

AÇÕES EMPREENDEDORAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM OLHAR PARA O ENSINO FUNDAMENTAL

Luciana Tereza de Moraes Silva
Daniela Meirelles Andrade
Milena Abreu Ávila

RESUMO

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de verificar como as ações empreendedoras realizadas pelos agentes públicos da secretaria de educação de um município sul mineiro influenciam para que as metas e as diretrizes do Plano Nacional de Educação sejam atingidas. Diante desse contexto, a coleta de dados foi realizada em duas escolas, sendo estas escolhidas por apresentarem o maior e o menor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Com base nas informações coletadas, por meio de entrevistas em profundidade realizadas com as diretoras e professoras, foi identificado o projeto “Lavras Lê”, de modo que cada escola utilizou estratégias diferentes para desenvolver o projeto de acordo com as necessidades e realidade de cada uma. A partir da análise, foi possível identificar como resultados que as ações empreendedoras desenvolvidas pelas escolas auxiliaram para atender ao plano de ação e os objetivos propostos, bem como influenciaram para que as metas e diretrizes do PNE fossem atendidas. Além disso, os resultados demonstram que, apesar das escolas apresentarem diferentes notas no IDEB, este critério não influenciou no desenvolvimento do projeto. As ações empreendedoras analisadas, cada qual dentro da sua realidade social, está tentando melhorar a educação e atingir aos objetivos propostos inicialmente no “Lavras Lê”, qual seja: levar a prática de leitura por meio da interação de alunos, comunidade, escola e família. Ademais, a prática da ação empreendedora facilita os gestores públicos a lidarem com os desafios, as particularidades regionais e sociais de cada localidade.

Palavras-chave: Ação Empreendedora; Educação; Ensino Fundamental.

INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira é marcada por diversas reformas ao longo de sua história. Com o intuito de melhorar o funcionamento do Estado trazendo novas concepções e modelos administrativos (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013), essas reformas, cada qual com suas características, contribuíram de maneira significativa na formação do Estado brasileiro (VALADARES et al., 2012).

Na década de 1990 foi introduzido o modelo de administração gerencial no Brasil, que tinha o intuito de trazer práticas gerenciais do setor privado para o setor público, em substituição a gestão burocrática, que até então era vigente no país. Desse modo, o gerencialismo buscou tornar os processos da administração pública mais flexíveis, bem como objetivou a eficiência do setor, buscando o equilíbrio das contas públicas por meio de uma intervenção mais leve e mediante a valorização da competitividade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Diante deste contexto, o empreendedorismo foi incorporado ao setor público, com o intuito de tornar a gestão pública mais eficiente, principalmente no que tange à administração dos recursos públicos. Além disso, este fenômeno buscou instigar a exploração de oportunidades e novos recursos por meio do emprego de ideias inovadoras

que pudessem ampliar e melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

Estudos demonstram que o empreendedorismo está intimamente relacionado ao conceito de ação empreendedora (WATSON, 2013; NASCIMENTO, 2018). Isto porque, o empreendedorismo deve ser visualizado como um processo de mudança que tem como primórdio, a busca pela efetividade, sendo a ação o centro de tal processo (BERGLUND, 2005; WATSON, 2013).

No setor público, a ação empreendedora pode ocorrer da resolução de demandas de forma inovadora e efetiva, por meio de políticas públicas que abarquem questões subjetivas e que contribuam para a mudança social (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Nesse sentido, a educação pública, por se tratar de um direito social, obrigatório e democrático e previsto na Constituição Federal do Brasil, pode se apresentar como um campo propício a identificação de ações empreendedoras. Segundo ROMANELLI (1986), a educação é o instrumento de propagação da cultura, sendo que é através dela que o conhecimento é gerado, compartilhado e preservado. Dessa forma, a educação pode ser visualizada como uma possibilidade para alavancar o desenvolvimento econômico brasileiro e, conseqüentemente, o desenvolvimento da sociedade.

Com o intuito de determinar diretrizes, metas e estratégias para a condução e melhoria da gestão escolar brasileira, a cada decênio, o governo federal em colaboração com os estados, distrito federal e municípios, elabora o Plano Nacional de Educação (PNE). O texto constitucional determina que o PNE deve buscar a articulação e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, além de contemplar outros setores com o objetivo de formar professores, desenvolver novas tecnologias educacionais e promover a educação indígena e especial. Além disso, o plano estabelece metas referentes à gestão e ao financiamento do sistema, que constituem instrumentos indispensáveis para a sua execução (INEP, 1998).

Desse modo, para que as metas e as diretrizes propostas pelo PNE sejam alcançadas é preciso que os gestores públicos escolares adotem uma postura criativa e inovadora, a partir do desenvolvimento de práticas que possam driblar as limitações da administração pública. Além do mais, o ideal é que essas práticas estejam alinhadas às atividades administrativas e pedagógicas no âmbito educacional, possibilitando uma educação efetiva e de qualidade, ou seja, mediante o desenvolvimento de ações empreendedoras (NASCIMENTO, 2018).

Nesse sentido, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: como as ações empreendedoras realizadas pelos agentes públicos da secretaria de educação de um município sul mineiro influenciam para que as metas e as diretrizes do Plano Nacional de Educação sejam atingidas? Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral identificar e analisar as ações empreendedoras dos agentes públicos da secretaria de educação de um município sul mineiro. Como objetivos específicos, busca-se: (I) descrever o processo de criação dessas ações; (II) apreender de que forma elas acontecem no cotidiano organizacional; e por fim, (III) compreender como essas ações contribuem para o alcance das metas e diretrizes do Plano Nacional de Educação.

Para tanto, o município de Lavras, localizado no sul de Minas Gerais, foi o escolhido para realizar esta pesquisa, pois se trata de um município de médio porte, apresentando uma população estimada de aproximadamente 100 mil habitantes (IBGE, 2018), onde estão localizadas quatro universidades, sendo três privadas e uma pública. Além disso, sob a responsabilidade da secretaria municipal de educação, existem 23 escolas públicas, das quais 5 são estaduais e 18 são municipais, sendo 13 urbanas e 5 localizadas na zona rural.

De acordo com os dados do Censo Escolar de 2018, no município de Lavras, das 18 escolas municipais, todas possuem turmas de ensino fundamental I, com cerca de 3.579 alunos matriculados. Dessa forma, este estudo é de suma importância, posto que o exercício pleno da cidadania é conexo ao acesso à educação, e, por meio dela podem-se abrir os horizontes da consciência humana para que se possa conhecer e reivindicar direitos e deveres, proporcionando, assim, a formação de verdadeiros cidadãos (SOUZA; SANTANA, 2010).

Consoante, denota-se a importância do estudo da ação empreendedora no setor público, sobretudo, no âmbito educacional. por se tratar de uma temática nova dentro do campo, ao promover uma discussão inovadora, em que se tem a possibilidade de enxergar um fenômeno de forma mais completa, por meio de um olhar mais amplo, e assim, compreender o setor de maneira diferenciada do habitual.

Deste modo, o presente artigo foi organizado da seguinte forma: na seqüência têm-se o referencial teórico, o qual apresentou-se como o empreendedorismo foi inserido no contexto da administração pública brasileira, assim como a ação empreendedora no setor público. Logo após, expôs-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, bem como os instrumentos empregados para coleta de dados. Em seguida, foram expostos os resultados e discussões, analisados a partir das informações coletadas. Por fim, apresentou-se as considerações finais, a qual destaca-se que a ação executada no ensino fundamental fortaleceu os laços entre escola, família e comunidade. Além disso, verificou-se que as escolas analisadas cumpriram com os objetivos propostos pelo projeto institucional, fato que contribuiu para que as metas do PNE fossem alcançadas, mesmo diante às diferenças, tanto em relação ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) como também às realidades locais e sociais.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

No decurso de sua história, a administração pública brasileira passou por três modelos de gestão, quais sejam: patrimonial, burocrático e gerencial. Entretanto, mesmo com a passagem destes modelos que foram oriundos das reformas administrativas, pode-se dizer que o Estado brasileiro não se encaixa em apenas um único paradigma. A administração pública é caracterizada como uma gestão híbrida, estando presentes práticas patrimoniais, burocráticas e gerenciais simultaneamente em sua estrutura administrativa. Dessa forma, como sempre existiram vestígios de um modelo durante a vigência de outro, pode-se compreender que em nenhum momento houve uma completa transição de fases, além de que, práticas patrimonialistas sempre estiveram presentes ao longo do processo de modernização do Estado (VALADARES et al., 2012).

O patrimonialismo é originário da sociologia weberiana, sendo este característico de uma dominação do tipo tradicional, em que não existe distinção entre público e privado, além de se caracterizar como um modelo de governo centralizado que apresenta forte tendência ao nepotismo. Este foi um conceito utilizado em diversos estudos sobre o Brasil, tendo origem em Portugal antes mesmo dos portugueses chegarem às terras brasileiras. Em decorrência disso, a administração colonial brasileira foi caracterizada por este tipo de gestão, representada por um inchaço de cargos no seu quadro administrativo, administração verticalizada e uma burocracia distante do perfil moderno, dando origem a práticas como o coronelismo e o clientelismo (JUNQUILHO, 2010).

A reforma burocrática foi a primeira tentativa de modificação da administração pública brasileira, ocorrida na década de 1930, ao final da República Velha e advento da Nova República, marcada pela eleição do presidente Getúlio Vargas. O governo de Vargas

destacou-se pelas conquistas sociais, a saber: as leis trabalhistas, o voto secreto e o direito de voto para as mulheres. Além disso, na tentativa de profissionalizar a administração pública, o governo também criou o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) com o objetivo de configurar a estrutura básica do aparelho administrativo do Estado (RIBEIRO; PEREIRA; BENETICTO, 2013). Baseada em princípios da racionalidade legal, a administração pública burocrática marcou o início da modernização do Estado brasileiro, sobretudo, buscando a virada do modelo patrimonialista para a burocratização das máquinas estatais (JUNQUILHO, 2010).

Neste momento, o estado burocrático brasileiro seguia os passos do Estado de bem estar social, conhecido também como *Welfare State*, sendo caracterizado pela garantia de implementação de políticas públicas nas diversas áreas públicas a partir de uma postura intervencionista do Estado na sociedade. Além disso, também houveram planos de cunho econômico, envolvendo a garantia do pleno emprego e a atuação direta do Estado em áreas produtivas estratégicas e organizacionais, com ênfase na Administração Pública Burocrática. Entretanto, estes modelos começaram a entrar em declínio devido a crise fiscal do Estado, que refletia na sua incapacidade de financiar os déficits públicos, além da inaptidão governamental para resolver problemas públicos e atendimento às crescentes demandas sociais, e por fim, em decorrência do fortalecimento do setor privado (ABRUCIO, 1998).

Diante do exposto, a partir dos anos 70, começam a emergir reformas governamentais baseadas na corrente gerencial e no pensamento administrativo, sendo que essas deram origem a uma nova abordagem, denominada Nova Gestão Pública (JUNQUILHO, 2000). A Nova Gestão Pública foi introduzida no país por volta de 1995, ficando conhecida como o modelo de Administração Pública Gerencial. Esse tipo de gestão objetiva a transposição de princípios da gestão empresarial para a máquina estatal, tendo como intuito principal, alcançar eficiência nos procedimentos e ações governamentais (JUNQUILHO, 2010).

Desse modo, o gerencialismo buscou alcançar melhores resultados e superar a rigidez do setor público por meio da incorporação de valores como a eficácia, a eficiência e a efetividade (VALADARES et al., 2012). Além disso, a reforma gerencial também buscou trazer maior flexibilidade para administração pública, tendo como premissa uma gestão focada em objetivos (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Nesse contexto, outras práticas da esfera privada também foram introduzidas no setor público, como é o caso do empreendedorismo, que por meio da inovação, criatividade e flexibilidade buscou propiciar ganhos e eficiência para as organizações em face das constantes mudanças da sociedade (MORAIS et al., 2015). O empreendedorismo no setor público é reconhecido por otimizar a gestão dos recursos, possibilitando assim, o aperfeiçoamento e a ampliação dos bens e serviços ofertados à população (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

Desta maneira, o empreendedorismo apresenta-se como um elemento fundamental para superar o contexto moroso e estático das organizações públicas (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Além de que, evidencia-se que por meio do comportamento empreendedor, oriundo do gerencialismo, há uma possibilidade de renovação da gestão pública e, conseqüentemente, o melhoramento da qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos (VALADARES et al., 2012).

Segundo Valadares et al. (2012), o empreendedorismo público facilita o aproveitamento e a exploração de oportunidades, trazendo eficiência e melhoria para os processos internos no setor público, além de ampliar a possibilidade de atendimento das diferentes demandas sociais. Entretanto, para que o fenômeno possa atingir esse objetivo

é preciso considerar um conjunto de variáveis complexas e multifacetadas, como por exemplo, a escassez de recursos e a desigualdade quanto a sua distribuição, visto que o Brasil é um país com dimensões continentais diferentes, fato que implica em peculiaridades regionais e culturais diversas (NASCIMENTO, 2018).

Contudo, em meio as dificuldades que o empreendedor público enfrenta, é preciso buscar formas eficientes de gestão para tentar superar os entraves presentes no setor público, como as práticas patrimonialistas enraizadas. Dessa forma, uma alternativa seria que o empreendedor público criasse um ambiente favorável para explorar os recursos disponíveis, e ao mesmo tempo, gerando confiança e motivação para impulsionar o empreendedorismo e a inovação, a fim de auxiliar no enfrentamento dos problemas públicas, mediante o desenvolvimento de ações empreendedoras (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008).

Desse modo, infere-se que a ação empreendedora contribui para o melhoramento da gestão pública na medida em que uma demanda é solucionada de forma efetiva e inovadora, a partir do seu processo de criação e implementação de políticas públicas que atendam tais necessidades, assim, criando oportunidades para que se promova uma mudança social (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Assim sendo, a próxima seção abordará de que forma a ação empreendedora pode ser identificada e inserida no setor público e como ocorre o vínculo entre a ação e os indivíduos, identificando como esta pode contribuir com melhorias na gestão.

O FLUXO DA AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO

O termo “ações empreendedoras” representa a criação de trocas inovadoras ou criativas, envolvendo todas as funções organizacionais de um negócio (WATSON, 2013). De acordo com Spedale e Watson (2014), a ação empreendedora é definida como a realização de trocas, sendo essas, criativas ou inovadoras entre empresas domésticas e outras partes com as quais a empresa negocia.

Shepherd (2015) caracteriza que a ação empreendedora é orientada a partir da identificação de uma oportunidade em potencial em prol de um propósito coletivo. Contudo, o autor evidencia que nem sempre a oportunidade é criada ou descoberta, ela pode ser decorrente das exigências do próprio contexto em que se insere.

Nesse sentido, Shepherd (2015) também afirma que a oportunidade potencial pode mudar com o tempo. Isto porque, o contexto e a complexidade das transformações e ou tensões institucionais afetam diretamente este cenário (SPEDALE; WATSON, 2014). Assim, compreende-se que essa complexidade está diretamente relacionada ao fato de que apesar de os interesses se caracterizarem como multifacetados, os conflitos, incertezas e instabilidades podem ser suprimidos (SHEPHERD, 2015). Dessa forma, a oportunidade pode ser aplicada naquilo que é inicialmente reconhecido, sendo os interesses moldados com o decorrer do tempo.

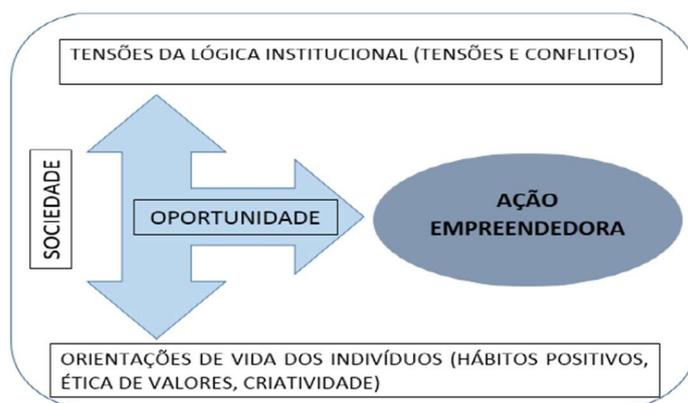
Ao fazer uma adaptação do conceito da ação empreendedora para o setor público, Nascimento (2018) conceitua a ação empreendedora como o resultado da relação existente entre os agentes públicos, instituições e sociedade, no confronto das tensões que resultem novos bens e serviços, ou na reestruturação de processos que atendam às necessidades da sociedade.

Para entender uma ação empreendedora, é preciso compreender como as variáveis-chaves deste processo se relacionam entre si, resultando nas intenções que estavam apenas no subconsciente dos indivíduos, bem como entender como essa interação compõe e modifica a ocorrência. Nesse contexto, a ação empreendedora surge por meio de uma

conduta inovadora e criativa dos atores, quando estes se encontram em uma situação inesperada (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020) ou que demandam uma modificação no modo como essas ações são praticadas, tanto para garantir a sua continuidade, quanto para proporcionar uma nova forma de execução (NASCIMENTO, 2018; ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020).

Dessa maneira, o fluxo da ação empreendedora no setor público pode ser retratado na figura seguinte, conforme o estudo de Nascimento (2018).

Figura 1- Tensões da Lógica Institucional.



Fonte: Modelo de emergência da ação empreendedora no setor público (NASCIMENTO, 2018).

Consoante ao estudo de Nascimento (2018), Spedale e Watson (2014) definem que esses empecilhos são as tensões da lógica institucional, sendo que essas podem estar relacionadas a situações que interrompem padrões, regras, crenças e valores construídos socialmente. De acordo com o esquema apresentado acima, a ação empreendedora surge a partir do cruzamento dessas tensões com as orientações de vida dos indivíduos, sendo que essas referem-se às suas experiências vividas, relacionadas a vida pessoal ou à fatores culturais, sendo que esses fatores possuem influência na execução de uma ação (WATSON, 2013).

Portanto, a ação empreendedora é criada a partir de tensões que levam os atores públicos a aproveitarem as condições do ambiente e os recursos humanos disponíveis, agindo de modo a reestruturar ou controlar o curso da ação. Desse modo, uma oportunidade empreendedora pode surgir quando há a necessidade de solucionar determinados problemas que podem ser criados pelas ações e interações entre os indivíduos ou a mediante a ocorrência de situações inesperadas (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020). Assim, para que os agentes públicos aproveitem essas oportunidades geradas por essas situações, é preciso que eles tenham a capacidade de desenvolver atividades de modo fecundo e inovador, ao introduzir algo novo para reorientar o fluxo da ação, o que pode ser resultante da criatividade (SPEDALE, WATSON, 2014).

Desse modo, o modelo apresentado anteriormente trata-se de um esquema empírico teórico, em que tenta explicar o fluxo de uma ação empreendedora a partir da sua execução, na tentativa de se retratar a realidade. Entretanto, não se refere a um modelo estático, mas a um modelo dinâmico, composto por fases que podem ser alteradas por meio da realidade em que a ação está situada. Dessa forma, o fluxo da ação segue um

modelo pré-estabelecido, porém pode ser que em alguns casos ela não siga todas as fases delimitadas por completo (NASCIMENTO, 2018).

Além disso, a ação empreendedora no setor público pode influenciar positivamente a qualidade dos serviços públicos ofertados (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020). Essas ações tendem a oferecer oportunidades e soluções para que as tensões da lógica institucional possam ser superadas (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018) e também para que gargalos que possam vir a existir na prestação de um serviço público possam ser suprimidos (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020).

Destarte, as ações empreendedoras no âmbito do setor público podem viabilizar melhorias e avanços para este setor, o que reflete diretamente na melhoria dos serviços prestados, bem como na qualidade de vida dos cidadãos. Dessa forma, por meio do desenvolvimento de ações empreendedoras, os gestores públicos podem alcançar melhorias nos diversos setores da sociedade e torná-los mais efetivos por meio da criação de novos processos e produtos (FERREIRA; ANDRADE; NASCIMENTO, 2018; ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem como objetivo identificar e analisar as ações empreendedoras dos agentes públicos da secretaria de educação do município de Lavras-MG, com o intuito de verificar de que forma essas influenciam no alcance das metas e diretrizes do Plano Nacional de Educação. Este município foi escolhido, pois integra o campo de análise de um projeto de pesquisa financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais – FAPEMIG, do qual uma das autoras faz parte.

Dessa forma, o estudo apresenta uma abordagem qualitativa, pois a pesquisa é voltada para a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, visto que se preocupa com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois visa investigar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias (GODOY, 1995). Quanto aos procedimentos, trata-se de estudo de um estudo qualitativo básico, pois trata-se de uma investigação sobre determinado objeto que pode não ser generalizável (GIL, 2002).

Os sujeitos da pesquisa foram os atores envolvidos com a secretaria de educação do município, especificamente aqueles que atuam diretamente na coordenação e na execução do projeto. A escolha dos mesmos está relacionada ao fato de estarem diretamente ligados às ações escolhidas para serem tratadas nesse estudo. Além disso, é de suma importância destacar que a identidade dos entrevistados é sigilosa, sendo garantido o seu anonimato. Assim sendo, os entrevistados foram denominados conforme o seguinte quadro

Quadro 1- Definição dos atores da pesquisa e sua forma de tratamento

Atores da pesquisa	Forma de tratamento
Coordenadora pedagógica da educação infantil	Entrevistado A
Coordenadora pedagógica do ensino fundamental I	Entrevistado B
Diretora da escola de maior IDEB	Entrevistado C
Diretora da escola de menor IDEB	Entrevistado D

Professora responsável pela ação de visitar alunos	Entrevistado E
---	----------------

Fonte: autoria própria (2021).

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, o qual está baseado nas metas do Plano Nacional de Educação (PNE), visando compreender as ações empreendedoras que o abarcam. Utilizado na condução das entrevistas, o roteiro foi construído, especificamente, com base nas metas de número 1, 2, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17 e 18, sendo composto por 10 perguntas que nortearam a busca de ações empreendedoras na secretaria pesquisada. A coleta dos dados foi realizada no período de novembro de 2018 a julho de 2019, sendo todos os encontros gravados e posteriormente transcritos.

Inicialmente, foram realizadas entrevistas com as coordenadoras pedagógicas responsáveis pela educação infantil e ensino fundamental I da secretaria de educação do município. A partir desse encontro foi possível reconhecer as demandas e identificar as possíveis ações empreendedoras provenientes de cada necessidade. Logo após, foram realizadas entrevistas em profundidade nas escolas. Além das entrevistas, também foi realizada pesquisa documental, a partir do material disponibilizado pelas supervisoras pedagógicas, que foi utilizado com o intuito de se ter uma melhor compreensão sobre os projetos desenvolvidos.

O processo de escolha das escolas foi feito a partir da análise do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), sendo esse um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos. O índice é calculado a partir da taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Já os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2018).

Nessa perspectiva, duas escolas foram selecionadas, sendo as escolhidas aquelas que apresentaram o maior e o menor IDEB do município. A partir da seleção de ações que indicavam ser empreendedoras, foram realizadas entrevistas em profundidade com as diretoras, supervisoras e professoras das escolas, com o intuito de compreender como estas contribuíram para a gestão escolar, como foram criadas, o seu funcionamento no ambiente organizacional e sua influência para atingir as metas do PNE.

A escola que possui o maior IDEB é localizada na zona sul do município, atendendo crianças desde a pré-escola, entre 4 e 5 anos de idade, até o 5º ano do ensino fundamental, entre 10 e 11 anos, apresentando um total de aproximadamente 545 alunos matriculados no primeiro semestre de 2019. Já a escola que possui o menor índice, é localizada na zona norte da cidade e possui como público alvo crianças desde o maternal III, com 3 anos de idade, até o 5º ano do ensino fundamental, totalizando em torno de 420 alunos matriculados no primeiro semestre de 2019.

Por meio da análise dos dados coletados, o projeto escolhido para ser analisado no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Lavras foi o “Lavras Lê”, por se tratar de um projeto institucional de leitura no qual as escolas são livres para escolher a melhor forma para desenvolverem suas atividades e alcançarem os objetivos propostos, proporcionando que emirjam ações empreendedoras conforme o andamento dos trabalhos. Além disso, o projeto está alinhado à meta 5 do Plano Nacional de Educação, que consiste em alfabetizar todas as crianças, em até no máximo, o final do terceiro ano do ensino fundamental, e também à meta 7, a qual está relacionada com a qualidade da educação e aprendizagem e, conseqüentemente, a melhoria das notas no IDEB.

O método utilizado para analisar os dados foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1979) a técnica análise de conteúdo é dividida em três fases principais: (I) a pré-análise dos dados; (II) a exploração do material e (III) o tratamento e a interpretação dos resultados. Na exploração do material, foram estabelecidas categorias de análise do tipo grade mista, sendo essas definidas conforme os conceitos intrínsecos a ação empreendedora: **tensões da lógica institucional; orientação de vida; oportunidade e criatividade**. Os resultados foram analisados e discutidos, conforme a próxima seção.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico será apresentada a ação empreendedora denominada “Projeto Lavras Lê”, a qual decorrem duas outras ações: a inserção de um mascote nas escolas e a visita de uma professora na casa dos alunos.

Projeto Lavras Lê:

O Projeto Lavras Lê trata-se de um projeto institucional de leitura da secretaria municipal de educação de Lavras que é desenvolvido conjuntamente por todas as escolas da rede municipal de ensino, abrangendo alunos desde a educação infantil até o ensino fundamental II. Ele foi adotado pela secretaria no ano de 2017 e possui como meta desenvolver o gosto e o prazer pela leitura por meio de atividades desenvolvidas dentro e fora do âmbito escolar, tendo o intuito de alcançar o maior número de pessoas.

Para estar condizente com a faixa etária dos alunos, o projeto é dividido em subprojetos que são destinados a públicos-alvos diferentes, sendo esses: educação infantil; 1º e 2º ano; 3º ano, 4º e 5º ano; e 6º ao 9º ano, sendo que a cada ano, as temáticas vão variando, a fim de atender as particularidades de cada idade.

No ano de 2019, o projeto teve como objetivo despertar o prazer pela leitura e oportunizar a reflexão sobre princípios, valores e construção da cidadania. Dessa forma, para que o objetivo proposto fosse alcançado, cada escola desenvolveu o seu plano de ação de acordo com as suas necessidades e contexto, por meio do auxílio da equipe pedagógica e de funcionários, bem como pelo incentivo à participação dos pais nas atividades desenvolvidas pelos alunos.

Além disso, também foi proposto pela secretaria que as escolas fizessem um plano de ação que contemplasse a construção de ambientes e espaços que pudessem ir além do espaço físico escolar, como através do desenvolvimento de áreas verdes, hortas suspensas, cantinhos de conversas, bem como a exploração dos espaços da escola e/ou ao seu entorno, como por exemplo: quadras comunitárias, campo de futebol e clubes.

A intenção é que as escolas trabalhem o ano todo, para que no final de cada ciclo, seja feito um agrupamento dos trabalhos realizados, sendo o material exposto no portfólio de cada escola. Dessa maneira, ao final de todo ano, acontece a culminância do projeto em um local determinado previamente pela secretaria, onde todas as escolas apresentam seus trabalhos, sendo este evento gratuito e aberto ao público. Com o intuito de estreitar os laços entre aluno, escola, família e comunidade, na ocasião, também acontecem apresentações culturais, de esporte e de culinária familiar.

Projeto Lavras Lê: análise a partir da ação empreendedora

O projeto Lavras Lê pode ser considerado como uma ação empreendedora, pois surge por meio de uma **TENSÃO INSTITUCIONAL**, que é entendida como situações em que interrompem o curso de uma determinada ação (WATSON, 2013; NASCIMENTO,

2018). Na secretaria municipal de educação de Lavras - MG, não havia um projeto institucional de leitura e também não existia uma proposta que norteava as escolas. Dessa forma, muitas vezes projetos de leitura eram deixados de lado, afetando diretamente o processo educacional e de construção de conhecimento dos alunos.

Nesse sentido, o Lavras Lê foi criado com o intuito de institucionalizar um projeto de leitura dentro da secretaria de educação do município. A proposta era que o mesmo fosse trabalhado durante todo o ano letivo pelas escolas, incentivando de fato, a prática da leitura pelos alunos. Tal situação é perceptível por meio da seguinte fala:

(...) há o projeto institucional de leitura, todo mundo tem que fazer, aí o que eu percebia nas escolas, que existia uma culminância, dentro da escola desses projetos de leitura e que a leitura mesmo não tinha um foco importante, o que importava era fazer as atividades para serem expostas (...). O nosso projeto é fazer com que as crianças leiam mais, então ele tem que acontecer o tempo todo, o ano todo, com foco na leitura, na interpretação dos textos, na leitura de mundo (...). 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. (Entrevistado B).

O cruzamento entre a situação de tensão descrita acima, juntamente com a **ORIENTAÇÃO DE VIDA**, que é definida pela história pessoal, vivências, fatores culturais e discursivos desses indivíduos (SPEDALE; WATSON, 2014), fez com que a experiência adquirida pela equipe educacional, durante os anos de profissão influenciasse no modo como a ação foi executada. A orientação de vida do ator da secretaria municipal de educação de Lavras fez com que no momento em está em cargo de chefia ele pudesse contribuir para a solução desse problema. Assim, influenciando na efetivação do Projeto Lavras Lê, pode-se identificar este fato por meio da seguinte fala:

(...) Eu trabalhava na sala de aula, eu tenho dois cargos, sou professora de matemática do sexto ao nono ano, eu trabalhava aqui, mas assim eu não trabalhava dentro da secretaria de educação, eu participava com cursos de formação de professores (...), então eu tinha um contato com a secretaria de educação, estreito nesse sentido de formação de professores. (...) no município desde 2006, mas eu já tenho experiências anteriores, já trabalhei em vários lugares (Entrevistado B).

Como mencionado anteriormente, houve uma **OPORTUNIDADE** de mudança de ação pela secretaria, no caso, de modificação do projeto institucional de leitura, o qual, foram criadas subdivisões com temáticas específicas e determinadas previamente para que esse seja objeto de estudo pelas escolas durante todo o ano letivo.

(...) A proposta nossa é que ele seja desenvolvido durante todo o ano. (...) Uma das propostas nossas pra que isso acontecesse foi fazer, desenvolver subprojetos. (...) Ai nós tivemos a intenção de fazer esses subprojetos, então a gente separou, pegou o projeto Lavras Lê e foi fazendo subprojetos para a educação infantil, para a alfabetização, para quartos e quintos anos e para o sexto ao nono (Entrevistado B).

Por meio da utilização da **CRIATIVIDADE**, que é capacidade de desenvolver atividades inovadoras (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014), foi possível identificar através das entrevistas em profundidade, ações criativas realizadas nas escolas em prol de atender aos objetivos do “Lavras Lê”.

(...) Tanto que a gente vê coisas lindas e nunca é igual, né cada um tem uma ideia diferente, isso que é muito legal (...). Além dessa liberdade deles trabalharem e

trabalharam o ano todo eles também terem a ideia deles, a gente dá ideias, sugerem, a gente dá sugestões, metodologias, objetivos a gente faz a proposta, lá na escola com seus parceiros é que a especialista e a diretora vão decidir que rumo eles vão dar para o projeto de leitura, depende da de onde a escola está (Entrevistado B).

Assim, verifica-se que uma ação empreendedora emergiu a partir do uso criativo dos recursos disponíveis (ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020), a partir do direcionamento de esforços dos atores envolvidos. Dessa forma, esta ação empreendedora foi verificada na escola que possui o maior IDEB do município, em uma turma de 3º ano de 2018. A ação será descrita e analisada com maior detalhamento no tópico a seguir.

Atendimento personalizado aos alunos

Em 2018, o “Lavras Lê” apresentou como temática: “Princípios, valores e construção da cidadania” e as turmas de ensino fundamental I possuíam como subprojeto o “Semear e Cultivar”.

Nessa perspectiva, uma ação empreendedora oriunda do Lavras Lê foi verificada na escola que possui o maior IDEB do município, em uma turma do 3º ano em 2018. A ação consistia em visitas realizadas por uma professora na turma em que era regente, durante 3 ou 4 sábados, na casa de todos os seus alunos para contar uma história para as famílias. Na ocasião, a

Em um primeiro momento, a professora fez a escolha de um livro para ser objeto de estudo durante as visitas, entretanto, havia uma situação de **TENSÃO INSTITUCIONAL**, visto que ela deveria garantir que todos os seus alunos tivessem acesso ao livro. Por meio da **ORIENTAÇÃO DE VIDA**, foi possível encontrar uma forma de resolver essa situação, que no caso foi a postura proativa da professora, fazendo com que ela buscasse parceiros para obter a doação dos livros ou de dinheiro, sendo este último destinado para sua aquisição.

Então, no primeiro momento eu fui atrás de umas colegas de trabalho para arrumar um padrinho e uma madrinha para cada aluno. E cada padrinho e madrinha apadrinhavam uma criança com um livro que eu escolhi, que foi o Diário de uma Minhoca (...). Eles poderiam já entregar o livro ou me davam o dinheiro e eu pedia na editora. Eu falei com meu esposo, será que você não consegue não? Aí na hora que ele conversou com os colegas dele, eles falaram “não, a gente ajuda, contribui”. Alguns compraram e já enviaram, outros deram o dinheiro, o valor, que a gente tinha consultado tudo, com o frete. E assim foi, não teve assim, foi quem puder. A gente fica correndo, caçando quem podia ajudar. Mas muitos aqui contribuíram, colegas de até de outras turmas, a direção, a supervisão, todo mundo. (Entrevistado E).

Com o intuito de aproximar comunidade, escola e família, juntamente com o incentivo à prática de leitura, a professora utilizou da **CRIATIVIDADE** e realizou visitas nas casas de todos os seus alunos. A atitude da professora está diretamente alinhada com o empreendedorismo público e conseqüentemente, à ação empreendedora, visto que a professora visualizou uma oportunidade em potencial em prol de um objetivo comum (SPEDALE; WATSON, 2014; SHEPHERD, 2015).

Eu parti para as residências, pelas visitas. Lá os pais me recebiam, eu contava, conversava com eles, procurava saber um pouquinho sobre a rotina deles em casa, aí pedia para eles escolherem um lugar preferido da casa e eu ia e contava a história para a criança. Eu levava, fiz uma bolsinha, onde eu coloquei um livro. Fiz um quadrinho (...) “minha professora esteve aqui”, a leitura...alguma coisa assim. Tinha uma frase nesse quadrinho a respeito do incentivo à leitura. E eu contava a história,

que era o Diário de uma Minhoca, onde a minhoca relatava a sua rotina no dia-a-dia, os acontecimentos. Depois eles colocavam, escolhiam um lugar para colocar esse quadrinho de lembrança, que eu estive lá. Depois em outro momento, eles eram convidados a fazer um relatório da minha visita (Entrevistado E).

Além disso, foi possível identificar que a partir das visitas, houve uma situação de **OPORTUNIDADE**, no momento em que a professora utilizou para atender ao objetivo proposto pelo projeto, com o intuito de “semear e cultivar”. Este fato corrobora-se ao estudo de Shepherd (2015), de forma que a ação empreendedora foi estabelecida a partir da identificação de uma oportunidade em potencial em prol de um propósito coletivo. Tal situação é perceptível por meio do incentivo ao aluno no desenvolvimento da comunicação, da criatividade e da imaginação, através de debates sobre o que foi lido, da contação de história e da produção literária.

Uma produção de texto, eles faziam um relatório da minha ida na casa deles. Depois em um outro momento, os pais eram convidados... num outro momento eles contavam a história para um membro da família e um membro da família relatava como ele tinha se saído como um contador de história. (...) Num outro momento, os pais foram convidados, nesse mesmo dia eu deixava um convite para os pais irem na escola contarem uma história qualquer. Como forma de estar cultivando o gosto pela leitura (Entrevistado E).

Desse modo, o trabalho desenvolvido na casa dos alunos e as atividades provenientes deste, estão contribuindo para que o engrandecimento e solidificação dos laços entre escola, família e comunidade, podendo ser caracterizada como uma ação empreendedora por seu viés inovador.

Igualmente, o subprojeto Mascote realizado na escola que possui o menor IDEB do município, ocorrido também em 2018, contribuiu para que os alunos exerçam e pratiquem sua cidadania, bem como na identificação dos valores que eles possuem que contribuem para a convivência em sociedade. Nesse sentido, a próxima seção irá abordar esta segunda ação empreendedora identificada.

Subprojeto Mascote

Em 2018, o projeto institucional Lavras Lê possuía em uma de suas propostas, a construção de um plano de ação coletivo que seria elaborado por todos os funcionários da escola. A fim de fortalecer este plano, cada escola deveria planejar seu projeto, e lançá-lo com o auxílio de um “elemento mágico”, o “mascote”. O elemento mágico deveria ser usado durante todo o ano nas atividades cotidianas e festividades da escola, assim como durante o fechamento do projeto, que ocorreu no dia 24 de novembro de 2018.

Diante do exposto, pode ser considerada uma situação de **TENSÃO INSTITUCIONAL**, visto que o fato de a secretaria ter proposto o planejamento do projeto, além da criação de um mascote para as escolas, assim, existindo uma tensão em relação ao cumprimento dessas metas.

Nessa perspectiva, uma ação empreendedora originária dessa proposição foi realizada na escola que possui o menor IDEB no município, sendo esta ocorrida na confecção do mascote da escola. Dessa forma, usando da **OPORTUNIDADE** para alcançar a meta estabelecida pela secretaria, a escola resolveu confeccionar um mascote que a representasse, no caso, foi um boneco que retratou o professor que fundou a instituição e que leva o seu nome. A ideia era de que o elemento mágico passasse pela casa de todos os alunos.

Porque no ano passado, foi o Luizinho que a gente fez. Ele foi passear nas casas. Então ele ia contando a história da fundação da nossa escola. O fundador foi o professor José Luiz de Mesquita, que era um negro e foi um homem muito importante na sociedade. Então as crianças se despertaram muito e acabou que a família ficou muito próxima a ele para contar a história, tudo. (Entrevistado D).

Nesse contexto, por meio da **CRIATIVIDADE**, a escola teve a iniciativa de que junto com a visita do elemento mágico, também iria para a casa dos alunos uma sacola com um livro sobre a história do fundador e também outros livros, incentivando a prática de leitura. A união entre os dois elementos criatividade e oportunidade deram origem a esta segunda ação empreendedora, visto que a oportunidade representou uma conexão entre a demanda social e ação que foi direcionada através da criatividade (SHEPHERD, 2015).

A sacolinha tinha um livrinho, cada uma. Aí a mãe tinha que contar uma história para a criança do livrinho (...) Primeiro foi um resuminho sobre a história dele. Para casa, para todo mundo conhecer quem era, né?! Porque que aquele boneco tava indo. A professora primeiro fez na sala com eles, contou quem que era, falou do professor José Luiz de Mesquita e depois cada professora confeccionou o seu. Cada turminha tem o seu Luizinho. Aí eles iam passeando nas casas... Com a sacolinha e essa sacolinha tinha um livro, então a mãe tinha que contar a história, como se fosse o Luizinho contando a história e a mãe (...). A história dele. (...) Depois passou outros livros. (...) Então primeiro foi a história dele, a primeira coisa para eles entenderem o que estava acontecendo, o projeto (Entrevistado D).

Além disso, a visita do elemento mágico e da sacola com os livros fez com que houvesse um envolvimento da família nas atividades do projeto, estreitando os laços entre comunidade, família e escola.

Mas o Luizinho foi bem legal, quando ele visitou as casas. Sabe, pais que muitas vezes não sentavam com os filhos, “não tinham tempo”, entre aspas. Acho que esse foi o mais assim, que mexeu com a gente mesmo. (Entrevistado D).

Eu acho que assim, ficou mais próximo escola e família. A família poder conhecer um pouco da história, que não é qualquer coisa o professor, quem é professor José Luiz de Mesquita né na verdade (...) Então assim, eu acredito que no sentido de, o pai estar mais junto com o filho, porque o pai tinha que fazer esse momento com o filho e fotografar (...). (Entrevistado D).

Desse modo, as visitas também proporcionaram que os alunos se situassem na realidade, bem como tivesse um maior conhecimento de suas origens e da comunidade onde vivem.

Aí nós pensamos no professor José Luiz de Mesquita, por ter sido um homem negro, que é o caso da maioria de muita gente aqui na nossa comunidade, dessa raça, da raça negra, e ta trabalhando o preconceito, porque ele era um homem pobre, ele era um homossexual, então todas essas questões pra gente pegar o Luizinho foi muito bom. A gente conseguiu mexer bastante com a cabecinha deles (Entrevistado D).

Assim sendo, esta ação empreendedora foi desenvolvida de forma coletiva, pois envolveu toda a escola na escolha de seu elemento mágico. Dessa forma, a ação empreendedora pode ser caracterizada através de uma perspectiva interativa (SHEPHERD, 2015; ÁVILA; ANDRADE; CAPPELLE, 2020) em prol de um objetivo comum.

Isto porque, ela também abrangeu o aluno e a sua respectiva família por meio da contação da história com a visita do mascote e conseqüentemente, da sacola contendo o livro. Dessa forma, a ação semeia a prática da leitura, do conhecimento sobre a comunidade, e proporciona a oportunidade de alargamento dos horizontes pessoais e culturais, contribuindo para com uma formação educacional crítica e autônoma.

Conforme exposto anteriormente, é importante salientar que o fluxo da ação empreendedora analisado é uma tentativa de retratar a realidade, entretanto, como é composto por categorias que podem ser alteradas, pode acontecer que em alguns casos a ação não siga todas as fases por completo que foram delimitadas pelo modelo. Neste caso, não foi possível identificar uma orientação de vida dos atores envolvidos que influenciasse para que a ação empreendedora acontecesse neste contexto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo de analisar e identificar as ações empreendedoras dos agentes públicos da Secretaria Municipal de Educação de Lavras-MG, bem como descrever como as mesmas são criadas e de que forma acontecem no cotidiano organizacional, além de compreender como essas ações influenciam no alcance das metas e diretrizes do Plano Nacional de Educação.

Desse modo, a partir da pesquisa realizada com a equipe da secretaria municipal de educação, foi possível identificar o “Projeto Lavras Lê”, que institucionaliza a leitura nas escolas municipais, atingindo crianças desde a educação infantil, até o ensino fundamental II, como uma ação empreendedora. Diante do grande número de escolas participantes do projeto no município, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi utilizado para realizar a escolha das escolas que foram analisadas mais a fundo, tendo sido escolhidas as escolas que apresentam o maior e o menor índice.

Os resultados demonstram que apesar das escolas apresentarem diferentes notas no IDEB, este critério não influenciou no desenvolvimento do projeto, ou em dificuldades na sua realização. As ações empreendedoras analisadas, cada qual dentro da sua realidade social, promoveu a tentativa de melhorar o processo educacional, a fim de atingir os objetivos propostos inicialmente no projeto “Lavras Lê”, qual seja: levar a prática de leitura por meio da interação de alunos, comunidade, escola e família.

Assim sendo, pode-se verificar que a realização dessas ações e o cumprimento dos objetivos do “Lavras Lê” influenciaram diretamente no alcance das metas e diretrizes do PNE, tendo em vista que o projeto está alinhado à meta 5, que consiste em alfabetizar todas as crianças, em até no máximo, o final do terceiro ano do ensino fundamental. Nesse sentido, verifica-se também a correspondência à meta 7, a qual está relacionada com a qualidade da educação e aprendizagem e, conseqüentemente a melhoria das notas no IDEB.

Nesse contexto, verifica-se que a ação empreendedora auxilia os gestores públicos a lidarem melhor com os desafios surgidos a partir das particularidades e/ou dificuldades, sejam estas relacionadas às diferenças regionais ou sociais de cada localidade. Além disso, ao promover uma discussão inovadora, verifica-se a possibilidade de enxergar um fenômeno de forma mais completa, ou seja, por meio de um olhar mais amplo, e dessa forma, possibilita-se a compreensão do setor de maneira diferenciada. Entretanto, por se tratar ainda de uma nova temática, as pesquisas sobre a ação empreendedora no setor público ainda são escassas. Contudo, o estudo da ação empreendedora no setor público pode ser apontado como um campo promissor, ficando como sugestão para futuras pesquisas sua análise em outros contextos e como também, a partir de novos critérios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 173-199.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229p.
- 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.
- BORGES, Denise Aparecida Hipólito; ROMANIELLO, Marcelo Marcio; DE BRITO, Mozar José. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 85-116, 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conheça o Ideb. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conheca-o-ideb>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996. Cidades. IBGE. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/lavras/panorama>>. Acesso em: 03 abr. 2019.
- DE SOUZA, Mércia Cardoso; SANTANA, Jacira Maria Augusto Moreira Pavão. O direito à educação no ordenamento constitucional brasileiro. 2010.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- INEP. PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO: Proposta do Executivo ao Congresso Nacional. Brasília: inep, 1998.
- INEP. Censo Escolar: Resultados e Resumos. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/resultados-e-resumos>>. Acesso em: 24 ago. 2019.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Ação gerencial na Administração Pública: a re/produção de “raízes” brasileiras. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte - MG, 2000.

JUNQUILO, Gelson Silva. Teorias da Administração Pública. Capes, 2010.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship Management Journal**. v.4, p. 295-313, 2008.

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.

MATTOS, R.; VENCO, S. Sistema nacional de educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias, perspectivas. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 611-615, set./dez. 2015.

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

NASCIMENTO, P. O. **A ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018.119p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

RIBEIRO, LM de P.; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. **XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**, 8ª ed., Petrópolis: Vozes, 1986.

SILVA, Camila Assis; VALADARES, Josiel Lopes; ANDRADE, Daniela Meirelles. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 15, n. 1, p. 25-39, 2016.

SHEPHERD, D. A. Party On! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial. **Journal of Business Venturing**, 30(4), 2015. 489-507p.

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

VALADARES, Josiel Lopes et al. O fenômeno do empreendedorismo público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na administração pública brasileira. **XXXVI Encontro da ANPAD, Brasil**, v. 22, 2012.

WATSON, Tony J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, 2013.