

AÇÕES EMPREENDEDORAS NO SETOR DE EDUCAÇÃO DE UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS

Beatriz Freire Pimenta
Daniela Meirelles Andrade
Andressa Aparecida Santana Furtini
Camila de Assis Silva

Resumo:

A presente pesquisa tem o intuito de analisar ações empreendedoras no setor público de um município do sul de Minas Gerais a partir do modelo dos autores Spedale e Watson (2014). Esse modelo é baseado em categorias que perpassam o contexto da ação como: tensões, lógicas institucionais, orientação de vida e oportunidade. Spedale e Watson (2014) trazem uma nova ideologia de empreendedorismo mudando o foco do indivíduo empreendedor para a ação em si. Com isso o trabalho busca entender essas ações empreendedoras no setor público, mais propriamente dito na área de educação. A pesquisa tem caráter qualitativo, buscando compreender as ações empreendedoras e para a obtenção de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade que posteriormente foram analisadas a partir das categorias utilizadas no modelo dos autores. Como resultado foram encontradas duas ações empreendedoras no município as quais trazem como conclusão que é possível empreender no setor público mesmo diante da burocracia e morosidade do sistema.

Palavras-chave: Ação empreendedora, Educação, Inovação

1. INTRODUÇÃO

O início da administração decorreu de um movimento de racionalização do trabalho, com a predominância de um sistema totalmente fechado e mecanizado, porém, atualmente, ela se apresenta mais aberta e inovadora, haja vista a flexibilização e criatividade de alguns processos oriundos de atos de empreendedorismo. O empreendedorismo teve seus primeiros indícios no século XIX e foi introduzido no Brasil na década de 1990, tendo gerado desde então desenvolvimento e proporcionado a eliminação de barreiras econômicas e culturais (DORNELAS, 2017).

Contemporaneamente, o empreendedorismo tem se destacado como um fenômeno em expansão, de forma que os estudiosos buscam compreendê-lo. Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo surgiram a partir da corrente econômica, por meio dos trabalhos de Schumpeter, Say e Fillion, que buscavam compreender as ações dos empreendedores e sua influência no mercado. Para essa corrente, o empreendedorismo está intimamente ligado à inovação, à percepção de oportunidades e à capacidade de transformá-las em algo novo, que modifica os padrões existentes (FILION, 1999; GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013). Nessa perspectiva, empreender é fazer algo totalmente novo e pioneiro, o que diferencia as funções de um administrador e de um empreendedor.

Com a evolução dos estudos acerca do empreendedorismo, sentiu-se a necessidade de compreendê-lo para além do contexto do indivíduo empreendedor. Schumpeter em sua obra *Business Cycles* buscou trazer essa mudança, deslocando o foco de seu estudo no indivíduo para a ação em si. Nesta obra, o autor argumenta que uma ação empreendedora não precisa estar ligada somente a uma pessoa, pois ela pode ocorrer a partir da interação de vários agentes (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013). Essa mudança de foco expande o

campo de estudo e possibilita uma maior compreensão do que realmente é o ato de empreender, fornecendo explicações mais efetivas sobre o fenômeno. Nesse contexto, autores como Berglund (2005), Spedale e Watson (2014), buscaram entender o fluxo da ação empreendedora e suas causas, tais como o contexto em que a ação ocorre, a necessidade de mudança e as pressões da sociedade.

Vale ressaltar que a ação empreendedora pode ocorrer tanto no setor privado quanto no público. No setor público, especificamente no Brasil, foi a partir da reforma gerencial realizada no governo de Fernando Henrique Cardoso que o país passou a inserir práticas empreendedoras em sua gestão, na busca por um serviço público de qualidade.

O empreendedorismo é um fenômeno amplo e pode ser investigado a partir de diversas perspectivas. No contexto público a ampliação do campo de estudos, por meio da compreensão da ação empreendedora emerge como um caminho relevante, posto que os atos públicos surgem da interação de diversos indivíduos e o estudo da ação empreendedora busca compreender o empreendedorismo num contexto maior e a influência de vários atores nesse processo. Assim sendo, este estudo busca investigar a seguinte questão: como a interação de vários atores da secretaria de educação de um município do sul de Minas Gerais pode levar a ocorrência de ações empreendedoras? Dessa forma, esse trabalho busca compreender como ocorre a interação de atores públicos e se dessa relação podem emergir ações empreendedoras na secretaria de educação de um município do sul de Minas Gerais.

Essa pesquisa é relevante, pois busca investigar a ocorrência de ações empreendedoras no contexto público, compreendendo de forma ampla como ela funciona e os seus benefícios, de modo a contribuir para o avanço de estudos no campo do empreendedorismo público. Ademais, o estudo das ações empreendedoras ocorridas na secretaria de educação do município analisado pode contribuir para a disseminação de práticas inovadoras em outras cidades que possuem a realidade semelhante e facilitar a gestão de outros administradores públicos.

Para efetivação desse estudo, foi desenvolvido um esquema teórico para investigação da ação empreendedora no setor público, a partir da análise de estudos que mostravam pertinência com o tema. Posteriormente foram realizadas entrevistas em profundidade com o secretário de educação, e diretores do município investigado, a fim de compreender sua interação diante de situações de tensão e, se dessa relação poderiam emergir ações empreendedoras e de que forma elas impactaram na realidade local.

Nesse sentido, além dessa introdução, este trabalho traz o referencial teórico que aborda o empreendedorismo, o empreendedorismo público e a ação empreendedora que dão sustentação teórica para todo o estudo. Na sequência, têm-se a metodologia, os resultados e análise dos dados e por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Empreendedorismo

A sociedade industrial do século XIX foi marcada pelo advento da tecnologia e rapidez dos processos, que demonstrou a necessidade de desenvolvimento e da mudança nas indústrias. Nesse movimento capitalista, surgiram mentalidades inovadoras e empreendedoras que pensavam muito além do lucro e se destacaram em meio aos empresários comuns (MARTES, 2010).

Essas pessoas iniciaram um movimento empreendedor e inovador que é tema de estudo de autores como Schumpeter, um dos escritores mais consagrados da literatura

clássica. A tese Schumpeteriana fala que para a inovação acontecer de fato, é necessário um desequilíbrio que só é possível se o empreendedor ir contra as barreiras institucionais. Para Schumpeter, a inovação possibilita a ocorrência de mudanças radicais, principalmente na economia, seja pela implantação de um novo produto no mercado ou pela combinação de novos métodos de produção, porém mudanças adaptativas ou reestruturantes não são consideradas empreendedoras para ele (MARTES, 2010).

A definição de empreendedorismo é complexa e abrange muitos conceitos e concepções. Feger (2008) contempla a ideia de que o empreendedorismo pode ser caracterizado sob quatro aspectos, quais sejam: na criação de algo novo que pode ser um produto ou um processo; na dedicação de tempo e esforço para promover algo novo; na assunção de riscos e, por último, na visualização das possíveis recompensas que ele terá a partir de suas inovações. Já Drucker (1985), entende que o empreendedorismo também pode ocorrer por meio da inovação incremental, para tanto utiliza como exemplo a rede de Fast-food McDonald's, que ao ter adotado técnicas gerenciais e padronização de seus produtos, conseguiu elevar drasticamente as suas vendas, comprovando que não há necessidade de se criar algo novo para empreender.

Nesse processo de inovar, seja de forma radical ou incremental, há um sujeito empreendedor como seu guia, em meio a um contexto de variadas opções ele consegue extrair as melhores oportunidades e trabalhar com as incertezas, agindo rapidamente diante de mudanças. Os empreendedores entram em um novo negócio ou projeto com a intenção de fazê-los dar certo independente dos acasos e, assim, contribuem para o surgimento das grandes organizações (HISRIC, 2014).

Contudo, é importante ressaltar que o empreendedorismo pode ser encontrado nos pequenos negócios, pois indivíduos que empreendem em projetos pequenos podem mudar a realidade da região em que vivem. Assim, o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento de locais com baixa taxa de emprego e alta taxa de desigualdade, sendo portanto, uma prática importante para a sociedade (GOMES, 2011).

Grande parte dos estudos sobre o empreendedorismo buscam analisá-lo dentro de organizações privadas, porém este fenômeno também pode ocorrer nos campos social e público. No contexto social, o empreendedorismo ocorre como um movimento da sociedade em busca de melhores condições de vida para indivíduos em situações precárias, haja vista a ineficiência do Estado (PARENTE et al., 2011).

Já no contexto público, a partir da reforma gerencial, em meados da década de 1980, o empreendedorismo foi introduzido no setor público propiciando que gestores pudessem se articular de forma criativa, para propiciar processos e serviços inovadores que atendessem as constantes demandas de uma sociedade cada vez mais complexa (PAULA, 2005). Esse movimento de incorporação do empreendedorismo público, especificamente no Brasil, ainda está em construção e será analisado com mais detalhes no próximo tópico.

2.2 Empreendedorismo no setor público

Após a segunda guerra mundial o papel do Estado passou a ser de provedor de bem-estar social e auxiliador da sociedade, no chamado Estado de Bem Estar Social. Até a década de 1960, esse modelo contemplava todas as necessidades dos cidadãos, contudo, a sociedade passou a ficar mais complexa e os serviços prestados pelo Estado já não estavam sendo feitos com a eficiência necessária. Nesse contexto, emergiu o pensamento neoliberal, que tem o intuito de diminuir a participação do Estado na economia, defender a

flexibilização de processos e a inclusão de práticas gerenciais na gestão pública (MORAIS et al., 2015).

As primeiras ações relacionadas à reforma do Estado começaram em países como Reino Unido, Nova Zelândia e Estados Unidos. No Reino Unido, em 1980, a primeira ministra Margareth Thatcher, percebeu um inchaço na máquina pública, que influenciava na eficiência da prestação dos serviços, na qual propôs a descentralização do aparelho do Estado e a terceirização dos serviços públicos. A Nova Zelândia passava pelo mesmo problema e adotou o método do *accountability*, uma premissa gerencial de responsabilizar os administradores por suas ações. Nos Estados Unidos, a reforma estatal iniciou em 1990 por meio do movimento gerencialista, que buscava implementar métodos da iniciativa privada na gestão pública, esse movimento ficou conhecido como Reinventando o Governo, que foi diretamente inspirado na obra de David Osborne e Ted Gaebler, de mesmo nome (PAULA, 2005).

Desse modo, por meio da efetivação de diversas medidas inovadoras e criativas, gestores públicos puderam melhorar a prestação de serviços públicos. A diversidade de formas e expressões que o empreendedorismo público pode tomar reflete os arranjos institucionais criados pelos indivíduos que atuam nesse contexto (MAZZUCATO, 2014).

Para John Freeman (1982) o empreendedorismo público é um conceito dado pelo nacionalismo e a necessidade da elite nacional de fazer o país crescer, já Stephan Kuhnert (2001) entende que empreender no setor público é quando um agente procura soluções inovadoras. De acordo com Rosemary Exton (2008) o empreendedorismo na gestão pública somente acontece a partir de líderes que pensam de forma diferenciada. Já Currie et al (2008) acredita que o empreendedorismo surge no meio público a partir de uma identificação de mercado a partir de uma ótica política.

O empreendedorismo no setor público é importante para que órgãos públicos de todas as instâncias possam evoluir de maneira inteligente sem afetar a população negativamente, já que o objetivo público é assegurar uma boa qualidade de vida a toda a sociedade. Para que isso aconteça é preciso haver estímulo, de modo que as cidades, os estados e a união consigam se articular com atores intra e inter organizacionais, promovendo melhorias na gestão pública, que podem ser alcançadas por meio de ações empreendedoras (LINDBERGHT, 2011).

2.3 Ação Empreendedora

Os estudos em empreendedorismo, nas mais diversas abordagens, frequentemente possuem seu foco no sujeito empreendedor. Contudo, o enfoque no sujeito traz limitações para estudos sobre o tema e proporciona explicações efetivas sobre o fenômeno. Schumpeter, grande autor da abordagem econômica e defensor do empreendedor como um herói foi o primeiro a mudar o enfoque do sujeito para a ação em si, por meio da obra *Business Cycles* (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013).

O deslocamento do foco no indivíduo para a ação revela a articulação de indivíduos relacionais. Os estudos clássicos em empreendedorismo tratam o empreendedor como àquele que faz suas ações isoladamente, contudo seres humanos são relacionais, tudo o que eles pensam ou fazem é fruto de uma construção social e do ambiente em que eles estão inseridos (PAIVA JÚNIOR, 2008). Portanto, a investigação da ação empreendedora deve compreender sua emergência à partir da interação de vários indivíduos.

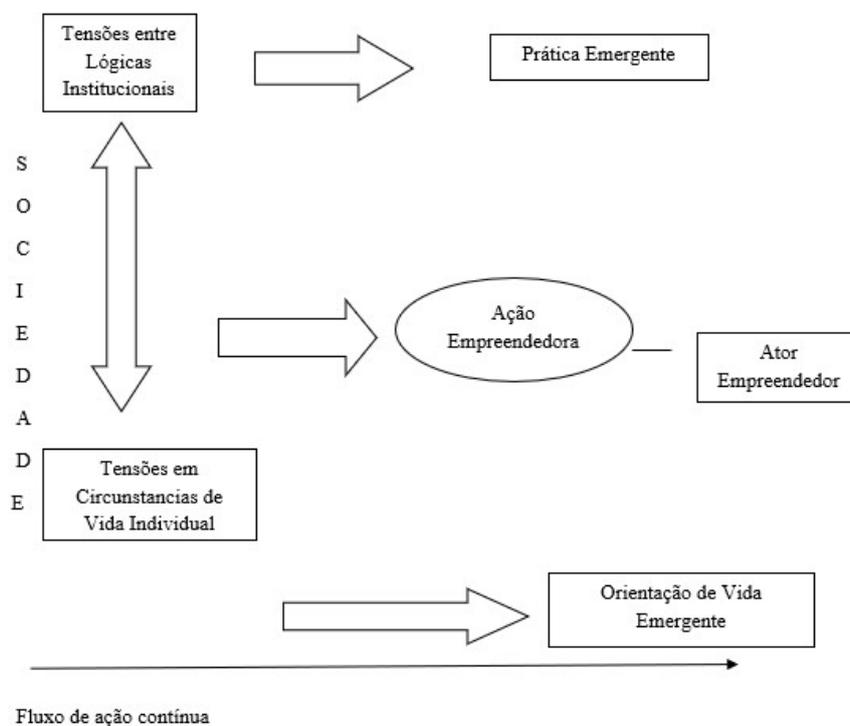
Os estudos em empreendedorismo, por muito tempo, não ousavam considerar o contexto como parte do processo criativo, a lógica existente era a de que o ato de empreender era linear e calculado. Porém, novos estudos surgiram a fim de mostrar que a

ação empreendedora é um processo aberto, com múltiplas finalidades e que leva em conta todo o contexto da organização e as pessoas nela inseridas (SPEDALE; WATSON, 2014).

As ações empreendedoras emergem de indivíduos que fazem parte de uma dada sociedade, tem seus costumes, convivem com uma família e estão dispostas a fazer mudanças de acordo com o seu tempo e época vivida. O comportamento empreendedor e sua respectiva reação por parte da sociedade é dado mediante a estrutura social em que se está inserido o indivíduo empreendedor (RADU, 2008).

Nesse sentido, Spedale e Watson (2014) afirmam que não existe dualidade entre o indivíduo e o contexto. A partir desse argumento os autores criaram um modelo de emergência da ação empreendedora baseado nas lógicas institucionais, orientação de vida do indivíduo e possíveis tensões vividas ao longo do tempo, conforme a Figura 1.

Figura 1: Emergência da ação empreendedora



Fonte: Traduzido da Obra de Spedale e Watson (2014).

Por meio desse ciclo é possível compreender a emergência da ação empreendedora. A teoria da ação criativa é o cerne da emergência da ação, ela ocorre quando o indivíduo está envolvido em uma situação prática com o mundo e precisa utilizar sua criatividade para resolvê-la. Ela geralmente ocorre quando surgem obstáculos fazendo com que os hábitos e costumes precisem ser modificados a fim de que se consiga driblar esses entraves. No momento em que se coloca a criatividade no centro do processo é possível perceber que os indivíduos empreendedores estão situados em um contexto maior e que a ação ocorre dá interação do indivíduo com a sociedade e, que toda ação produzida por ele terá algum reflexo na sociedade e vice-versa (SPEDALE; WATSON, 2014).

Para que o indivíduo decida quais ações deve tomar diante de um problema concreto ele precisa conhecer as lógicas institucionais vigentes, que consistem em um conjunto de crenças, hábitos e rotinas que fazem parte da vida de um indivíduo. As lógicas institucionais

podem ser amplas como religião e núcleo familiar ou até mais específicas, como as que ditam sobre mercado competitivo e administração burocrata (THORNTON, 2004). Assim, ao analisar as rotinas e hábitos existentes o empreendedor percebe que as mesmas não estão sendo efetivas e estão causando tensões, sendo necessário utilizar sua criatividade para resolvê-las, reorientando o fluxo da ação (SPEDALE; WATSON, 2014).

A ação empreendedora também pode ocorrer da tentativa de melhorar conscientemente uma lógica institucional vigente. Desse modo, diante de uma situação que ainda não se tratou de uma tensão e que possa ser modificada, os indivíduos utilizam sua orientação de vida, que se refere ao conjunto de crenças de um indivíduo criadas ao longo de um período de tempo em sua vida, como hábitos positivos, ética de valores e criatividade que dão sentido às suas ações, para modificar as ações habituais e torná-las empreendedoras (WATSON, 2013).

Assim, do cruzamento entre tensões nas lógicas institucionais e as orientações de vida dos indivíduos é possível que ocorra o surgimento de uma ação empreendedora. Na medida em que os hábitos ou as ações em curso são colocas em questão, emergem as tensões que propiciam a oportunidade de reorientar o fluxo da ação (SPEDALE; WATSON, 2014). Nesse sentido, o modelo de emergência da ação empreendedora (Figura 1) é uma ferramenta bastante eficaz para compreender em quais lugares existem ações empreendedoras e se elas realmente são válidas. Portanto, sua aplicação no setor público possibilita mapear as ações empreendedoras nesse contexto e investigar como elas impactam na sociedade.

2.4 Educação Pública Brasileira

O Brasil é caracterizado por ser um Estado Social de direito democrático, pautado pela Constituição Federal de 1988. O Estado Social é aquele que preocupa com a liberdade individual do cidadão e planeja políticas públicas para que o bem da coletividade seja alcançado. Nesse sentido, além de resguardar a liberdade, o direito de ir e vir e a dignidade da pessoa humana, o Estado também tem o dever de prestar saúde, educação e assistência social de qualidade, a fim de que os cidadãos possam ter um melhor bem-estar social. (FERREIRA, 2013).

No que tange à educação, a Constituição Federal, no seu artigo 255 prevê que ela seja um direito resguardado a todos, sem desigualdade de raça, cor, sexo ou religião contemplando o princípio da Universalidade. Contudo, os gestores devem se ater a atingir os grupos mais vulneráveis, uma vez que a educação é uma política que ameniza as desigualdades sociais (DUARTE, 2007).

Na realidade brasileira, a educação, seja ela pública ou privada é regida por uma lei criada em 1996, qual seja, Lei de Diretrizes e Bases da Educação que prevê normas para toda a educação básica (educação infantil, fundamental e ensino médio). Nos artigos da mesma, estão especificados todos os direitos e deveres, seja de alunos ou professores, além de ser norteadora das ações no âmbito educacional. De acordo com a lei, a escola deve elaborar e executar seu planejamento pedagógico, deve ser responsável pela administração dos recursos e materiais, formulação do calendário escolar que deve conter 200 dias letivos, a recuperação do aluno com dificuldade também fica a cargo da escola, entre outras pautas que são colocadas pela lei (LÜCK, 200; FREITAS; JESUS; RODRIGUES, 2017).

Além dos itens citados acima, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LEI nº 9.394/1996) estabeleceu um prazo limite de um ano para que o governo, estados, municípios e sociedade fizessem juntos, um Plano Nacional de Educação com validade de

dez anos. A partir dessa proposta foram criados nos anos de 1966 e 1967 os Congressos Nacionais de Educação que tiveram participação massiva de entes da sociedade científica, literária e sindicatos. A partir desses congressos foi criado em 1998 o Plano Nacional de Educação: uma proposta da sociedade brasileira, encaminhado para sanção do presidente da época, Fernando Henrique Cardoso. Contudo, o plano não foi aprovado logo de início, o qual foi reestruturado pelo Ministério da Educação e passou a entrar em vigor a partir da Lei nº 10.172 de 10/01/2001, tornando-se o plano de 2001 à 2010 (BONAMIGO et al., 2012).

Este Plano Nacional continha 295 metas e objetivos que propunham um maior aumento do investimento em educação e uma preocupação com a qualidade da mesma. No que tange à educação infantil o plano propunha que todas as crianças de até seis anos deveriam estar na escola e que em até cinco anos todas as escolas obtivessem estrutura mínima necessária para o seu funcionamento. No ensino fundamental uma das metas mais importantes era ampliar o ensino para até os nove anos de idade, iniciando aos seis anos. Finalmente, no ensino médio o governo propunha em cinco anos o atendimento de 100% dos alunos com idade entre 15 e 17 anos. Além dessas propostas, o plano ainda trouxe mudanças no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) tornando-o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (BRASIL, 1996; AGUIAR, 2010).

Apesar de todo o esforço, o Plano de 2001 a 2010 não obteve o êxito necessário de acordo com o esperado pelo governo. A teoria estava muito bem formulada e explícita, mas não havia recursos necessários para a implantação das metas, visto que o presidente vetou uma maior participação do Produto Interno Bruto (PIB) no setor da educação, haja vista a situação econômica do país na época. Nesse contexto, foi proposto pelo poder executivo um novo Plano Nacional de Educação que deveria vigorar entre 2010 e 2020, mas devido aos trâmites burocráticos, o novo plano foi sancionado em 2014, sendo válido até 2024 (DOURADO, 2017).

O II Plano Nacional de educação contou com uma mobilização da sociedade e entre os seus objetivos maiores estava a qualidade da educação. O plano prevê 20 metas e 254 estratégias muito bem articuladas entre si, sendo que as ações são quantificadas, as quais podem fornecer estatísticas que possibilitam o acompanhamento do plano (AZEVEDO, 2015).

As metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 são separadas por temas, o que facilita a visualização e até mesmo, a própria concretização delas. Alguns dos temas são: educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação especial, tempo integral e qualidade da educação (IDEB). Para tanto, as respectivas metas são: todas as crianças de 4 a 5 anos devem estar na escola até o ano de 2016; os alunos de 9 a 14 anos devem estar concluindo o ensino fundamental até 9 anos; toda a população de 15 a 17 anos deve concluir o ensino médio; a educação deve ser universalizada tanto para os alunos superdotados quanto para aqueles que possuem alguma deficiência; no mínimo 50 % das escolas públicas devem oferecer tempo integral e fomentar a melhoria da qualidade da educação a partir de índices como o IDEB (Plano Nacional de Educação 2014-2024-edição câmara- Brasília).

O Estado no seu papel de provedor de bens sociais traz esses planos e leis, a fim de resguardar uma boa qualidade da educação pública brasileira. Além dessas ações, existem outras que pautam o mesmo viés, buscando um maior crescimento intelectual e cidadão das crianças, jovens e adultos, para que a partir de uma educação séria o país possa se desenvolver (DOURADO, 2017).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa, desde os anos de 1960 a pesquisa qualitativa tem um papel importante no estudo de fenômenos sociais, os quais não podem ser mensurados, o que a difere dos estudos quantitativos. A pesquisa qualitativa é interessada nas perspectivas de seus participantes, nas suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento pessoal sobre o assunto em estudo (FLICK, 2009). Com relação ao objetivo, este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, que tem por finalidade a descrição de ações que acontecem dentro de um contexto específico (GIL, 2008). Quanto aos procedimentos a pesquisa consiste em um estudo de campo.

O objeto da pesquisa é a secretaria municipal de educação de um município localizado no sul de Minas Gerais, que comanda a educação infantil e fundamental I e II. A secretaria possui 3 escolas urbanas, as quais atendem em torno de 650 alunos, cada. A primeira está localizada na área central da cidade, já as outras são mais afastadas e, uma delas, atende a um bairro carente. Além das escolas urbanas, a secretaria ainda é encarregada de 4 escolas rurais que possuem um total de 528 alunos, além de 6 Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI) que atendem cerca de 664 crianças.

Os sujeitos do estudo são pessoas envolvidas diretamente com a educação no município, seja na parte técnica ou operacional, quais sejam: o secretário de educação, a diretora do Centro de Educação Infantil, nutricionistas do setor de educação, a diretora e vice diretora de uma escola municipal. A escolha desses atores foi realizada pelo fato desses indivíduos estarem diretamente ligados ao funcionamento das ações educacionais do município. Diante disso, a seguir será feito um quadro para que esses atores possam ser devidamente reconhecidos nos resultados.

Quadro 2: Entrevistados

Entrevista	Entrevistado	Função que ocupa
1	A	Secretário de educação do município
2	B	Diretora do Centro Municipal de Educação Infantil (CEMEI)
Grupo Focal	Entrevistados	Função que ocupa
1	C e D	Nutricionista do município e responsável pelo setor e compras
2	E e F	Diretora e Vice Diretora da Escola Municipal

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para que as ações pudessem ser analisadas e compreendidas foi elaborado um roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados. O mesmo foi criado pela equipe pesquisadora. O roteiro tem como base o Plano Nacional de Educação “que determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional dos próximos dez anos” (Ministério da Educação, 2014). A partir da análise desse plano foram escolhidas dez metas para investigar o conhecimento da equipe sobre o assunto. O roteiro contém questões pertinentes à participação dos pais na educação dos filhos, à alunos com deficiência, merenda escolar, índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB), entre vários assuntos que permeiam a educação. A aplicação do questionário foi feita pessoalmente pela pesquisadora e alguns membros da equipe. As entrevistas aconteceram entre o mês de Novembro de 2017 e Junho de 2018, com duração média de 50 minutos cada.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual passou a ser muito importante nas pesquisas qualitativas. Sendo assim, a análise de conteúdo possibilita uma leitura profunda das falas, das quais é possível extrair informações que poderiam passar despercebidas no momento da entrevista (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo é feita em três etapas, sendo a primeira a pré-análise, momento em que o pesquisador faz uma leitura flutuante de toda a transcrição da entrevista, a fim de conhecer e entender aquele conteúdo, possibilitando a anotação de algumas informações que lhe passaram despercebidas durante a entrevista (BARDIN, 1977). A partir dessa leitura são feitos recortes de trechos interessantes que encaixem no contexto da pesquisa (BARDIN, 1977). Os documentos a serem analisados devem ser escolhidos a partir de um universo maior, obedecendo a uma linha de homogeneidade entre eles e seguindo critérios específicos (BARDIN, 1977).

Em um segundo momento é feita a exploração do material, as falas repetidas são separadas e analisadas, sendo possível fazer uma identificação do perfil do entrevistado, além de identificar as divergências e convergências dos mesmos sobre um assunto (BARDIN, 1977). Por fim, tem-se a etapa de tratamento dos dados, inferências e interpretações, em que são feitas as categorias de análise (BARDIN, 1977).

Na presente pesquisa, as categorias para análise foram escolhidas a partir da teoria de Spedale e Watson (2014). A categorização é uma classe que reúne informações sob um tema genérico, sendo possível analisa-las dentro de um mesmo âmbito (BARDIN, 1977). Assim, as falas foram encaixadas nas categorias, sendo possível compreender como se deu a emergência das ações empreendedoras

Quadro 3: Definição das categorias de análise:

Categorias		Definição
1	Lógicas institucionais	São hábitos, crenças, rotinas que podem ser passados pela família ou religião e são norteadores do indivíduo. "A noção de lógica institucional é usada para contextualizar essas crenças, rotinas e hábitos de sucesso não-refletidos no nível geral organizacional, como uma indústria ou setor" (SPEDALE; WATSON, 2014, pág. 283)
2	Orientação de vida	É todo conhecimento e experiência que o indivíduo adquire em um período de sua vida. "Os significados anexados por um indivíduo em uma determinada fase da sua vida às suas circunstâncias pessoais e sociais; significados que os orientam a agir de modo particular em relação ao seu futuro" (WATSON, 2013, pág. 764).
3	Tensão	Impasses que são frutos de pressões e geram uma instabilidade no contexto. "Essas tensões (novamente, estresse, em conjunto com as pressões e as oportunidades decorrentes de outras esferas institucionais, como a família, a religião e o estado) têm sido críticas nos processos de mudança social" (WATSON, 2013, pág. 755)
4	Oportunidade	As oportunidades são aqueles momentos em que o empreendedor acha possível o uso da criatividade. "Oportunidades foram neste sentido descobertas como lacunas, sistemas

		ou estruturas maiores, em um determinado mercado, cadeia de valor ou um sistema de produtos complementares e serviços a serem implantados. Essas lacunas eram sempre acompanhadas de ideias mais ou menos criativas de como explorá-las” (BERGLUND, 2005, pág. 310).
--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Desse modo, para a identificação da ação empreendedora é preciso verificar nas falas as logicas institucionais vigentes, que são hábitos e rotinas as quais fazem parte do cotidiano do ator, bem como as orientações de vida do indivíduo, que são aprendidas durante a trajetória de vida do empreendedor. Assim, para que a ação empreendedora aconteça é preciso verificar uma tensão nas lógicas institucionais e a utilização das orientações de vida, de forma que o ator, aproveite uma oportunidade e modifique criativamente o curso da ação institucionalizada, tornando-a inovadora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Identificação das Ações e Análise a Partir da Teoria da Ação Empreendedor

Ação 1 - Auxílio à Aluna Portadora de Doença Celíaca

No ano de 2017 o Centro Municipal de Educação Infantil (CEMEI) do município investigado teve que passar por uma reestruturação, tanto em suas estruturas físicas quanto no intelecto de seus alunos, professores e equipe do centro. Toda mudança foi por um motivo, a existência de uma aluna portadora da doença celíaca - intolerância a glúten – que a impossibilitava de ter qualquer tipo de contato com alimentos que contenham glúten.

Inicialmente, a nutricionista particular da aluna buscou ajuda da direção do centro, a fim de que juntos, pudessem encontrar uma saída para que a aluna conseguisse ter um estudo de qualidade, posto que as constantes contaminações da criança a levavam sempre ao hospital. Ao entrar em contato com a direção, a diretora abraçou a causa e buscou apoio da secretaria de educação, juntamente com as nutricionistas do município.

A secretaria de educação disponibilizou materiais sobre o assunto para que a diretora e as professoras do Centro pudessem estudar e entender o que era a doença e quais os cuidados necessários. Esse material foi anexado à proposta pedagógica do CEMEI. Além disso, a nutricionista particular da estudante e a secretaria procuraram a Associação dos Celíacos do Brasil (ACELBRA), sediada em Belo Horizonte - MG a fim de buscar palestras e materiais que pudessem ajudar.

Após todo esse estudo e busca por um entendimento sobre a doença, a diretora propôs fazer uma mudança inicial na sala de aula da aluna. O quadro negro foi substituído pelo quadro branco, pois ela não podia ter contato com o giz. Foi colocado um lavatório na sala para que ao entrar em contato com o glúten a aluna pudesse lavar as mãos em seguida. Além disso, as mesinhas do refeitório também foram trocadas por outras que pudessem ter uma melhor higienização. Os colegas de sala passaram por palestras e educação com relação à doença.

Na parte da cozinha, inicialmente, a nutricionista e a diretora fizeram um cardápio especial para atender a aluna, todos os utensílios que eram usados no cozimento de sua merenda eram separados e devidamente higienizados. Contudo, a estudante ainda podia se contaminar de forma indireta com o vapor dos outros alimentos com glúten. Nesse

sentido foi pensado a construção de outra cozinha para ela, pois estava sendo difícil fazer sua merenda separadamente.

Por três meses, a aluna se alimentava de uma merenda especial e era colocada em outro lugar do refeitório para não se contaminar, no entanto, era perceptível que ela estava ficando muito sozinha e não interagia com os colegas no momento do lanche. Nesse sentido, a diretora buscou mais uma vez a ajuda da nutricionista particular da estudante que a orientou fazer a mesma comida para todo o CEMEI. Para que isso ocorresse, foi preciso uma mobilização intensa com todos os pais e alunos, a fim de explicar a necessidade dessa mudança e mostrar que os alimentos sem glúten eram até mais saudáveis.

Após toda essa mudança a comunidade escolar se adaptou, de forma que transformou a vida aluna, sendo possível o seu convívio com os outros colegas. As cozinheiras procuravam receitas sem glúten, os pais faziam docinhos sem glúten nas festinhas de aniversário das crianças, entre outras ações.

ANÁLISE DOS DADOS

A mobilização do CEMEI e da secretaria de educação em torno da aluna com doença celíaca ocorreu a partir de uma **TENSÃO NA LÓGICA INSTITUCIONAL** que são impasses e pressões diante de um conjunto de hábitos e rotinas (WATSON, 2013; SPEADLE; WATSON, 2014). A tensão surgiu da falta de estrutura do centro educacional infantil para atender a aluna portadora da doença celíaca e as constantes contaminações que ela passava no ambiente escolar. Esses fatos podem ser percebidos através das seguintes falas: *“tudo que a menina comia eles falaram que era a creche e ela internava toda semana”* (Entrevistada D do grupo focal 1). *“No caso dela por ser um grau muito alto, até o pó do giz já servia pra ela se contaminar”* (Entrevistada B da entrevista 2).

A gente ficou só preocupado com isso, mas tudo que foi é que deveria ser feito pra adaptação dentro da sala ne, porque tem uma questão aí, a sala tem que preparar os coleguinhas ne, com relação a merenda, tudo isso. (Entrevistado A da entrevista 1)

Para a resolução dessas tensões, os atores da pesquisa utilizaram sua **ORIENTAÇÃO DE VIDA**, as quais emergem do conhecimento e experiência que o indivíduo adquire em sua vida (WATSON, 2013). Assim, eles se articularam para ajudar a aluna e resolver a tensão existente, o que se percebe por meio das seguintes falas:

É mais o espírito primeiro como um pai ne, me colocando ne, a gente quando tem que tomar algumas atitudes a gente tem que se colocar no lugar do outro ne, então eu imaginei que se eu tivesse uma filha, a primeira atitude foi essa, humanitária. (Entrevistado A da entrevista 1)

A gente viu que era melhor abraçar aquela causa do que deixar ela assim, sem atendimento ou mal atendida e continuar tendo crises, continuar passando mal. [...] A princípio eu não sabia qual alimento que continha glúten e qual que não tinha, entendeu? Pra você ter uma noção de como que tava a situação. (Entrevistada B da entrevista 2)

A partir da articulação desses atores surgiu a **OPORTUNIDADE** de modificar a tenção existente, que de acordo com Berglund (2005) pode ser caracterizada por aqueles momentos em que o empreendedor vê possível o uso da criatividade. Nesse sentido, os atores aproveitaram a oportunidade para tentar transformar a escola e promover o bem-estar da aluna. Esses fatos podem ser comprovados a partir das falas a seguir:

Eu estudei muito, eu pesquisei, comecei pela *internet*, depois tem todo um material aqui que a própria secretaria da educação também disponibilizou. A gente anexou no nosso trabalho a proposta pedagógica que envolveu o CEMEI inteiro e a gente entrou em contato com o pessoal da Acelbra de Belo Horizonte. Eu participei de cursos lá e ela veio aqui. Tem essa reportagem, então foi assim e eles mandaram esse material e a gente estudou tudo. (Entrevistada B da entrevista 2)

Aí houve até um encontro aqui com a associação mineira de celíaco. A presidente veio aqui, na verdade isso foi também encabeçado por uma funcionária do SAAI a Luciana, que é da área de comunicação e ela é portadora da doença. Foi aí que eu tomei conhecimento disso e a partir disso nos fizemos esse encontro. As nossas nutricionistas foram a Belo Horizonte. (Entrevistado A da entrevista 1)

Por meio das categorias é possível perceber que a emergência da ação seguiu o fluxo da Figura 1. Inicialmente, surgiu uma tensão na lógica institucional, a aluna celíaca não podia comer a merenda oferecida pela escola que logo ia para o hospital. Posteriormente, os atores da pesquisa utilizaram sua orientação de vida para modificar aquela situação e ajudar a aluna. Por fim, articulando-se criativamente, eles aproveitaram a oportunidade existente com o auxílio da secretaria municipal de educação e apoio da ACELBRA. A ação empreendedora surgiu a partir da soma dessas três categorias comprovando a teoria de Spedale e Watson (2014).

Ação 2- Festa de São Pedro Pirou

A secretaria municipal de educação busca sempre ajudar os seus alunos e a promoção de uma educação de qualidade para todos. Porém, a escassez de recursos públicos e a realidade dos alunos de uma das escolas da rede, que são de classe econômica baixa, não possibilita a efetiva participação dos mesmos em todos os eventos escolares. Assim sendo, a direção pensou em fazer uma festa junina diferente, em que todos os alunos pudessem aproveitar as guloseimas e brincadeiras, de forma gratuita.

Inicialmente, a escola promove uma festa junina, que é tradicional na escola, onde pais, alunos, professores e toda a comunidade podem participar. O lucro da festa consegue suprir a semana dos professores, a semana das crianças e a festa de São Pedro pirou que é a grande inovação da escola. São Pedro pirou é uma festa inspirada no casamento de São Pedro que após a cerimônia tem toda uma festança, quadrilha e muita comida. Nessa comemoração, os alunos do período da manhã e da tarde podem aproveitar tudo de graça, já que na festa tradicional muitos não têm condições de participar.

A iniciativa de fazer o São Pedro pirou deixa os alunos muito felizes e empolgados, além de fazer com que a escola seja muito bem vista pela a sociedade, que fez crescer a procura por vaga na escola e aumenta a satisfação dos pais com os projetos desenvolvidos na mesma.

ANÁLISE DOS DADOS

A ação empreendedora feita na escola municipal também iniciou a partir de uma **TENSÃO NA LÓGICA INSTITUCIONAL**, o fato de muitos alunos não poderem participar da festa junina tradicional por falta de condições financeiras. Essa tensão pode ser vista por meio das seguintes falas:

O objetivo é atender aquelas crianças que não tem condições mesmo de pagar para participar de uma festa, porque igual eu penso, eles vem pra dançar e as vezes eles

vem só pra dançar e não têm condições de gastar, fica com vontade. [...] Porque eu falo que muitos alunos não têm condição de vir na festa e bancar né, porque é complicado, mas aí eles recebem cachorrinho quente, a pipoca, canjica, tudo que tem em festa. (Entrevistada E do grupo focal 2)

A **ORIENTAÇÃO DE VIDA** de um dos entrevistados foi importante para que a ação empreendedora ocorresse. A partir de seus princípios, experiências e noções de vida, ela foi capaz de modificar a realidade de seus alunos e fazer com que todos pudessem ter uma festinha, como toda a comunidade tem. Esse fato pode ser visto nas falas a seguir:

Então a gente passa a ser mãe, então a gente tem que acolher, sempre tentando ver se eles estão sendo bem servidos. [...] Vê, aí eu falo pra eles não precisa preocupar pra gastar dinheirinho na festa junina, deixa pra quem tem, depois a gente tem o nosso da festa de São Pedro, aí a gente faz pra eles ficarem a vontade (Entrevistada E do grupo focal 2)

No surgimento da ação, a identificação da **OPORTUNIDADE** possibilitou a utilização da criatividade para modificar o curso da ação e fazer melhorias na sua escola. A identificação da oportunidade pode ser vista a partir das seguintes falas:

Agora o projeto São Pedro pirou é que a gente tem a festa junina e a festa junina é pra gente arrecadar fundos. O que a gente faz com esse dinheiro? A gente usa ele pra festa dos professores e para festa da semana das crianças. E além disso, a gente usa esse dinheiro, a gente faz uma festa de São Pedro pirou. [...] O São Pedro pirou é sempre depois da festa junina que a gente tem as rerepresentações né, pros alunos, só pra eles, mais as guloseimas que tem na festa junina pra eles só que de graça, porque eu falo que muitos não tem condição de vir na festa e bancar né, porque é complicado, mas aí eles recebem cachorrinho quente, a pipoca, canjica, tudo que tem em festa. (Entrevistada E do grupo focal 2).

A partir da implementação do projeto São Pedro Pirou, a escola municipal em questão pôde proporcionar a todos os seus alunos uma festa junina gratuita. A emergência dessa ação, tal como na teoria de Spedale e Watson (2014), se deu com a ocorrência de tensões na lógica institucional, o fato dos alunos da escola não terem condições de aproveitarem a festa junina tradicional por questões financeiras. A oportunidade para a efetivação dessa ideia ocorreu a partir do lucro da festa tradicional, portanto, São João Pirou é uma festividade que acontece depois da festa junina tradicional e que possibilita a participação de todos os alunos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo surgiu em meio ao capitalismo, como um modo de inovar e adquirir mais lucros. Nesse contexto, inúmeras pessoas se revelaram empreendedoras com ideias diferentes, para as mais diversas áreas. Contudo, empreender não está ligado somente ao setor privado, o empreendedorismo pode ser visto como um meio de fazer mudança social e fazer mudança dentro dos governos. Portanto, ficou claro que a ação empreendedora também pode e deve ser estudada na Administração Pública.

A presente pesquisa buscou contribuir para os estudos no campo do empreendedorismo público. Nesse intuito, foram feitas investigações acerca da educação pública de um dado município do sul de Minas Gerais. A partir das visitas ao campo, entrevistas e leitura das mesmas, foi possível constatar que o município empreende e inova na forma de educar os seus alunos.

Foram encontradas e analisadas duas ações empreendedoras que mostraram na prática a ocorrência do modelo escolhido. As duas ações seguiram o fluxo de emergência da ação, dado por Spedale e Watson (2014), em que as categorias: tensões institucionais, orientação de vida e oportunidades, possibilitaram que os atores empreendedores se articulassem com atores inter e intra organizacionais, agindo de modo diferente e criativo, modificando o fluxo da ação. Todas as ações iniciam a partir do surgimento de uma tensão na lógica institucional e foram efetivadas com base nas orientações de vida dos indivíduos envolvidos, que também proporcionaram a identificação de uma oportunidade empreendedora.

Por meio deste estudo foi possível perceber que mesmo com toda a morosidade e burocracia do setor público, é possível haver inovação, que existem indivíduos engajados, que querem promover a mudança no meio público, podendo melhorar a qualidade do serviço prestado. Especificamente no setor da educação, foi possível perceber que mesmo com toda a dificuldade orçamentária ou até mesmo de gestão, os atores empreendedores conseguiram encontrar saídas criativas que beneficiaram toda a sociedade.

Assim sendo, esta pesquisa mostra-se relevante por identificar como ações empreendedoras ocorrem no setor público, que as vezes não são conhecidas pela população ou até mesmo pela própria comunidade escolar. Ademais, o estudo propicia um *feedback* das ações feitas, motivando secretários, professores e até mesmo os alunos a empreender para solucionar os problemas diários. Portanto, constatou-se a necessidade de mais atenção para os estudos no campo de empreendedorismo público e sugere-se a investigação de ações empreendedoras em outros setores na seara pública tais como: saúde, assistência e segurança, utilizando a teoria de emergência da ação empreendedora (Figura 1).

Nesse sentido, verifica-se a existência de indivíduos engajadas com as organizações que atuam e que querem fazer mudança dentro desse setor. Essa pesquisa contribui para enriquecer os estudos no campo do empreendedorismo público, além de poder auxiliar na resolução de demandas educacionais semelhantes em municípios diversos. A linha teórica utilizada propicia observar o empreendedorismo a partir da compreensão da interação do indivíduo com o seu meio, o que é um diferencial dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. da. S. A. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões para reflexão. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, 2010.

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.

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.

BONAMIGO, C. A. História da educação básica brasileira: uma avaliação do Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010). In: **SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL (ANPED SUL)**, 9., Caxias do Sul, 2012.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

CURRIE, Graeme et al. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility?. **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

CURY, C. R. J. et al. A educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 168-200, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**, 2017.

DOURADO, L. F. **Plano Nacional de Educação**: o epicentro das políticas de Estado para educação brasileira. Goiânia: Editora Imprensa Universitária, 2017. Resenha de: SOUZA, F. A. de. *Revista de Educação Movimento*, Niterói, ano 8, n.8, p.257-262, jan./jun. 2018.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, C. S. A educação como um direito fundamental de natureza social. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 691-713, 2007.

EXTON, Rosemary. Creating the conditions for entrepreneurial behaviour as a strategy for effective and sustainable change in the UK National Health Services. **UK Work Organisation Network**, 2008.

FEGER, E. J. al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 2, p. 102, 2008.

FERREIRA, S. L. **Estado Social e Democrático de Direito: História, direitos fundamentais e separação dos poderes**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/siddharta_legale/files/2014/07/Concurso-CSPB-monografiasiddharta.pdf>. Acesso em: 24 out. 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FREEMAN, John R. State entrepreneurship and dependent development. **American Journal of Political Science**, p. 90-112, 1982.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, A. F. O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 4, n. 2, 2011.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo a noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 20, n. 02, p. 203-220, abr./jun. 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

KUHNERT, Stephan. An evolutionary theory of collective action: Schumpeterian entrepreneurship for the common good. **Constitutional Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 13-29, 2001.

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

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MAZZUCATO, M. **O Estado Empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MORAIS, M. et al. Polissemas do empreendedorismo no setor público. **REGEPE**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2015.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PARENTE, C. et al. Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. In: **XIV Encontro nacional de sociologia industrial, das organizações e do trabalho emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização. Anais...** Lisboa, 2011.

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

RADU, M.; REDIEN-COLLOT, R. The social representation of entrepreneurs in the French press: Desirable and feasible models? **International Small Business Journal**, v. 26, n. 3, p. 259-298, 2008.

SANTIAGO, E. G. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 40, n. 2, p. 87-103, 2009.

SOUZA, D. B. de. Avaliações finais sobre o PNE 2001-2010 e preliminares do PNE 2014-2024. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 59, p. 104-170, 2014.

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.

THORNTON, P.; H. Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. **Stanford University Press**, 2004.

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.