

AÇÕES EMPREENDEDORAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG

Sara Cristiny Machado
Daniela Meirelles Andrade
Milena Abreu Ávila
Camila De Assis Silva

Resumo:

Este artigo tem como objetivo geral identificar e analisar as ações empreendedoras realizadas por gestores da educação infantil do município de Lavras. A pesquisa foi conduzida na Secretaria Municipal de Educação e no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), ambos localizados no município de Lavras, no Sul de Minas Gerais. Os dados foram coletados mediante a realização de duas entrevistas e um grupo focal com servidores públicos que estão fortemente ligados à secretaria de educação do município, principalmente no que tange ao processo de alfabetização e também no setor de gestão de pessoas no âmbito da educação. Verifica-se que as ações empreendedoras neste setor advêm do fenômeno do empreendedorismo público, com o intuito de melhorar e/ou ultrapassar obstáculos existentes, a fim de propor soluções para determinados problemas públicos. Identificou-se que essas transformações no setor investigado acontecem por intermédio de gestores públicos que pretendem inovar o seu ambiente e contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Setor Público; Educação Infantil

1 INTRODUÇÃO

O domínio educacional no Brasil é cercado de desafios centrais, a começar pela garantia de um ensino público de qualidade e com professores qualificados. Nesse sentido, destaca-se a busca pela eficiência na educação (SCHWARTZMAN, et.al, 2005) a partir do desenvolvimento de novos métodos, ações estratégicas e modelos inovadores. Neste novo contexto observa-se a emergência de escolas que já não são mais adeptas dos métodos de ensino tradicionais, mas que desenvolvem habilidades específicas e tentam adaptar-se conforme a realidade social e econômica dos alunos (BARRERA, 2016), com intuito de aprimorar e desenvolver o ensino, desde a educação infantil até o nível superior.

Dessa forma, encontra-se no empreendedorismo e na ação empreendedora uma oportunidade para lidar com este modelo inovador, sendo que através dele pode-se fomentar um ensino público de qualidade. O empreendedorismo configura-se como um tema multidimensional, assim pode ser aplicado tanto em organizações privadas como também no setor público (SOUSA; PAIVA; JUNIOR, 2011). Na administração pública, a incorporação do empreendedorismo público pode contribuir para com a melhoria na prestação dos serviços, a fim de gerar o bem estar social (SOUSA et al. 2001). A ação empreendedora parte do empreendedorismo, pois elas são estratégias que visam solucionar tensões, por meio de um processo inovador, a fim de atender as demandas públicas (NASCIMENTO, 2018).

Neste contexto, o presente artigo busca responder a seguinte questão: No município de Lavras os gestores públicos realizam ações empreendedoras que podem contribuir para a melhoria da educação infantil? Dessa forma, apresenta-se como objetivo geral identificar e analisar as ações empreendedoras realizadas por gestores da educação infantil do

município de Lavras. A pesquisa foi conduzida na Secretaria Municipal de Educação e no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), ambos localizados no município de Lavras, no Sul de Minas Gerais. Os dados foram coletados mediante a realização de duas entrevistas e um grupo focal com servidores públicos que estão fortemente ligados à secretaria de educação, principalmente no que tange ao processo de alfabetização e também no setor de gestão de pessoas no âmbito da educação. Especificamente, pretende-se compreender se as ações empreendedoras foram de fato aplicadas pelos gestores públicos, seguindo as metas do Plano Nacional de Educação (PNE).

O Plano Nacional de Educação (PNE) constitui um documento que define compromissos colaborativos entre os entes federativos e diversas instituições, o qual tem por objetivo gerar avanços na educação brasileira, INEP, 1998). O objetivo do Plano consiste em induzir e articular os entes federados na elaboração de políticas públicas, de forma que essas sejam capazes de melhorar de forma equitativa e democrática o acesso com qualidade à educação brasileira aos usuários desse serviço (INEP, 1998).

Denota-se que esta pesquisa é relevante pelo fato que identificou-se a ausência de estudos que discutem acerca das ações empreendedoras no setor público brasileiro. Outro ponto importante é a busca por estratégias que aprimorem a educação infantil, como é o caso das ações empreendedoras que é o foco deste estudo, sendo esta considerada a base do ensino no país, nas quais as crianças terão contato com conhecimento e a socialização, além de desenvolver a cidadania, a participação no mundo do trabalho e o acesso aos bens culturais. Assim, entende-se que modificar a educação por meio da ação empreendedora é essencial, uma vez que a formação de qualidade de um cidadão pode impactar na transformação e no futuro da sociedade. LÜCK (2009).

Assim, este artigo foi dividido em quatro seções: a presente introdução, em seguida, o referencial teórico que aborda acerca do empreendedorismo, o empreendedorismo público, a ação empreendedora e a ação empreendedora no setor público. Na terceira seção apresenta-se a metodologia de pesquisa que percorre a análise de dados derivados dessa pesquisa bem como as análises categóricas identificadas e, por fim, acrescenta-se as considerações finais.

2 EMPREENDEDORISMO E EMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO

O maior obstáculo da criação da estrutura conceitual do empreendedorismo, talvez seja a sua definição (VENKATARAMAN, 2000). O empreendedorismo é um conceito derivado do latim *“imprehendere”* e corresponde à palavra “empreender”, este termo teve o seu surgimento na língua portuguesa especificamente no século XVI. Já a temática “empreendedorismo” se originou do termo francês *“entrepreneur”* acrescida do sufixo *“ship”* (BAGGIO, 2014), ou melhor, *“entrepreneurship”*.

É viável salientar que esse termo envolve dois fenômenos: a presença de oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores, então é importante também definir as características de um empreendedor e o que ele faz VENKATARAMAN (2000). O empreendedor, muitas vezes é associado àquele indivíduo que possui características diferenciadas ou que tenha um perfil visionário, questionador, que se arrisca ou que quer ser reconhecido, admirado e deixar um legado (DORNELLAS, 2008). Por outro lado, Dolabela (2008) expõe que não basta possuir atributos diferenciados ou apenas possuir conhecimento especializado para ser considerado um empreendedor, mas sim, no sentido de empregar ações, hábitos, formas de percepção de mundo e de si próprio; é saber correr riscos, ter a capacidade de inovar e ser perseverante mesmo diante de incertezas.

Os pesquisadores buscam suas correntes teóricas sobre o empreendedorismo de

acordo com as premissas de suas disciplinas, por exemplo o economista abrange uma visão de inovação, já o comportamentalista apoia-se na visão de criatividade e intuição (Fillion, 1999). Do lado econômico (SCHUMPETER 1988), associa o termo empreendedorismo à inovação que explica o desenvolvimento econômico, por meio do processo de destruição criativa, onde é necessário destruir o existente e substituí-lo por novos recursos. Alguém só é empreendedor quando efetivamente gera novas combinações, por outro lado perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, pois a partir de então, dedica-se à dirigi-lo (SHUMPETER, 1982). Ademais, a partir da abordagem behaviorista ou comportamental, que consiste na tentativa de definir um perfil, personalidade e característica, COSTA, BARROS E CARVALHO, (2011), surge outra perspectiva do empreendedor. FILION, (1999) aponta que McClelland um autor comportamentalista, segmentou as características de um empreendedor em três fatores: realização, planejamento e poder. Esses conjuntos exibem uma ordem de características, definida pelo comportamento empreendedor frente aos desafios vivenciados em seu cotidiano. (KRÜGER, PINHEIRO, MINELLO, 2017).

Todavia, o empreendedorismo pode ser analisado de forma mais ampla saindo do foco estreito da criação de empresas ou fundação de organizações, pois, configura-se com um tema multidimensional, assim pode ser aplicado tanto para organizações privadas quanto para públicas (SOUSA, PAIVA, JUNIOR, 2011).

Dois pesquisadores americanos, Osborne e Gaebler, se interessaram em estudar o empreendedorismo público, através da obra *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (1992), no Brasil lançado no ano de 1994 com o título “Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público”. (LACERDA, 2019). Para Osborne e Gaebler (1994) o governo deve ser considerado um catalisador, mediante a promoção de parcerias com a sociedade civil, empresas e sociedades não governamentais, tendo o intuito de garantir que os serviços públicos sejam efetivos e prestados com a devida qualidade (MACHADO, 2001).

Influenciado pela visão do governo empreendedor de Osborne e Gaebler, foi estabelecido a reforma gerencial no Brasil, no ano de 1995 que substituiu a administração pública burocrática e adotou os princípios da nova gestão pública, New Public Management (NPM), por encontrar ineficiência no setor público. Para representar a reforma na administração pública o ministro Bresser-Pereira implantou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, um documento onde estabelecia as diretrizes da administração pública gerencial, fundamentada pelos pressupostos da NAP, com o objetivo de melhorar o setor público, focando no controle dos resultados (LACERDA, 2019)

É nítido que empreender no setor público não é fácil, principalmente porque na gestão pública brasileira, há muitos entraves burocráticos e sistemas de punição de erros (FERREIRA, ANDRADE, NASCIMENTO, 2018). Por outro lado, é possível encontrar na administração pública pessoas responsáveis, comprometidas, que procuram agregar valor ao serviço público, e esses processos de inovação e criação para alcançar os objetivos garantindo o bem estar público, tem relação com as práticas de ação empreendedora (NASCIMENTO, 2018).

É necessária uma explicação mais ampla da realidade, com o intuito de ter respostas mais concretas, logo são encontradas formas de ilustrar, através da ação empreendedora, que se baseia em uma ação reflexiva de circunstâncias específicas em torno de um contexto social e histórico, que se refletem em como os atores empreendedores definem suas ações, quando desenvolvem algum empreendimento (NASCIMENTO, 2018).

3 AÇÃO EMPREENDEDORA

De acordo com Spedale e Watson (2014), a ação empreendedora se manifesta a partir de uma encruzilhada entre as tensões de nível geral das lógicas institucionais e as tensões no nível da orientação de vida de um indivíduo. Por isso, é preciso compreender duas ideias principais. Primeiro, de que é possível separar o contexto e indivíduo dos estudos de empreendedorismo, isto porque, faz-se necessária a investigação do cruzamento entre indivíduo, organização e sociedade, visto que a interação entre estes elementos pode emergir em uma ação empreendedora (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020).

É importante compreender que o conceito de ação empreendedora vai muito além que criar novos empreendimentos. A orientação de vida, que é definida pela história pessoal, por sua vivência e experiência, fatores culturais, tudo que irá influenciar as ações e o cotidiano, por meio dela é possível analisar as atitudes empreendedoras que estão sendo empregadas nas ações empreendedoras, sua cultura (características), identidade, se é um ser proativo, se vai além ou apenas ao limite, circunstâncias sociais, tudo isso irá influenciar e determinar o modo de agir (SPEDALE; WATSON, 2014). Isto porque, estes elementos podem ser compreendidos a partir de três categorias: quem é o indivíduo (autoconhecimento do autor: características e habilidades), o que eles conhecem (educação, experiências) e o que eles (redes sociais, profissionais) (SARAVASTHY, 2001.; BERGLUND, 2005.; WATSON, 2013). Após, é importante analisar as tensões da lógica institucional que interrompem padrões constituídos pela sociedade. De acordo com Spedale e Watson (2014), a ação empreendedora se manifesta a partir de uma encruzilhada entre as tensões de nível geral das lógicas institucionais e as tensões no nível da orientação de vida de um indivíduo.

Padrões como crenças, regras valores que socialmente foram construídos pela sociedade, e ao interrompe-los surgem atritos e tensões, e se não controladas pedem tornar-se algo maior dentro da instituição, porém para os atores públicos essa tensão pode ser um ambiente propício, para recuperar ou conter o conflito, agindo de forma diferente, surpreendendo a organização, assim surge a OPORTUNIDADE de transformar esses problemas em algo novo. NASCIMENTO (2018)

A ação empreendedora pode surgir do reconhecimento de uma oportunidade, correspondendo à percepção de uma possibilidade para realizar novas práticas (PAIVA JÚNIOR, 2004) tendo o intuito de criar um empreendimento ou melhorar um já existente. Essa oportunidade pode ser designada como a ação e/ou a interação entre as partes envolvidas no processo empreendedor para modificar determinados procedimentos ou para solucionar problemas que possam emergir (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020). Não existem como realidades independentes e não podem ser antecipadas, mas são criadas e atualizadas em redes complexas de relação interpessoais por meio da linguagem (SPEDALE, WATSON, 2014).

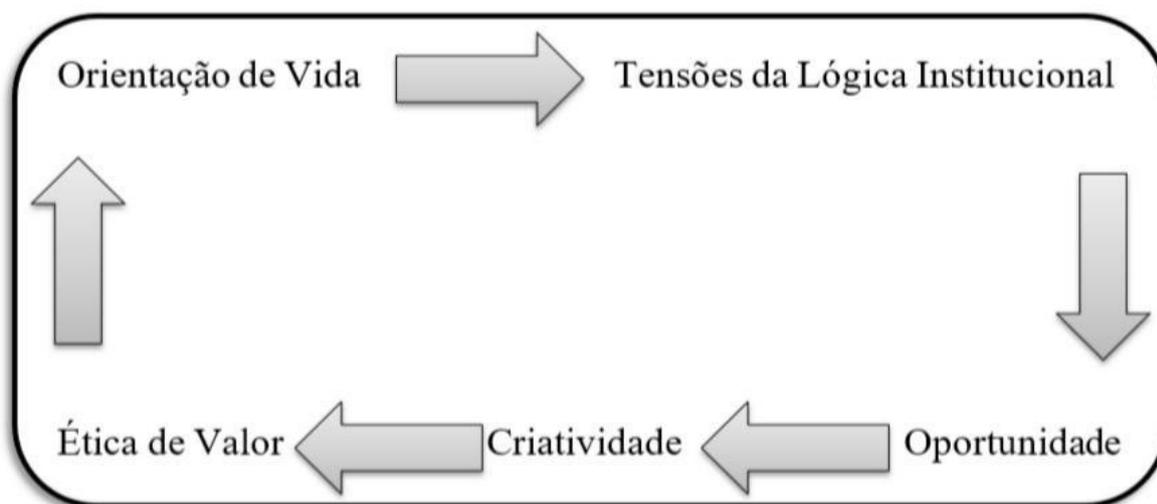
Na relação entre organização e ambiente as ações empreendedoras são fenômeno central e o empreendedorismo consiste no resultado dessa interação entre oportunidades e ações. (GOMES, LIMA E CAPPELLE, 2013). A noção do conceito de ação empreendedora não deve estar estritamente relacionada à uma mudança radical, mas também ao simples fato de obter serviços ou produtos, mesmo que adaptados de outras realidades, que estejam configurados com alguma característica própria, pois ainda sim, podem ser considerados como uma ação empreendedora. Gomes, Lim e Cappelle (2013).

Além disso, a ação empreendedora pode estar relacionada à eventos que exigem que os indivíduos floresçam sua criatividade diante de situações inesperadas ou agindo de

forma inovadora à essas situações (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020). Este fato pode estar relacionado a resolução das tensões na lógica institucional que se baseiam na inovação, no ser aventureiro e na possibilidade de intercâmbios criativos (WATSON, 2013; NASCIMENTO, 2018). Isso significa que a ação não é apenas restrita pela situação, pois essa, em parte e de formas imprevisíveis, constitui a ação, forçando o ator a responder criativamente a ela. (BERGLUND, 2007 p. 5).

Essa criatividade é a capacidade de desenvolver as atividades de modo conceutivo ou inovador na tentativa de reorientar o fluxo da ação, podendo ser oriunda da introdução de algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018). Junto com a criatividade e orientação de vida também acompanha a Ética de Valor que é um conjunto de princípios do ser humano, por exemplo, MORALIDADE, HONESTIDADE, HONRADEZ que irá conduzi-lo a uma boa conduta, boa índole e trará benefícios, como a credibilidade institucional (SOUZA; PAIVA JUNIOR; LIRA (2010).

Abaixo segue o esquema: Orientação de Vida, Tensões da Lógica Institucional, Oportunidade, Criatividade e Ética de Valor.



Fonte: Adaptado Spedale e Watson (2014)

Portanto, este estudo pode ser compreendido como uma mudança no ambiente público, que desponta a partir da tentativa de resoluções de tensões na lógica institucional, onde é identificado o que deve ser mudado. Nesse processo os agentes públicos empreendedores podem melhorar o serviço prestado, maximizando o trabalho, garantindo a qualidade de vida dos cidadãos. (FERREIRA, ANDRADE, NASCIMENTO, 2018)

Para que a ação empreendedora seja praticada no setor público é necessário que haja confiança, transparência de ações e informações de todos os gestores, para que os recursos sejam utilizados da melhor maneira possível, assegurando que o interesse público seja alcançado. Desta forma, a ação empreendedora no setor público pode colaborar para a minimização de riscos que venham a ocorrer nesse setor, mediante a inserção de práticas criativas ou inovadoras, Nascimento, (2018). Isto porque, a ação empreendedora pode transformar positivamente diferentes áreas, tendo o objetivo de enfrentar as tensões da lógica institucional para que ocorra uma reestruturação de procedimentos ou para que se crie novos bens e serviços, visando a qualidade dos mesmos (NASCIMENTO, 2018).

As ações empreendedoras são essenciais para aqueles ambientes que buscam inovar e superar limites, visando a transformação de distintas áreas, antes consideradas ineficazes, pode-se encontrar na ação a estratégia ideal, para maximizar bens e serviços e

ofertá-los com qualidade.

METODOLOGIA

Este artigo tem o objetivo de identificar e analisar as ações empreendedoras realizadas por gestores da educação infantil do município de Lavras. Para atender este propósito, essa pesquisa é de cunho qualitativo e tem a abordagem descritiva. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas em que os pesquisadores sociais estão preocupados com a atuação prática do objeto pesquisado e têm como objetivo a descrição das características de um determinado fenômeno ou grupo. Essa pesquisa é classificada como descritiva, pois o foco deste estudo, qual seja as ações empreendedoras no setor público, apresenta relevância para ser investigado, visto que propõe um elo entre a teoria e a prática no que tange ao campo do empreendedorismo.

Dessa forma, quanto a abordagem do problema é caracterizada como qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim com a profundidade da compreensão de um grupo social ou de uma organização a respeito de determinado objeto (GOLDENBERG, 1999). A pesquisa é de campo, pois esse estudo tem por objetivo identificar as ações empreendedoras dos agentes públicos na educação infantil do município de Lavras, Minas Gerais, e analisar como elas acontecem, seguindo as diretrizes do PNE.

Foi escolhido por conveniências o município de Lavras, localizado no Sul de Minas Gerais, sendo este artigo decorrente de um projeto de iniciação científica financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais, (FAPEMIG). Agência de fomento de Minas Gerais, além disso o projeto foi aprovado pelo comitê de ética, e o município estudado autorizou a realização do estudo. (FERREIRA, ANDRADE, NASCIMENTO, 2018)

Para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, sendo esse baseado no Plano Nacional de Educação. Após a estruturação do questionário, foi utilizada a técnica de grupo focal, sendo este realizado com duas coordenadoras da educação infantil e com três profissionais da educação que trabalham em instituições públicas de ensino, ao todo foram três entrevistas e dois grupos focais, também foi utilizado para a coleta de dados, documento 1 e documento 2. Para pesquisa social, a entrevista é o melhor método utilizado, pois permite uma interação entre o pesquisado e o pesquisado (AGUIAR, et al. 2009).

O roteiro foi construído baseado nas metas do Plano Nacional de Educação (PNE), sendo ordenado particularmente pelas metas 1, 2, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17 e 18, as quais foram elaboradas 10 perguntas que orientam as ações empreendedoras na secretaria pesquisada. As entrevistas e os grupos focais foram gravadas e posteriormente transcritas. A técnica de análise dos dados aplicada para o estudo foi a análise de conteúdo. Pode-se dizer que é uma técnica de análise das comunicações, que possa obter indicadores que possibilitem a dedução do conhecimento relativo, às condições de produção e percepção das mensagens (BARDIN, 1977; FERREIRA, ANDRADE, NASCIMENTO, 2018). Para análise da pesquisa foi utilizado as seguintes categorias: Orientação de vida, Tensões da lógica Institucional, Oportunidade e Criatividade e Ética de Valor.

Tabela 1 – Definição das categorias de análise

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO
Orientação de vida	É definida pela história pessoal, por sua vivência e experiência, fatores culturais,

	<p>tudo que irá influenciar as ações e o cotidiano, por meio da orientação de vida é possível analisar as atitudes empreendedoras que estão sendo empregadas nas ações empreendedoras, sua cultura (características), identidade, se é um ser proativo, se vai além ou apenas ao limite, circunstâncias sociais, tudo isso irá influenciar e determinar o modo de agir (SPEDALE; WATSON, 2014)</p>
Tensões de lógica Institucional	<p>Situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente dentro das instituições, bem como o fluxo de efetivo desempenho organizacional (NASCIMENTO, 2018).</p>
Oportunidade	<p>Uma percepção de possibilidade de novas práticas para surgir um empreendimento ou melhorar um já existente; a oportunidade pode ser designada como ação e interação das partes, para modificar os problemas; não existem como realidades independentes e não podem ser antecipadas, mas são criadas e atualizadas em redes complexas de relação interpessoais por meio da linguagem (SPEDALE, WATSON, 2014)</p>
Criatividade	<p>Reorientação do fluxo da ação em curso, introduzindo algo novo. (SPEDALE, WATSON, 2014.p. 768</p>
Ética de Valor	<p>Conjunto de princípios que orientam a boa conduta dos indivíduos (SOUSA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010)</p>

Fonte: Adaptado Nascimento (2018)

Tabela 2 – Forma de Tratamento dos Entrevistados e tipo de Coleta

Atores de Pesquisa	Forma de Tratamento	Tipo de Coleta
Coordenador (a) da Educação Infantil CMEIS	E1	Entrevista em Profundidade e Grupo Focal
Coordenador (a) da Educação Infantil 1 ao 3 ano	E2	Grupo Focal

Coordenador (a) CMEI zona Leste	E3	Entrevista em Profundidade
Coordenador (a) CMEI zona Oeste	E4	Entrevista em Profundidade
Coordenador (a) CMEI zona Norte	E5	Entrevista em Profundidade

Análise e Discussão dos Resultados

Neste tópico serão apresentadas as ações empreendedoras identificadas no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) do município de Lavras-MG, as quais são: Projeto Lavras Lê e Grupo de Escuta.

Projeto Lavras Lê

O “Lavras Lê” é um projeto institucional de leitura instituído no município de Lavras-MG. O contexto no qual o projeto acontece será narrado, a partir das informações do documento 1, documento 2, que descrevem o projeto Lavras Lê, na cidade de Lavras-MG e acrescidas as informações obtidas no grupo focal.

O projeto se iniciou no ano de 2017, na gestão 2016-2020, e tem como meta desenvolver o gosto e o prazer pela leitura, de acordo com as atividades desenvolvidas nos CMEIS. O objetivo é oportunizar a reflexão sobre os princípios, valores e construção da cidadania através do incentivo à leitura.

Além disso, o intuito deste projeto é desenvolver capacidades linguísticas, quais sejam: falar, ouvir, escrever, desenvolver práticas inovadoras, inclusivas, reflexivas, formar opiniões e pensamentos críticos, além de incentivar a imaginação e a criatividade, possibilitando produções orais e textuais através da leitura. Ademais, o projeto também visa o alargamento dos horizontes pessoais e culturais dos participantes, visando resgatar o valor da leitura, o que permite gerar a emancipação social e a cidadania, envolvendo a comunidade, a família e escola, afim de solidificar os laços existentes entre os atores sociais (DOCUMENTO 1). Portanto, existem várias etapas ao longo de todo o ano para que o projeto ocorra com excelência.

O projeto se inicia no começo de cada ano letivo e finaliza ao final de cada um, com uma culminância, sendo apresentado para a comunidade o que foi desenvolvido pelos alunos durante o período. Contudo, os CMEIS têm autonomia para desenvolver um subprojeto, haja vista que há limitações em seus espaços, assim gestores e educadores em parceria com as famílias, intervêm no sentido de deixar o ambiente mais acolhedor. O objetivo é deixar os espaços mais acomodados e decorados, proporcionando harmonia e funcionalidade, pois uma criança necessita de espaço para brincar, aprender, explorar, comer, realizar as necessidades fisiológicas e até mesmo dormir. Dessa forma, identificou-se que os conteúdos elaborados são: Identidade, famílias, profissões, vínculos afetivos, espaços e decorações, brinquedos e brincadeiras do tempo dos avôs (DOCUMENTO 2).

Projeto Lavras Lê: Análise a partir da ação empreendedora

A **ORIENTAÇÃO DE VIDA** é definida pela história pessoal de cada indivíduo, por sua vivência e experiência, bem como fatores culturais, ou seja, representa tudo o que irá influenciar as ações e o cotidiano de cada ser, (SPEDALE; WATSON, 2014). Por meio da

orientação de vida é possível analisar as atitudes empreendedoras que estão sendo empregadas nas ações dos indivíduos, sua cultura e características e também suas identidades, pois todos esses fatores poderão influenciar e determinar o seu modo de agir (SPEDALE; WATSON, 2014).

Segundo Spedale e Watson (2014) a orientação dos indivíduos, suas experiências e seu ambiente institucional, histórico e social, se inicia a partir da análise de vida e de suas atividades, conceitua-se na ação empreendedora o “ator empreendedor”.

{...} O projeto Lavras Lê é um projeto que vem da secretaria. Mas, essas ideias elas são discutidas em módulos. A gente lança o projeto para as meninas, ai a gente senta, vê com elas as possibilidades. Meninas, as possibilidades de trazer a família, de agregar história com clássico, com alguma coisa, da supervisão com a direção, a gente joga para elas as ideias. E5

{...} Igual a gente fala lança a semente, elas plantam, regam e sai cada ideias maravilhosas. Então, é uma troca mesmo da equipe. E5

As **TENSÕES DE LÓGICA INSTITUCIONAL**, são situações que interrompem os padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente dentro das instituições, bem como o fluxo de efetivo desempenho organizacional. (NASCIMENTO, 2018) No caso do projeto, o problema detectado inicialmente decorrente das tensões de lógica institucional é a falta de conexão entre a família e a escola. Verificou-se que há uma carência de interação e participação das famílias, uma vez que os alunos são muito pequenos, dessa forma, identifica-se a necessidade de envolver os pais nas atividades dentro e fora da escola para que juntos possam contribuir para o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

{...} assim, uma porcentagem pequena, de falta muito pequena de compromisso de algumas famílias. E4

{...} uma família foi com a mala viajante e voltou toda destruída . E4

{...} Ai eu tive que acalantar até as professoras porque elas quase choraram de tristeza de vê um trabalho que elas tinham feito com aquele capricho com a mala viajante e voltar detonada. E4

{...} Ai eu chamei a mãe, conversei, expliquei. E4

Assim, identificou-se a necessidade de romper essas tensões, a fim de solucionar ou amenizar os conflitos que possam vir a emerge, surgindo assim a **OPORTUNIDADE**. A oportunidade é a percepção de novas práticas, podendo ser designada como a ação e interação das partes para modificar e/ou solucionar os obstáculos, (SPEDALE, WATSON, 2014). 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). Portanto, a partir dessa tensão foi necessário desenvolver um subprojeto, a fim de atender o gargalo identificado no que tange a interação entre família e escola para criar mecanismos que incluam a família nas responsabilidades dos alunos e também no aprendizado.

{...} o projeto Lavras Lê ele acontece durante o ano todo. E o subprojeto que é o envolvimento da família no CMEI. E5

{...} e depois de um tempo que está desenvolvendo o trabalho com as crianças ai a gente começa a trazer as famílias para o projeto. E4

{...} participação das famílias, eles participam bastante, dos projetos com as crianças E3

{...} e aí a gente foi convidados os familiares para virem participarem, contando histórias, fazendo receitas de acordo com as histórias e a medida que a gente foi trabalhando etapas, de alguns outros projetos, a família sempre inserida na escola. E5

{...} os pais ajudavam as crianças a construir os seus brinquedos, seus bonequinhos em casa. E3

{...} Cada família vem toda semana fazer uma arte relacionada a história. E4

{...} as mães vieram e ficaram meia hora com as crianças dentro da sala, brincando, participando das atividades, contando histórias para eles e, assim por diante... dia dos pais a mesma coisa E3

Então, a gente tem muitos pais parceiros. Então, é você receber eles na porta 7h da manhã. É convidá-los. É trazê-los para dentro da escola. É mostrar que ele é importante aqui dentro e que para o desenvolvimento do filho ele precisa estar aqui. E5

Portanto, cada CMEI tem autonomia para conduzir seu projeto, fato que induz o desenvolvimento constante da **CRIATIVIDADE**, que consiste na reorientação do fluxo da ação em curso, introduzindo algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014).

{...} nós tivemos o piquenique literário, onde todas as crianças, 240 crianças vieram com pai... brincando, soltando pipa, piquenique, fizemos várias atividades com eles, eles estão sempre presentes. E3

{...} a gente teve nosso primeiro festival indígena... com as famílias fazendo das comidas típicas indígenas, as famílias que fizeram e as crianças apresentaram. E5

A história da cinderela, tem abóbora, então, vieram as famílias fazerem caldinho de abóbora. E5

{...} por exemplo, essa semana estão trabalhando os três porquinhos... Eles vão ter contato com a terra, com o barro, com a palha, com a madeira, então, eles vão vivenciar aquilo que teve na historinha. E3

{...} O pai chegou aqui hoje e falou "eu preciso contar a história do João Pé de Feijão, então vou precisar de uma escada, vou precisar de uma árvore, pra subir em cima da escada". E5

{...} Tivemos a páscoa solidária, as crianças levaram receitas para dividir com as famílias. E5

{...} chega a ter 3, 4 famílias na mesma semana. Então, está acontecendo um feijão tropeiro numa sala, um caldo de abóbora na outra, e uma maçã do amor da branca de neve, simultâneo. E5

{...} A **criatividade** muito importante, pois a partir dela foi possível novos mecanismos de inovação. Acho que dessa maneira a gente trabalha empreendedorismo. E5

{...} então o projeto de Lavras esse ano recebeu quase todas as vovós dentro da escola pro chá, pra contação de histórias, pra produção de brinquedos E2

{...} No caso da avó do meu filho, cachinhos dourados, ele veio fazer um mingau dos três ursos, ela é depressiva, ela chegou aqui ela fez e ela não quis ir embora, ela ficou até a aula acabar, porque ela quis ajudar, ela quis fazer, esperou o mingau esfriar. Foi uma coisa que ela jamais vai esquecer. Foi muito gratificante para as duas partes, com certeza. E5

Dessa forma, juntamente com a criatividade e a orientação de vida, também destaca-se a **ÉTICA DE VALOR** que é um conjunto de princípios do ser humano, como por exemplo: MORALIDADE, HONESTIDADE, HONRADEZ, sendo que esses elementos podem conduzir os indivíduos a uma boa conduta ou boa índole, trazendo-lhes benefícios, como a credibilidade institucional (SOUZA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010). Que se desenvolve a partir do comprometimento em inovar e empreender no setor público, ao valor real da leitura como uma forma de cidadania e não exclusão, mas abrir os caminhos da leitura, a relevância da educação básica e o direito a aprendizagem.

{...} Essa, de fazer esse empreendedorismo. É muito fácil acontecer. Eu tenho 207 crianças...as professoras estão aqui para trabalhar todo o desenvolvimento deles. Todos os direitos de aprendizagem que ele precisa e os pais ficam cada dia mais encantado e mais entrelaçado com a escola né?! Ai é uma via de mão dupla. A gente ajuda eles e eles nos ajudam.

{...} e trabalha o acesso da escola das famílias dentro da escola e a gente traz para as famílias que a escola não é o assistencialismo, que isso já acabou, isso já passou a muito tempo. Agora, a gente tem um trabalho sério, que a criança tem o direito de aprendizagem. Esse direito ele é respeitado e essa parceria fazem com que esses pais enxerguem dessa maneira.

{...} Nossa a importância do Lavras Lê é você levar mesmo para os pais...nos temos muitos pais aqui analfabetos. Eles não leem bilhetes, eles não assinam. Eles vem perguntar o que é: "qual foi esse bilhete?". Não muitos, mas uns 10%, é muita coisa ou que leem, mas não compreende o que estão lendo. Então, esse projeto lavras lê leva para esses pais o olhar diferente da leitura, eles não precisam ler um livro, ele pode segurar um fantoche e vim participar da história, de uma outra maneira. Ele pode estar inserido na vida do filho sem sentar e contar uma história que ele nunca fez na vida dele. Então, eu acho isso muito importante é você inserir a sociedade no mundo da leitura sem precisar que ele leia formalmente. Esse é o nosso objetivo. E5

Assim, é evidente que o projeto Lavras Lê tem como objetivo ampliar o mundo da leitura, interagir com as famílias e incluí-las, mesmo aqueles pais que são analfabetos, trazer a relevância do estudo, da leitura da inclusão social, cidadania, o direito à educação. Além de mostrar que a educação infantil não é assistencialista, mas é educadora, pois influencia na imaginação e criatividade da criança, uma vez trazendo a inovação para o no setor público.

Grupo de Escuta

O grupo de Escuta é um projeto de iniciativa de uma gestora da secretaria de educação do município de Lavras-MG, uma vez que devido ao surgimento de problemas, questões, dúvidas, sobre os projetos escolares, ano letivo, programas desenvolvidos, foi estabelecido reuniões periódicas junto com as coordenadoras de todos os 15 CMEIS.

A cada mês esses encontros acontecem em uma unidade diferente com o objetivo de cada coordenadora local apresentar as boas práticas realizadas, os espaços físicos que possuem e como os utilizam para a prática educacional. O objetivo desse encontro é conhecer a unidade educacional de todo o município, compartilhar ideias e projetos, além também da apresentação das dificuldades e limitações encontradas, possibilitando o compartilhamento de experiências e, assim, fomentando o trabalho em rede e unificando as relações. Cada unidade tem autonomia para apresentar seus projetos, algumas fazem apresentações com alunos, como teatros, danças, poesias e oferecem um lanche no final e algum brinde. (Entrevista)

Grupo de escuta: análise a partir da ação empreendedora

Conforme contextualizado anteriormente, por meio da **ORIENTAÇÃO DE VIDA** que é possível examinar as atitudes empreendedoras, quais são suas culturas (características), identidade, se ultrapassa seus limites, as circunstâncias e atitudes e todo esse conjunto irá influenciar em como o indivíduo deve agir. Spedale e Watson (2014). Assim, o grupo de escuta teve iniciativa a partir da avaliação da gestora que encontrou necessidades baseadas em suas experiências, com o intuito de estar mais ciente das situações e realidades dos CMEIS.

O grupo de escuta é uma reunião que eu programo no início do ano, com datas bem definidas e a gente se encontra então: coordenadoras de CEMEI, numa escola tal, alí a gente se encontra pra falar das boas práticas de cada unidade, conhecer o espaço físico de cada unidade, conhecer o espaço físico do outro e cêis tem que ver elas já estão antigas aí no município e não conhecem um monte de unidade educacional no município (E1).

Assim observa-se que há uma necessidade de modificação, sendo que essas situações podem ser entendidas como a **LÓGICA DA TENSÃO INSTITUCIONAL**. Isto porque, percebe-se que há uma dificuldade em unir essas coordenadoras, pois muitas estão focadas em apenas nos seus próprios CMEIS. Identificou-se que não há iniciativas para se conhecer o trabalho das outras colegas, além da falta de unificação em transmitir e compartilhar conhecimentos. Como tensões foi encontrado resistência por parte dos professores, uma vez que a proposta é que certas atividades e projetos sejam elaboradas durante todo ano. No entanto, muitos deles continuam na zona de conforto e só começam a elaborar algum trabalho no final, somente para apresentação final, assim também há uma divergência, pois uma parte elabora seu projeto de forma surpreendente, já a outra parte deixa a desejar. Além disso, foram encontradas também dificuldades na elaboração de projetos, pois identificou-se também que há falta de capacitação.

{...} tem algumas discursões sim, discordam de alguma coisa, as vezes por a gente fazer muita coisa a gente incomoda E5

{...} pessoas né, que as vezes não tá na mesma linha de pensamento, muitos obstáculos, resistências, as pessoas não entendem ainda, professores não entendem a diferença do que é um projeto, do que é uma sequência didática, do que é um portfólio, do que é uma atividade de leitura que não seja, não faça parte de um projeto, então eles ainda confundem muito isso sabe, então a gente tá tentando mudar essa realidade, da abertura dentro da escola E1

{...} que elas precisam sair da zona de conforto e se arriscarem mais, é tão gostoso você sair de trás dessa mesa e não parar um minuto e não ter tempo nem de tomar café. E5

{...} Exatamente, então assim, isso não acontecia, aí tirava uma semana inteira ali dentro da escola, ninguém fazia nada, a não ser fazer essas atividades para serem expostas para as pessoas da secretaria de educação, autoridades que iam lá visitar a escola, isso pra mim não faz sentido nenhum né, então a gente tá a passos lentos tentando mudar essa situação a gente ainda enfrenta né E1

Portanto, por meio da **OPORTUNIDADE** que consiste na possibilidade de novas práticas para surgir um empreendimento ou melhorar um já existente (SPEDALE, WATSON, 2014) foi criado o Grupo de Escuta, esse abriu caminhos para salientar outras táticas, proporcionando a oportunidade de conhecer melhor os locais de trabalho de cada coordenadora e suas ideias inovadoras, permitindo experiência, contato com o novo, troca de ideias, conselhos e uma maior conexão entre os envolvidos.

{...} diferente a gente precisa de um auxílio a gente precisa ser ouvido até como um desabafo mesmo né e naquele momento da reunião isso não pode acontecer, né porque ali tem horário tudo certinho né, então, a partir disso aí que surgiu né, a gente precisa conversar aí trocando uma conversinha ali rápido, ah vamos fazer um grupo de escuta e aonde surgiu o efeito isso é muito bom pra gente dá um amparo né, as vezes a gente sai assim, e volta mais tranquilo (E4).

{...} então a gente viu a necessidade de fazer isso e ali também né, pra expor as necessidades, dificuldades né e procurar soluções pra elas (E3)

{...} aí a colega pode tá dando o suporte ela acaba fechando o assunto sabe, uma coisa que uma fez certo passa pras outras, então é uma troca de experiências sabe, é muito bom por ser uma troca de experiência, as vezes acontece algo e a gente fica chateado aí chega lá outra colega também tá chateada e as outras também, então tem toda essa troca esse compartilhamento é muito bom, dá muita força pra gente porque infelizmente a dificuldade hoje ela está em todos os lugares né. E4

{...} essas reuniões... serve pra dar um norte né, para os trabalhos que são realizados E3

{...} Mas ali a gente tem a gente tem a partilha, a to com dificuldade com determinada orientadora, o que eu posso fazer, você aconselha, você já teve esse problema no seu, como você resolveu E4

É eu achei até interessante uma que agente foi, a eu to sem mesa, aí uma deu uma mesa pra outra (ENTREVISTADOR)

Sim, a gente divide tudo, aí a de repente a distribuição de material né E3

{...} mas quando tem união de grupo favorece né, a gente fica mais capacitado E3

Logo, em decorrência da oportunidade inovadora surge a **CRIATIVIDADE**, que representa a reorientação do fluxo da ação em curso, visando a introdução de algo novo (SPEDALE; WATSON, 2014). Após essa prática dos grupos de escutas em cada visitação das diferentes unidades foram identificadas práticas criativas e inovadoras em cada CMEI, pois há uma motivação em implantar e apresentar algo novo.

{...} Ó esse foi um, aí eu vou ler o que, que é, a gente se encontra o (inaudível) que ela deu foi um avental diferente pra cada uma contar história no seu CMEI, ensinou como que conta história lá no CEMEI dela. E1

{...} É aí que recebe faz um café, alguma criança vem e faz uma poesia. E1

{...} aí elas fizeram uma apresentação pra gente, sabe? Tão bonitinho. E1

{...} é uma prática que restaura. E1

{...} gente, nós que estávamos lá sobre a questão da fisioterapia, a questão das atividades lúdicas com as crianças né pra poder tá desenvolvendo eles a coordenação motora grossa, depois a fina, então ela deu uma aula pra gente lá E4

A criatividade é de grande relevância na ação empreendedora, haja vista que ela introduz algo novo e no caso desta pesquisa, identificou-se que cada CMEI tem demonstrado de maneira singular e atrativa as práticas adotadas. Essa relação mais

unificada permitiu que a criatividade fosse explorada e compartilhada, motivando as coordenadoras a ampliarem a qualidade da gestão. Seguido pela **ÉTICA DE VALOR** que consiste em um conjunto de princípios do ser humano, por exemplo: MORALIDADE, HONESTIDADE, HONRADEZ que irão conduzi-los a uma boa conduta ou boa índole e trará benefícios como a credibilidade institucional (SOUZA; PAIVA JUNIOR; LIRA, 2010).

[...] mas é uma coisa que a gente faz por amor gente né quando a gente...e eu sou apaixonada eu acho que eu não consigo fazer outra coisa E5
{...} elas se sentem mais valorizadas, muito mais só de saber que ela pode ir que ela pode ser ouvida que ali ela pode ouvir uma palavra de ajuda e pode aprender porque toda vez que ela vai lá ela aprende né. E3
{...} a gente tem que ser motivada a fazer o melhor sempre... você está nessa posição, porque você foi escolhida pra está lá, então faça o seu melhor, entendeu. E5

É visível que o grupo de escuta foi importante para legitimar as relações não apenas da secretaria com as gestoras, mas também entre as coordenadoras. Além de fomentar a capacitação, aprimorar o ensino, houve também a parte de compartilhamento de ansiedades, medos, desafios, onde foi encontrado um maior apoio para enfrentar esses obstáculos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ação empreendedora no setor público é vista como uma forma de maximizar os serviços e aprimorar de forma inovadora. Então este artigo foi analisado por meio de 5 categorias: Orientação de vida, Tensão da Lógica Institucional, Oportunidade, Criatividade e Ética de Valor.

Portanto, essa pesquisa buscou compreender como os gestores públicos da educação infantil contribuem para a melhoria da gestão pública no município de Lavras, identificando as ações empreendedoras realizadas por eles. Foram analisados pelo modelo proposto, seguido pela orientação de vida do agente público, até encontrar a tensão existente na instituição, foi analisado como a oportunidade surgiu através dessa tensão, e a partir disso como foi estabelecido a criatividade e inovação, que não consiste em apenas criar algo novo, mas também melhorar o já existente, abrindo espaço para a ética de valor, onde encontra-se os princípios do gestor para empreender no setor público.

Foram investigadas duas ações: Projeto Lavras Lê e o Grupo de Escuta. Mesmo com os problemas encontrados, como falta de recursos, para o desenvolvimento dos projetos e uma maior capacitação dos professores, conseguiram enfrentar as barreiras, e aprimoraram as relações entre a escola e família, e gestores e secretaria.

Logo, com essa pesquisa pode-se identificar o desenvolvimento na educação pública de Lavras-MG. O estudo contribui para a busca pela eficiência na educação municipal. Na parte teórica, o estudo sobre empreendedorismo público possui certa carência, principalmente se tratando das ações empreendedoras. Assim, sugere-se pesquisas futuras relacionadas às ações empreendedoras no setor de educação da gestão escolar, que compreenda o desenvolvimento das mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Victor Rafael Laurenciano; MEDEIROS, Claudio Melquiades. Entrevistas na pesquisa social: o relato de um grupo de foco nas licenciaturas. **Congr. Nac.**

Educação, **EDUCERE**, v. 9, p. 10.710-8, 2009.

ÁVILA, M. A. ANDRADE, D. M. CAPPELLE, M. C. A. Ações desempenhadas pela administração pública em um município de Minas Gerais para lidar com a pandemia de Covid-19. **Anais XXIII SEMEAD**. Nov. 2020.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. **Lisboa: Edições**, v.70, p. 125-132, 1977

BARRERA, Tathyana Gouvêa da Silva. **O movimento brasileiro de renovação educacional no início do século XXI**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BERGLUND, Henrik. Researching entrepreneurship as lived experience. **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**, v. 3, p. 75-93, 2007.
CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. **Editora Manole**, 2004.

CAPPELLE, Mônica. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, 2013

CRAMER, L. Representações sociais sobre a ação empreendedora. 2002. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Universidade Federal de Lavras**, Lavras, 2002.

DA COSTA, Alessandra Mello; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011.

DOLABELA, Fernando Oficina do empreendedor / Fernando Dolabela. – Rio de Janeiro: **Sextante**, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo. **Elsevier Brasil**, 2008.

DOS SANTOS PORTO, Caroline et al. Valor de mercado de empresas do setor de construção civil da BMF&BOVESPA. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 227, 2017.

DOWBOR, Ladislau. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 45, n. 1, p. 197-198, 2015.

FERRAZ GOMES, Almiraiva; BRAGA DE LIMA, Juvêncio; CARVALHO ALVES

FERREIRA, Milena, Ações Empreendedoras: um estudo na secretaria de educação de

um município do sul mineiro. **CASI**, Rio de Janeiro, 2018.

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

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar. **Editora Record**, 1997.
INEP. PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO: Proposta do Executivo ao Congresso Nacional. Brasília: inep 1998

KUHNERT, S. Constitutional Political Economy (2001) 12: 13.
<https://doi.org/10.1023/A:1016677020228>

LINDBERGHT DE SOUSA, Jefferson; GOMES DE PAIVA JUNIOR, Fernando; BARBOSA LIRA, Zarah. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.

LOPES VALADARES, Josiel; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Cargos de livre nomeação: reflexões com base no empreendedor público em um estado-membro do Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, 2012.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, p. 47-69, 2009.

MACHADO, Geraldo. Gestão Pública: desafios e perspectivas. **Fundacao Luiz Eduardo Guimaraes**, 2001.

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

MCCLELLAND, D. C. A sociedade competitiva: realização e processo social. Rio de Janeiro: **Expressão e Cultura**, 1972

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

NASCIMENTO, P. O. A ação empreendedora na gestão pública escolar. 2018. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-**Universidade Federal de Lavras**, Lavras, 2018

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo. **Escola de Administração do Exército**, v. 41830, n. 2-2, p. 33, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sobre o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. 371 p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 2014

POZEN, David E. Somos todos empresários agora. **Wake Forest L. Rev.** , v. 43, p. 283, 2008.

SCHUMPETER, J.A 1982. Teoria ao desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico: São Paulo: **Abril Cultural**

SCHWARTZMAN, Simon; BROCK, Colin. Os desafios da educação no Brasil. **Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, p. 9-51, 2005.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field os research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000

SPEDALE, Simona; WATSON, Tony J. O surgimento da ação empreendedora: na encruzilhada entre lógicas institucionais e orientação de vida individual. **International Small Business Journal** , v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014

TONELLI, Dany Flávio; DE BRITO, Mozar José; ZAMBALDE, André Luiz. Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e objetivista. **Cadernos EBAPE. BR**, p. 586-603, 2011.

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

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.