causação; ciclo dinâmico em estratégias de efetuação e bricolagem; flexibilidade estratégica; interdependência entre percepção, exploração e emergência.	Objetivo: verificar se o processo foi mais linear ou adaptativo. - Durante o desenvolvimento do seu projeto, você seguiu uma sequência de etapas bem definida ou ajustou o processo ao longo do tempo? - Você alterou o curso das ações conforme novas informações surgiram ou permaneceu fiel a um planejamento inicial? - Você elaborou um plano detalhado com metas claras desde o início? - De que forma você utilizou dados e previsões para guiar suas ações? - Suas ações foram realizadas em uma ordem específica e rígida? - Como você utilizou os recursos que já possuía para explorar as possibilidades do projeto? - Você se adaptou frequentemente às condições do ambiente? Pode dar exemplos? - Você tomou decisões considerando perdas limitadas como parte do processo? - Você precisou improvisar ou criar soluções inovadoras para superar limitações de recursos? - Como você utilizou recursos locais ou de baixo custo para
	Estratégias	Causação	Representa a linearidade, com planejamento estruturado e metas predefinidas para contextos estáveis.	* Planejamento detalhado; uso de dados preditivos; sequência de ações rígida; estabilidade do contexto; foco em eficiência; documentação e monitoramento.	
		Efetuação	Prioriza a flexibilidade e o uso dos meios disponíveis para explorar múltiplas possibilidades, permitindo ajustes contínuos às condições do ambiente.	* Uso de meios disponíveis; adaptação contínua; exploração de múltiplas possibilidades; colaboração estratégica; aceitação de perdas acessíveis; foco na experimentação; ambiente incerto.	
		Bricolagem	Introduz improvisação e criatividade na utilização de recursos limitados, possibilitando soluções inovadoras em contextos de restrição.	*Uso criativo de recursos; soluções improvisadas; foco em recursos locais; inovação incremental; resiliência diante de escassez; ação iterativa; ambiente escasso.	
	Fatores humanos	Criatividade	Permite que os empreendedores reimaginem possibilidades e desenvolvam abordagens originais para lidar com incertezas e aproveitar oportunidades.	* Geração de ideias originais; combinação inovadora de recursos; combinação inovadora de recursos; adaptação inovadora;	

		Reflexividade	Possibilita reavaliações constantes do processo, ajustando percepções e ações conforme novas informações e desafios surgem.	* Revisão de estratégias; análise crítica de decisões anteriores; busca contínua por feedback; integração de mudanças contextuais	avançar no projeto? - Alguma de suas ações resultou em melhorias incrementais feitas com base em experimentação contínua? - Você desenvolveu soluções originais ou explorou possibilidades de forma inovadora? Pode dar exemplos? - De que forma a criatividade foi essencial para lidar com incertezas ou aproveitar oportunidades? - Durante o projeto, você revisou suas estratégias ou decisões
		Agência	Sustenta a capacidade do empreendedor de agir de forma proativa e moldar o processo.	* Tomada de iniciativa; mobilização de recursos; definição de metas; resolução de obstáculos; capacidade de influência.	
	Interações	Conexões	São fundamentais para viabilizar estratégias adaptativas, oferecendo informações e recursos para ajustes contínuos.	* Construção de redes de relacionamento; troca de informações; parcerias estratégicas; engajamento em grupos; mobilização de suporte.	

	Contexto	Ambiente	Dita o grau de incerteza e dinamismo, determinando se o processo segue um caminho linear ou exige adaptação contínua.	Identificação de oportunidades; adaptação a condições econômicas; superação de barreiras contextuais; aproveitamento de mudanças regulatórias; interação com a concorrência.	anteriores? Por quê? - Como o feedback ou novas informações influenciaram suas ações? - Que iniciativas você tomou para mobilizar recursos ou influenciar o rumo do projeto? - Você enfrentou obstáculos significativos? Como os superou? - Quais redes de relacionamento ou parcerias ajudaram a adaptar suas estratégias às condições do projeto? - Como a troca de informações ou suporte de outros influenciou suas ações? - Como o ambiente influenciou a escolha entre um processo linear ou adaptativo? - Que oportunidades ou barreiras contextuais você identificou e enfrentou durante o projeto? - Mudanças econômicas, regulatórias ou competitivas impactaram suas decisões estratégicas?
Dinamica de interação 3	Processo	Processo	Reflete a alternância dinâmica e não linear entre as etapas de percepção, exploração, emergência e finalização, moldando a escolha estratégica.	* Alternância entre etapas; interdependência das fases; adaptação às condições; reavaliação contínua; integração de estratégias.	Objetivo: verificar a alternância estratégica. - Em algum momento, foi necessário rever ou ajustar suas

	Estratégias	Causação	Fornece uma estratégia estruturada e preditiva em contextos estáveis, facilitando o planejamento e a alocação eficiente de recursos.	* Planejamento estruturado; definição de metas claras; execução sequencial; alocação eficiente de recursos; monitoramento do progresso.	estratégias para se alinhar às mudanças no ambiente? - Você utilizou algum plano estruturado com metas específicas para guiar suas ações? - De que forma você monitorou o progresso das suas ações e ajustou os recursos utilizados? - Durante o projeto, você encontrou oportunidades inesperadas? Como as aproveitou? - Você utilizou recursos disponíveis de maneira flexível para atender às demandas do projeto? - Em situações de recursos limitados, como você criou soluções inovadoras ou improvisadas? - Como você lidou com restrições de orçamento, materiais ou infraestrutura durante o projeto? - Durante o projeto, você precisou alternar entre abordagens estruturadas e flexíveis? Como tomou essas decisões? - Como as mudanças no ambiente influenciaram a necessidade de ajustar suas estratégias ao longo do tempo? - Você revisou suas estratégias regularmente com base em novas informações ou desafios? Se sim, como isso impactou o projeto? - O feedback de outros atores
		Efetuação	Permite adaptação contínua e aproveitamento de oportunidades imprevistas em ambientes incertos, priorizando flexibilidade estratégica.	* Adaptação contínua; aproveitamento de oportunidades; uso de meios disponíveis; formação de parcerias; experimentação iterativa.	
		Bricolagem	Introduz soluções criativas e improvisadas em cenários de escassez de recursos, respondendo às limitações com inovação.	* Soluções improvisadas; uso criativo de recursos; adaptação incremental; superação de limitações; experimentação prática.	
		Dinamicidade	Permite que os empreendedores alternem entre estratégias de maneira flexível, adaptando-se às mudanças do ambiente e maximizando a eficácia do processo.	* Flexibilidade estratégica; alternância de abordagens; resposta rápida a mudanças; ajuste contínuo; otimização do processo.	
	Fatores humanos	Reflexividade	Permite a reavaliação constante das estratégias e o ajuste às mudanças do ambiente, promovendo decisões mais informadas.	* Reavaliação estratégica; ajuste às mudanças; integração de novos aprendizados; análise crítica; planejamento iterativo.	
		Criatividade	Possibilita a concepção de soluções originais e adaptativas, essenciais para a bricolagem e a exploração de oportunidades.	* Concepção de soluções originais; adaptação criativa; combinação inovadora de recursos; exploração de novas possibilidades; prototipagem experimental.	

	Interações	Conexões	Proporciona acesso a recursos, informações e parcerias que ampliam a capacidade de alternar entre estratégias de forma eficaz.	* Acesso a recursos; troca de informações; formação de parcerias; mobilização de suporte; fortalecimento de redes estratégicas.	influenciou a forma como você ajustou suas ações? - Você encontrou soluções originais para lidar com desafios específicos? Pode compartilhar algum exemplo? - Como a criatividade ajudou a superar barreiras ou aproveitar oportunidades? - Quais parcerias ou redes de apoio foram mais importantes para ajudar você a adaptar suas estratégias? - A troca de informações com outras pessoas influenciou suas escolhas estratégicas? - Como as condições do ambiente influenciaram suas decisões sobre qual estratégia seguir? - Você percebeu mudanças no mercado ou na concorrência que impactaram diretamente suas ações? - Como a disponibilidade ou escassez de recursos influenciou a forma como você conduziu o projeto?
	Contexto	Ambiente	Dita o grau de incerteza e disponibilidade de recursos, direcionando a escolha entre causação, efetuação e bricolagem.	* Grau de incerteza; disponibilidade de recursos; influência regulatória; condições econômicas; dinâmica competitiva.	
Dinâmica de interação 4	Processo	Processo	Estabelece a conexão dinâmica entre exploração e emergência, permitindo que ações exploratórias se transformem em fenômenos socialmente relevantes.	* Conexão dinâmica; transformação de ações; interdependência das etapas; alinhamento estratégico; continuidade do ciclo.	Objetivo: Verificar como os empreendedores conectam a exploração de oportunidades à emergência de suas ações como fenômenos socialmente relevantes, analisando os fatores,

	Estratégias	Eficiência	Garante o uso otimizado de recursos e estratégias durante a exploração, maximizando os efeitos dos poderes causais e acelerando a emergência da ação empreendedora.	* Uso otimizado de recursos; maximização dos efeitos; aplicação estratégica; redução de desperdícios; aceleração do processo; ativação de poderes causais.	estratégias e contextos que sustentam essa transição e legitimação. - Como suas ações exploratórias evoluíram até se tornarem algo reconhecido e relevante socialmente? - Como você utilizou os recursos disponíveis para maximizar os resultados durante a exploração? - Você adotou estratégias específicas para reduzir desperdícios ou otimizar o uso de recursos? - Houve algum momento em que a eficiência das ações influenciou diretamente o avanço do projeto? - Você revisou suas estratégias ao longo do processo? O que motivou essas revisões? - Quais mudanças ou feedbacks influenciaram os ajustes nas suas ações? - Durante o projeto, você desenvolveu soluções inovadoras ou transformou recursos de maneira única? Pode compartilhar exemplos? - A criatividade teve um papel importante para superar desafios ou encontrar novas possibilidades? - De que forma as conexões com outras pessoas ou recursos
	Fatores humanos	Reflexividade	Permite reavaliar e ajustar continuamente as estratégias durante a exploração, maximizando o impacto da ação.	* Reavaliação contínua; ajuste estratégico; integração de feedbacks; adaptação ao contexto; otimização de resultados.	
		Criatividade	Impulsiona a inovação e a transformação de recursos em soluções únicas, fundamentais para a emergência de novos mecanismos.	* Impulso à inovação; transformação de recursos; criação de soluções únicas; exploração de possibilidades; desenvolvimento de mecanismos inovadores.	
	Interações	Relacionalidade	Fortalece as conexões entre atores e recursos durante a exploração, facilitando a legitimação e a emergência da ação como um fenômeno socialmente relevante.	* Fortalecimento de conexões; integração de recursos; legitimação social; construção de redes; facilitação da emergência.	
		Conexões	Facilitam o acesso a recursos e informações indispensáveis para mobilizar poderes causais e aumentar o impacto social da ação.	* Acesso a recursos; mobilização de informações; apoio estratégico; fortalecimento de redes; ampliação do impacto social.	
		Legitimidade	Garante que as ações exploratórias sejam socialmente reconhecidas, transformando ideias em fenômenos coletivos de impacto.	* Reconhecimento social; transformação de ideias; validação coletiva; construção de credibilidade; ampliação do impacto.	

	Contexto	Ambiente	Determina como as estratégias são aplicadas, influenciando a ativação de poderes causais e a aceitação social da inovação.	* Influência estratégica; ativação de poderes causais; aceitação social; adaptação às condições; definição de oportunidades.	ajudaram a legitimar e impulsionar sua ideia? - Você construiu ou fortaleceu redes durante a exploração? Como isso contribuiu para o projeto? - Quais recursos ou informações obtidos por meio de parcerias foram essenciais para transformar a exploração de estratégias em algo concreto? - O apoio de redes estratégicas teve impacto direto na relevância social do projeto? - Como você percebeu que sua ideia passou a ser socialmente aceita ou reconhecida? - Houve estratégias específicas
		Lógicas institucionais	Define o contexto no qual os poderes causais são ativados, direcionando as ações empreendedoras para o alinhamento ou desafio estratégico às normas vigentes.		
		Impacto	A emergência da ação empreendedora só é concretizada quando gera transformações sociais significativas, legitimadas por crenças e normas coletivas.	* Transformações sociais; legitimidade coletiva; criação de crenças; estabelecimento de normas; geração de impacto significativo.	

		Transformação	Converte ideias exploratórias em fenômenos socialmente relevantes, moldando novos padrões e crenças que consolidam a emergência da ação empreendedora.	* Conversão de ideias; moldagem de padrões; criação de crenças; relevância social; consolidação da emergência.	para garantir a aceitação social das suas ações? - Como o ambiente influenciou as estratégias que você utilizou para alcançar a emergência da ação? - Mudanças no ambiente impactaram a aceitação social ou a ativação de elementos cruciais do projeto? - Como as normas ou padrões do contexto influenciaram as ações tomadas durante a exploração? - Você precisou alinhar suas ações a regras ou desafiar normas existentes para avançar no projeto? - Quais transformações sociais ou coletivas você observou como resultado das suas ações? - Houve esforços específicos para gerar impacto significativo e legitimar as práticas desenvolvidas? - Como as ideias exploradas se converteram em algo socialmente relevante? - Sua ideia moldou novos padrões ou crenças durante o processo? Pode dar exemplos?

Dinâmica de interação 5	Processo	Processo	Estrutura a transição entre exploração, emergência e finalização, marcando o encerramento pela institucionalização ou interrupção.	* Estruturação da transição; conexão entre etapas; encerramento do ciclo; institucionalização; interrupção.	Objetivo: Verificar como os empreendedores estruturam a transição entre exploração, emergência e finalização de suas ações, avaliando os fatores, estratégias e contextos que levam à institucionalização ou interrupção. - Quais fatores influenciaram o encerramento do ciclo, (seja pela institucionalização ou interrupção)? - Como você alinhou os interesses individuais e organizacionais ao longo do projeto? - Houve decisões estratégicas que facilitaram o encerramento ou avanço das ações? - De que maneira a autonomia influenciou as escolhas feitas para concluir o projeto? - Durante o processo, você revisou suas ações para decidir se deveria continuar ou encerrar? - Quais fatores ou informações motivaram essas reavaliações? - Quais desafios significativos você enfrentou durante o projeto e como os superou? - Quais redes ou parcerias foram mais importantes para acessar recursos e obter legitimidade?
	Estratégias	Autonomia	Facilita o alinhamento de interesses individuais e organizacionais, promovendo decisões estratégicas eficazes para institucionalizar ou encerrar a ação.	* Alinhamento de interesses; decisões estratégicas; eficácia organizacional; promoção de autonomia; suporte ao encerramento.	
	Fatores humanos	Reflexividade	Permite que os empreendedores reavaliem continuamente suas ações e tomem decisões críticas sobre continuar ou finalizar.	* Reavaliação contínua; decisões críticas; ajuste de ações; avaliação de continuidade; encerramento estratégico.	
		Resiliência	Ajuda a enfrentar desafios e a adaptar-se a adversidades, prolongando a exploração até sua conclusão.	* Enfrentamento de desafios; adaptação a adversidades; prolongamento da exploração; superação de barreiras; sustentação do processo.	
	Interações	Conexões	Fortalece redes de apoio, facilitando o acesso a recursos e a legitimidade.	* Fortalecimento de redes; acesso a recursos; construção de legitimidade; mobilização de suporte; ampliação de parcerias.	
		Legitimidade	Determina o sucesso da institucionalização ao garantir que as práticas sejam aceitas socialmente.	* Aceitação social; sucesso da institucionalização; validação de práticas; construção de credibilidade; reconhecimento coletivo.	

	Contextos e impactos	Ambiente	Atua como um catalisador ou obstáculo, moldando as condições que levam à continuidade ou interrupção da exploração.	* Catalisador ou obstáculo; moldagem de condições; influência na continuidade; impacto na interrupção; adaptação ao contexto.	- O apoio de conexões estratégicas influenciou a finalização do projeto? - O que foi feito para garantir a legitimidade das ações implementadas? - Como o ambiente influenciou a continuidade ou interrupção das suas ações? - Quais condições externas atuaram como catalisadoras ou barreiras ao encerramento do projeto? - Quais transformações sociais ou coletivas suas ações geraram? - Como essas transformações ajudaram a consolidar ou encerrar o projeto? - Como as normas e padrões do contexto influenciaram a aceitação ou rejeição de suas ações? - Você precisou se alinhar às normas existentes ou desafiá-las para avançar? - Em algum momento, você percebeu que o projeto não poderia avançar? O que levou a essa conclusão? - Quais barreiras foram determinantes para a interrupção do projeto? - Quais estratégias foram essenciais para consolidar a inovação e alcançar o sucesso do projeto?
		Impacto	Consolida práticas empreendedoras que geram transformações significativas no contexto social.	* Consolidação de práticas; geração de transformações; impacto social significativo; validação coletiva; influência contextual.	
		Lógicas institucionais	Moldam o alinhamento ou o desafio às normas existentes, influenciando a aceitação ou rejeição da ação empreendedora.	* Alinhamento às normas; desafio às regras; influência na aceitação; impacto na rejeição; adaptação institucional.	
		Interrupção	Representa o desfecho prematuro do processo, causado por barreiras contextuais, estruturais, cognitivas ou de legitimidade.	* Desfecho prematuro; barreiras contextuais; limitações estruturais; desafios cognitivos; falta de legitimidade.	
		Institucionalização	Marca o encerramento bem-sucedido da ação empreendedora, transformando práticas inovadoras em normas amplamente aceitas.	* Encerramento bem-sucedido; transformação de práticas; aceitação ampla; estabelecimento de normas; consolidação da inovação.	

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semi-estruturado - João

Apresentação

Meu nome é Priscilla Nascimento, sou doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), e minha pesquisa é focada na ação empreendedora. Meu objetivo é compreender como a ação empreendedora surge, se transforma e gera impacto, seja em contextos econômicos ou não.

O CIEJA foi escolhido como objeto de investigação por ser um exemplo prático e inspirador de como a ação empreendedora pode transformar realidades e permitir identificar o empreendedorismo no setor público. A escola se destaca por sua abordagem pedagógica inovadora, seu acolhimento à comunidade e produz impactos sociais significativos. Além disso, sua trajetória rica e longa permite explorar diversas etapas do processo empreendedor.

Minha pesquisa busca entender as dinâmicas e os processos que tornam o CIEJA tão único. Conversar com vocês, que vivenciam ou vivenciaram essa realidade, é essencial para captar as particularidades desse projeto diretamente da prática.

A ação empreendedora, como eu a entendo, vai além do aspecto econômico. É um fenômeno que ocorre em diferentes contextos e depende do esforço conjunto de muitas pessoas. Minha proposta é propor uma abordagem mais ampla e inclusiva do empreendedorismo, reconhecendo que ele pode acontecer em áreas como a educação, a cultura ou a comunidade, e não apenas no mercado.

Nesta pesquisa, utilizarei o método de construção de narrativas para retratar a história do CIEJA a partir da abordagem da ação empreendedora. Isso significa que, com base nas informações compartilhadas por vocês, construirei uma narrativa que aborda aspectos como:

As etapas do processo: desde a ideia inicial até a concretização e seus desdobramentos.
As estratégias utilizadas: decisões tomadas e desafios enfrentados.
As interações sociais: o papel das pessoas e relações que influenciaram o processo.
Características comportamentais: como a criatividade, resiliência e liderança se manifestaram.
Os impactos gerados: tanto para os indivíduos diretamente envolvidos quanto para a comunidade.
O contexto em que ocorre: considerando as influências sociais, culturais e econômicas.

Quero destacar que o estudo será conduzido de forma flexível. Durante o processo, pode ser que eu precise entrar em contato novamente para esclarecer ou complementar algumas informações. Além disso, ao final da pesquisa, a narrativa construída será apresentada a vocês para validação. Isso garantirá que ela reflita com precisão as experiências e perspectivas de quem viveu essa história.

Agradeço imensamente pela disponibilidade e colaboração de vocês. Estou à disposição para qualquer dúvida ou consideração antes de começarmos.

Informo que a partir de agora a entrevista será gravada, alguma objeção?

1ª Etapa: Investigação do perfil do entrevistado

Nessa primeira etapa da entrevista eu gostaria de saber alguns detalhes sobre a sua trajetória de vida e como ela se encontra com a história do Cieja.
Objetivo: investigar fatores humanos e interações sociais do atual diretor.

Categoria e sub-categorias envolvidas: Fatores humanos: reflexividade, agência, competências, motivação, criatividade, valores individuais; Interações: conexões, relacionalidade;

1. Me conte sua trajetória na educação até a sua chegada no Cieja
2. Como estava o cenário na escola naquele momento? (Evasão, violência do entorno, instabilidade pela saída da Maria)
3. Você já chegou na escola para substituir a Maria?
4. Havia alguma situação crítica ou problemas que foram percebidos? Se sim, como o diagnóstico inicial do problema ou necessidade foi realizado? Você ajudou a solucioná-lo? Quais recursos você utilizou?
5. Como foi para você assumir o cargo de coordenador do Cieja?
6. O que te motivou a aceitar esse desafio?
7. Como sua trajetória pessoal influencia sua atuação como coordenador do CIEJA?
8. Qual legado você gostaria de deixar como coordenador desta instituição?

2ª Etapa: Investigação da transição e situação atual da escola

Nesta segunda etapa de perguntas eu gostaria de saber aspectos relacionados ao momento em que foi realizada a transição da gestão escolar e a situação atual do Cieja.
Objetivo: Entender como os atores se estruturam para efetuar a troca de gestão e garantir legitimidade do processo e a institucionalização do Cieja.

Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: incerteza; risco; Fatores humanos: reflexividade, agência, competências, criatividade, resiliência; Interações: conexões, relacionalidade, colaboração, legitimidade; Estratégias: causação, efetuação, bricolagem, autonomia, adaptação, dinamicidade; Contextos e Impactos: ambiente e lógica institucional, institucionalização, interrupção, transformação.

9. A história do Cieja está interligada à história da Maria, como vocês se articulam para fazer com que a transição da gestão fosse legitimada pelos envolvidos e que o Cieja permanecesse um ambiente transformador? Que estratégias foram utilizadas?
10. Quais desafios foram enfrentados durante esse período?
11. Eu li que foi elaborada uma linha do tempo sobre essa transição, você poderia falar mais sobre ela? Eu poderia ter acesso?
12. Como é feito o processo de seleção para entrada? Se a demanda for maior que a oferta, como vocês procedem?
13. O cieja atende apenas o ensino fundamental?
14. Como a EJA é estruturada em São Paulo? O Cieja está dentro da EJA?
15. Atualmente, quantos alunos estudam no Cieja?
16. Em média, quantos são PCD 's?
17. Como é feita avaliação inicial do aluno para identificar em qual módulo ele está? E a avaliação final?
18. Em relação às inovações pedagógicas, quais se mantém? (Horário flexível, mesa sextavada, docência dupla, grandes áreas de conhecimento, aulas conduzidas por situações problemas, ausência de sirene, professores podem fazer refeições, ausência de merendeira, portas abertas 24h, banheiros sem divisão)
19. Quais foram interrompidas? Por que?
20. Em uma entrevista foi dito que no Cieja todo ano tem uma mudança, uma inovação. O que no Cieja é padronizado, segue uma rotina?

21. Todos os Ciejas seguem o mesmo padrão?
22. O que, na sua opinião, diferencia o CIEJA Novo Horizonte dos demais CIEJAs da rede?
23. Como o projeto é monitorado atualmente para garantir sua eficiência e impacto? Estão implementando alguma melhoria ou só seguindo o que já foi estabelecido?
24. Existe alguma parceria ou projeto em desenvolvimento com outras organizações públicas ou privadas?
25. Quais os atuais desafios do Cieja? (Evasão, vandalismo na escola)
26. Como estão se organizando para enfrentá-los?
27. Como o atual governo é em relação ao Cieja?

3ª Etapa: Emergência da Ação

Nessa etapa eu gostaria de entender melhor como o Cieja começou a ser reconhecido como um lugar transformador, como se deu a criação de legitimidade
Objetivo: Investigar como o projeto ganhou reconhecimento público e relevância social.
Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: incerteza, risco; Fatores humanos: reflexividade, agência, criatividade; Interações: conexões, relacionalidade, legitimidade; Estratégias: dinamicidade; Contextos e Impactos: transformação, impactos ambiente e lógica institucional.

28. Para você, quando o Cieja alcançou reconhecimento social?
29. Você acredita que a previsão do Cieja como uma nova modalidade de ensino em lei, foi um determinante para legitimação do Cieja?
30. Que medidas foram tomadas para legitimar o Cieja perante cidadãos e outras instituições públicas?
31. De que forma o envolvimento de outras organizações públicas ou atores políticos ajudou no reconhecimento e na expansão do Cieja?
32. Quais transformações sociais ou institucionais o Cieja gerou até o momento de ser reconhecido?
33. Você concorda com a afirmação de que a história do Cieja pode ser dividida nas seguintes etapas: 1º (percepção de que a educação de jovens e adultos não poderia ser feita daquela maneira e decisão de fazer diferente); 2º (ações estratégicas para mudança - mesas sextavadas, horário flexível); 3º (emergência do Cieja (2002 - decreto 43.052 - primeira ação de legitimidade) e dificuldades no seu reconhecimento e importância social - posto ainda ser um projeto que dependia de avaliação e autorização de funcionamento emitidas anualmente); 4º (2007 - possibilidade de encerramento do programa: novas ações para adquirir legitimidade: ação na rua para chamar atenção do secretário; proposta para toda rede - Projeto Cieja 2008); 5º (reconhecimento do Cieja como modalidade de ensino (parecer CME 151/2009) - segunda ação de legitimidade); 6º (novas tentativas de encerramento, novas ações de aquisição de legitimidade - publicação da Lei 15.648 de 14/11/2012, tornando o Cieja um programa do governo de São Paulo - institucionalização); 7º (institucionalização de algumas ações, alternando com pequenas modificações metodológicas e interrupções)? Se não, o que houve de diferente?
34. Que legado o Cieja deixa para a sociedade?
35. Você considera o Cieja como um espaço transformador? Por quê?
36. Há algo que você gostaria de compartilhar ou destacar, que ainda não foi abordado nesta conversa?

Encerramento

Agradeço muito pela sua disponibilidade e por compartilhar sua experiência e visão sobre o CIEJA. Tudo o que foi discutido aqui é de enorme valor para minha pesquisa, e sua contribuição ajudará a construir uma narrativa que reflita a riqueza e a singularidade deste projeto.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração! Se surgir qualquer dúvida ou informação que queira acrescentar depois, estarei à disposição.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semi-estruturado - Maria

Apresentação

Meu nome é Priscilla Nascimento, sou doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), e minha pesquisa é focada na ação empreendedora. Meu objetivo é compreender como a ação empreendedora surge, se transforma e gera impacto, seja em contextos econômicos ou não.

O CIEJA foi escolhido como objeto de investigação por ser um exemplo prático e inspirador de como a ação empreendedora pode transformar realidades e permitir identificar o empreendedorismo no setor público. A escola se destaca por sua abordagem pedagógica inovadora, seu acolhimento à comunidade e produz impactos sociais significativos. Além disso, sua trajetória rica e longa permite explorar diversas etapas do processo empreendedor.

Minha pesquisa busca entender as dinâmicas e os processos que tornam o CIEJA tão único. Conversar com vocês, que vivenciam ou vivenciaram essa realidade, é essencial para captar as particularidades desse projeto diretamente da prática.

A ação empreendedora, como eu a entendo, vai além do aspecto econômico. É um fenômeno que ocorre em diferentes contextos e depende do esforço conjunto de muitas pessoas. Minha proposta é propor uma abordagem mais ampla e inclusiva do empreendedorismo, reconhecendo que ele pode acontecer em áreas como a educação, a cultura ou a comunidade, e não apenas no mercado.

Nesta pesquisa, utilizarei o método de construção de narrativas para retratar a história do CIEJA a partir da abordagem da ação empreendedora. Isso significa que, com base nas informações compartilhadas por vocês, construirei uma narrativa que aborda aspectos como:

As etapas do processo: desde a ideia inicial até a concretização e seus desdobramentos.
As estratégias utilizadas: decisões tomadas e desafios enfrentados.
As interações sociais: o papel das pessoas e relações que influenciaram o processo.
Características comportamentais: como a criatividade, resiliência e liderança se manifestaram.
Os impactos gerados: tanto para os indivíduos diretamente envolvidos quanto para a comunidade.
O contexto em que ocorre: considerando as influências sociais, culturais e econômicas.

Quero destacar que o estudo será conduzido de forma flexível. Durante o processo, pode ser que eu precise entrar em contato novamente para esclarecer ou complementar algumas informações. Além disso, ao final da pesquisa, a narrativa construída será apresentada a vocês para validação. Isso garantirá que ela reflita com precisão as experiências e perspectivas de quem viveu essa história.

Agradeço imensamente pela disponibilidade e colaboração de vocês. Estou à disposição para qualquer dúvida ou consideração antes de começarmos.
Informo que a partir de agora a entrevista será gravada, alguma objeção?

1ª Etapa: Percepção da Oportunidade

Nessa primeira etapa da entrevista eu gostaria de saber alguns detalhes do início das inovações pedagógicas, como era o cenário naquele momento, as motivações, atores envolvidos.
Objetivo: Explorar como a oportunidade foi percebida e interpretada no contexto público.
Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: oportunidade, incerteza; Fatores humanos:

reflexividade, agência, competências, motivação, criatividade, valores individuais; Interações: conexões, relacionalidade; Estratégias: adaptação; Contextos e Impactos: ambiente e lógica institucional.

1. Qual a sua formação?
2. Trabalha com educação desde quando?
3. Quando você começou a trabalhar no Cieja? Em qual função?
4. Como estava o cenário na escola naquele momento? (Evasão, violência do entorno)
5. Que situações críticas ou problemas foram percebidos?
6. Como o diagnóstico inicial do problema ou necessidade foi realizado?
7. Quando você decidiu agir para solucioná-lo?
8. Você acreditava que era viável resolver a situação? Quais fatores deram confiança de que era possível fazer diferente?
9. O que te motivou?
10. Você se considerava capaz de resolvê-la?
11. Acredita que sua experiência profissional e pessoal influenciou na decisão de agir diferente? Acredita que o contato com Paulo Freire teve impacto?

2ª Etapa: Exploração da Oportunidade

Nesta segunda etapa de perguntas eu gostaria de saber aspectos relacionados ao momento em que vocês decidiram agir e iniciar as transformações
Objetivo: Entender como o projeto foi estruturado e implementado no contexto público.
Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: incerteza; risco; Fatores humanos: reflexividade, agência, competências, criatividade; Interações: conexões, relacionalidade, colaboração; Estratégias: causação, efetuação, bricolagem, autonomia; Contextos e Impactos: ambiente e lógica institucional.

12. Quais estratégias foram tomadas para tentar solucionar os problemas?
13. O que foi feito para conseguir implementá-las?
14. Quais recursos você utilizou? Você teve ajuda de outras pessoas?
15. Quais foram as primeiras estratégias a serem implementadas? Horário flexível, mesas, portas abertas, modificação do modelo pedagógico?
16. Quando você começou a agir você tinha um objetivo prévio (ex: transformação do CEMES em CIEJA) ou foi apenas respondendo às demandas do ambiente? Ou estava apenas testando formas diferentes de educação sem saber ao certo onde ia dar?
17. O que motivou a transformação dos CEMES em CIEJA? Como isso ocorreu?
18. Quais as principais diferenças entre os CEMES e o CIEJA?
19. Com relação ao horário flexível do CEMES, como isso se dava?
20. Qual a influência do Cieja Novo Horizonte nessa transformação?
21. Quais desafios burocráticos ou legais foram enfrentados durante esse período? (Cieja como projeto, necessitava de avaliação e autorização anual)
22. O que houve em 2007 em que se cogitou a possibilidade de fechar o Cieja?
23. Foi após a visita do secretário municipal de educação ao Cieja, que ele te fez a proposta de escrever um projeto para os Ciejas, como se deu a elaboração do "Projeto Cieja 2008"?
24. Nesse momento você já tinha um objetivo prévio (tornar o Cieja permanente)?
25. Você seguiu um planejamento pra isso? Como isso se deu gerencialmente falando?
26. Quais recursos você utilizou?

27. Houve momentos em que foi necessário improvisar devido a limitações de recursos públicos?
28. Em 2009 o Cieja adquiriu status de modalidade de ensino, mas a sua permanência ainda não garantida, quais ações estratégicas vocês desenvolveram para que ele adquirisse legitimidade, até a promulgação da Lei 15.648 de 14/11/2012, que tornou o Cieja um programa da cidade de São Paulo?

3ª Etapa: Emergência da Ação

Nessa etapa eu gostaria de entender melhor como o Cieja começou a ser reconhecido como um lugar transformador, como se deu a criação de legitimidade
Objetivo: Investigar como o projeto ganhou reconhecimento público e relevância social.
Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: incerteza, risco; Fatores humanos: reflexividade, agência, criatividade; Interações: conexões, relacionalidade, legitimidade; Estratégias: dinamicidade; Contextos e Impactos: transformação, impactos ambiente e lógica institucional.

29. Quando você percebeu que o Cieja tinha alcançado reconhecimento social?
30. Você acredita que a previsão do Cieja como uma nova modalidade de ensino em lei, foi um determinante para legitimação do Cieja?
31. Que medidas foram tomadas para legitimar o Cieja perante cidadãos e outras instituições públicas?
32. De que forma o envolvimento de outras organizações públicas ou atores políticos ajudou no reconhecimento e na expansão do Cieja?
33. Quais transformações sociais ou institucionais o Cieja gerou até o momento de ser reconhecido?

4ª Etapa: Finalização da Ação

Nesse momento eu gostaria de entender o que no Cieja está legitimado, estável, segue um padrão e se ainda existem modificações em andamento.
Objetivo: Avaliar como o projeto foi institucionalizado ou concluído no setor público.
Categoria e sub-categorias envolvidas: Processo: incerteza, risco; Fatores humanos: reflexividade, competências, resiliência; Interações: conexões, relacionalidade, legitimidade; Estratégias: eficiência, dinamicidade; Contextos e Impactos: institucionalização, interrupção, transformação, impactos, ambiente e lógica institucional.

34. A história do Cieja se entrelaça com a sua, como foi feita a transição da gestão do Cieja para o João? Quais cuidados vocês tomaram para que o Cieja não se personificasse em você e pudesse caminhar com as próprias pernas? Você acredita que a transição foi bem sucedida?
35. Em uma das entrevistas que você deu, você disse: "Nós não repetimos nada. Cada ano é de uma forma", mas o que no Cieja segue um padrão, uma rotina? O que ficou institucionalizado das diversas iniciativas inovadoras desenvolvidas ao longo desses anos?
36. O que foi interrompido e por que?
37. Você concorda com a afirmação de que a história do Cieja pode ser dividida nas seguintes etapas: 1º (percepção de que a educação de jovens e adultos não poderia ser feita daquela maneira e decisão de fazer diferente); 2º (ações estratégicas para mudança - mesas sextavadas, horário flexível); 3º (emergência do Cieja (2002 -

decreto 43.052 - primeira ação de legitimidade) e dificuldades no seu reconhecimento e importância social - posto ainda ser um projeto que dependia de avaliação e autorização de funcionamento emitidas anualmente); 4º (2007 - possibilidade de encerramento do programa: novas ações para adquirir legitimidade: ação na rua para chamar atenção do secretário; proposta para toda rede - Projeto Cieja 2008); 5º (reconhecimento do Cieja como modalidade de ensino (parecer CME 151/2009) - segunda ação de legitimidade); 6º (novas tentativas de encerramento, novas ações de aquisição de legitimidade - publicação da Lei 15.648 de 14/11/2012, tornando o Cieja um programa do governo de São Paulo - institucionalização); 7º (institucionalização de algumas ações, alternando com pequenas modificações metodológicas e interrupções)? Se não, o que houve de diferente?

38. Que legado o Cieja deixa para a sociedade?

39. Por que para você o Cieja é um espaço transformador?

40. Há algo que você gostaria de compartilhar ou destacar, que ainda não foi abordado nesta conversa?

Encerramento

Agradeço muito pela sua disponibilidade e por compartilhar sua experiência e visão sobre o CIEJA. Tudo o que foi discutido aqui é de enorme valor para minha pesquisa, e sua contribuição ajudará a construir uma narrativa que reflita a riqueza e a singularidade deste projeto.

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração! Se surgir qualquer dúvida ou informação que queira acrescentar depois, estarei à disposição.

APÊNDICE D - Questionário para ex-alunos do CIEJA

Olá!

Meu nome é Priscilla Nascimento, sou doutoranda em Administração pela UFLA, e estou pesquisando a trajetória do CIEJA Novo Horizonte e seu impacto na vida dos alunos. Sua experiência é muito importante para essa pesquisa!

Gostaria de te fazer algumas perguntas rápidas sobre sua passagem pelo CIEJA. Se puder responder, ficarei muito grata!

---

1 Sobre Você

- Nome:
- Ano em que estudou no CIEJA:
- Quanto tempo frequentou a escola?
- Por que escolheu estudar no CIEJA?

---

2 Sua Experiência no CIEJA

- Como foi sua experiência na escola?
- O que mais te chamou atenção na forma das aulas?
- Qual foi a prática ou atividade mais marcante para você?
- Você percebe mudanças na sua vida após estudar no CIEJA?

---

3 Desafios e Melhorias

- Quais foram os maiores desafios que você enfrentou para estudar?
- O que o CIEJA poderia melhorar?
- Há algo que você sente falta na sua experiência educacional no CIEJA?

---

4 Para Finalizar

- O que torna o CIEJA diferente de outras escolas?
- Algo mais que gostaria de compartilhar?

Obrigada pelo seu tempo! Sua resposta será essencial para contar essa história. Caso tenha dúvidas ou queira complementar algo, estou à disposição!

APÊNDICE E - Questionário ex-Professora Antônia

Prezada Professora,

Meu nome é Priscilla Nascimento, sou doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), e minha pesquisa foca na ação empreendedora. O CIEJA Novo Horizonte foi escolhido como objeto de investigação por representar um exemplo significativo de transformação educacional e impacto social.

A partir das informações compartilhadas por você e outros participantes, construirei uma narrativa sobre o CIEJA, analisando sua história, desafios e mudanças recentes. Por isso, sua colaboração é essencial para compreendermos melhor esse contexto.

O questionário a seguir tem perguntas abertas, permitindo que você compartilhe sua experiência de forma livre. Caso precise de esclarecimentos, estarei à disposição.

Agradeço imensamente por sua contribuição!

---

1 Início no CIEJA

- Quando você começou a trabalhar no CIEJA Novo Horizonte?
- O que te motivou a fazer parte da equipe?

2 Experiência como docente

- Como era o dia a dia de trabalho no CIEJA?
- O que tornava a metodologia e o ambiente de ensino diferentes de outras escolas?
- Como era a participação da comunidade nas atividades propostas pelo CIEJA?
- Você pode compartilhar um momento marcante ou significativo da sua trajetória no CIEJA?

3 Saída do CIEJA

- O que te levou a sair do CIEJA Novo Horizonte?
- Você acredita que sua decisão teve relação com mudanças no modelo pedagógico ou na gestão?

4 Percepções sobre as mudanças a partir de 2024

- Como você percebe as mudanças implementadas a partir de 2024?
- Na sua visão, quais impactos essas mudanças trouxeram para o modelo de ensino e para os estudantes?
- Você acredita que algo poderia ter sido feito para evitar essas mudanças? Se sim, o quê?

5 Comparação entre Gestões

- Você já estava na escola na época de transição do João para Maria? Foi um processo tranquilo? Teve alguma oposição?
- Quais as principais diferenças entre as gestões da Maria e do João?
- Como essas diferenças afetaram o funcionamento do CIEJA e a autonomia da equipe pedagógica?
- Você percebeu mudanças na relação entre a gestão e os professores ao longo do tempo?

6 Reflexões Finais

- O que o CIEJA Novo Horizonte representou para você enquanto professora?
- Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência ou sobre as mudanças recentes?

APÊNDICE F - Roteiro de entrevista com professora do CIEJA Novo Horizonte

Apresentação

Meu nome é Priscilla Nascimento, sou doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), e minha pesquisa é focada na ação empreendedora. Meu objetivo é compreender como a ação empreendedora surge, se transforma e gera impacto, seja em contextos econômicos ou não.

O CIEJA Novo Horizonte foi escolhido como objeto de investigação por ser um exemplo prático e inspirador de como a ação empreendedora pode transformar realidades e permitir identificar o empreendedorismo no setor público. A escola se destaca por sua abordagem pedagógica inovadora, seu acolhimento à comunidade e produz impactos sociais significativos. Além disso, sua trajetória rica e longa permite explorar diversas etapas do processo empreendedor.

Minha pesquisa busca entender as dinâmicas e os processos que tornam o CIEJA tão único. Conversar com vocês, que vivenciam ou vivenciaram essa realidade, é essencial para captar as particularidades desse projeto diretamente da prática.

A ação empreendedora, como eu a entendo, vai além do aspecto econômico. É um fenômeno que ocorre em diferentes contextos e depende do esforço conjunto de muitas pessoas. Minha proposta é propor uma abordagem mais ampla e inclusiva do empreendedorismo, reconhecendo que ele pode acontecer em áreas como a educação, a cultura ou a comunidade, e não apenas no mercado.

Nesta pesquisa, utilizarei o método de construção de narrativas para retratar a história do CIEJA Novo Horizonte a partir da abordagem da ação empreendedora. Isso significa que, com base nas informações compartilhadas por vocês, construirei uma narrativa que aborda aspectos como:

As etapas do processo: desde a ideia inicial até a concretização e seus desdobramentos.
As estratégias utilizadas: decisões tomadas e desafios enfrentados.
As interações sociais: o papel das pessoas e relações que influenciaram o processo.
Características comportamentais: como a criatividade, resiliência e liderança se manifestaram.
Os impactos gerados: tanto para os indivíduos diretamente envolvidos quanto para a comunidade.
O contexto em que ocorre: considerando as influências sociais, culturais e econômicas.

Quero destacar que o estudo será conduzido de forma flexível. Durante o processo, pode ser que eu precise entrar em contato novamente para esclarecer ou complementar algumas informações. Além disso, ao final da pesquisa, a narrativa construída será apresentada a vocês para validação. Isso garantirá que ela reflita com precisão as experiências e perspectivas de quem viveu essa história.

Agradeço imensamente pela disponibilidade e colaboração de vocês. Estou à disposição para qualquer dúvida ou consideração antes de começarmos.
Informo que a partir de agora a entrevista será gravada, alguma objeção?

---

1 Início no CIEJA

- Quando você começou a trabalhar no CIEJA Novo Horizonte?
- O que te motivou a fazer parte da equipe?

2 Experiência como docente

- Como é o dia a dia de trabalho no CIEJA?
- O que torna metodologia e o ambiente de ensino diferentes de outras escolas?
- Como é a participação da comunidade nas atividades propostas pelo CIEJA?
- Você pode compartilhar um momento marcante ou significativo da sua trajetória no CIEJA?

3 Percepções sobre as mudanças a partir de 2024

- Como você percebe as mudanças implementadas a partir de 2024?
- Na sua visão, quais impactos essas mudanças trouxeram para o modelo de ensino e para os estudantes?
- Você acredita que algo poderia ter sido feito para evitar essas mudanças? Se sim, o quê?
- O que vocês pretendem fazer para contornar essa situação em 2025?

4 Comparação entre Gestões

- Você já estava na escola na época de transição do João para Maria? Foi um processo tranquilo? Teve alguma oposição?
- Quais as principais diferenças entre as gestões da Maria e do João?
- Como essas diferenças afetaram o funcionamento do CIEJA e a autonomia da equipe pedagógica?

6 Reflexões Finais

- O que o CIEJA Novo Horizonte representa para você enquanto professora?
- Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência ou sobre as mudanças recentes?

APÊNDICE G - Guia explicativo para análise da narrativa do Cieja Novo Horizonte

Guia Explicativo para Análise da Narrativa do Cieja Novo Horizonte

Conforme informado na entrevista, a narrativa do Cieja Novo Horizonte foi elaborada com base nas informações coletadas e agora será submetida à validação de vocês. O objetivo é garantir que a história seja fiel aos acontecimentos e compreensível para todos.

Este documento traz uma explicação sobre a teoria da Ação Empreendedora, que orientou a análise da narrativa, e detalha como a história foi organizada. Caso identifiquem pontos que necessitem de ajustes ou complementação, por favor, sintam-se à vontade para sugerir modificações.

Agradeço pela colaboração de todos!

1. O que é a Ação Empreendedora?

A Ação Empreendedora é um processo dinâmico que envolve perceber, explorar e concretizar oportunidades. Diferente da visão tradicional do empreendedorismo, que foca no indivíduo como figura central, essa abordagem considera que a ação ocorre por meio de interações sociais, estratégias e contextos diversos. A ideia central é que o empreendedorismo não é apenas sobre abrir um negócio, mas sobre promover transformações que impactam a sociedade.

2. Conceitos Fundamentais para a Análise

Alguns conceitos são importantes para compreender a abordagem adotada na análise da narrativa:

- **Poderes causais:** São elementos que influenciam a realidade e promovem mudanças. No contexto social e organizacional, eles operam quando certas ações ativam mecanismos que transformam estruturas e geram novas condições, muitas vezes de forma não evidente.
- **Normas deontológicas:** Regras e princípios que orientam o que é considerado correto ou adequado.
- **Epistemologia objetiva:** Visão que busca compreender a realidade independentemente da subjetividade dos atores.
- **Objetividade social:** Construção coletiva da realidade, tornando ideias e práticas reconhecidas e aceitas.
- **Situação objetiva:** Contexto concreto que influencia as ações e decisões dos envolvidos.

3. Categorias e Subcategorias da Ação Empreendedora

A análise da narrativa se baseia em cinco grandes categorias, cada uma com subcategorias que ajudam a compreender o desenvolvimento da história do Cieja:

- **Processo:** A ação empreendedora acontece ao longo do tempo, passando por diferentes fases e sendo impactada por fatores internos e externos.

  Temporalidade: A ação empreendedora ocorre ao longo do tempo, não sendo um evento isolado.

Não linearidade: O processo não segue uma ordem fixa e pode avançar ou retroceder conforme as circunstâncias.
Incerteza: O futuro da ação é imprevisível e depende de múltiplos fatores em constante transformação.
Risco: Ação empreendedora envolve assumir riscos calculados para viabilizar uma transformação.
Percepção da Oportunidade: Identificação de uma possibilidade de mudança que combina elementos subjetivos e objetivos.
Exploração da Oportunidade: Mobilização de recursos e estratégias para transformar a ideia em ação.
Emergência: Implementação efetiva da ação e suas implicações no ambiente em que ocorre.
Finalização: Avaliação dos impactos e continuidade ou institucionalização da ação.

- **Fatores Humanos:** Incluem a motivação, reflexividade, criatividade e as decisões tomadas pelos envolvidos na história.

  Reflexividade: Capacidade de avaliar e modificar ações com base em aprendizados e novas informações.
  Criatividade: Utilização de soluções inovadoras para superar desafios e otimizar processos.
  Motivação: Impulso que leva à ação, seja por razões pessoais, coletivas ou institucionais.
  Valores individuais: Princípios e crenças que orientam a tomada de decisões dos atores envolvidos.
  Agência: Capacidade de influenciar e moldar o ambiente por meio da ação.
  Competência: Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam os atores empreendedores.
  Resiliência: Capacidade de lidar com dificuldades e se adaptar a desafios ao longo do processo.

- **Interações:** A ação não ocorre isoladamente; ela se constrói por meio das relações entre pessoas, organizações e recursos.

  Colaboração: Trabalho conjunto entre diferentes atores para alcançar objetivos comuns.
  Conexões: Vínculos estabelecidos entre atores que facilitam o acesso a recursos e conhecimentos.
  Relacionalidade: Interdependência entre os agentes envolvidos no processo, essencial para a viabilização da ação.
  Legitimidade: Reconhecimento da ação pelos atores sociais como válida e necessária.

- **Estratégias:** Diferentes abordagens são utilizadas para enfrentar desafios e explorar oportunidades ao longo do tempo.

  Causação: Estratégia baseada em planejamento estruturado, onde os objetivos são definidos previamente e os recursos são alocados para atingir metas específicas.
  Efetuação: Estratégia flexível, baseada nos recursos disponíveis e na adaptação contínua conforme as circunstâncias mudam. Envolve cooperação e redefinição de metas ao longo do processo.

Bricolagem: Uso criativo e improvisado dos recursos existentes para criar soluções inovadoras, mesmo em cenários de escassez.
Eficiência: Uso otimizado dos recursos disponíveis para alcançar os melhores resultados.
Dinamicidade: Capacidade de adaptação rápida a mudanças inesperadas no ambiente da ação.
Adaptação: Ajuste constante de estratégias e abordagens para lidar com desafios emergentes.
Autonomia: Capacidade de tomar decisões e agir independentemente, dentro do contexto da ação empreendedora.

- **Contextos e Impactos:** Ações empreendedoras são influenciadas pelo ambiente político, social e econômico, e podem gerar impactos positivos ou negativos.

Ambiente: Condições externas que influenciam o desenvolvimento da ação empreendedora.
Lógicas institucionais: Normas, regras e práticas sociais que afetam a ação e suas possibilidades de implementação.
Transformação: Mudanças significativas na estrutura organizacional ou social como resultado da ação.
Institucionalização: Consolidação de práticas e processos, tornando-os permanentes e incorporados à cultura organizacional.
Impacto: Efeitos gerados no ambiente externo, podendo ser positivos ou negativos.

4. Como a Narrativa Está Organizada?

A história do Cieja Novo Horizonte foi estruturada em quatro etapas, que correspondem aos estágios da Ação Empreendedora:

- **Percepção da Oportunidade:** Momento em que os primeiros sinais da necessidade de mudança surgiram e como os envolvidos identificaram o potencial para transformar a educação no local.

- Percepção da oportunidade que carrega elementos subjetivos e objetivos.
- Potencial de mudança.
- Crença de que a ação é possível.
- Contexto facilitador ou limitador.

- **Exploração da Oportunidade:** Atores mobilizam recursos, formam alianças e desenvolvem estratégias para colocar a ideia em prática.

- Mobilização de recursos.
- Conexões e colaboração.
- Desenvolvimento de estratégias (Causação, Efetuação e Bricolagem).
- Experimentação e adaptação.

- **Emergência:** Implementação efetiva das mudanças e soluções propostas, consolidando o projeto.

- Implementação de ações inovadoras.

- Ajustes estratégicos conforme desafios encontrados.
- Construção da legitimidade e reconhecimento.
- Percepção de impactos iniciais.

- Finalização: Reflexões sobre o impacto das transformações, desafios enfrentados e possíveis rumos futuros.

  - Avaliação dos impactos.
  - Possível institucionalização da ação.
  - Identificação de mudanças sustentáveis.
  - Possibilidades de expansão ou descontinuidade.

A validação de vocês é essencial para garantir que a narrativa reflita com precisão a história do Cieja Novo Horizonte. Caso identifiquem pontos que precisem ser ajustados, complementados ou reformulados, peço que registrem suas observações. Estou à disposição para esclarecer dúvidas e incorporar as contribuições.

APÊNDICE H - Quadro 2 - Registros e o reconhecimento da prática pedagógica do Cieja Novo Horizonte – 2022-2023

Nº	Nome do trabalho/reportagem/estudo	Autor(a)	Ano	Tipo de material	Local de publicação	Link de acesso
1	EJA:entre a reprodução e a educação popular	Vanessa Porfírio de Faria	Jul, 2002	Artigo na Scielo	On-line	http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000092012000200037&lng=en&nrm=abn
2	Gestão democrática do conhecimento: sobre propostas transformadoras da estrutura escolar e suas implicações nas trajetórias dos estudantes	Helena Singer	2008	Relatório de pós-doutorado	On-line	https://www.academia.edu/30667612/A_GEST%C3%83O_DEMOCR%C3%81TICA_DO_CONHECIMENTO_SOBRE_PROPOSTAS_TRANSFORMADORAS_DA_ESTRUTURA_ESCOLAR_E_SUAS_IMPLICA%C3%87%C3%95ES_NAS_TRAJET%C3%93RIAS_DOS_ESTUDANTES
3	Imaginário, corpo e caneta: matriz afro-brasileira em educação de jovens e adultos.	Allan Santos da Rosa	2009	Dissertação	On-line e dissertação física	https://dedalus.usp.br/F/57PL28MBQVIE17J6XDUV6GU6QL7E35IV9ILLQII3TK3QDCPBJA-04614?func=full-set-set&set_number=003947&set_entry=000008&format=999
4	Blog do Cieja Novo Horizonte	Billy	2009	Reportagens/ informações diversas	On-line	-
5	Premiação do “Eu Amo Educar” com Café Terapêutico	Billy de Assis	2010	Prêmio		
6	A volta ao mundo em 13 escolas	André Gravatá, Camila Piza, Carla Mayumie, Eduardo Shimahara	2012	Livro feito para visibilizar escolas com boas práticas pelo mundo	On-line e impresso	https://voltaaomundoem13escolas.wordpress.com/
7	Prêmio “Construindo a Nação”com Café Terapêutico	Billy de Assis	2012	Prêmio		
8	Cieja Novo Horizonte é um oásis para os excluídos	Tory	2013	Reportagem Carta Capital	On-line e impresso	https://www.cartacapital.com.br/educacao/um-oasis-para-os-excluidos/

9	Dona Maria e a escola todo mundo	Patrícia Gomes	2013	Reportagem	On-line	-
10	Prêmio“Paulo Freire”com Café Terapêutico	Billy de Assis	2013	Prêmio		
11	Prêmio“Construindo a Nação”com Solidariedade Animal na Escola	Billyde Assis	2013	Prêmio		
12	A trajetória do projeto Cieja entre políticas públicas de EJA na cidade de São Paulo	Vanessa Porfírio De FariaElsas	2014	Dissertação	Online e dissertação física	https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-10112014-143819/publico/VANESSA_ELSAS_PORFIRIO_DE_FARIA_rev.pdf
13	Cieja Novo Horizonte: escola transformadora de estruturas e trajetórias.	Helena. Singer	2014	Artigo na Revista Urbânia	Impresso	Revista Urbânia,v.1,p.14-20,2014.
14	Prêmio Municipal de Educação em Direitos Humanos na Cidade de São Paulo com Projeto Café Terapêutico	Billy de Assis	2014	Prêmio		
15	Experiências inovadoras que promovem o desenvolvimento local por meio ampliação da cidadania: o caso do Centro Integrado de Educação Jovens e Adultos (Cieja) Novo Horizonte	Priscilla Corrêa dos Santos	2015	Trabalho realizado dentro de grupo de pesquisa	On-line	https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/priscilla_correa_-_experiencias_inovadoras_que_promovem_o_desenvolvimento_local_.pdf
16	Direito à dignidade e ao desenvolvimento solidário na Zona Sul de São Paulo − Brasil	Marcelo Gomes Justo e Cláudia Coelho Hardagh	2015	Colóquio Internacional Epistemologias do Sul: Aprendizagens Globais Sul-Sul, Sul-Norte e Norte-Sul	On-line e impresso	https://alice.ces.uc.pt/coloquio_alice/wp-content/uploads/2015/08/Livro _DH.pdf
	Certificação do Cieja na Unesco	Diego Elias	2015	Dados sobre alfabetização no mundo em um projeto intitulado Aprendizagem ao Longo da Vida	On-line	https://uil.unesco.org/literacy/effective-practices-database-litbase.

17	Cieja CL como uma das 178 escolas inovadoras na educação do Brasil	Ministério da Educação	2015	Prêmio	On-line	http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/32951-selecionadas-178-instituicoes-como-exemplos- de-inovacao.
18	Prêmio “Darcy Ribeiro de Educação” com Café Terapêutico	Billy de Assis	2015	Prêmio		
19	Cieja Novo Horizonte	Página do Facebook mantida pela Comissão de Comunicação do Cieja CL	2016	Imagens e informações	On-line	https://m.facebook.com/permalink.php?story_fbid=483697335028776 &id=317417368323441&locale=pt_BRx
20	TVBrasil − Mães na escola Mariana Kotscho e Roberta Manreza conversam com mães que foram para escola depois de adultas	Eda Luiz	2016	Reportagem	On-line	https://tvbrasil.ebc.com.br/papodemae/episodio/maes-na-escola
21	Esquenta	Regina Casé	2016	Último episódio do Programa de Televisão da Rede Globo	On-line	-
22	Cieja Novo Horizonte: ensino bom e quem decide tudo é a comunidade	Rede TVT	2016	Programa Seu Jornal TVT	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=0EFwTXKBz8g&t=6s
23	Doutorado informal: uma jornada para a educação fora da caixa	Alex Bretas	2016	Livro feito para compor estudo sobre modelos de educação “fora” da caixa	On-line	https://pt.scribd.com/document/360283357/Doutorado-informal-Alex-Bretas-digital-pdf
24	Prêmio da Fundação Arymax com Projeto Bonecas	Fundação Arymax	2016	Prêmio		

25	Pressupostos da educação popular: relato de caso	Mônica de Á. Todaro, Eduardo M. L. Brandão e Jéssica C. D. Augusto	Dez. 2016	Artigo	On-line	https://www.ibirapuera.br/seer/index.php/rev/article/download/92/125
26	Canal Diego Elias − @diegoelias155	Diego Elias	Criado em 2016	Vídeos no YouTube sobre desenvolvimento de atividades pedagógicas desenvolvidas pelo Cieja CL	On-line	https://www.youtube.com/@diegoelias155/videos
27	Rádio Cieja Novo Horizonte	Rob soul	Criado em 2017	Vídeos no YouTube	On-line	-
28	Janelas de Inovação − Cieja Novo Horizonte (São Paulo/SP)	Fundação Telefônica Vivo	Maio 2017	Vídeos no YouTube	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=VN7oPEAiw3I
29	Prêmio da Fundação Arymax com Projetor Jardim	Fundação Arymax	2017	Prêmio		
30	Reconhecimento por ser uma escola Transformadora	Instituto Alana	2017	Prêmio/ certificação		
31	Direito de ser: formação e experiência educação jovens e adultos	Mariana da Mota Medeiros	2018	Dissertação	On-line e impresso	https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/21611/2/Mariana%20da%20Mota%20Medeiros.pdf
32	O currículo cultural de Educação Física em ação: efeitos nas representações culturais dos estudantes sobre práticas corporais e seus representantes	Marcos Ribeiro das Neves	2018	Dissertação	On-line e impresso	https://www.gpef.fe.usp.br/teses/marcos_ribeiro_09.pdf

33	Saberes locais sobre formação de jovens em vulnerabilidade social na região M'Boi Mirim e proximidades	Tiago Luis Corbisier Matheus e Letícia Daidone Oliveira	2018	Artigo na Scielo	On-line	https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0154
34	Microfone aberto: das quebradas da Sul ao Sarau do Binho 2018	Diego Elias Santana Duarte	2018	Artigo em evento	On-line	https://drive.google.com/file/d/1liO7fcW6ygva8FKNANn-h0X1K2V6H7wr/view
35	Ações Permanentes − Cieja Novo Horizonte	Página do Facebook mantida pela Comissão de Comunicaçã o do Cieja	2018	Imagens e informações	On-line	-
36	Sementes da Educação T1: E3− Cieja Novo Horizonte	TV Futura	2018	Minissérie	On-line	https://globoplay.globo.com/v/10466747/?s=0s
37	A escola que revolucionou a educação de adultos na periferia	Flávia Martinelli	2018	Reportagem	On-line	https://mulherias.blogosfera.uol.com.br/2018/08/08/a-escola-que-revolucionou-a-educacao-de-adultos-na-periferia/?cmpid=copiaecola
38	Tecendo os fios DA rede: o Cieja Novo Horizonte como possibilidade ao processo educacional às redes de ações no território	Diego Elias Santana Duarte	2019	Artigo em evento	On-line	https://docplayer.com.br/storage/102/153377762/1680439865/CT-wban0mfmWFMoa3dJFtg/153377762.pdf
39	Instagram	Conta mantida pela Comissão de comunicação do Cieja CL	2019	Reportagens/ informações diversas	On-line	-

40	No fio da memória: o Cieja Novo Horizonte e sua linha do tempo	Eda Luiz, Diego Elias, Karen Carreiro e Paola Russano	2019	Criatividade mudar a educação, transformar o mundo − Livro organizado pelo programa Escolas Transformadoras realizado no Brasil pela Ashoka e pelo Instituto Alana	On-line	https://escolastransformadoras.com.br/wp-content/uploads/2019/04/CRIATIVIDADE_mudar_a_educacao.pdf
41	Finalistas do Prêmio Professor em Destaque	SME	2019	Prêmio		
42	VII Encontro Indígena − Indígenas em Contexto Urbano ganham 2º Lugar no Prêmio PauloFreire	SME	2019	Prêmio		
43	Letramento digital na EJA com utilização de AVA: possibilidades de um aprendizado significativo	Rubens Baldini Neto	2020	Monografia de conclusão de curso	On-line	https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24305/1/CT_TCTE_III_2020_46.pdf
44	Tecnologias digitais na educação matemática com jovens e adultos um olhar para Cieja/Novo Horizonte	Jonson Ney Dias da Silva	2020	Tese de doutorado	Impressão on-line	https://unesp.primo.exlibrisgroup.com/discovery/search?query=creator,exact,Silva,%20Jonson%20Ney%20Dias%20da&search_scope=MyInst_and_CI&vid=55UNESP_INST:UNESP&facet=creator,exact,Silva,%20Jonson%20Ney%20Dias%20da&offset=0
45	Como podemos recriar a escola pós-pandemia: programa que deu certo	Eda Luiz	2020	Reportagem	On-line	https://www.uol.com.br/ecoa/colunas/opiniao/2020/12/06/como-podemos-recriar-a-escola-pos-pandemia-programa-que-deu-certo.htm?cmpid=copiaecola
46	Semprofessoroucarteira	Eda Luiz	2020	Reportagem	On-line	https://www.uol.com.br/ecoa/reportagens-especiais/causadores-eda-luiz/#cover
47	O movimento identitário de gestores de escolas inovadoras da cidade de São Paulo: investigação e ensinamentos para a sua formação	Alcielle dos Santos	2021	Tese	On-line e tese física	https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/23664/2/Alcielle%20dos%20Santos.pdf

48	Deficiência e educação de jovens e adultos: ingresso e progressão de alunos do Cieja - Novo Horizonte, da Rede Municipal de Ensino de São Paulo	Kelly Almeida Santos	2021	Dissertação	On-line e dissertação física	https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/24228
49	Avaliação na Educação de Jovens e Adultos: os professores especialistas e suas concepções sobre avaliação da aprendizagem e seus desafios na EJA	Welington dosAnjos	2021	Dissertação	On-line e dissertação física	https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/23869/1/Welington%20dos%20Anjos%20Silva.pdf
50	Ciejas na Cidade de São Paulo: identidades, culturas e histórias.	Coletivo Gestores/Gestoras dos Ciejas da Cidade de São Paulo	2021	Livro	Impresso e On-line	https://educacao.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/06/LIVRO_Ciejas-na-Cidade_WEB.pdf
51	LIVE − Ciejas na Cidade de São Paulo − lançamento do livro: Ciejas na Cidade de SãoPaulo: identidades,culturas e histórias	Dieja/SME/ PMSP	2021	Live	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=yE5Y77ZIg6g&t=35s
52	“Na pandemia, acolhemos para manter o vínculo”, afirma Diego Elias, coordenador-geral do Cieja Novo Horizonte	Fundação Telefônica Vivo	2021	Reportagem	On-line	-/
53	Aprendendo a sonhar com Cieja Novo Horizonte: a inclusão escolar através de uma metodologia de perspectiva freiriana	Martha Milene Fontenelle Carvalho e Rosane Santos Gueudeville	Nov. 2021	Artigo na Olhares: Revista do Departamento de Educação da Unifesp	On-line	https://unesp.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_crossref_primary_10_34024_olhares_2021_v9_12587&context=PC&vid=55UNESP_INST:UNESP&lang=pt&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,Cieja%20campo20limpo
54	Escolas inovadoras e criativas e a educação matemática: caminhos possíveis para inclusão escolar	Erica Aparecida Capasio e Rosa Ivete Maria Baraldi	Maio 2021	Artigo na Scielo	On-line	https://doi.org/10.1590/1980-4415v35n70a01
55	Imprensa Sempre Jovem Cieja Novo Horizonte	Rubens Baldini	2022	Vídeos no YouTube	On-line	https://www.youtube.com/@imprensasemprejovemciejaca9109
56	Cieja Novo Horizonte(SP)| De volta às aulas	TV Futura	2022	Minissérie	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=pwzBYzQCefY
57	Reconhecimento por ser escola Inovadora na meta dos ODS para 2030	Fundação Ashoka	2022	Prêmio/ certificação		

58	#Jeduca 2022−TED Dona Maria: uma história na EJA	Jeduca	2023	Live	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=MqImDBtuBXA
59	Centro educacional na Zona Sul de São Paulo oferece estudos para adultos e idosos	TVCultura	2023	Reportagem	On-line	https://www.youtube.com/watch?v=hBanRxjQ17s
60	Social outcomes of education: experiences of three innovative schools aligned with the integral education approachingi n Brazil.	Aline Zero Soares	2023	Tese de doutorado em Filosofia da Educação na University of California, Los Angeles (Ucla)	On-line e impresso	Em vias de publicação
61	Reconhecimento de experiências matemáticas em políticas educativas para adultos Brasile em Portugal	Carla Cristina Pompeu	2023	Pós-doc na Faculdade de Educação(USP) em Conjunto com a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Porto−Portugal	On-line e Impresso	Em vias de publicação
62	Centros exclusivos de educação de jovens e adultos: reflexões sobre a organização do trabalho pedagógico e contribuições para se pensar políticas.	Alessandro Augusto de Azevêdo	2023	Pós-Doc Faculdade de Educação da USP	On-line e impresso	Em apreciação pela Comissão de Pesquisa da Faculdade de Educação da USP

Fonte: adaptado de Duarte (2023)