

AÇÃO EMPREENDEDORA PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL: aproximações e contribuições preliminares

CAMILA DE ASSIS SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

JOSÉ ROBERTO PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

VALDERÍ DE CASTRO ALCÂNTARA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (UEMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

AÇÃO EMPREENDEDORA PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL: aproximações e contribuições preliminares

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Nesse cenário, a ação empreendedora pública pode ser analisada na perspectiva do interesse bem compreendido, uma vez que o mesmo busca relacionar o interesse individual e o bem comum. Sendo assim, o interesse bem compreendido, resgatado da obra de Tocqueville (1998), se refere à interdependência entre o bem-estar coletivo e o bem-estar individual ou, em outras palavras, o interesse coletivo é pré-condição para o interesse individual, de forma sustentável. Essa ótica se aproxima da compreensão da gestão social apresentada por Cançado, Pereira e Ténório (2013, p. 103): “a gestão social surge como um contraponto à gestão burocrática do Estado e do Mercado, para cuidar do interesse público não estatal e alcançar o bem comum na perspectiva republicana” e é definida como “uma ação gerencial dialógica voltada para o interesse público não estatal e para a realização do bem comum” (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013, p. 103).

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo compreender as aproximações e contribuições do diálogo entre os conceitos de gestão social e ação empreendedora pública. Para alcançá-lo, foram realizadas pesquisas em aportes teóricos referentes à ação empreendedora pública, gestão social e interesse bem compreendido.

A relevância do estudo está relacionada à aproximação das discussões referentes à gestão social e à ação empreendedora pública como termos emergentes que podem gerar contribuições mútuas para os mesmos. A estrutura do trabalho está dividida em cinco sessões. Primeiramente foi apresentada esta introdução. Posteriormente, foi exposta a ação empreendedora pública. Na terceira sessão foi apresentada a gestão social. Na quarta sessão foram enfatizadas as aproximações e contribuições. Na quinta sessão foram apresentadas as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas.

2 AÇÃO EMPREENDEDORA PÚBLICA

O empreendedorismo consiste em um fenômeno mundial, impulsionador da economia, responsável pela transformação da realidade mercantil e promovedor do desenvolvimento social, pelo fomento de atividades produtivas, inovações e modernização de processos que necessitam de melhoria (CUNHA; SILVA; YAMAGUCHI, 2011). O empreendedorismo também pode ser analisado como uma prática relacionada aos princípios da criação e inovação, a qual pode estar associada às transformações geradas na sociedade, estando correlacionada a ideias e comportamentos que são desenvolvidos por indivíduos, por meio de novas formas de realizar as coisas e no reconhecimento de uma oportunidade que as outras pessoas não conseguem visualizar (BERLIM et al., 2006).

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

Nesse cenário, a inserção do fenômeno no setor público ocorreu por reformas administrativas que podem ser compreendidas como tentativas de modernização das instituições públicas, que influenciaram as abordagens reformistas, em que passaram a ser norteadas pelos princípios do gerencialismo, um movimento que possibilita a introdução de práticas privadas no setor, principalmente ao se tratar do Brasil (HOOD, 1991; HUGHES, 1994). Desse modo, a *New Public Management* (NPM) direcionou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, condutor da reforma gerencial e da nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2000).

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

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

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

Entretanto, a ação empreendedora também pode ser empregada no setor público

(SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010). Nessa perspectiva, não objetiva o lucro e aos empreendedores cabe a responsabilidade de identificar uma determinada oportunidade, com foco direcionado para os resultados, por meio de redes sociais, na busca para alcançar os objetivos e melhorar as competências da organização (SILVEIRA, 2007). Esse formato de ação visa ao cumprimento dos interesses coletivos, ou seja, é uma ação voltada para o auxílio aos cidadãos (PAIVA JÚNIOR, 2004).

Para Boszczowski e Teixeira (2012), a ação empreendedora pública visa a criação do valor público, pela dedicação dos sujeitos sociais envolvidos no processo, na procura de melhorar os resultados sociais e garantir o bem-estar social, favorecendo o acesso dos cidadãos aos diversos serviços públicos (TUBINO, 2011). De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), a ação empreendedora pública proporciona a criação de soluções aos problemas existentes, por meio da efetivação de políticas públicas direcionadas para a emancipação social, política e econômica, que objetivam transformações sociais.

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

3 GESTÃO SOCIAL

O campo de conhecimentos da gestão social pode ser delineado como emergente de saberes e práticas em gestão que busca processos dialógicos, democráticos e emancipadores. A concepção da gestão social como campo interdisciplinar e em construção (*in progress*) é destacada por Araújo (2012). Cançado (2011) defende que a gestão social já alcançou muito progresso e possui um corpo teórico consistente. Posto isto, a gestão social é aqui entendida como um campo de conhecimento com relativa consolidação (TENÓRIO, 1998; 2005; BOULLOSA; SCHOMMER, 2008; FRANÇA FILHO, 2008; ARAÚJO, 2012; CANÇADO, 2011). A institucionalização do campo se destaca pela existência de congressos científicos anuais, periódicos e cursos de pós-graduação que mobilizam agências de financiamento, professores, alunos e outros diversos profissionais (CANÇADO, 2011; ARAÚJO, 2012). E, assim, “[...] existe um movimento de pesquisadores no país que desde a década de 1990 vem se debruçando sobre esta temática” (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011, p. 682).

A questão conceitual ainda é foco de diversos textos. Recentemente Cançado, Pereira e Tenório (2013, p. 17) apresentaram a gestão social como um “campo do conhecimento científico, de uma ação gerencial dialógica própria da sociedade, do interesse público não estatal e voltado para o bem comum”. Consoante Tenório (2008, p. 39), a gestão social é um “processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação”. Em outra perspectiva, para Araújo (2014, p. 88), “a gestão social é um campo de saberes e práticas referentes aos modos de gerir interorganizações, territórios e relações sociais, sendo orientado por uma ideologia social e do interesse público” e Cabral (2011) a apresenta como reprodutora de valores e produtora de bens públicos. Visto isso, existe uma multiplicidade conceitual acerca da gestão social. Para Araújo (2012), a multiplicidade de sentidos revela inconsistências do campo. Nossa posição, corrobora Justen, Moretto Neto e Garrido (2014, p. 240): “[...] a gestão social não é uma narrativa uniforme e homogênea, como se pressupõe à primeira vista, mas um campo socialmente construído a partir da diversidade e da heterogeneidade sociocultural presente na realidade nacional”. De outra forma, a solução extrema proposta por Pfeffer (1993) para os estudos organizacionais da formação de um campo com visão unificada não é coerente com o próprio pressuposto da dialogicidade e da ética da discussão. E assim, o campo deve conviver e debater com as diversas críticas e concepções –

nesse artigo dialogando com a perspectiva da ação empreendedora pública. Em detalhe, as principais críticas se referem às inconsistências, imprecisões conceituais, dilemas teóricos políticos, excessiva endogenia e precoce institucionalização (ARAÚJO, 2012).

Na concepção de Peres Jr. e Pereira (2014), a gestão social possui quatro abordagens centrais: abordagem crítica frankfurteana, abordagem da gestão do desenvolvimento social interorganizacional, abordagem puquiã e abordagem da administração pública societal. Apesar das diferenças internas, destacam-se na abordagem crítica frankfurteana os referenciais de Tenório (1998; 2005; 2008) e França Filho (2003; 2008). França Filho (2008) relaciona o espaço da gestão social com o espaço da sociedade civil. Por sua vez, Tenório (1998) apresenta que a gestão social contrapõe-se a gestão estratégica pautando-se pelo gerenciamento mais participativo e dialógico (TENÓRIO, 1998). Posteriormente, a gestão social passou a ser entendida pelo autor “como processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação” (TENÓRIO, 2005, p. 101). Destacam-se também na abordagem crítica frankfurteana os trabalhos de Pereira (2012), Cançado, Pereira e Tenório (2013), Cançado (2011) e Cançado, Tenório e Pereira (2011). Pereira (2012) e Cançado, Pereira e Tenório (2013) propõem que a gestão social se situa (*locus*) em um espaço compartilhado entre Estado, mercado e sociedade civil. Essa abordagem é fortemente embasada nos textos de Habermas. E, é dessa abordagem que este trabalho emerge.

[...] o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor, mas também a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática na qual o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas igualmente o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é tão-somente a responsabilidade técnica, mas, além disso, a responsabilidade social; não é a *res privata*, mas sim a *res pública*; não é o monólogo, mas, ao contrário, o diálogo (TENÓRIO, 2005, p. 121-122).

Na abordagem da gestão do desenvolvimento social destacam-se os trabalhos de Fischer (2004), Fischer e Melo (2003) e Fischer (2012). Nessa linha, realizam-se pesquisas relacionadas ao desenvolvimento territorial mediante o conceito de interorganizações. Nela, o *locus* privilegiado é o espaço local, as interorganizações e as redes (MAIA, 2005). Concomitantemente, Fischer et al. (2006) destaca que a gestão social pode ser praticada tanto no âmbito público quanto no privado.

A abordagem que se pauta no conceito de administração pública societal referencia os textos de Paes de Paula (2005a; 2005b). Destacam-se nesta os estudos sobre as experiências de participação e deliberação focadas nas demandas dos cidadãos. O modelo societal advoga que o cidadão deve ser participante ativo e não apenas um cliente do processo político. Nesse sentido, tem-se a gestão social como alternativa ao gerencialismo (PAES DE PAULA, 2005a; 2005b). Por último, a quarta abordagem (puquiã) engloba os trabalhos de Dowbor (1999), Cabral (2008; 2011), Junqueira (2004), Teodósio (2008) e Wanderley (2006). Nesta, existe uma forte presença do serviço social e um debate marcante sobre o terceiro setor e os movimentos sociais, além dos textos sobre valores no espaço público em Cabral (2008; 2011; 2014).

Para a discussão nesse artigo delimitamos a abordagem crítica frankfurteana com a finalidade de identificar em quais elementos a ação empreendedora pública se aproxima da gestão estratégica ou da gestão social e, verificar as contribuições resultantes desta comparação analítica e conceitual.

4 AÇÃO EMPREENDEDORA PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL: aproximações e contribuições

Na busca de compreender as aproximações entre a gestão social e a perspectiva da ação empreendedora pública, no Quadro 1 será realizada uma comparação da ação empreendedora pública com a gestão estratégica e gestão social para verificar qual formato de gestão está mais próximo da ação empreendedora pública.

Quadro 1: Análise Comparativa entre a Gestão Estratégica, Ação Empreendedora Pública e Gestão Social

Dimensão	Gestão Estratégica	Ação Empreendedora Pública	Gestão Social
Ponto de partida	Melhoria do desempenho	Participação / Coprodução de bens públicos	Participação / Bem viver
Racionalidade	Utilitária / formal / instrumental / monológica	Comunicativa / dialógica / substantiva	Comunicativa/dialógica
Tomada de decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	Tomada de decisão coletiva, participação / Ação coletiva	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido / bem comum
Espaço	Esfera privada	Organizações Públicas	Esfera pública
Finalidade da gestão	Minimização de custos e maximização de resultados	Interesse bem compreendido / bem comum	Interesse bem compreendido / bem comum
Método	Positivismo lógico	Abordagem comportamental e da ação social	Teoria crítica
Estrutura organizacional	Hierarquia/heterogestão	Heterarquia	Heterarquia
<i>Modus operandi</i>	Competitividade	Cooperação / Colaboração / Ação Coletiva	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	Processo – Dimensão temporal variada	Sustentabilidade - longo prazo
Visão	Linear / Objetiva	Complexidade / intersubjetividade	Complexidade / intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico	Sociocêntrico

Fonte: Adaptado e ampliado a partir de Cañado, Sausen e Villela (2013, p. 85).

De acordo com o Quadro 1, os elementos da ação empreendedora pública convergem com diversos pressupostos da gestão social. Nessa perspectiva, a ação empreendedora pública não objetiva o lucro e aos empreendedores cabe a responsabilidade de identificar uma determinada oportunidade, com o foco direcionado para os resultados, por meio de redes sociais, na busca para alcançar os objetivos e melhorar as competências da organização (SILVEIRA, 2007). Esse formato de ação visa ao cumprimento dos interesses coletivos, ou seja, é uma ação voltada para o auxílio aos cidadãos (PAIVA JÚNIOR, 2004). Para Boszczowski e Teixeira (2012), esse formato de ação procura melhorar os resultados sociais e garantir o bem-estar social, favorecendo o acesso dos cidadãos aos diversos serviços públicos (TUBINO, 2011).

A gestão social está presente na interseção das relações entre o Estado, mercado e sociedade e possui a capacidade de realizar a conversão dos fluxos comunicativos das esferas públicas em decisões políticas e ações, tendo como ponto de partida a sua organização na

sociedade civil. Nesse cenário, a gestão social consiste em uma ação gerencial dialógica direcionada para o interesse público não estatal e para o bem comum (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013). Diante disso, esse ensaio teórico parte do pressuposto que a ação empreendedora pública é coerente com os princípios da gestão social quando a ação empreendedora parte do interesse bem compreendido. Lembrando que Tocqueville (1998) enfatiza que o interesse bem compreendido possui como propósito o bem-estar coletivo como uma pré-condição para o bem-estar individual.

Vianna (1997) e Lima (2016) enfatizam que o interesse bem compreendido pode ser analisado como uma característica presente nos trabalhos de Tocqueville e perpassa pela conceituação de liberdade. Nessa perspectiva, Tocqueville (1998) compreende esse interesse como uma forma de motivar a participação na esfera pública, conciliando-a com as particularidades das construções sociais existentes na sua época, a saber: o desejo incoercível por igualdade e por interesses privados em detrimento dos interesses públicos.

Assim sendo, o interesse bem compreendido está relacionado ao associativismo, ou seja, à competência de autogoverno e à ação investigativa de soluções para demandas coletivas. Em contrapartida, o interesse mal compreendido é indiferente com o público e a liberdade não está presente para sustentar a prática do autogoverno (TOCQUEVILLE, 1987).

Diante do exposto, a aproximação das discussões da ação empreendedora pública e da gestão social podem ser compreendidas tendo como ponto de partida a ideia do interesse bem compreendido de Tocqueville (1998). O estudo possibilitou o entendimento de que tanto a gestão social como a ação empreendedora pública tendem a contribuir uma para com a outra, pois elas almejam o alcance do bem comum. A ação empreendedora pública compreende as práticas que partem do Estado para a sociedade e a gestão social realiza um caminho inverso, por meio das ações geradas pela sociedade que vão de encontro ao Estado – ambas se aproximam quando a ação parte do interesse bem compreendido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio teórico foram abordadas as aproximações e contribuições do diálogo entre os conceitos de ação empreendedora pública e de gestão social. Para tanto, buscou-se nos estudos de Tocqueville referentes ao interesse bem compreendido, uma alternativa de articular a ação empreendedora pública e a gestão social. Neste texto, foram realizadas discussões teóricas sobre a ação empreendedora pública e a gestão social, o que permitiu a realização de uma discussão de aproximação entre ambas e suas conceituações.

No trabalho foi desenvolvida uma análise comparativa entre a gestão estratégica, que está relacionada à orientação das organizações para um cenário de competição (HATCH, 1997); a ação empreendedora pública que possui como finalidade a melhoria dos resultados sociais, a garantia do bem-estar social (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012) e, ao cumprimento dos interesses coletivos (PAIVA JÚNIOR, 2004); e a gestão social que pode ser entendida como uma ação gerencial dialógica direcionada para o interesse público não estatal e para o desempenho do bem comum (CANÇADO; PEREIRA; TENÓRIO, 2013).

Nessa perspectiva, por meio da análise comparativa, constatou-se que a ação empreendedora pública se aproxima dos preceitos da gestão social, uma vez que elas buscam uma melhoria na qualidade de vida dos indivíduos, que trabalham em coletividade por meio do processo dialógico, na procura de alcançar o bem comum.

Diante disso, pode-se concluir que o presente ensaio teórico abordou uma proposta de compreensão sobre as possíveis aproximações e contribuições entre a ação empreendedora pública e a gestão social. Sendo assim, esse estudo possibilitou o entendimento de que as contribuições das mesmas podem ter como ponto de partida o interesse bem compreendido. Ademais, observou-se que as duas temáticas abordadas são recíprocas, de modo que elas se aproximam em diversos aspectos, na busca de alcançar o bem comum. Como agenda futura de

pesquisa, sugere-se novos estudos empíricos sobre as relações entre a gestão social e a ação empreendedora pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARAÚJO, E. T. Gestão social. In: BOULLOSA, R. F. (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS, 2014, v. 1. p. 85-90.

ARAÚJO, E. T. **(In) consistências da gestão social e seus processos de formação: um campo em construção**. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

BERLIM, C. G.; PORTELLA, F. O.; FRANCESCHINI, I. S.; CARVALHO, M. T. Princípios e práticas de empreendedorismo: um novo paradigma em educação e em psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62 – 67, 2006.

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

BOULLOSA, R. F.; SCHOMMER, P. C. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

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

CABRAL, E. E. S. Desenvolvimento e terceiro setor: possibilidades globais e escolhas locais. **Revista Ciências em Debate**, v. 1, n. 1, p. 35-57, 2014.

CABRAL, E. H. S. A gestão social do terceiro setor e suas dualidades. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 21-34, 2008.

CABRAL, E. H. S. Valores e espaço público: referenciais e instrumentos para a avaliação de projetos sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1915-1941, 2011.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. **Gestão social: epistemologia de um paradigma**. Curitiba: CRV, 2013.

CANÇADO, A. C.; SAUSEN, J. O.; VILLELA, L. E. Gestão social versus gestão estratégica. In: TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão social versus gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013. p. 15-99.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.

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

CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the english public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic enlightenment. **Public Administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 3-16, 1999.

FISCHER, T. Gestão social do desenvolvimento de territórios. **Revista Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 113-119, 2012.

FISCHER, T. Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento socioterritorial. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 11, p. 13-41, 2004.

FISCHER, T.; MELO, V. P. Gestão social do desenvolvimento e interorganizações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2003.

FISCHER, T.; MELO, V. P.; CARVALHO, M. R.; JESUS, A.; ANDRADE, R. A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

FRANÇA FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 26-37.

FRANÇA FILHO, G. C. Gestão social: um conceito em construção. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2003.

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

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

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

HUGHES, O. **Public management and administration**. London: Macmillan, 1994.

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

JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Revista Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L.; GARRIDO, P. O. Para além da dupla consciência: gestão social e as antessalas epistemológicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p. 237-251, 2014.

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

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

LIMA, S. C. C. Liberdade e interesse bem compreendido no pensamento político de Alexis de Tocqueville. **Revista Mosaico**, v. 7, n. 10, p. 41-55, 2016.

MAIA, M. Gestão Social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 4, p.1-18, 2005.

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.

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

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

OLIVEIRA, F. M. Empreendedorismo: teoria e prática. **Revista Especialize Online**, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2012.

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

PAES DE PAULA, A. P. Tréplica: comparação possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 51-52, 2005b.

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

PEREIRA, J. R. Gestão Social no contexto histórico e teórico das relações entre Estado, Mercado e Sociedade. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 12., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: CIAGS, 2012.

PERES JUNIOR, M. R.; PEREIRA, J. R. Abordagens teóricas da gestão social: uma análise de citações exploratórias. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p. 221-236, 2014.

PFEFFER, J. Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 599-620, 1993.

SILVA, C. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa Crédito Solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 1, p. 55-68, 2016.

SILVEIRA, A. C.; GONÇALVES, G.; BONELI, J. J.; CASTRO, N. E.; BARBOSA, P. A.; VILLENA, D. J. S. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. **Revista Foco**, v. 2, n. 1, p. 1-11, 2007.

SILVEIRA, S. A. Comunicação digital, redes virais e espectro aberto. **Revista Líbero**, v. 10, n. 19, p. 83-92, 2007.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da Fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, art. 11, p. 337-354, 2010.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 3, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão a administração?** 3. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

TEODÓSIO, A. S. S. **Parcerias tri-setoriais na esfera pública**: perspectivas, impasses e armadilhas para a modernização da gestão social no Brasil. 2008. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

TOCQUEVILLE, A de. **A democracia na América**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987, 597p.

TOCQUEVILLE, A de. **Democracia na América**. Traduzido por José Lívio Dantas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. (Biblioteca do Exército; 699. Coleção General Benício;

v. 341).

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

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

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, M. C. A. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012.

VIANNA, L. W. O problema do americanismo em Tocqueville. In: **A revolução passiva. Iberismo e americanismo no Brasil.** Rio de Janeiro: Revan, 1997.

WANDERLEY, L. E. W. Uma proposta inovadora: o público não estatal. **Revista Serviço Social e Sociedade**, n. 86, p. 78-89, 2006.

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