

Ações Empreendedoras: Um Estudo de Caso na Secretaria de Educação de Varginha-MG¹

Afonso José Duarte
Daniela Meirelles Andrade
Priscilla Oliveira Nascimento

Resumo

A municipalização da educação de base aliada ao gerencialismo garantiu aos municípios autonomia e flexibilidade, o que pode levar ao desenvolvimento de ações empreendedoras nesse ambiente. Assim sendo, esta pesquisa busca analisar como surgiram e se desenvolveram algumas ações encontradas dentro da secretária de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais, a fim de compreender se essas ações são legítimas ações empreendedoras. Assim, a pesquisa estabeleceu uma conexão entre a teoria da ação empreendedora e a realidade da secretaria de educação no intuito de estruturar uma linha de análise que investigasse a ação empreendedora desde seu início até sua institucionalização, tendo reconhecido que as ações encontradas se tratam de legítimas ações empreendedoras, pois surgiram da tentativa de resolução de tensões institucionais, que culminaram em ações inovadoras, criativas e aventureiras.

Palavras-chave: Gestão escolar. Municipalização. Empreendedorismo público.

1 Introdução

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, os municípios brasileiros passaram a ser considerados membros integrantes do conjunto federativo, esse fato marcou o crescimento das responsabilidades e da autonomia dada aos municípios. Junto como aumento da autonomia, caíram sobre os municípios maiores responsabilidades e obrigações, isso porque, competências que antes eram de exclusividade Federal, passaram a ser repartidas com os demais entes federativos - estados, municípios e distrito federal. Talvez, uma das responsabilidades compartilhadas mais significativas, tenha sido a municipalização da educação de base.

No Brasil, a função da escola por muito tempo foi a de ajudar a manter privilégios de classes, sendo o próprio acesso à escola, um privilégio. Infelizmente as diretrizes tomadas pela educação são voltadas para aqueles grupos sociais com maior representatividade política. Quem legisla, legisla para si mesmo e para a classe à qual pertence (ROMANELLI, 1986; SAVIANI, 2012). Justamente por isso, a municipalização da educação tem pontos importantes para a transformação da realidade educacional no Brasil. Trazer a gestão da educação para os municípios significa trazê-la para mais perto dos cidadãos, abrindo assim uma possibilidade, antes distante, de educação democrática (AZEVEDO, 2001).

As reformas feitas por Bresser-Pereira, na década de 1990, com o intuito de transformar a gestão burocrática brasileira, em uma gestão pública gerencial, também impactaram na administração da educação municipal. O grande foco do gerencialismo é concentrar forças para atingir objetivos e não focar simplesmente na realização de processos que não trazem resultados efetivos (BRESSER-PEREIRA, 1999). A liberdade controlada, dada aos servidores públicos, junto à migração do foco administrativo para o alcance de resultados, fez com que ações caracterizadas como empreendedoras, se tornassem cada vez mais presentes dentro do ambiente da gestão municipal.

Assim sendo, a autonomia garantida aos municípios com a municipalização da educação de base, aliada a flexibilização de processos oriunda do gerencialismo, pode tornar este ambiente propício ao desenvolvimento de ações empreendedoras. Desse modo, a presente pesquisa busca analisar como surgiram e se desenvolveram, algumas ações encontradas dentro da secretaria de educação do município de Varginha, localizado no sul de Minas Gerais, a fim de compreender se essas ações são legítimas ações empreendedoras. Dessa forma, o problema ao qual o trabalho se empenha em responder é: como é possível entender as ações empreendedoras do setor da educação pública municipal? Para tanto, será usado como referencial teórico base, o trabalho dos autores Spedale e Watson (2014), os quais compreendem que ações empreendedoras emergem da tentativa de resolução de tensões na lógica institucional a partir do entrelaçamento de indivíduos, organização e sociedade.

A importância da educação para o Brasil é imensurável, assim as ações empreendedoras que nascem dentro de uma secretaria de educação, faz com que seja possível compreender, ao menos em pequena escala (municipal), qual a liberdade de ação dos gestores públicos e como essa liberdade abre espaço para a ocorrência de ações empreendedoras que causem impacto na sociedade.

Desse modo, a presente pesquisa está estruturada em cinco partes, além desta breve introdução, contendo a contextualização do tema e objetivos almejados, o trabalho traz na sequência o referencial teórico, que aborda a ação empreendedora. Em seguida têm-se a metodologia do trabalho, após os resultados e discussão. Por derradeiro, seguem as considerações finais, as quais apontam que as ações encontradas na secretaria de educação investigada surgiram da tentativa de resolução de tensões institucionais, que culminaram em ações inovadoras, criativas e aventureiras, ou seja, legítimas ações empreendedoras.

2 A Ação Empreendedora

Uma definição única e geral sobre o empreendedorismo não existe, no entanto, “nenhum campo acadêmico pode prescindir de teoria” (FILION, 1999, pp. 21), desse modo, o empreendedorismo é sempre estudado a partir de um ponto de vista específico. De acordo com Berglund (2005), mesmo que características individuais e influências contextuais sejam importantes, são as ações realizadas pelas pessoas que devem ser o verdadeiro foco do estudo do empreendedorismo. Essa afirmação representa a tentativa dos novos estudos sobre empreendedorismo de compreendê-lo a partir de uma nova perspectiva, que pode ser feito por meio do estudo da ação empreendedora.

Schumpeter em sua obra “Business Cycles” realizou uma das tentativas pioneiras de retirar o foco do agente empreendedor e passar para a ação em si (GOMES et al., 2013). Nessa obra, Schumpeter deixa para trás a visão do empreendedor herói, que sozinho era capaz de inovar e começa a trabalhar com a ideia de que a inovação transcende o empreendedor individual. Literalmente, em seus últimos escritos, Schumpeter (2002) afirma que a função empreendedora não necessariamente está no indivíduo (GOMES et al., 2013).

Seguindo essa linha de raciocínio, em que o foco do empreendedorismo passa do agente para a ação, Cramer (2002) defende que o primeiro passo para a investigação empreendedora é identificar ações cotidianas que possam ser classificadas como ações empreendedoras. A autora deixa de lado a ideia do empresário visto isoladamente como um empreendedor e passa a prestar atenção na ação, seja ela de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos.

Pensar que o núcleo do fenômeno é a ação e não o agente, além de possibilitar reconhecer que ações empresariais podem ou não ser empreendedoras, também nos ajuda a entender que elas são transitórias e descontínuas. Assim, em um momento o agente desenvolve ações administrativas e em outro, empreendedoras. Seguindo a linha de raciocínio weberiana, a ação administrativa se encaixa no conceito de ação tradicional, posto suas características rotineiras, repetitivas e habituais. Já a ação empreendedora se enquadra nas ações definidas por Weber como racionais em relação aos valores, na medida em que o empreendedor age sempre de maneira racional, guiado por seu anseio pessoal de inovação (MARTES, 2010). Fica claro então, que ação administrativa e ação empreendedora são ações distintas, porém complementares e necessárias e, que podem ser desenvolvidas por um único indivíduo ou por um grupo de indivíduos inseridos em um contexto específico (GOMES *et al.*, 2013).

Dentro dessa nova perspectiva, Spedale e Watson (2014) elaboraram um modelo de interpretação das ações empreendedoras, que compartilha muitas semelhanças com a visão do processo criativo, pois a criatividade é vista como característica intrínseca da ação empreendedora. O processo criativo compreende que ações são tipicamente intuitivas e habituais, porém constantemente encontram obstáculos inesperados, como interrupções de planos e metas intangíveis. Quando esses obstáculos aparecem, os indivíduos precisam reconstruir suas ações para permitir que a ação habitual continue a ser realizada e esse processo força o indivíduo a agir de maneira criativa (BERGLUND, 2005). Desse modo as “oportunidades não existem como realidades independentes e não podem ser antecipadas, mas são criadas e atualizadas em redes complexas de relações interpessoais por meio da linguagem” (SPEDALE; WATSON, 2014, pp. 761).

Apesar de existirem semelhanças entre o modelo interpretativo de ações empreendedoras de Spedale e Watson (2014) e a teoria das ações criativas, os princípios são distintos. Uma das diferenças que pode ser citada, é que dentro da perspectiva de análise das ações empreendedoras, o agente ou agentes empreendedores, são interpretados dentro de lógicas institucionais, entendidas como: “padrões históricos, construídos socialmente, por meio de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e fornecem significado à realidade social” (THORNTON; OCASIO, 1999, p. 804), enquanto na perspectiva da ação criativa, o foco é direcionado à exploração de elementos cognitivos do agente (SPEDALE; WATSON, 2014).

Ademais, o modelo interpretativo de ações empreendedoras de Spedale e Watson (2014), pressupõe uma visão ampla do contexto. Essa visão ampla abordada pelos autores entende que a sociedade e suas instituições influenciam diretamente os empreendedores e suas ações. Agentes empreendedores também são membros de culturas, famílias e organizações, eles são pessoas que possuem vida além do trabalho (SPEDALE; WATSON, 2014).

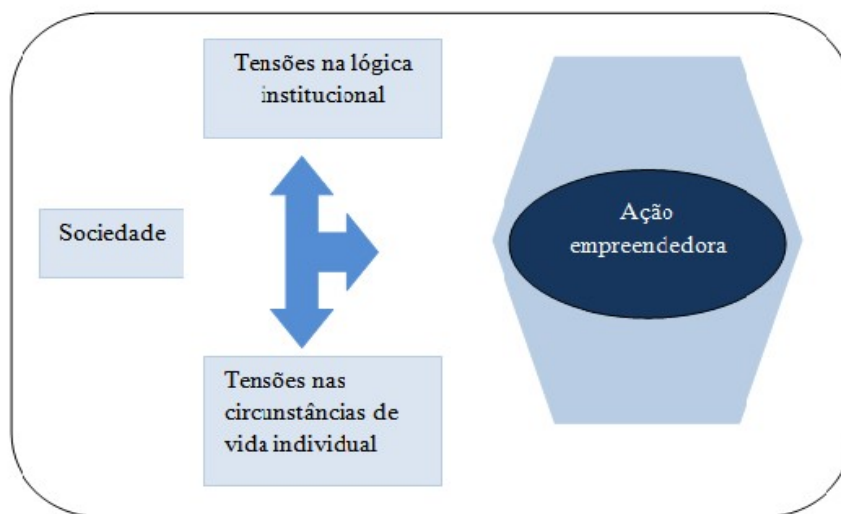
Dentro dessa perspectiva, a ação empreendedora é analisada a partir de três diferentes níveis: sociedade, organização e indivíduo. Nas organizações, têm-se a lógica institucional, a qual está constantemente submetida às tensões institucionais, definidas como um problema de ação, um desafio para reestruturar uma ação rotineira ou dar início a uma ação totalmente nova (SPEDALE; WATSON, 2014).

No nível do indivíduo, deve-se compreender a orientação de vida dos atores envolvidos numa ação empreendedora, ela representa os significados adotados por uma pessoa, que fazem com que ela aja de determinada maneira frente às circunstâncias sociais e pessoais. A orientação de vida é, portanto, a bagagem bibliográfica que o indivíduo carrega consigo e utiliza de base para tomada de decisões. Além da orientação

de vida, por meio da compreensão do indivíduo também é possível analisar as tensões surgidas no nível organizacional, dessa vez chamadas de tensões individuais e caracterizadas como a vontade dos atores envolvidos na ação em tentar aperfeiçoá-la e melhorá-la. No último nível, a sociedade, devemos compreender como ela contribui para a formação das ações empreendedoras e no surgimento de tensões na lógica institucional, por meio da influência da família, religião, Estado e cultura (WATSON, 2011).

A lógica proposta por Spedale e Watson (2014) pode ser visualizada no esquema apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Esquema para compreender a ação empreendedora



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.

Assim sendo, a ação empreendedora nasce de um problema causado por tensões nas lógicas institucionais. O problema emergente irá fazer com que o ator, ou atores envolvidos, reestruturem a forma como eles estavam realizando determinada ação e utilizem a criatividade para escolher o melhor caminho (BERGLUND, 2005). A forma como esse processo de reestruturação vai acontecer, por sua vez, é influenciado diretamente, pela orientação de vida dos agentes envolvidos, ou seja, toda a bagagem bibliográfica que os indivíduos carregam que induz o rumo de suas ações. Além da orientação de vida, as tensões individuais também influenciam os rumos da reestruturação, como foi dito anteriormente, tensões individuais caracterizam a vontade individual de cada agente, envolvido com a ação, de melhorá-la. A visualização de todo esse esquema se tornará mais claro a partir da análise, apresentada nas próximas páginas, de ações encontradas dentro da secretaria de educação de um município localizado no Sul de Minas Gerais.

3 Metodologia

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois posiciona o pesquisador como observador no mundo, a partir da utilização de um conjunto de prática interpretativas e materiais diversos que tornam o mundo observado visível (DENZIN; LINCOLN, 2005). Seu objetivo é descrever as ações empreendedoras dos atores da Secretaria de Educação de um município, localizado no sul de Minas Gerais, por tanto a

pesquisa é descritiva, uma vez que descreve características de determinado fenômeno, população, ou relações entre variáveis (Gil, 2008).

Os sujeitos do estudo são atores que compõem a secretaria municipal de educação de Varginha, município localizado no Sul de Minas Gerais. Entre os atores estão a secretária de educação, a gestora pedagógica e três coordenadoras pedagógicas. Elas foram escolhidas por estarem na liderança das ações investigadas. Os dados da pesquisa foram coletados através de grupos focais, guiados por um roteiro previamente elaborado com base nas metas do Plano Nacional de Educação (PNE). Os temas que nortearam o grupo focal foram tirados das metas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 18, 19 do PNE, que respectivamente dizem respeito à frequência das crianças na escola, conclusão no tempo certo do ensino fundamental, alunos deficientes, métodos de alfabetização, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), contratação de professores, formação dos professores, plano de carreira para os professores e por fim, participação dos pais dentro do ambiente escolar.

Para a coleta dos dados foi necessário a realização de dois grupos focais, o primeiro deles teve a presença de cinco pesquisadores, a Gestora Pedagógica e três Coordenadoras Pedagógicas. Já o segundo grupo focal foi realizado alguns dias depois, com a participação de cinco pesquisadores, a Secretária de Educação e apenas uma Coordenadora Pedagógica. Todos os grupos focais tiveram suas conversas integralmente gravadas e transcritas, as gravações tiveram uma duração entre 1h30min à 2 horas.

Para análise dos dados foi utilizado o procedimento da análise de conteúdo, que é definida por Bardin (1977), como um conjunto de técnicas de análise da comunicação. Sua intenção é compreender conhecimentos revelados durante a pesquisa de campo, contrastando e comparando com categorias teóricas. Para tanto, foram estabelecidas quatro categorias para a realização da análise, as quais foram embasadas na pesquisa sobre a emergência das ações empreendedoras de Spedale e Watson (2014), quais sejam: lógicas institucionais, tensões institucionais, tensões individuais e orientação de vida, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Categorias de análise e suas definições

Categoria	Definição
Lógicas Institucionais	“Padrões históricos, construídos socialmente, por meio de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço e fornecem significado à realidade social” (Thornton; Ocasio, 1999, pp. 804).
Tensões nas Lógicas Institucionais	Problema que interrompe o fluxo de uma ação, desafio para reestruturar uma ação rotineira ou dar início a uma ação totalmente nova (Spedale & Watson, 2014).
Orientação de Vida	Bagagem bibliográfica que o indivíduo carrega consigo e utiliza de base para tomada de decisões (Watson, 2013).
Tensões Individuais	A vontade dos atores envolvidos na ação em tentar aperfeiçoá-la e melhorá-la cada vez mais. Nem sempre essas ações voltadas para melhoria e trazem bons resultados. Também faz parte das tensões individuais a relação e o exercício de poder entre indivíduos (Spedale & Watson, 2014).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 Resultados e Discussões

Entender o processo de criação, desenvolvimento e implementação da ação empreendedora, significa entender seu começo, seu meio e o seu fim. Assim sendo, a partir de agora as ações investigadas serão compreendidas a partir do esquema desenvolvido (Figura 1), começando pela:

4.1 Premiação Anual dos professores pesquisadores

Como dito anteriormente, o surgimento da ação empreendedora nasce a partir de um problema, acarretado por uma tensão institucional (SPEDALE; WATSON, 2014). Na secretaria de educação investigada, percebe-se o surgimento da tensão institucional a partir das seguintes falas: “O plano de governo do prefeito já previa a participação do professor como pesquisador da sua prática [...] aí por meio de um curso com a Superintendência as coordenadoras tiveram a ideia de trabalhar em cima das práticas” (Entrevistado Y). “A gente pensou, vamos lançar um prêmio em cima disso”. (Entrevistado X)

O problema em análise não é apenas a reformulação de uma situação para dar continuidade ao fluxo de uma ação, mas, sim, iniciar uma ação completamente nova para dar cumprimento ao plano de governo do prefeito. Portanto, a partir da necessidade do professor pesquisar sua prática, a equipe da secretaria, usando de sua criatividade, lançou uma premiação anual para gratificar os professores que apresentarem os melhores trabalhos de pesquisa.

Durante o grupo de foco, uma informação muito importante em relação à vida do prefeito foi dada, segundo as entrevistadas, os pais do prefeito eram professores, o que causou nele uma grande admiração e carinho pela área da educação. Essa orientação de vida do prefeito (WATSON, 2011) foi imprescindível para que toda a ação se desenrolasse, pois foi justamente por ela que o prefeito incluiu em seu plano de governo o projeto do professor pesquisador. “Ele gosta demais de educação, ele é filho de professor, e ele já começou a gestão dele assim” (Entrevista Y). “O Prefeito possui uma ligação muito forte com relação à educação, então ele pegou a educação como uma bandeira por questão de a mãe ser professora” (Entrevistada A).

Identificada a motivação da ação é preciso entender o seu processo de aperfeiçoamento, o qual é diretamente influenciado pelas tensões individuais (SPEDALE; WATSON, 2014) tal fato pode ser observado nos seguintes trechos.

A gente foi aperfeiçoando, no segundo ano nós já tivemos um olhar com a experiência do primeiro ano, a gente inseriu as práticas administrativas, também uma coisa que não estava previsto, porque antes era voltado apenas para o professor, para a parte pedagógica e no segundo ano nós percebemos que nós precisávamos também investir no nosso diretor, a gente teve que olhar para a gestão (Entrevistada Y).

Por meio dessa fala é possível identificar a tensão individual, pois a própria entrevistada utiliza a palavra aperfeiçoamento, para explicitar a vontade da secretaria em caminhar para uma premiação melhor. Desse modo, utilizando-se de um olhar crítico no intuito de identificar pontos fracos e possibilidades de mudanças a secretaria fez as

primeiras alterações na ação, passando a incluir também os administradores das escolas na premiação.

Vale ressaltar que a tensão individual acontece a partir de uma falha de prática, ou seja, uma tentativa de ação ou uma ação de fato que não funcionou dentro da organização. A secretaria não levou em conta a burocracia rigorosa por trás da doação de patrimônio público e instituiu um notebook como premiação no primeiro ano do evento, o que mesmo sendo uma tentativa de melhorar a ação, trouxe resultados negativos para o processo interno de realização (SPEDALE; WATSON, 2014). A consequência dessa inviabilidade levou a secretaria elaborar um prêmio burocraticamente, mais viável, que agora é realizado em dinheiro.

A premiação, ela é em dinheiro, no primeiro ano foi um notebook, no segundo ano a gente já passou a usar o dinheiro, porque a doação de patrimônio fica uma coisa complicada, precisa fazer uma legislação, quando a prefeitura adquiriu o material esse material ele vai para um arquivo de patrimônio da prefeitura e como era notebooks que seriam doados foi muito complexo o trâmite, muito complexo que teve que fazer uma lei para doar um patrimônio da Prefeitura (Entrevistada Y).

Porém, o feedback dado pelos professores à secretaria e ao prefeito ainda demonstrava a necessidade de mais alterações. Assim, nas premiações seguintes foi incluída a categoria do relato de experiência, que tem como base os moldes disponibilizados pelo PNAIC, no intuito de aumentar as exigências e, consequentemente o nível dos trabalhos enviados para a premiação.

Nós acreditamos que fomos aperfeiçoando a forma de fazer esse relato, as experiências dos dois primeiros anos eram mais modestas, não tinham tantas exigências[...]e aí a gente foi aperfeiçoando e no terceiro nós lançamos o relato de experiência e aí também a gente já fez um link com o PNAIC que é um pacto pela alfabetização na idade certa e que lá tinha um modelo de relato bem bacana e aí a gente já adequou o nosso relato de experiência, da maneira como PNAIC que pedia e aí tá sendo muito bacana (Entrevistada Y).

Após a mudança definitiva da premiação para dinheiro, a readequação da estrutura dos trabalhos a serem enviados e a contemplação de professores e administradores, o projeto para premiar os servidores que pesquisam suas práticas encontrou estabilidade. Problemas na estrutura do mesmo não foram mais relatados à secretaria de educação, entretanto, as coordenadoras encontraram uma forma de aproveitar ainda mais, os resultados das pesquisas vencedoras da premiação. A secretaria de educação teve a ideia de disseminar entre as escolas os trabalhos vencedores, a título de inspiração e ensinar outros professores.

A gente faz depois o compartilhar para crescer com os professores da rede, eles vão e apresentam seus trabalhos, eles vão realmente compartilhar. Nós escolhemos um dia, geralmente no início do ano e aí eles vão apresentar para os outros professores, para que sejam disseminados esses trabalhos em toda a rede (Entrevistada Y).

Os benefícios dessa disseminação já são observados pelas entrevistadas: “Os professores aderem às práticas [...] a gente consegue ver essa multiplicação de informação, nós conseguimos visualizar essa multiplicação. (Entrevistada Y)

A ação da premiação dos professores que pesquisam suas práticas é classificada como empreendedora por emergir de uma tensão institucional e ser percebida, dentro do contexto do município analisado, como nova (ROGERS,1995), caminha agora para tornar-se rotineira e passar a fazer parte do quadro de ações habituais, institucionalizadas dentro da secretaria municipal de educação (BERGLUND, 2005).

4.2 Implementação da Lei da Hora-Atividade

Em 2015, durante o segundo ano de gestão do prefeito Z, a secretaria de educação foi capaz de colocar em vigor a Lei Federal nº 11.738/2008, referente à jornada de trabalho dos professores e do tempo direcionado para elaboração de aulas. A consequência da lei, dentre outras, foi limitar em 40 horas semanais a jornada de trabalho dos professores, o que impactou diretamente na demanda por profissionais, fazendo com que o número de contratados no ano de 2015 fosse bastante expressivo. “Temos um número grande de professores contratados, o número grande de professores contratados se deu por causa de uma lei que foi implementada em 2015”(Entrevistada Y). E ainda:

A gente tem muitos contratos, por causa da implementação da hora-atividade [...] eu tinha que contratar professor de educação física e professor de artes para as crianças pequenas, principalmente, elas precisavam de uma identificação, um vínculo com o professor, então nós vimos que essa rotatividade não foi legal, isso teve um impacto negativo (Entrevistada A).

Nesse caso, a ação empreendedora identificada foi direcionada a reestruturação de todo o processo de alocação de professores. Mais uma vez a tensão institucional dentro da secretaria emergiu com a ajuda do prefeito Z, que deu essencial importância para a Lei Federal nº 11.738/2008, colocando como um dos objetivos principais da sua gestão a concretização da mesma: “A lei da hora atividade, foi a implementação de uma lei federal de 2008, que esse prefeito entrou com propósito de colocar em prática, e colocou” (Entrevistada X).

Entretanto, diferente da primeira ação analisada, pode-se perceber nessa ação o papel da Sociedade, dentro do modelo teórico de análise da ação empreendedora. A secretaria de educação é um órgão público inserido em um contexto social amplo que sofre influência de diversas instituições como família, igreja e Estado (SPEDALE; WATSON, 2014). No presente caso, a formulação de leis pelo Estado influenciou a organização interna da secretaria.

Assim, enfrentando uma realidade diferente daquela que costumeiramente a secretaria de educação vivia, as coordenadoras começaram a pesquisar e estudar de maneira aprofundada a lei da hora-atividade para compreender como ela estava sendo aplicada em outros municípios. O intuito de tantos estudos tinha como objetivo, segundo as entrevistadas, que a execução da lei acontecesse da maneira correta. Nesse sentido, as entrevistadas chegaram inclusive, a elaborar um material didático para ser repassado aos docentes, com instruções de como funcionaria as cargas horárias a partir momento em que lei passasse a vigorar.: “No primeiro ano da gestão, nós estudamos como que é a

lei da hora atividade em vários municípios, nós participamos de vários congressos” (Entrevistada X).

Uma forma que a gente encontrou para que todos os professores ficassem cientes de como funcionava essa hora-aula foi[...] preparar um material educativo para todos os professores, todos receberam o material com a explicação de como seria a hora-atividade, fizemos os materiais para toda a equipe gestora, esse material teve um foco diferente né, porque a gente deu orientações de como seria utilizado essa hora atividade, questões legais, onde consta que os docentes têm direito a essa hora e o que eles vão fazer com a sala (Entrevistada Y).

O esforço dos entrevistados em pesquisar o funcionamento e benefícios da lei da hora-atividade classifica-se no presente caso como as tensões individuais. Não havia qualquer obrigação institucional para que os entrevistados realizassem estudos tão aprofundados sobre a lei da hora atividade ou elaborassem material didático, essas ações partiram genuinamente da intenção individual de cada um em realizar a ação da melhor maneira possível.

Outro aspecto extremamente importante é a tensão individual que se refere às interações de poder entre as coordenadoras. Foi destacado durante o grupo focal que o relativo sucesso das ações que estavam sendo realizadas pela secretaria, inclusive a ação de implementação da hora atividade, era consequência de uma relação extremamente saudável entre todas as coordenadoras, relação de união e comprometimento: “somos extremamente unidas”(Entrevistada X).

Após a realização de todos os processos de preparação para a execução da lei da hora-atividade, finalmente em 2015 ela entrou em vigor no município. Segundo a secretaria de educação a concretização da lei trouxe ganhos tanto para o professor, quanto para os alunos. Os professores passaram a receber mais, tiveram sua carga horária em sala de aula diminuída e com isso obtiveram mais tempo para elaborar suas aulas e corrigir trabalhos, como consequência direta, os alunos receberam um conteúdo melhor com maior qualidade das aulas.

Assim, chega ao fim o processo de emergência dessa ação empreendedora, que se iniciou com a tensão institucional da Lei Federal nº 11.738/2008, foi estruturada e modificada a partir do surgimento de tensões individuais entre os agentes envolvidos. Com o encerramento desse processo a ação começa a caminhar para a fase de institucionalização. A ação aos poucos deixa de ser entendida como nova pela organização e é incorporada nas “rotinas”, ou seja, no cotidiano institucional, transformando-se no que Weber chama de ação tradicional (MARTES, 2010).

5 Considerações Finais

Apesar das diversas abordagens existentes para compreensão do empreendedorismo o presente estudo optou por seguir a proposta de Spedale e Watson (2014) de emergência da ação empreendedora, no intuito de elucidar como é possível entender as ações empreendedoras do setor da educação pública municipal. Assim, a pesquisa estabeleceu uma conexão entre a teoria da ação empreendedora e a realidade da secretaria de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais. Dessa forma, foi possível estruturar uma linha de análise que investigasse a ação

empreendedora desde seu início até sua finalização, momento em que ela perde suas características inovadoras e passa a fazer parte da rotina da instituição, ou seja, o momento em que a ação empreendedora se torna ação administrativa, pois foi institucionalizada.

Este estudo concentrou em duas grandes ações realizadas pela secretaria de educação do município pesquisado, as quais após terem sido analisadas segundo o esquema desenvolvido (Figura 1) foram reconhecidas como empreendedora. A primeira delas refere-se ao incentivo concedido aos profissionais da educação, que surgiu da necessidade de estimular esses profissionais, para tanto a secretaria elaborou um projeto de premiação anual, que bonifica em dinheiro aqueles professores ou técnicos administrativos que apresentam as melhores pesquisas teóricas relacionadas com sua prática cotidiana. Os melhores trabalhos além de serem premiados são também disseminados entre as escolas da rede, com o objetivo de compartilhar o conhecimento.

A segunda ação empreendedora também foi direcionada aos professores, mas dessa vez voltada à sua carga horária, a partir da insatisfação dos profissionais com a realidade de sua jornada de trabalho, a secretaria de educação colocou em vigor a lei da hora-atividade, permitindo que os professores tenham um período reservado para estudo, planejamento e avaliação incluído em sua carga horária.

A partir da pesquisa realizada vislumbrou-se que tensões institucionais sempre irão existir dentro de qualquer organização, sendo fundamentais para que ações empreendedoras possam ocorrer. Os indivíduos dentro das instituições que possuem a responsabilidade de se mobilizar para reconstruir o fluxo da ação, em outras palavras, serão as responsáveis por dar o *start* necessário para que a ação empreendedora aconteça dentro da instituição.

A pesquisa realizada mostra, além de todo o processo de formação da ação empreendedora, os resultados positivos que a mesma trouxe para a realidade da educação do município. A presente pesquisa abre espaço para ampliação da análise das ações empreendedoras dentro de instituições públicas, pois por motivo de tempo e imaturidade sobre a área da pesquisa, este estudo concentrou-se em apenas um município e em uma instituição pública. Com a realização do presente trabalho, as portas para outras áreas públicas se abrirão.

O tema abordado, ações empreendedoras no setor público, continua sendo um tema escasso no meio acadêmico brasileiro, com um forte potencial para ser explorado, sobretudo por causa da necessidade urgente de trazer eficiência para o setor público. Os resultados dessa pesquisa representam uma significativa contribuição teórica e empírica para o campo do empreendedorismo público no Brasil, além de ser uma tentativa bem-sucedida de análise das ações empreendedoras.

Referências

AZEVEDO, J. M. L. **Políticas de Descentralização da Educação, Municipalização do Ensino Fundamental e Desigualdades Educacionais**. Projeto de Pesquisa, Universidade Federal de Pernambuco, 2001.

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**. Tese de doutorado, University of Virginia, Charlottesville, Virginia, USA, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50(4), p. 5-29, 1999.

CRAMER, L. **Representações sociais sobre a ação empreendedora**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

FILION, L. J. Empreendedorismo, empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, 3(2), p. 5-28, 1999.

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

GOMES, A. F., LIMA, J. B.; CAPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, 20(2), p. 203-220, 2013.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, 30(2), p. 254-270, 2010.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free, 1995.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SAVIANI, D. **História das idéias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

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

THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, 105(3), p. 801-843, 1999.

WATSON, T. J. Ethnography, reality and truth: The vital need for studies of ‘how things work’ in organizations and management. **Journal of Management Studies**, 48(2), p. 202-217, 2011.

¹Agradecimento à FAPEMIG - Agência financiadora