

## **A ação empreendedora na gestão escolar**

**PRISCILLA OLIVEIRA NASCIMENTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**DANIELA MEIRELLES ANDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos o apoio e contribuição da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG)

# A AÇÃO EMPREENDEDORA NA GESTÃO ESCOLAR

## Introdução

A partir de 1980, a administração escolar passou por um processo de desenvolvimento de consciência – principalmente no que tange a concepção de escola – e identificou que era preciso estabelecer alianças, redes e parcerias para solucionar, de modo efetivo, as demandas mais complexas e heterogêneas – o que levou à substituição do termo de administração para gestão escolar (LÜCK, 2009). Desde então, a gestão escolar começou a ganhar destaque nos debates sobre a escola pública, no intuito de promover a descentralização, democracia e autonomia do ambiente escolar para possibilitar opções pedagógicas (KRAWCZYK, 1999.).

Apesar de não ser um conceito inovador, a efetiva implementação da gestão escolar ainda apresenta-se como uma tarefa desafiadora para os gestores públicos, posto que a escola pública encontra os mais diversificados problemas sociais para atender como a heterogeneidade de alunos e ausência de participação da comunidade – além de estar no centro de conflitos de interesses antagônicos na formulação de políticas públicas educacionais (KRAWCZYK, 1999; LÜCK, 2009.; AZEVEDO, 2014).

No intuito de garantir o cumprimento de garantias mínimas e estabelecer metas para gestão escolar, o Plano Nacional de Educação (PNE) foi elaborado para servir como um norte para os gestores. O PNE é um documento referência da política educacional brasileira, que apresenta princípios, diretrizes, prioridades, metas e estratégias para o enfrentamento dos problemas educacionais. Além disso, procura assegurar e manter o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018). Atualmente, ele constitui uma das principais ferramentas de políticas educacionais e exprime o desenvolvimento da sociedade brasileira quanto à necessidade da educação para promoção de um futuro melhor (AZEVEDO, 2014).

Assim sendo, as mudanças almejadas pela gestão escolar podem surgir a partir do emprego eficiente e criativo dos recursos disponíveis, através da interação de indivíduos, organização e sociedade no cumprimento ao PNE. Com a junção dos diferentes atores em prol de um mesmo objetivo, é possível emergir ações empreendedoras.

A ação empreendedora trata-se de um intercâmbio criativo, inovador e aventureiro que ocorre a partir do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade, que modificam a estrutura vigente (SPEDALE, WATSON, 2014). Sua compreensão requer um novo olhar sobre o empreendedorismo, buscando sair do estreitamento no indivíduo ou no contexto, compreendendo-o a partir da ação.

## Problema de pesquisa e objetivo

Assim sendo, emerge a problemática deste estudo: como são construídas ações empreendedoras em uma secretaria de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais, na execução do PNE? Deste modo, esta pesquisa busca identificar ações empreendedoras no contexto da gestão escolar, notadamente as que envolvem o cumprimento do PNE; objetiva, ainda, explicar e analisar as ações encontradas a partir da teoria da ação empreendedora.

Esta pesquisa se faz importante, pois verificará como os gestores públicos estão conduzindo a rede pública educacional, identificando os desafios e possíveis soluções empreendedoras implementadas na resolução destas demandas. Esse esforço é necessário, uma vez que busca demonstrar empiricamente a ocorrência da ação empreendedora, na qual há o entrelaçamento de indivíduos, organização e contexto na resolução das tensões da lógica

institucional. Outro aspecto relevante é a investigação da ação empreendedora no setor público brasileiro – temática que merece destaque por apresentar os arranjos estratégicos desenvolvidos pelos gestores públicos para atender criativamente as demandas desse setor.

Dessa forma, o presente artigo apresentará a seguir o referencial teórico que abordará a ação empreendedora no setor público. Em sequência, o trabalho apresenta a metodologia, os resultados e discussão e, por fim, as considerações finais, que apontam que a ação empreendedora no setor público é o resultado de trocas criativas realizadas por indivíduos, organização e sociedade que facilitam processos e efetivam serviços de qualidade.

## **Fundamentação teórica**

### **Ação empreendedora no setor público**

Estudar a ação empreendedora trata-se de fazer um recorte sobre o tempo para compreender por completo um empreendimento, seus motivos impulsionadores, seu desenvolvimento e atores envolvidos. É uma nova forma de assimilar a realidade que investiga indivíduo, organização e sociedade – sem privilegiar quaisquer perspectivas. Além disso, é tentar entender a escolha de um caminho entre tantos outros, desvendar o processo de cognição que leva os atores emocionalmente e racionalmente a optar por uma escolha e os frutos colhidos a partir de então (SARASVATHY, 2001.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). O foco do estudo encontra-se na diversidade e heterogeneidade de atores (CRAMER, 2002).

O empreendedorismo é um processo de mudança que busca a efetividade, é sobre fazer acontecer; nesse sentido, a ação está no centro de tal processo (BERGLUND, 2005). A compreensão da ação empreendedora consiste em tentar entender como variáveis-chaves se entrelaçaram dando vida às intenções que estavam apenas no subconsciente dos indivíduos (BERGLUND, 2005). E, ao mesmo tempo, compreender como essa interação compõe e modifica o fenômeno.

A ação empreendedora é resultado de comportamentos guiados por certo grau de intencionalidade – portanto, não se trata de um comportamento inconsciente (SARASVATHY, 2001.; CRAMER, 2002.; BERGLUND, 2005). Assim, para analisar uma ação é possível partir de diversos ângulos ou variáveis – e isso é o que se propõe por meio da ação empreendedora, compreender o fenômeno como um todo – de outro modo, como indivíduos, organização e sociedade interagem no processo de criatividade situada, que proporcionam sua emergência.

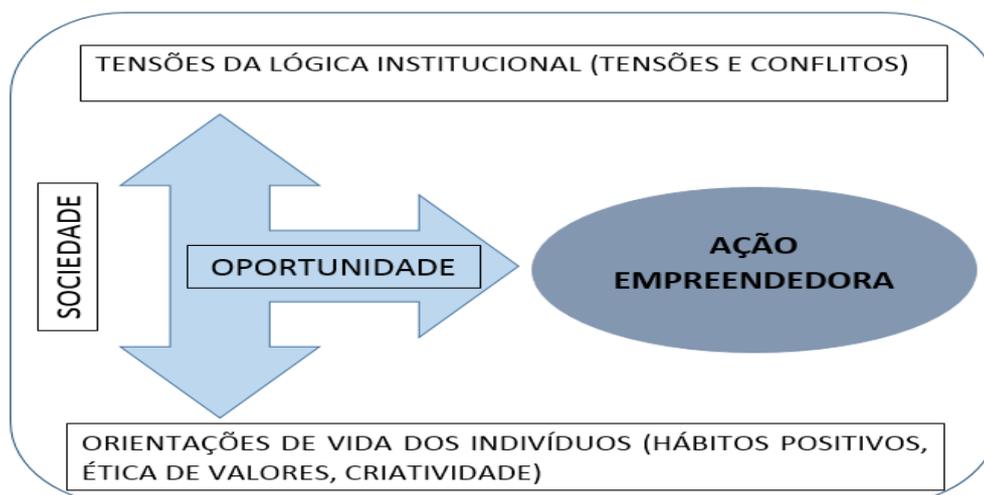
A criatividade situada trata-se de um processo evolutivo que engloba fatores culturais e econômicos; não se trata de um processo estático, mas sim dinâmico – que resulta da criatividade formada a partir da criação de intercâmbios (POTTS et al. 2008). Utilizar a criatividade situada é fazer com que o conhecimento adquirido seja transformado em um produto inovador; não se trata de um mero ímpeto, mas de um processo criativo que resulta numa inovação (POTTS et al. 2008). A criatividade situada, capaz de produzir inovação, emerge a partir de redes sociotécnicas em que os indivíduos estão em constante interação – nessa perspectiva, a criatividade emerge a partir de um contexto criativo específico (POTTS et al., 2008).

Geralmente, as ações ocorrem de forma habitual – ou seja, são institucionalizadas – porém, frequentemente surgem empecilhos que demandam uma modificação no modo como essas ações são praticadas, tanto para garantir sua continuidade como para proporcionar uma nova forma de execução (BERGLUND, 2005). Nesse curso, é possível que atores ajam de modo totalmente criativo e inovador, fazendo emergir uma ação empreendedora (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013.; SPEDALE; WATSON, 2014).

Spedale e Watson (2014) denominam esses empecilhos como tensões da lógica institucional – melhor dizendo, situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente. Assim, a ação empreendedora emerge a partir do cruzamento entre as tensões da lógica institucional e as orientações de vida do indivíduo – quais sejam: sua história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos dos indivíduos envolvidos numa ação empreendedora (SPEDALE; WATSON, 2014).

Para Spedale e Watson (2014) a ação empreendedora é definida como a criação de aventura, trocas (ou negócios) criativas (ou inovadoras) entre os atores empreendedores, empresa doméstica e outras partes com as quais essa empresa negocia. Adaptando o conceito para o setor público, a ação empreendedora pode ser definida como resultado exitoso do entrelaçamento entre agentes públicos, organização e sociedade – isto é, da convergência entre os valores dos atores públicos, os valores da organização e os valores da sociedade no enfrentamento das tensões que resultem em novos bens e serviços, ou reestrutura de processos que atendam às demandas públicas.

Para que a ação empreendedora ocorra, é preciso que haja o cruzamento entre as tensões da lógica institucional e a orientação da vida dos indivíduos. Assim, a construção da ação empreendedora no setor público brasileiro acontece de acordo com a Figura 1:



**Figura 1.** Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público.

Fonte: Adaptado de Spedale, S., & Watson, T. J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: at the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal*, 32(7), 759-776.

Por tensões da lógica institucional entende-se como situações de tensões e de conflitos dentro das instituições; assim, inicialmente, no processo empreendedor, ocorrerá TENSÕES, situações que levam para além de um limite normal as emoções, em que os atores públicos identificam que devam ser modificadas ou controladas, porém afetam somente o microambiente – ou seja “são circunstâncias pessoais ou sociais que levam os indivíduos a agir de modo diferente” (SPEDALE; WATSON, p.764, 2014). Não controladas, as tensões irão gerar atritos e desavenças que podem tomar proporções no macro ambiente, tornando-se CONFLITOS, os quais são agentes de mudança organizacional, inerentes à sociedade, que revelam divergências entre as necessidades organizacionais e individuais (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015).

Essas situações de tensões da lógica institucional propiciam aos atores públicos uma ocasião oportuna para aproveitarem as condições do ambiente e os recursos humanos disponíveis para agirem de modo diferente, podendo controlar ou sanar os atritos – ou seja, é

gerada uma OPORTUNIDADE de modificar os problemas criados pelas interações entre os indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014).

Para tentar reverter os conflitos gerados, os atores públicos irão agir a partir de suas orientações de vida, quais sejam: HÁBITOS POSITIVOS, que são repetições frequentes de práticas bem sucedidas, orientados pela cultura – em outras palavras, “elementos essenciais de toda atividade humana que promovem a ação individual” (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 765); entretanto, para os hábitos positivos proporcionem resultados efetivos para a gestão pública é preciso que esses atores tenham ÉTICA DE VALORES, que é um conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos e “evita deliberações que possam se caracterizar como hábitos ilegais ou corruptos” (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010, p. 343) e a CRIATIVIDADE que é a capacidade de desenvolver atividades de modo fecundo ou inovador que “reorienta o fluxo da ação introduzindo algo novo” (SPEDALE; WATSON, 2014, p. 768) os quais, levam à modificação da tensão e resultam numa ação empreendedora.

Assim, a ação empreendedora emergirá do cruzamento das tensões na lógica institucional com as orientações de vida do indivíduo, sendo que ambas variáveis são influenciadas pela sociedade. Vale ressaltar que o modelo é uma tentativa de compreender a ação empreendedora, que pode ser modificada segundo o contexto em que ocorrerem – desse modo, as etapas não são estáticas, podendo ser modificadas.

Ademais, as ações empreendedoras não são ordenadas sequencialmente nem completamente aleatórias, mas há um momento caótico durante as fases iniciais apenas para se tornarem mais ordenadas à medida que o empreendimento amadurece (BERGLUND, 2015). Apesar de refletir a concretização de intenções potenciais, não é possível controlar inteiramente o curso da ação empreendedora (SARASVATHY, 2001.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). A ação empreendedora é “o centro de um conjunto sistêmico de representações sociais” (CRAMER, p. 70, 2002).

Desse modo, a ação empreendedora no ambiente público pode ser obtida por meio de uma ação intersetorial, ao passo que esta evidencia um governo relacional que incorpora os diversos atores e setores nas decisões, aplicações e na contínua relação entre eles – possibilitando a troca de recursos, negociação e o estabelecimento de objetivos comuns, de modo que a confiança entre os atores se torna um requisito essencial (COSTA; BRONZO, 2012).

A ação empreendedora emerge da eficiente interação de conhecimentos técnicos-científicos acumulados, os quais podem ser facilitados pela criação de redes (MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Nesse sentido, a ação empreendedora no setor público resulta da interação do sujeito empreendedor com o seu meio, suas sutilezas e complexidade (SPEDALE; WATSON, 2014).

Ação empreendedora no setor público implica resolver uma demanda de forma inovadora e efetiva, por meio da implementação e formulação de políticas públicas que atendam questões subjetivas, tais como a emancipação social, política e econômica – para assim promover uma mudança social (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Para que a ação empreendedora seja praticada na gestão pública brasileira, é preciso que haja confiança entre os atores e compartilhamento de informação, possibilitando que ações intersetoriais aconteçam e os recursos públicos sejam melhores utilizados, garantindo, assim, que o interesse público seja alcançado.

A ação empreendedora, em sua natureza conceitual, é o resultado da interação entre gestores e colaboradores intra e inter organizacional, em que a diversidade de informações e experiências envolvidas na decisão de colocar o projeto em prática pode aumentar a eficiência do processo e resultar em um ato empreendedor. Cabe ressaltar que a ação empreendedora poderá ser totalmente inovadora em um local, mas em outros essas tais já poderão ter se institucionalizado. Desse modo, a ação será categorizada como empreendedora (ou não) na

instituição, dependendo da inovação e criatividade proporcionada para que o mesmo tenha ocorrido.

A ação empreendedora pode ocorrer em diversos ambientes e empreendimentos, pois ela pode ser encontrada em qualquer processo que foi modificado pelo hábito pela criatividade (SPEDALE; WATSON, 2014). Nesse sentido, faz-se necessário identificar empiricamente a ocorrência da ação empreendedora e visualizar as variáveis indivíduo, organização e sociedade em interação – o que será realizado a seguir através de uma pesquisa na gestão escolar da secretaria municipal de educação de um município localizado no interior de Minas Gerais.

## **Metodologia**

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois tem como foco principal a análise empírica da realidade de determinado contexto por meio do contato direto do pesquisador com o ambiente pesquisado (GODOY, 1995). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa explicativa, uma vez que busca “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, p. 42, 2002). Quanto aos procedimentos, apresenta-se como um estudo de caso, pois almeja descrever o contexto de um fenômeno contemporâneo, bem como explicar suas variáveis causais (GIL, 2002).

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a Secretaria Municipal de Educação de um município do sul de Minas Gerais. A escolha por este município se deu em virtude de ser um município que apresenta um forte potencial empreendedor, desenvolvendo projetos criativos e de prestígio na área da educação. Os atores da pesquisa são servidores públicos que estão lotados na secretaria municipal de educação, especificamente os que possuem conhecimento dos projetos elaborados pela secretaria e estão ativamente envolvidos com eles, tais como: secretário municipal de educação, orientadores, coordenadores e supervisores pedagógicos.

Para execução da presente pesquisa foram realizadas entrevistas em profundidade e grupo focal, que foram guiados por um roteiro que continha dez perguntas, as quais buscavam identificar o cumprimento de onze das vinte metas estabelecidas pelo PNE 2014-2024. As onze metas foram selecionadas, uma vez que tratavam-se de práticas direcionadas à esfera municipal – sendo elas: meta 1, universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches, de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência do PNE; meta 2, universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência do PNE; meta 4, universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezessete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados; meta 5, alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental; meta 6, oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos(as) alunos(as) da educação básica; meta 7, fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o Ideb: 6,0 nos anos iniciais do ensino fundamental; 5,5 nos anos finais do ensino fundamental; 5,2 no ensino médio; meta 15, garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência do PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996,

assegurando que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam; meta 16, formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência do PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino; meta 17, valorizar os(as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica, de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência do PNE; meta 18, assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de carreira para os(as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de carreira dos(as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal; e meta 19 assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Os dados foram coletados no período de 23 de novembro de 2017 a 21 de junho de 2018. Os encontros foram gravados e, posteriormente, transcritos. Para análise dos dados coletados foi utilizado o procedimento metodológico da análise de conteúdo, que permite interpretar informações contidas numa mensagem (BARDIN, 1977). Cumpre destacar que o nome dos entrevistados, pessoas ou empresas citadas pelos entrevistados, não serão divulgados para que a pesquisa não seja comprometida, bem como guardar o sigilo das falas.

As onze metas selecionadas do PNE foram relacionadas com quatro grandes áreas que os gestores escolares precisam lidar cotidianamente e podem causar tensões na lógica institucional – sejam eles: alunos (metas 1 e 4), sociedade/pais (meta 19), professores (metas 15, 16, 17 e 18) e gestão (metas 2, 5, 6, 7).

Consideradas as quatro áreas de análise do estudo: alunos, sociedade/pais, professores e gestão, foi selecionada uma ação empreendedora para cada uma delas. Conseqüentemente, ao investigar o cumprimento de uma meta do PNE, buscava-se, concomitantemente, identificar a ocorrência de alguma ação empreendedora empregada para a resolução de uma tensão da lógica institucional que envolvesse alunos, sociedade/pais, professores e gestão.

Para reconhecimento da ação como empreendedora, buscou-se identificar nas falas dos entrevistados situações que indicassem a ocorrência de tensão, conflito, oportunidade, hábitos positivos, ética de valores e criatividade – bem como, que demonstrassem o cruzamento entre a tensão da lógica institucional e a orientação de vida, seguindo o modelo adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1).

## **Análise dos Resultados**

Assim, a partir de agora, as quatro ações empreendedoras passarão a ser descritas e explicadas, iniciando pela a ação direcionada aos alunos; em seguida, a ação para pais/sociedade, após a ação para melhoramento da gestão e, por fim, a ação destinada aos professores.

### **Serviço de Atendimento e Apoio à Inclusão – (SAAI)**

O Serviço de Atendimento e Apoio à Inclusão – (SAAI) é destinado aos alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados nas escolas e centros municipais de educação infantil da rede pública municipal. Esse serviço objetiva apoiar a aprendizagem dos educandos, que são o público alvo da educação

especial. O serviço visa o desenvolvimento de uma pedagogia centrada na criança, respeitando tanto a dignidade como as diferenças de todos os alunos.

A efetivação do SAAI ocorreu por meio de convênio com a Organização de Assistência e Serviços Integrados aos Sujeitos com Necessidades Especiais (OÁSIS). Esta é uma instituição sem fins lucrativos, que há mais de dezesseis anos se dedica ao atendimento de pessoas com deficiência. Através desta parceria, os profissionais são contratados para atuação na OÁSIS e nas escolas municipais, a fim de prestar atendimento às necessidades específicas dos estudantes especiais.

Por ter sido efetivado na forma de convênio, o SAAI proporciona à Secretaria Municipal de Educação ofertar todos os profissionais requeridos, sem que a contratação incida sob a folha de pagamento. Vejamos como se deu esta ação empreendedora, a partir do modelo adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1).

É garantido pela Lei Federal nº 13.146/2015 que todos os alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação tenham o acompanhamento de um profissional de apoio e, em casos específicos, o acompanhamento de um profissional do Atendimento Educacional Especializado (AEE). No município investigado, esse acompanhamento era realizado pelos professores da rede que tinham esses cursos – esta era a lógica institucional vigente, pois era o padrão utilizado para conduzir a organização (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013).

Entretanto, esse procedimento começou a se deslegitimar, levando os indivíduos a agirem de modo diferente, visando ajustar as divergências. O processo de deslegitimação ocorre quando deixa de haver consenso quanto à utilização ou permanência de um padrão na organização, seja em razão de pressões externas ou internas, que proporcionem a possibilidade de mudança (TOLBERT; ZUCKER, 2007). Vejamos:

Isso estava gerando um conflito muito grande, porque haviam muitos professores fora da sala de aula, que precisavam atuar em seus cargos, para o qual eles foram concursados e a folha de pagamento lá no limite, então foi um ano e meio muito difícil pra gente, justamente porque a gente teve que voltar esses professores para sala de aula e ficou sem o apoio para essas crianças deficientes. (Entrevistado 2).

A tensão causada na lógica institucional, pelo excesso na folha de pagamento e desvio de função, que causava incômodo e preocupação, proporcionou um momento oportuno para resolução do conflito – isto é, uma oportunidade (BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013) – fato que pode ser visto na seguinte fala: “foi um ano muito difícil mesmo aí a gente foi buscar alternativas”. (Entrevistado 2).

Empenhados na resolução dessa tensão, os gestores buscaram meios viáveis para resolvê-la utilizando seus hábitos positivos, práticas bem sucedidas orientadas pela cultura (SPEDALE; WATSON, 2014). Coletivamente, resolveram agir:

Fomos estudar como que Belo Horizonte resolveu esse problema, eu me lembro que na época estava na presidência de uma ONG e tinha uma experiência lá que eu acabei trazendo para Fulana. Falei assim, Fulana lá no Centro de Desenvolvimento da Criança e do Adolescente (CDCA), tem uma entidade sem fins lucrativos que recebe o recurso da prefeitura para fazer um projeto maravilhoso [...] e se a gente lá faz esse trabalho, porque a gente não pode conveniar com alguma ONG que faz esse trabalho e a prefeitura repassa o dinheiro? E o recurso, assim não entraria na folha de pagamento desses profissionais e essa ONG prestaria serviço para nós. (Entrevistado 2).

Nessa etapa da ação é possível visualizar que, com os meios disponíveis naquele momento (quem eles são, o que sabem a respeito da situação e quem pode ajudá-los)

(SARASVATHY, 2001.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013), aliado aos hábitos positivos, foi possível que os gestores tivessem a possibilidade de modificar a situação. Este processo é denominado por Sarasvathy (2001) como processo de efetivação, aquele no qual o indivíduo seleciona possíveis meios para efetivar sua intenção. No presente caso, como o meio já havia sido selecionado (efetivar um convênio), bastava então que o intercâmbio fosse realizado:

Então começou o estudo, um ano estudando e a gente descobriu que em São Paulo existe algo parecido [...] aí aqui dentro desse modelo de ONG e dentro desse modelo de São Paulo criamos um modelo, aí foi criado o SAAI [...] O SAAI, foi um processo longo de mais, porque teve que passar a lei pela câmara, teve que arrumar dinheiro. Esse dinheiro para fazer isso como que vai ser? Onde que vai tirar esse dinheiro? [...] Depois dessa lei aprovada na câmara, que não foi fácil convencer os vereadores aprovarem essa lei, a gente teve que fazer o decreto, fazer o convênio, fazer [...] chamamento público. (Entrevistado 2).

Então, depois de articular com atores intra e inter organizacionais (prefeitura de São Paulo, Belo Horizonte, câmara de vereadores e ONG's), a secretaria municipal de educação promoveu um intercâmbio criativo e inovador ao criar seu próprio modelo de atendimento aos alunos especiais, que não implica em gastos adicionais, não compromete a folha de pagamento e, ao mesmo tempo, não afeta a atuação dos profissionais já contratados, possibilitando, assim, a emergência de uma ação empreendedora. O trabalho coletivo e a ética de valores, que pressupõem ajuda mútua, compartilhamento de valores e busca pelo bem comum (SOUSA; PAIVA JUNIRO, LIRA, 2010) podem ser identificados nessa ação:

(a iniciativa de implantar o SAAI – fala do pesquisador) foi do conjunto de pessoas que atuam na educação e também da secretária municipal que lutou e acreditou nisso. A secretária tem uma visão progressista em relação à educação inclusiva. (Entrevistado 2).

E também na seguinte fala: “a gente sabe o quanto isso é importante para a criança ter toda essa ajuda para ela desenvolver”. (Entrevistado 5)

Assim sendo, o entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade culminou num intercâmbio criativo e inovador de atores inter e intra organização, guiados por sua orientação de vida e ética de valores, que proporcionou a resolução de uma tensão da lógica institucional e culminou na emergência de uma ação empreendedora: o SAAI – o qual é produto e estímulo de uma ação social reflexiva (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010).

### **Feira do Jovem Permacultor**

Na ação direcionada à sociedade e aos pais, será abordada a ação empreendedora, denominada “Feira do Jovem Permacultor” – a qual é fruto do entrelaçamento entre a secretaria municipal de educação, a empresa “XYZ” e as famílias dos alunos de uma escola rural, que proporciona o fortalecimento desse elo.

A feira acontece uma vez por mês em uma das escolas rurais da rede municipal de ensino e surgiu por meio da parceria firmada entre a Secretaria Municipal de Educação e a empresa “XYZ”. Na feira, são ofertados produtos de excelente qualidade como verduras e legumes sem agrotóxicos, bolos, roscas, iogurte, pastel e doces caseiros – os quais são produzidos pelas famílias dos alunos.

A parceria estabelecida entre a secretaria municipal de educação e a empresa “XYZ” consiste na oferta de cursos e oficinas para pais e alunos de uma escola rural, que os capacita a empreender com matérias-primas disponíveis, bem como a orientação para os produtores nos dias de feira. Os cursos e oficinas ofertados para as famílias ocorrem durante o contra-turno. A

emergência dessa ação seguiu o modelo de ação empreendedora para o setor público adaptado de Spedale e Watson (2014) (Figura 1).

No ano de 2007, por meio da implementação do programa federal “Mais Educação”, objetivou-se a efetivação da educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino, ampliando a jornada escolar nas escolas públicas para, no mínimo, 7 horas diárias, por meio de atividades optativas.

Entretanto, o programa não proporcionou as melhorias desejadas, tampouco cumpriu o que prometia, causando uma tensão na lógica institucional. A tensão na lógica institucional emerge de situações que causem preocupações e interrompam o fluxo de desempenho organizacional que os atores identifiquem que devam ser modificadas (SPEDALE; WATSON, 2014). Analisemos:

O governo inicialmente, começou com aquele projeto integral né, O Mais Educação, no começo ocorreu tudo bem, depois de um certo tempo não mandava recurso, parava de mandar, cê iniciava um projeto daí o recurso não vinha. (Entrevistado 1).

A má condução do programa pelo governo federal causava tensões na lógica institucional, uma vez que os gestores elaboravam projetos para serem desenvolvidos durante todo ano letivo com a verba do programa e, diante da insegurança do repasse de verbas, os projetos poderiam ser interrompidos a qualquer momento. Logo as tensões tornaram-se conflitos, agentes de mudança organizacional (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015), pois o município, que havia contratado profissionais para efetivar o programa, ficou sem receber recursos: “não tinha como pagar os monitores e você não tinha se programado, não tava no orçamento tudo isso. (...) esse ano agora ele (o governo federal) cortou todo o recurso”. (Entrevistado 1).

Então, objetivando a continuidade dos projetos iniciados com o programa “Mais Educação” e a manutenção do contra-turno, os gestores identificaram um momento oportuno para modificar a situação – qual seja, uma oportunidade: artefatos criados através das ações e interações dos indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014), que pode ser vista na seguinte fala: “o que que nós tivemos que fazer pra manter o que já existia? Nós tivemos que entrar com as parcerias, nós tínhamos algumas e ampliamos com empresas privadas e com os estagiários das universidades”. (Entrevistado 1).

A partir de então, a equipe se mobilizou para achar parcerias e “meios” possíveis para efetivá-las (SARASVATHY, 2001.; CRAMER, 2002.; MOCELIN; AZAMBUJA, 2017). Assim sendo, foram elaborados projetos que eram apresentados pela secretária municipal de educação a potenciais parceiros e, por meio da criatividade, foi possível que esses atores desenvolvessem essas atividades de modo fecundo e inovador, reorientando o fluxo da ação (SPEDALE; WATSON, 2014):

Às vezes a gente põe numa reunião, igual nós já tivemos, a gente coloca os vídeos das crianças, coloca as entrevistas das empresas que participam, aí você chama uma que já participa, que banca pra dar um valor, um depoimento né, faz um marketing, fala isso é bom pra sua empresa né, porque é ligada à educação. (Entrevistado 1).

A ética de valores, conjunto de princípios que orienta a boa conduta dos indivíduos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), esteve presente na emergência dessa ação, pois a principal preocupação da equipe foi o aluno: “Então quer dizer essa questão é bom pra empresa, é bom pra gente, é bom pra todo mundo, principalmente para os nossos alunos, é melhor pra todo mundo, então quer dizer é um ganha-ganha”. (Entrevistado 1).

A experiência adquirida com os anos de profissão fez com que a equipe identificasse que apenas “correr atrás” de parceiros não seria o suficiente para estabelecer parcerias. Esta

situação foi definida pela história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos desses indivíduos, que é denominada como orientação de vida (SPEDALE; WATSON, 2014). A orientação de vida desses indivíduos influenciou o modo como a ação seria executada e fez com que eles identificassem que era preciso utilizar também um hábito positivo – ou seja, um costume assertivo: “vender sua imagem”.

Você tem que mostrar pra empresa (potencial parceiro), que você não tá pedindo, que isso não é um favor. Você tem que mostrar que é um ganha-ganha, pensa pra você ver, sua empresa ligada à educação, educação de qualidade, quer dizer eu tenho que mostrar que é bom pra sua empresa a parceria. Não é um favor, não é pedir. Ah esse “nós precisamos”, não! Nós viemos aqui mostrar um projeto, que vai dar credibilidade a sua empresa! É diferente, isso é vender a sua imagem! É marketing! (Entrevistado 1).

E foi através de uma parceria, para garantir a continuidade do contra-turno na escola rural, que a Secretaria Municipal de Educação efetivou um intercâmbio criativo e inovador ao estabelecer uma parceria com a ‘XYZ’ e a comunidade rural, transformando-a em uma oportunidade empreendedora:

(a empresa) ensinou os pais a empreenderem, agora nós temos uma feira permanente na escola, aí eu vou na feira, participo, compro o que eles produzem. Então a comunidade realiza a feira dentro da escola com a parceria da empresa né e como a escola é parceira não há cobrança de nada. (Entrevistado 1).

Assim, essa ação é uma legítima ação empreendedora, pois possibilitou solucionar uma tensão que é a manutenção do contra-turno e, ao mesmo tempo, a enfrentar a redução de gastos por parte do governo federal. Deste contexto emergiu um intercâmbio criativo, inovador entre indivíduos, organização e sociedade, que proporcionou a modificação positiva da ordem vigente, efetivada por meio da Feira do Jovem Permacultor. A ação possibilita o efetivo desenvolvimento da gestão escolar ao transformar a escola em um local de encontro entre Estado e sociedade na busca por uma educação melhor (KRAWCZYK, 1999).

### **Regulamentação de 1/3 de hora-atividade na rede municipal**

Na ação direcionada aos professores identificou-se uma ação para sua valorização que consistiu na regulamentação da hora-atividade, que garantiu aos docentes um período remunerado incluído na carga-horária destinado ao estudo, planejamento e avaliação.

Com o advento da Lei Federal nº 11.738 de 2008, foi garantido aos profissionais do magistério público da educação básica, o piso salarial nacional. Além disso, também foi garantido que esses profissionais tivessem 1/3 (um terço) de sua carga horária reservada para atividades extraclasse.

A hora-atividade é um período reservado para estudo, planejamento e avaliação, a qual deve ser incluída na carga de trabalho dos profissionais da educação. Neste momento, devem ser realizadas atividades de capacitação, planejamento, reuniões e outras atividades que não caracterizem o exercício da docência, sendo proibido a utilização da hora-atividade para substituição eventual de professores.

No município investigado, os professores da rede municipal de ensino não dispunham de um período que não fosse dedicado à docência, em que eles pudessem elaborar aulas, corrigir provas, dentre outras coisas – o que era realizado pelos docentes em suas residências, após as aulas. Esta era a lógica institucional vigente, pois era o padrão seguido pela Secretaria Municipal de Educação para condução da organização (SPEDALE; WATSON, 2014). Porém,

com o advento da lei federal nº 11.738/08, que garantiu aos docentes 1/3 (um terço) de hora-atividade, o município passou a receber reclamações por parte dos professores:

A hora-atividade ela já era uma exigência de uma lei federal que é a lei do piso salarial. Esta lei ela já exigia que todos os municípios implantassem esse tempo de estudo, de preparação, de planejamento para o professor dedicar a este trabalho que é específico da docência de forma que ele pudesse receber por essas horas trabalhadas. Então desde a expedição da lei 11.738/2008 que é conhecida como a lei do piso salarial, que regulamenta a hora-atividade, havia uma cobrança dos professores aqui do município de “Alegria” de regulamentar esta lei aqui. (Entrevistado 2).

Assim sendo, surgiu a necessidade de interrupção do padrão seguido – isto é, deixou de haver consenso quanto a permanência do padrão na organização (deslegitimação), que possibilitou a abertura para uma mudança organizacional (TOLBERT; ZUCKER, 2007). Todavia, como cada ação aqui descrita trata-se de uma tentativa de retratação da realidade que segue um modelo pré-estabelecido (Figura1), pode ser que em certos casos ela não siga por completo as fases delimitadas.

Neste caso, a tensão causada na lógica institucional pela exigência de implementação da hora-atividade não levou a ocorrência de um conflito, pois antes que isso acontecesse, os indivíduos se mobilizaram e identificaram a oportunidade de modificar a situação: “o momento propício foi muito bem avaliado porque foram dois anos antes de colocar em prática. Então, quando nós implementamos foi muito tranquilo porque (...) todo mundo sabia que ia acontecer daquela forma, então eles tinham conhecimento que seria assim” (Entrevistado 2).

Para que a implementação da hora-atividade ocorresse de forma tranqüila, os gestores utilizaram suas orientações de vida nessa ação: história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos (WATSON, 2013.;SPEDALE, WATSON, 2014). No presente caso, foram empregados os hábitos positivos, costumes assertivos orientados pela cultura (SPEDALE; WATSON, 2014), tais como o hábito de estudar, utilização de planejamento, inspiração em práticas de sucesso desenvolvidas por outras instituições:

Nós temos uma equipe aqui na secretaria, que ama estudar, que ama estar atualizado (...) 2013 foi um ano de estudos, de conhecer o que acontecia em outros municípios (...) foi um ano de muita pesquisa, de entender, de conversar com a escola, de ir preparando a escola pra essa possibilidade, de colher com a escola o que ela realmente esperava. 2014 foi o ano em que a gente pegou todas essas observações em estudos e fomos colocar em prática. Realizamos várias reuniões em 2014, para conhecer as possibilidades, fazer simulação de horários com as equipes gestoras, ou seja, com diretores, supervisores e orientadores de todas as escolas, de todas as unidades. Apresentamos como seria a proposta, ouvimos a opinião dos gestores sobre o que que poderia dar errado se fosse implementado daquele jeito e não de outro, tudo isso antes de encaminhar a lei para Câmara. Então quando nós encaminhamos a lei para à Câmara (...) já havia sido feito um trabalho muito amplo, de conversa, de negociação, para entender como que seria a implementação disso. (Entrevistado 2).

Neste processo, a ética de valores dos indivíduos envolvidos que são os princípios que guiam sua boa conduta (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010), tais como a honestidade, comprometimento, moralidade, também estavam presentes: “é recurso público que está sendo investido no professor, então a gente precisava acompanhar isso muito bem acompanhado para poder ter assim claro que esses recursos estão sendo bem investido e serão revertidos na qualidade da educação.” (Entrevistado 2).

Porém, a equipe não estagnou, utilizando sua criatividade, capacidade de desenvolver atividades inovadoras (WATSON, 2013.;SPEDALE; WATSON, 2014), o grupo resolveu avaliar como, de fato, havia sido a implementação da hora-atividade:

Nos dois primeiros anos, no final de cada ano, a gente fez uma avaliação seguindo a teoria de avaliação de políticas públicas (...) fizemos avaliação de implementação, avaliação de processo e avaliação de resultados. Foram aplicados questionários (...) de como foi a implementação, como foi o processo, quais resultados a gente tava colhendo. E os resultados foram avaliados, dentro dos resultados como os alunos saíram, como que foi o nível de progresso dos professores em relação a sua própria formação e também colhemos naquele momento sugestões de melhorias. Em cima disso de todo esse material, (...) em cima desses dados nós sentamos com os gestores e replanejamos 2016. (Entrevistado 2).

Com base nas informações colhidas com as avaliações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, identificou-se que alta rotatividade de professores nas salas de aula – trazida com a implementação da hora-atividade – comprometia o processo de alfabetização dos alunos. Então, foi realizada uma modificação na legislação municipal para promover uma extensão na carga horária dos professores da rede municipal de ensino, que consistiu na expansão de 24 para 30 módulos, de modo que o professor passasse a ficar 20 módulos na docência e 10 módulos na hora-atividade.

Desse modo, a implementação da hora-atividade no município investigado possibilitou que o professor da rede municipal passasse a estudar muito mais, pois é nesse momento que é realizada sua formação continuada, além de que o professor dispõe de um tempo em casa para trabalhar amplamente em um bom planejamento, corrigir suas avaliações sem que seu tempo seja comprometido – o que demonstra a preocupação da Secretaria Municipal de Educação com a valorização de seus profissionais.

### **Terceirização da merenda escolar**

Na ação direcionada a processos que facilitem a gestão, foi identificada a ação empreendedora que consistiu na terceirização da merenda escolar. O fornecimento de merenda na rede pública de ensino enfrenta diversos dilemas desde o processo de sua compra, até a etapa de produção e distribuição de merenda, posto as disfunções burocráticas existentes no setor público brasileiro. No município analisado, foi identificada uma ação que trouxe eficiência e efetividade para esse processo.

Com o objetivo de otimizar a preparação, logística e armazenamento de alimentos para elaboração da merenda escolar, o município investigado terceirizou a preparação e oferta de tal, por meio de licitação, passando da auto-gestão para a terceirização. Este processo pode ser explicado a partir da teoria da ação empreendedora adaptada de Spdale e Watson (2014). Vejamos:

Antes da terceirização, a lógica institucional vigente, ou seja, o padrão de condução da organização (SPEDALE; WATSON, 2014), consistia na auto-gestão da merenda pelo município. Nesse processo, o município fazia a compra do alimento, controlava o estoque, a distribuição e a elaboração da merenda dentro de cada unidade escolar. Porém, todo este processo foi sendo comprometido; deixando de haver um consenso quanto sua utilização (TOLBERT; ZUCKER, 2007): “Quando era da rede (a merenda) tinha um custo muito grande, furto de merenda, uma higiene não muito boa e infelizmente, não tem como a gente verificar isso tudo.” (Entrevistado 1).

Essas tensões causaram conflitos, que revelam divergências entre as necessidades organizacionais e individuais (MOTTA, 1970.; FERREIRA; ALENCAR; LOURENÇO, 2015):

Quando a gente tem o funcionário como merendeira no caso, cria um vínculo com o restante da escola que aí vira mais ou menos a casa delas. Então elas não seguem

cardápio, elas fazem o que quer, da cabeça com aquele alimento que a gente mandou, então foge muito do princípio nutritivo daquilo que a gente planejou (...) Então era fato de chegar e tá macarrão e arroz doce, sendo que o cardápio era carne com legumes e salada. Aí aquele produto que não era utilizado perdia né. Tinha a questão também de todo mundo comer na escola, então virava a cozinha da casa da mãe Joana, eu chegava lá tinha diretor, professor, tudo fumando dentro da cozinha, sem touca (...) chegava lá tinha merendeira de chinelo, as vezes com aquele tanto de brinco, anel e você ia falar e elas não gostavam muito. (Entrevistado 7)

Então, a equipe identificou que algo deveria ser feito para modificar aquela situação, e a terceirização revelou-se uma oportunidade: “a demanda do município era muito grande pra auto gestão conseguir fazer o funcionamento de maneira adequada, então um dos pensamentos foi a terceirização” (Entrevistado 7). “Para a prefeitura é tudo muito mais difícil, para tudo tem que ter licitação, a empresa não, ela compra de quem ela quiser não é? Então a empresa não tem problema com estoque, ela não precisa de ter estoque.” (Entrevistado 1).

A partir de então, o município mobilizou-se para efetivar a terceirização e, após sua implementação, passaram a ser obrigações da empresa contratada o fornecimento de toda parte de gênero alimentício, exceto o hortifrúti, o iogurte e o queijo – que ficam a cargo do município por serem adquiridos do programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar. Também fica sob responsabilidade da empresa o fornecimento de equipamentos e utensílios para a cozinha, mão-de-obra, elaboração do manual de boas práticas, ficha-técnica, avaliação nutricional do aluno, educação nutricional do aluno, desratização e dedetização de cozinha e estoque, bem como o fornecimento de dietas especiais.

Para que todo esse processo de fato promova mudanças na gestão da merenda, o município fiscaliza as ações da empresa terceirizada. Contudo, é indispensável que os indivíduos envolvidos nesta fiscalização utilizem seus hábitos positivos para garantir a lisura desse procedimento. Isso também pode ser observado no município:

Com a terceirização eu tenho garantia que é esse cardápio exato que vai ser executado porque é um dos pontos que eu avalio na hora da fiscalização (...) Horário? Eles não podem oscilar horário porque foi determinado horário pra servir, então os alunos tem a garantia dessa comida todos os dias, com o valor nutritivo garantido, já que o foco é esse. (Entrevistado 7).

A ética de valores é o conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014), o que fez diferença na mudança da gestão da merenda:

Quase ninguém gosta dessa parte de merenda e como eu dava aula de saúde pública então eu já dominava bastante essa parte pública em si. É questão de amor né, gosta ou não gosta. Aí quando a gente vem você tenta abraçar a causa pra fazer o melhor né! Vamos buscar o que que é bom pro município mas eu não posso perder o foco principal que é a criança né. (Entrevistado 7)

Todo este processo destaca a engenhosidade da equipe em desenvolver atividades de modo efetivo, driblando os atritos e reorientando o fluxo da ação introduzindo algo novo por meio da criatividade (SPDALE, WATSON, 2014), como se vê na seguinte fala:

(a terceirização) diminuiu a folha de pagamento da prefeitura (...) (sem a terceirização) você precisa ter funcionário e ai esse funcionário vai aposentar. (...) Qualquer coisa você notifica a empresa, a empresa tem um interesse muito grande em permanecer, de manter esse contrato, porque nós somos uma vitrine outros municípios vem ver o nosso trabalho como que nós fazemos nossa merenda. (Entrevistado 1)

Deste modo, a terceirização da merenda escolar possibilitou que a Secretaria Municipal de Educação fornecesse alimentos com a qualidade nutricional preservada, dietas especiais para todos os alunos que desta precisam, que não ocorresse desvio de alimentos e uma economia de quase trezentos mil reais em um ano ao destinar a merenda apenas aos alunos, tratando-se de uma efetiva ação empreendedora, oriunda do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade.

A partir da discussão realizada, verifica-se que o esquema desenvolvido (Figura 1), permitiu identificar ações empreendedoras na secretaria de educação de um município do sul de Minas – porém, no presente estudo limitou-se por ter sido utilizado apenas pela ótica dos indivíduos que estavam dentro da organização, sendo que outros atores também poderiam ser investigados. O esquema permitiu, ainda, explicar como ocorreu o surgimento de tensões na lógica institucional e como os indivíduos se mobilizaram para criarem intercâmbios inovadores que possibilitaram a melhoria da gestão, o que também atesta sua aplicabilidade no contexto da gestão pública brasileira.

## **Conclusão**

O presente estudo buscou identificar ações empreendedoras no contexto da gestão escolar, notadamente as que envolvem o cumprimento do PNE, bem como explicá-las e analisá-las a partir teoria da ação empreendedora. Nesse sentido, identificou-se quatro ações empreendedoras na gestão escolar de um município do sul de Minas Gerais, as quais estão vinculadas ao atendimento dos alunos, pais/sociedade, professores, gestão e, também as metas 4, 18, 19, do PNE-2014/2024. Além disso, identificou quatro ações que demonstram a busca dos gestores públicos pela efetivação de uma gestão escolar competente, inovadora e comprometida com os resultados sociais, a qual não mede esforços para driblar as tensões institucionais surgidas, a fim de reorientar o fluxo da ação para gerar um melhor resultado social.

Com a criação do SAAI, o município investigado consegue atender todos os alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados na rede municipal de ensino, proporcionando uma educação inclusiva de qualidade, sem que isso afete a folha de pagamento. A “Feira do Jovem Permacultor”, parceria estabelecida entre a secretaria municipal de ensino e uma empresa sediada no município estudado, garante a manutenção do contra-turno e proporciona aos pais dos alunos de uma escola rural a possibilidade de empreender com matérias-primas disponíveis em suas residências.

A regulamentação de 1/3 de hora-atividade na rede municipal proporciona aos profissionais do magistério público da educação básica do município um período reservado para estudo, planejamento e avaliação o que revela a preocupação do município com a valorização dos profissionais e a regulamentação de leis federais. Por último, com a terceirização da merenda escolar, foi possível visualizar a implementação de um efetivo processo de compra, produção e distribuição de merenda, que garante o cumprimento do cardápio e o valor nutricional das refeições.

Verifica-se que há possibilidades da ação empreendedora ser desenvolvida no setor público. Para tanto, neste estudo, a orientação de vida dos entrevistados mostrou-se essencial, uma vez que, sendo todos professores de carreira, as experiências e angústias adquiridas no período em que lecionaram fizeram com que eles estivessem atentos, a fim de enfrentar as tensões inerentes à lógica institucional. A ética de valores está presente em cada ação executada, na vontade de fazer acontecer e, sobretudo, em acreditar que é possível fazer da escola pública um local de acolhida, de interação e aprendizado.

A diversidade de atores existentes na gestão pública brasileira possibilita a ocorrência da ação empreendedora e o aumento de sua eficácia, sendo indispensável para tanto que esses atores conheçam os fins de sua organização e se engajem no atendimento de tais por meio da ética de valores. Nesse sentido, a academia desempenha um papel fundamental na propagação dessa consciência, tanto na formação de novos profissionais como na interação com a comunidade, além dos órgãos de fiscalização, responsáveis pelo controle e combate de práticas que se desvirtuem desse fim.

Na administração pública brasileira, observa-se uma hibridez na gestão e a existência concomitante de práticas patrimonialistas, burocráticas, gerenciais e societárias, que se traduz em um ambiente turbulento e, em certas ocasiões, há dificuldade em atender ao interesse público (PAULA, 2005.; VALADARES et al., 2012). Assim, a ação empreendedora, desenvolvida por meio de práticas criativas na administração pública brasileira, possibilita a lidar com os riscos inerentes a este setor, por meio da implementação de ações inovadoras e criativas, oriundas do diálogo, realizado pelo compartilhamento de informações e conhecimento entre atores, podendo gerar valor social e atender ao interesse público.

Nesse sentido, a ação empreendedora no setor público pode ser definida como uma mudança positiva, oriunda do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade, para o enfrentamento das tensões da lógica institucional que gera novos bens e serviços ou reestruturam processos de modo criativo. Desse modo, a ação empreendedora pode ser válida para a administração pública brasileira, pois se a criatividade, o diálogo e a inovação forem utilizados em projetos empreendedores que buscam garantir a cidadania e a promoção da democracia, coletivamente, gestores públicos podem provocar mudanças e melhorias, enfrentando as tensões existentes.

Este trabalho possibilita o desenvolvimento de novos estudos que investiguem ação empreendedora no setor público a partir do esquema desenvolvido (Figura 1), posto ser aplicável a diversos contextos dentro da seara pública – o que deixamos como sugestão para outras pesquisas. Contribui para o campo das ciências sociais, notadamente, para o estudo da administração pública, ao evidenciar o pressuposto da ação empreendedora como fenômeno identificável nas instituições públicas que permite a melhoria da gestão. A pesquisa também oferece suas contribuições teóricas ao demonstrar pelo estudo da ação empreendedora uma nova maneira de compreender o empreendedorismo público, que investiga o entrelaçamento de variados atores que permite a criação e aproveitamento de oportunidades, que resultam em ações empreendedoras.

## Referências bibliográficas

- AZEVEDO, J. M. L. de. Plano Nacional de Educação e Planejamento a questão da qualidade da educação básica. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 8, n. 15, p.265-280, jul./dez. 2014.
- BARATTER, M. A.; FERREIRA, J. M.; COSTA, M. C. Empreendedorismo institucional: características da ação intencional. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, ed. especial, p. 237-266, out. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- 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.
- COSTA, B. L. D.; BRONZO, C. Intersetorialidade no enfrentamento da pobreza: o papel da implementação e da gestão. In: C. A. P. FARIA. **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte, Ed. PUC-Minas, 2012.
- COSTA et al. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. **Revista Científica Sena Aires**, Valparaíso de Goiás, v. 7, n. 8, p. 214-227, 2018.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora.** (2002). Dissertação - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

FERREIRA, P. A.; ALENCAR, E.; LOURENÇO, C. D. da. S. Administração, Sociologia e Análise Mutiparadigmática. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 20, p. 13-46, 2015.

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

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

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

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Planos de Educação.** Brasília, 2018. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/planos-de-educacao>>. Acesso em: 27. Mar. 2018.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, p. 30-75, set./dez. 2017.

MOTTA, F. C. P. O estruturalismo na teoria das organizações. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 23-41, 1970.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

POTTS, J. D. et al. Consumer co-creation and situated creativity. **Industry and Innovation. Industries and Innovation**, Austrália, v. 15, n. 5, p. 459-474, out. 2008.

SARASVASTHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic in evitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, New York, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SILVA, C. de. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa de crédito solidário (PSC) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 55-68, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2256/882>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

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

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

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). CALDAS, M.; FACHIM, R. FISHER, T. (Orgs. ed. bras.) **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

VALADARES, J. L. et al. **O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública brasileira.** In: Encontro da ANPAD, n. 36, 2012. Rio de Janeiro.

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

ZANLORENZI, M. J.; LIMA, M. F. A gratuidade do ensino público: como a questão do ensino público se apresenta no documento final do PNE 2014-2024. **Labor**, Fortaleza, n. 16, v. 1, 2016.