



LUCIANA DOS SANTOS VIEIRA

**INTRAEMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA NA GESTÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO NOS CENTROS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO
INFANTIL**

LAVRAS – MG

2020

LUCIANA DOS SANTOS VIEIRA

**INTRAEMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NOS CENTROS MUNICIPAIS DE
EDUCAÇÃO INFANTIL**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Lavras
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração área de concentração
Organizações, Gestão e Sociedade
para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS – MG

2020

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Vieira, Luciana dos Santos.

Intraempreendedorismo e Orientação empreendedora na gestão pública: um estudo nos centros municipais de educação infantil / Luciana dos Santos Vieira. - 2020.

127 p. : il.

Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2020.

Bibliografia.

1. Intraempreendedorismo público. 2. Orientação empreendedora. 3. Educação Infantil. I. Andrade, Daniela Meirelles. II. Título.

LUCIANA DOS SANTOS VIEIRA

**INTRAEMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA
GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NOS CENTROS MUNICIPAIS DE
EDUCAÇÃO INFANTIL**

**INTRAENTREPRENEURSHIP AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN
PUBLIC MANAGEMENT: A STUDY IN MUNICIPAL CHILDREN'S
EDUCATION CENTERS**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Lavras
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração área de concentração
Organizações, Gestão e Sociedade
para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 10 de março de 2020.
Dra. Daniela Meirelles Andrade (UFLA)
Dr. Alex Fernando Borges (UFU)
Dr. Daniel Leite Mesquita (UFLA)

Prof. Dra. Daniela Meirelles Andrade
Orientadora

LAVRAS – MG

2020

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João Luciano e Rosane, pelo apoio incondicional durante esta jornada. Vocês foram essenciais, exemplo de apoio, amor e persistência.

Aos meus irmãos, Nayara, Mayra e Luciano, pela amizade, compreensão, paciência e companheirismo ao longo de todo o período dedicado à conclusão do mestrado.

Aos colegas de trabalho pela construção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por ter me dado força e saúde para superar todos os obstáculos.

À Universidade Federal de Lavras, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG) pela oportunidade de realizar este grande sonho de me tornar mestre.

À minha orientadora, Daniela Meirelles, pela oportunidade e confiança. Obrigada pela paciência, pela disposição em ajudar e pela compreensão que foram essenciais para a conclusão desta pesquisa.

Aos meus pais, João Luciano e Rosane, pelo amor, incentivo e apoio, vocês são o meu suporte para aguentar todas as dificuldades e serão sempre meus exemplos.

Aos meus irmãos, Nayara, Mayra, Luciano que, mesmo longe, apoiaram-me contribuindo para que este trabalho se concretizasse.

Ao meu namorado, Danilo Cardoso, pelo companheirismo, paciência e apoio nesta caminhada.

Aos amigos do Núcleo de Inovação, Empreendedorismo e Setor Público (NIESP) pelas experiências, amizade e apoio.

Aos integrantes do Projeto Ações empreendedoras pelo suporte e ajuda, nas coletas dos dados, especialmente, à Sara e Milena, vocês foram essenciais.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de compartilhamentos enriquecedores para a minha formação.

Aos professores Alex Borges e Mônica Cappelle pelas contribuições na banca de qualificação.

Aos professores Daniel Leite e Alex Borges por terem aceito o convite de compor a banca examinadora deste trabalho.

Às amigas, Luana, Lisa, Priscilla pela sensibilidade, amizade e palavras de incentivo, que tornaram meus dias mais alegres e divertidos. Ao José Edemir, pelo apoio incondicional e pela ajuda nesta pesquisa.

Enfim, a todos que torceram e contribuíram para a concretização deste mestrado, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O intraempreendedorismo é um subcampo de pesquisa do fenômeno empreendedorismo e refere-se ao empreendedorismo no interior das organizações (ANTONCIC; HISRICH, 2003). O intraempreendedorismo fomenta o empreendedorismo nas organizações contribuindo para crescerem, desenvolverem e revitalizarem. Porém a concepção intraempreendedorismo ficou, há muito tempo, restrita ao setor privado, passando a ser incorporada, no setor público a partir da gerencialismo, quando passou a introduzir no setor público práticas provenientes do setor privado (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). O intraempreendedorismo no setor público pode estimular a inovação e o desenvolvimento de boas práticas no setor público, proporcionando desenvolvimento e produtividade das organizações públicas e, principalmente, a criação de valor público (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007, 2008; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). A inserção do intraempreendedorismo na educação é necessário, pela dinâmica da sociedade e pelos desafios enfrentados pelo setor educacional. O objetivo geral foi compreender o intraempreendedorismo no setor público a partir de uma análise dos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI) de um município no interior de MG. Para tanto, buscou-se identificar, descrever e analisar o processo do intraempreendedorismo nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) de um município no interior de Minas Gerais (MG), propor um modelo de mensuração das características organizacionais que podem interferir na orientação empreendedora nos CEMEI's e, por fim, analisar as características empreendedoras nos servidores dos CEMEI's do município.. Os CEMEI's são instituições responsáveis pelo zelo e aprendizagem das crianças de seis meses até três anos e onze meses de idade. Em termos metodológicos, utilizou-se a abordagem multimétodo. Na qualitativa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as supervisoras e coordenadoras, utilizou-se também a análise documental e a observação não participação, sendo analisados pela técnica de análise de conteúdo. Já na abordagem quantitativa aplicaram-se questionários com coordenadoras, monitoras e professoras, sendo analisados, por meio de estatística descritiva e modelo de equações estruturais, baseado em Kearney e Meynhardt (2016). No que se refere aos resultados qualitativos, identificaram-se duas ações intraempreendedoras nos CEMEI's: projeto "ABC" (desenvolver o gosto e prazer pela leitura na rede municipal de educação) e a Roda de Conversa (espaços de discussões entre as coordenadoras dos CEMEI's). A primeira ação trata-se de uma renovação estratégica, reestruturando as atividades das creches, enquanto a segunda é uma inovação no processo, visto que trouxe melhorias no processo escolar. Com relação às características do comportamento empreendedor, é essencial o desenvolvimento das competências busca de oportunidade e iniciativa e persuasão e rede de contatos, características menos presentes. No modelo de equações estruturais, os resultados mostraram que autonomia e suporte gerencial são as características organizacionais que influenciam na orientação empreendedora nas organizações analisadas. O estudo traz práticas que podem ser adotadas pela administração pública para fomentar o intraempreendedorismo. Além disso, essa pesquisa explorou a gestão das creches públicas, campo de estudo pouco explorado. Como limitações tem-se o tamanho da amostra relativamente pequeno, em razão dos empecilhos na coleta dos dados. Sugere-se, para estudos futuros, o refinamento do questionário e aplicação em outras organizações públicas.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo público. Orientação empreendedora. Educação infantil.

ABSTRACT

Intrapreneurship is a research subfield of the phenomenon of entrepreneurship and refers to entrepreneurship within organizations (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Intrapreneurship fosters entrepreneurship in organizations, helping to grow, develop and revitalize. However, the intra-entrepreneurial conception was, for a long time, restricted to the private sector, starting to be incorporated, in the public sector through managementism, when it started to introduce in the public sector practices from the private sector (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Intrapreneurship in the public sector can stimulate innovation and the development of good practices in the public sector, providing development and productivity for public organizations and, mainly, the creation of public value (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007, 2008; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). The insertion of intrapreneurship in education is necessary, due to the dynamics of society and the challenges faced by the educational sector. The general objective was to understand intra-entrepreneurship in the public sector from an analysis of the Municipal Centers for Early Childhood Education (CEMEI) of a municipality in the interior of MG. To this end, we sought to identify, describe and analyze the process of intrapreneurship in the Municipal Centers for Early Childhood Education (CEMEI's) of a municipality in the interior of Minas Gerais (MG), to propose a model for measuring organizational characteristics that can interfere in entrepreneurial orientation in CEMEI's and, finally, to analyze the entrepreneurial characteristics in the servers of CEMEI's in the municipality. CEMEI's are institutions responsible for the care and learning of children from six months to three years and eleven months of age. In methodological terms, the multi-method approach was used. In the qualitative, semi-structured interviews were carried out with the supervisors and coordinators, documentary analysis and non-participation observation were also used, being analyzed by the content analysis technique. In the quantitative approach, questionnaires were applied with coordinators, monitors and teachers, being analyzed, through descriptive statistics and structural equations model, based on Kearney and Meynhardt (2016). With regard to qualitative results, two intra-entrepreneurial actions were identified in the CEMEI's: the "ABC" project (developing the taste and pleasure for reading in the municipal education network) and the Conversation Wheel (spaces for discussions between the coordinators of the CEMEI's). The first action is a strategic renovation, restructuring the activities of the daycare centers, while the second is an innovation in the process, since it brought improvements to the school process. With regard to the characteristics of entrepreneurial behavior, it is essential to develop the skills of seeking opportunity and initiative and persuasion and a network of contacts, which are less present characteristics. In the structural equation model, the results showed that autonomy and managerial support are the organizational characteristics that influence the entrepreneurial orientation in the analyzed organizations. The study brings practices that can be adopted by the public administration to foster intrapreneurship. In addition, this research explored the management of public daycare centers, a field of study little explored. Limitations are the relatively small sample size, due to the obstacles in data collection. It is suggested, for future studies, the refinement of the questionnaire and application in other public organizations.

Keywords: Public intra-entrepreneurship. Entrepreneurial orientation. Child education.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo de intraempreendedorismo e seus efeitos diretos. | 28 |
| Figura 2 – Modelo de empreendedorismo corporativo do setor público..... | 31 |
| Figura 3 – Modelo do intraempreendedorismo no setor público..... | 33 |
| Figura 4 – Modelo de equações estrutural com as hipóteses..... | 51 |
| Figura 5 – Sistema Educacional Brasileiro..... | 55 |
| Figura 6 – Linha do tempo Educação Infantil. | 56 |
| Figura 7 – Fotos do Projeto “ABC” expostas na Secretaria de Educação..... | 63 |
| Figura 8- Síntese do projeto ABC. | 64 |
| Figura 9 - Síntese da Roda de Conversa..... | 69 |
| Figura 10 – Média das CCE's. | 87 |
| Figura 11 – Diagrama de caminhos do modelo de pesquisa. | 98 |

LISTA DE TABELA

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra..... | 71 |
| Tabela 2 – Análise descritiva das respostas do construto suporte gerencial. | 75 |
| Tabela 3 – Análise descritiva das respostas do construto discrição no trabalho/autonomia. | 78 |
| Tabela 4 – Análise descritiva das respostas do construto recompensas/reforço. | 80 |
| Tabela 5 – Análise descritiva das respostas do construto disponibilidade de tempo. | 81 |
| Tabela 6 – Análise descritiva das respostas do construto limites organizacionais..... | 83 |
| Tabela 7 – Análise descritiva das respostas do construto Orientação empreendedora. . | 85 |
| Tabela 8 – Competências comportamentais empreendedoras. | 88 |
| Tabela 9 – Valores do Alfa de Cronbach, Rho_A e Confiabilidade composta. | 91 |
| Tabela 10 – Cargas externas das variáveis exógenas e endógenas..... | 91 |
| Tabela 11 – Alfa de Cronbach, Rho_a e Confiabilidade composta após os ajustes..... | 93 |
| Tabela 12 – Cargas externas das variáveis exógenas e endógenas após ajustes. | 93 |
| Tabela 13 – Variância Média Extraída (VME). | 94 |
| Tabela 14 – Validade discriminante critério Fornell-Larcker. | 95 |
| Tabela 15 – Valores das cargas cruzadas dos indicadores com as variáveis latentes. ... | 95 |
| Tabela 16 – Fator de Inflação de Variância externa. | 96 |
| Tabela 17 – Resultado do valor- p, coeficiente de caminhos (β) e teste de hipóteses.... | 98 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Diferenças entre Empreendedorismo Corporativo, Intraempreendedorismo e orientação Empreendedora. | 26 |
| Quadro 2 – Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo. | 34 |
| Quadro 3 – Características do Comportamento Empreendedor (CCE's)..... | 37 |
| Quadro 4 – Estratégia metodológica da pesquisa. | 40 |
| Quadro 5 – Metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024. | 43 |
| Quadro 6 – Amostra dos entrevistados e cargo. | 44 |
| Quadro 7 – Observação não participante..... | 45 |
| Quadro 8 – Documentos utilizados na pesquisa. | 45 |
| Quadro 9 – Categorias utilizadas na análise de conteúdo <i>a posteriori</i> | 46 |
| Quadro 10 – Características do comportamento empreendedor (CCE's). | 48 |
| Quadro 11 – Amostra de respondentes por CEMEI. | 50 |
| Quadro 12 – Objetivos da pesquisa e estratégia metodológica utilizada. | 52 |
| Quadro 13 – Metas do Plano Nacional de Educação destinadas à Educação Infantil.... | 57 |
| Quadro 14 – Cargo e atribuições dos servidores dos CEMEI's. | 101 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.2 | Objetivos..... | 17 |
| 1.3 | Justificativa..... | 17 |
| 1.4 | Organização da dissertação | 19 |
| 2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 | Evolução do empreendedorismo | 21 |
| 2.2 | Teoria do intraempreendedorismo | 24 |
| 2.3 | Intraempreendedorismo no setor público..... | 29 |
| 3. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 3.1 | Caracterização e abordagem de pesquisa | 40 |
| 3.2 | Objeto de estudo | 41 |
| 3.3 | Abordagem qualitativa | 42 |
| 3.3.1 | Coleta de dados da abordagem qualitativa | 42 |
| 3.3.2 | Sistematização e análise dos dados da abordagem qualitativa | 46 |
| 3.4 | Abordagem quantitativa | 47 |
| 3.4.1 | Coleta de dados da abordagem quantitativa..... | 47 |
| 3.4.2 | Sistematização e análise dos dados da abordagem quantitativa | 51 |
| 4. | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 53 |
| 4.1 | Contextualização do objeto de estudo..... | 53 |
| 4.2 | Análise qualitativa | 59 |
| 4.3 | Reflexões | 69 |
| 4.4 | Análise quantitativa..... | 70 |
| 4.4.1 | Análise descritiva | 70 |
| 4.4.1.1 | Caracterização da amostra | 71 |
| 4.4.1.2 | Descrição das afirmativas características organizacionais..... | 75 |
| 4.4.1.2.1 | Afirmativas do construto Suporte Gerencial | 75 |
| 4.4.1.2.2 | Afirmativas do construto Descrição do trabalho/autonomia | 78 |
| 4.4.1.2.3 | Afirmativas do construto Recompensas/Reforços | 80 |
| 4.4.1.2.4 | Afirmativas do construto Disponibilidade de tempo..... | 81 |
| 4.4.1.2.5 | Afirmativas do construto Limites organizacionais..... | 83 |
| 4.4.1.2.6 | Afirmativas do construto Orientação Empreendedora | 85 |
| 4.4.1.3 | Características comportamentais empreendedoras | 87 |

| | | |
|------------------|---|------------|
| 4.4.2 | Modelo de mensuração..... | 90 |
| 4.4.2.1 | Validade convergente | 90 |
| 4.4.2.2 | Validade discriminante | 94 |
| 4.4.2.3 | Estatísticas de Colinearidade (VIF) | 96 |
| 4.4.2.4 | Avaliação do modelo estrutural | 97 |
| 4.4.2.5 | Discussão do modelo de equações estruturais..... | 99 |
| 4.4.2.5.1 | Discrição no trabalho/ Autonomia | 102 |
| 4.4.2.5.2 | Suporte gerencial | 104 |
| 4.4.2.5.3 | Orientação empreendedora | 105 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 107 |
| | REFERÊNCIAS | 111 |
| | APÊNDICE A | 120 |
| | APÊNDICE B..... | 121 |
| | APÊNDICE C | 122 |
| | APÊNDICE D | 123 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------|---|
| APM | Associação de Pais e Mestres |
| BNCC | Base Nacional Comum Curricular |
| CCE | Competências do comportamento empreendedor |
| CEAI | <i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i> |
| CEMEI | Centro Municipal de Educação Infantil |
| CF | Constituição da República Federativa do Brasil |
| CRAS | Centro de Referência de Assistência Social |
| CREAS | Centro de Referência Especializado Assistência Social |
| FMSV | Fundação Marília Souto Vidigal |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| INEP | Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais |
| LDB | Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| MEE | Modelo de equações estruturais |
| MG | Minas Gerais |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| SAEB | Sistema de Avaliação da Educação Básica |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| VIF | Fator de Inflação de variância |
| VME | Variância média extraída |

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um termo tão antigo quanto a troca e o comércio entre os indivíduos, mas ganhou relevância, durante a idade média, com o surgimento dos mercados econômicos, quando os autores começaram a se interessar pelo fenômeno (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012). A pesquisa do empreendedorismo pode ser dividida em três fases: econômica, ciências sociais e estudos de gestão (LANDSTROM; BENNER, 2010).

O economista Schumpeter foi o principal pesquisador da abordagem econômica (FILION, 1999). Segundo Schumpeter (1982), o empreendedorismo trata-se de inovações ou combinações que impulsionam o desenvolvimento econômico. O empreendedor é aquele que “efetivamente leva a cabo novas combinações, perdendo esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando se dedica a dirigi-lo” (SCHUMPETER, 1982, p. 86).

Por outro lado, os estudiosos das ciências sociais tiveram como foco os traços e as personalidades do indivíduo empreendedor. Nessa perspectiva, o psicólogo David McClelland foi o mais conhecido pesquisador, definindo as necessidades de realização e as qualidades pessoais do empreendedor (FILION, 1999; VALE; CORREA; REIS, 2014). E, por fim, os estudos da gestão, atual fase, que é o interesse da administração pelo fenômeno e, dentro desse campo, tem-se o subcampo: o intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo refere-se ao empreendedorismo no interior das organizações que tem ganhado força nos estudos acerca do empreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2003; SUNDIN; TILLMAR, 2008). Segundo Neessen et al. (2019), o intraempreendedorismo envolve inovação de produtos, processos ou serviços, novos negócios, autorrenovação organizacional, reconhecimento e exploração de oportunidades, proatividade, assunção de risco e desvios de práticas existentes na organização. Assim, o intraempreendedorismo tem provocado consideráveis contribuições, ao mostrar a necessidade das organizações de fomentá-lo, para as organizações crescerem, desenvolverem e revitalizarem (ANTONCIC; HISRICH, 2003).

Entretanto a concepção do empreendedorismo ficou restrita ao setor privado, passando a ser incorporada no setor público na “*New Public Management*”, quando a administração pública introduziu práticas da gestão privada no setor público, buscando afastar-se do modelo burocrático predominante na administração pública (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). O movimento gerencial configurou-se pela busca de eficiência e eficácia no setor público

e pelo foco nos resultados (PAULA, 2005). Assim, esse movimento proporcionou a reprodução do empreendedorismo na área pública.

O conceito de empreendedorismo público é polissêmico, ou seja, possui diversas características, dimensões e subáreas, dentre elas, o campo do intraempreendedorismo que se refere ao empreendedorismo dentro das organizações públicas (MORAIS et al., 2015). O intraempreendedorismo pode fomentar a inovação e o desenvolvimento de melhores práticas no setor público, proporcionando desenvolvimento e produtividade nas organizações públicas (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007, 2008; LAPOLLI; GOMES, 2017).

A inserção do intraempreendedorismo, na educação principal, sobretudo, na gestão educacional, é importante, visto a atual dinâmica da sociedade e das relações globalizadas gerarem desafios e exigências, para o sistema educacional, demandando que essas instituições se reinventem e melhorem continuamente (LÜCK, 2009). A gestão educacional refere-se “aos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado” (VIEIRA, 2011, p. 60).

Nessa perspectiva, cada sistema é responsável por um contexto educacional, cabendo aos municípios, foco desta pesquisa, a gestão das instituições da educação infantil e do ensino fundamental (BRASIL, 1988). Assim, a gestão educacional dos municípios é realizada pela Secretaria da Educação, a qual define as ações, projetos e programas a serem realizadas em conjunto com as políticas e planos educacionais definidos pelos órgãos federais e estaduais (VIEIRA, 2011).

Nesse sentido, o estudo de intraempreendedorismo, no âmbito da gestão educacional, merece atenção dos pesquisadores, visto que a atuação nesse contexto poderá influenciar positivamente na melhoria do ensino público municipal. Segundo Oliveira (2011, p. 66), os gestores escolares devem proceder pela ótica do empreendedorismo, empregando, “em cada ação educativa, a energia, a determinação, a crença, a criatividade, o poder de persuasão e as demais características empreendedoras”.

Para executar a pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e aplicados questionários às supervisoras, coordenadoras e monitoras dos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) de um município localizado no interior de Minas Gerais. Os CEMEI's, conhecidos como creches, hotelzinho, escolinha, são responsáveis pelo atendimento e acompanhamento das crianças de seis meses até três anos e onze meses de idade. No Brasil, o

número de matrículas em creches foi 3.186.543, em 2017 e 3.587.292, em 2018, da rede pública e privada, de acordo com o último censo do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), mostrando a relevância e o grande número de instituições presentes.

Sendo assim, foram estimadas várias indagações: qual a interferência dos fatores organizacionais e as características individuais no âmbito escolar de um município do interior de Minas Gerais? Existe intraempreendedorismo na educação infantil? Que práticas são essas? Onde elas são desenvolvidas? Por quem são praticadas? O que influenciou a criação? Quais aspectos organizacionais a influenciaram? Os servidores possuem características/perfil empreendedor?

Essas questões nortearam ao problema mais amplo e que orientou a presente pesquisa: quais são e como são as iniciativas intraempreendedoras existentes na gestão educacional de um município localizado no interior de Minas Gerais? Quais os antecedentes organizacionais e individuais?

1.2 Objetivos

Para responder o problema de pesquisa apresentando, o objetivo geral da pesquisa foi buscar compreender o intraempreendedorismo no setor público a partir de uma análise dos Centros Municipais de Educação Infantil de um município no interior de Minas Gerais. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- a) Identificar, descrever e analisar o processo do intraempreendedorismo nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) de um município no interior de Minas Gerais (MG).
- b) Propor um modelo de mensuração das características organizacionais que podem interferir na orientação empreendedora nos CEMEI's.
- c) Analisar as características empreendedoras nos servidores dos CEMEI's do município.

1.3 Justificativa

A primeira justificativa para esta pesquisa é empírica e de necessidade social. A educação é dever e direito do Estado e possui como finalidade “[...] pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]”

(BRASIL, 1988, art. 205). Para o desenvolvimento do país, é essencial a garantia do ensino de qualidade para todos, porém existem muitos desafios para melhorar a aprendizagem dos estudantes.

Tendo em vista a importância da educação, a gestão das escolas é relevante para estudos da Administração Pública. Entretanto a produção de conhecimento, na área de administração relacionada a esse objeto de estudo, ainda, é incipiente (ABRUCIO, 2010). Medeiros et al. (2011) realizaram uma revisão sistemática, mostrando que a administração escolar tem ocupado pouco espaço, nos eventos e periódicos, o que indica ser um tema pouco pesquisado. Além disso, ressaltam que as pesquisas se relacionam com a área de políticas públicas, financiamento e o investimento na educação, a desigualdade socioeconômica e a equalização das oportunidades educacionais (MEDEIROS et al., 2011, p. 20), que sinaliza a importância deste estudo, à medida que investiga a educação, a partir de aspectos teóricos distintos, no caso, o intraempreendedorismo.

Todavia, ao realizar uma busca, nos últimos cinco anos (2015-2019), nos principais eventos da administração: Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD) e Encontro de Administração Pública da ANPAD (EnAPG), observou-se que a gestão escolar ainda é pouco estudada no campo da administração. Além disso, essa pesquisa resalta a importância da Administração para as organizações escolares que provem meios (recursos, pessoas e tecnologias), a fim de gerar benefícios para a sociedade (MEDEIROS et al., 2011).

Esta pesquisa, portanto, tem o foco, principalmente, em creches. As creches são instituições que exercem um importante papel, não somente de guarda e proteção, mas também de desenvolvimento da primeira infância. Porém as creches ainda são vistas com um caráter de assistencialismo (cuidar) e não como um espaço educativo de aprendizagem (processo de construção, aquisição e apropriação de conhecimento) e desenvolvimento (constituição e aquisição de novas competências de maneira contínua, dinâmica e progressiva para a execução de funções cada vez mais complexas) (COMITÊ CIENTÍFICO DO NÚCLEO CIÊNCIA PELA INFÂNCIA, 2014).

Para James Heckman, ganhador do Prêmio Nobel, em 2000, o investimento, na primeira infância, é uma das melhores intervenções educacionais, pois gera retorno não só para o indivíduo, como também para a sociedade (Fundação Marília Souto Vidigal, 2017). Quanto maior as desigualdades geradas na primeira infância maior a desigualdade social na vida adulta (FMSV, 2017). Os estudos de Heckman indicam que a primeira infância é um dos melhores investimentos por ter melhores retornos, em termo de salários, saúde, estabilidade familiar,

desempenho escolar e menor envolvimento com a violência (FMSV, 2017). Portanto constata-se a importância de discussões e de pesquisas que prezem ao fortalecimento dessas organizações de educação infantil (SPADA, 2005).

A segunda justificativa é de natureza teórica. O intraempreendedorismo é amplamente estudado, no setor privado, contudo, no setor público, ainda carece de pesquisas, visto as suas peculiaridades. O empreendedorismo público tem sido objeto de estudo tanto internacional quanto nacionalmente. Entretanto o termo mostra-se polissêmico com diferentes conceitos, características e práticas, não existindo uma definição geral (MORAIS et al., 2015).

Nessa perspectiva, desponta a corrente do intraempreendedorismo no setor público, resultante das pesquisas de empreendedorismo corporativo, orientação empreendedora dentro da organização pública e análise do comportamento/ características empreendedoras no setor público. Nota-se, no entanto que a maioria dos artigos são de cunho teórico (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009, 2010, 2007, 2008; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016) e poucos de caráter empírico (LIMA et al., 2018; MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; SILVA et al., 2018; TODOROVIC; MCNAUGHTON; GUILD, 2011; TREMML, 2019).

Assim, esta pesquisa irá contribuir para o campo do intraempreendedorismo no setor público, principalmente, no contexto brasileiro, em que o desenvolvimento deste tipo de pesquisa ainda é escasso. Além disso, o desenvolvimento desse campo teórico poderá ser lente de estudo para outras áreas da administração pública. Diante disso, a próxima seção abordada será quanto à temática da gestão educacional com ênfase na origem e funcionamento das creches no Brasil.

1.4 Organização da dissertação

A dissertação está estruturada em quatro seções principais: a primeira parte consiste no referencial teórico, em que, inicialmente, é feita uma discussão sobre a natureza do empreendedorismo para se adentrar-se no subcampo do intraempreendedorismo. Na última parte do referencial teórico, discute-se o intraempreendedorismo no setor público, foco deste estudo.

Na próxima seção, será exposta a metodologia utilizada para a execução desta pesquisa, dividindo-a em abordagem qualitativa e quantitativa. Em seguida, apresentam-se os resultados, sendo também divididos em qualitativo e quantitativo. Na análise quantitativa, é realizada a descrição e análise das ações intraempreendedoras identificadas, enquanto, na análise

quantitativa, apresentam-se a descrição e o modelo de equações estruturais. Por último, são exibidas as considerações finais, as limitações e as sugestões de pesquisa para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção se desdobra em três subseções. A primeira seção aborda sobre a evolução do empreendedorismo, suas definições e principais abordagens. Na segunda aprofunda-se no intraempreendedorismo, foco deste estudo, e por fim, na última parte traz a discussão do intraempreendedorismo no setor público.

2.1 Evolução do empreendedorismo

A pesquisa sobre empreendedorismo tem crescido significativamente, podendo ser estudada por diferentes ângulos, paradigmas ou abordagens, sendo que requer múltiplas lentes teóricas para ser compreendida (CAMPOS; PARELLADA; PALMA, 2012; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012). Segundo Landstrom e Benner (2010), a pesquisa sobre empreendedorismo pode ser dividida em três eras: econômica (1870-1940), ciências sociais (1940-1970) e estudos de gestão (1970 – até dias atuais).

Na era econômica, Richard Cantillon foi o primeiro economista que utilizou o termo *entrepreneur* no “Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral”, publicado em 1755, que pode ser traduzido por “empreender”, em que chamava de empreendedores aquelas pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de lucro, assumindo os riscos (ESLABÃO; VECCHIO, 2016; FILION, 1999; PAULA; CERQUEIRA; ALBURQUEQUE, 2002). O economista Jean-Batiste Say também foi um dos pioneiros da temática, publicou sua obra em 1803 e considerava que o desenvolvimento econômico é resultado da criação de novos empreendimentos, diferenciava a atividade capitalista da atividade empreendedora, pois o empreendedorismo estava associado à inovação e a mudanças (FILION, 1999).

Entretanto, três autores representam a era econômica: Knight (visão americana); Schumpeter (visão alemã) e Kirzner (visão austríaca). Para Knight, o empreendedorismo é a capacidade de lidar com a incerteza, visto que as oportunidades surgem da incerteza da mudança, pela imprevisibilidade (LANDSTROM; BENNER, 2010).

Para Schumpeter, o empreendedor é um inovador que impulsiona a mudança e proporciona o desenvolvimento econômico, por meio do processo de “destruição criativa” (CAMARGO; KIND DA CUNHA; MAZZIOTTI BULGACOV, 2010; VALE; CORREA; REIS, 2014). Segundo Schumpeter (1982), a “destruição criativa” deve-se ao fato de que, ao mesmo tempo em que são criados produtos ou novas estruturas de produção, simultaneamente,

os antigos são extintos. Assim, o desenvolvimento econômico é, respectivamente, um ato destruidor e um ato criativo.

Assim, o crescimento econômico é resultado de inovações ou “novas combinações”: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados ou estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1982). Contudo “[...] alguém só é um empresário, quando efetivamente levar a cabo novas combinações e perde esse caráter, assim que tiver montado o seu negócio, quando se dedicar a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios” ” (SCHUMPETER, 1982, p. 86). Na visão austríaca, o empreendedor é alguém em alerta para identificar e lidar com as oportunidades de lucro (alerta empreendedor), buscando identificar a lacuna entre a oferta e demanda para ganhar dinheiro, auxiliando a restaurar o equilíbrio de mercado (LANDSTROM; BENNER, 2010).

Na era da ciências sociais, os estudos do empreendedorismo também se repercutiram no campo da psicologia e sociologia (LANDSTROM; BENNER, 2010). Conforme Vale (2014), as ciências do comportamento haviam atingido maturidade que permitia a geração de medidas e indicadores de certas dimensões do comportamento humano. O pesquisador McClelland foi quem mais contribuiu, ao estudar quem são empreendedores, seus traços e personalidades, ocupando uma posição de destaque na pesquisa sobre empreendedorismo (FILION, 1999; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012).

As pesquisas de McClelland consistiram em comprovar que a “necessidade de realização” é responsável pelo desenvolvimento econômico (VALE; CORREA; REIS, 2014). Para McClelland, os valores, as motivações humanas e a necessidade de autorrealização são os motores para a busca de atividades empreendedoras (VALE; CORREA; REIS, 2014). Na sociologia, as pesquisas relacionaram o empreendedorismo com o comportamento desviante (quebra de valores tradicionais), com a cultura (foco nos aspectos culturais do surgimento e desenvolvimento da industrialização) e com as diferentes redes de análise (LANDSTROM; BENNER, 2010).

E, por fim, a última era do empreendedorismo relaciona-se com os estudos da gestão. Segundo Landstrom e Benner (2010), a partir da década de 1970, ocorreram grandes mudanças econômicas e políticas na sociedade, como o surgimento de empresas fazendo com que o empreendedorismo ganhasse relevância. A partir da década de 1980, as diferentes áreas da administração se aprofundaram no estudo do fenômeno, crescendo consideravelmente o

número de pesquisadores, publicações, periódicos e conferências (LANDSTROM; BENNER, 2010).

O empreendedorismo no campo da gestão é descrito em três fases: decolagem, crescimento e maturação (LANDSTROM; BENNER, 2010). A decolagem é a fase caracterizada por pesquisas emergentes, desenvolvidas por acadêmicos de diferentes campos de estudos da gestão que foram atraídos pelo empreendedorismo e pequenas empresas. A segunda fase, crescimento, é caracterizada pela migração e mobilidade dos pesquisadores em buscar compreender o empreendedorismo, como fenômeno complexo e heterogêneo, tornando o campo de estudo fragmentado com pouca convergência e pouco conhecimento (LANDSTROM; BENNER, 2010).

E, por fim, a fase de amadurecimento (atual fase), em que podem identificadas algumas particularidades: primeiramente, a discussão acerca do empreendedorismo estão mais aprofundadas, os conceitos centrais e a delimitação do campo. O segundo aspecto é que o empreendedorismo tem sido compreendido como um fenômeno complexo, heterogêneo e multinível. E, finalmente, observa-se o regresso dos aspectos das teorias econômica e psicológica nas pesquisas sobre empreendedorismo (LANDSTROM; BENNER, 2010).

O artigo seminal de Shane e Venkataraman (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of research” (promessa do empreendedorismo como campo de pesquisa – tradução nossa), despertou o debate sobre a pesquisa do empreendedorismo. Para eles, o empreendedorismo é um processo de “como, por quem e com quais efeitos as oportunidades, para criar bens e serviços futuros, são descobertas, avaliadas e exploradas” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218). Assim, o processo empreendedor é considerado com uma sequência de fases que envolve “o estudo de fontes de oportunidades, os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, e o conjunto de indivíduos que os descobrem, avaliam e exploram” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218).

Dessa maneira, nota-se que o processo empreendedor está associado com o conceito de oportunidades (BORGES, 2017). A oportunidade tem sido um ponto central, para o campo do empreendedorismo, mas existe uma grande variedade de perspectivas teóricas e definições que fragmenta a sua compreensão (HANSEN; SHRADER; MONLLOR, 2011). As oportunidades empreendedoras são aquelas situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos para geração de lucros (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Além disso, tem-se a concepção da oportunidade descoberta ou criada. As oportunidades como descoberta pressupõem que as oportunidades são fenômenos objetivos existentes no ambiente e são descobertas pelos empreendedores que possuem características únicas e especiais (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Por outro lado, existe a perspectiva alternativa emergente que pressupõe que as oportunidades são “criadas” por um processo de aprendizado interativo que sucederá na formação da oportunidade (ALVAREZ; BARNEY, 2007).

Dessa forma, o empreendedorismo deve ser entendido como a identificação e a exploração de oportunidades por indivíduos para criação de novas organizações ou no interior de empresas já existentes (STEVENSON; JARILLO, 1990). Segundo Stevenson e Jarillo (1990), a organização empreendedora possui modo de gestão diferente da gestão tradicional, como sistemas de recompensas ou cultura empreendedora, por exemplo.

Ao longo do tempo, surgiram várias vertentes de pesquisa com foco no empreendedorismo. No Brasil, há trinta e três diferentes assuntos que despertaram o interesse de pesquisadores, para o estudo do empreendedorismo, cujo foco no “empreendedor” foi predominante, seguido pelo empreendedorismo social, redes, orientação empreendedora e empreendedorismo feminino (OLIVEIRA JUNIOR et al., 2018). Assim, a vertente do empreendedorismo, a ser estudada nesta pesquisa, será o intraempreendedorismo e orientação empreendedora, especificamente, no setor público.

2.2 Teoria do intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é o empreendedorismo dentro das organizações (PINCHOT, 1985). Segundo Antoncic e Hisrich (2003), o fenômeno trata-se de intenções comportamentais do indivíduo e da organização. Ele ocorre dentro de organizações de pequenos, médio e grande porte, tanto privadas quanto públicas. Para Antoncic e Hisrich (2003), autores seminais, o intraempreendedorismo refere-se:

não só à criação de novos empreendimentos, mas também a outras atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas e postura competitiva (ANTONCIC; HISRICH, 2003, p.9).

Para Neesen et.al (2019), o intraempreendedorismo trata-se de um processo de reconhecimento e exploração de oportunidades, para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional pela inovação, proatividade, assunção de riscos e autorrenovação.

O termo relaciona-se ao conceito de empreendedorismo schumpeteriano que considera o empreendedorismo como a criação de valor, por meio de inovações ou novas combinações, mas possui como foco o empreendedorismo dentro de organizações já existentes (ANTONCIC; HISRICH, 2003). A terminologia também tem semelhanças com a criatividade que é uma solução nova e apropriada para um problema (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Porém, ser criativo ou inovador são elementos necessários, mas não suficientes, visto que, para ser intraempreendedor, deve haver interferência no desempenho organizacional (MOLINA; CALLAHAN, 2009).

Segundo Blanka (2018), a teoria do intraempreendedorismo apresenta diversas abordagens teóricas, não tendo uma distinção dos conceitos relacionados: empreendedorismo corporativo, orientação empreendedora e o intraempreendedorismo. A orientação empreendedora e o empreendedorismo corporativo relacionam-se com nível organizacional, isto é, com ações desenvolvidas pelos tomadores de decisões, pela alta administração – ações *top down* (ANTONCIC; HISRICH, 2003; BLANKA, 2018). Por outro lado, o termo intraempreendedorismo posiciona-se como um conceito de nível individual pelos níveis inferiores da organização – ações *bottom up* (ANTONCIC; HISRICH, 2003; BLANKA, 2018).

A *orientação empreendedora (OE)* trata-se da orientação estratégica da empresa para empreendedorismo (BLANKA, 2018). A orientação empreendedora baseia-se, principalmente, em Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996). Para Miller (1983), a OE trata-se de uma postura estratégica unidimensional da empresa que envolve três dimensões: inovação, proatividade e tomada de risco. Miller (1983) salienta que a organização empreendedora é aquela que investe num produto inovador, envolve-se com o risco, ao introduzir um produto inovador e possui um comportamento proativo, para superar a concorrência.

Lumpkin e Dess (1996) acrescentam dois componentes à orientação empreendedora de Miller (1983): autonomia e agressividade. A autonomia é a liberdade dos indivíduos de criar gerando novas ideias e, em consequência, desenvolverem novos empreendimentos, enquanto a agressividade é a resposta das organizações para dominar a concorrência (LUMPKIN; DESS, 1996).

O *empreendedorismo corporativo* é a segunda corrente de pesquisa em nível organizacional de análise. Trata-se do empreendedorismo em nível geral da organização (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Essa corrente diferencia-se da orientação empreendedora, por identificar duas características relevantes do empreendedorismo, em nível organizacional: criação de novos negócios pela corporação e a renovação da estratégia da corporação

(ANTONCIC; HISRIC, 2003; LENZI et al., 2012). Para Fischer (2011), o empreendedorismo corporativo é um processo de renovação corporativa em firmas existentes, a fim de aumentar a rentabilidade, possibilitar a renovação estratégica e impulsionar a inovação.

Por outro lado, a corrente de *análise em nível individual* busca identificar as características individuais dos intraempreendedores, as determinantes do comportamento e as ações dos funcionários (BLANKA, 2018; NEESSEN et al., 2019). Segundo Blanka (2018), o intraempreendedorismo surge dos funcionários da organização, caracterizando-se como uma ação *bottom up*, ou seja, é aquela que ocorre de baixo para cima, da força operária para os líderes organizacionais.

Assim, intraempreendedorismo consiste em uma estratégia de funcionários de níveis inferiores e médios que geralmente não possuem poder de decisão para implementá-la (KRAUS et al., 2019). Nessa visão, o intraempreendedor é o grande responsável pela mudança e é um elemento central que impulsiona a inovação dentro das organizações pelo desenvolvimento de competências empreendedoras corporativas. organizacional (FERRAS et al., 2018).

Blanka (2018) destaca as pesquisas que tiveram como foco o capital social, principalmente, as redes sociais dos intraempreendedores, como as redes de amigos, e a rede familiares. Segundo Neesen et al. (2019), as definições que incorporaram o nível individual relacionaram-se com o processo dos indivíduos, em realizar novas atividades e buscar novas oportunidades, assim como a criação de iniciativas proativas pelos funcionários da organização, afastando-se e alterando a rotina organizacional.

Entretanto, apesar das diferenças entre intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e orientação empreendedora, muitos estudos veem esses termos como sinônimos. Assim, a fim de evidenciar as diferenças, elaborou-se uma síntese, no Quadro 1, com as principais distinções desses termos.

Quadro 1 – Diferenças entre empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo e orientação empreendedora.

| Intraempreendedorismo | Empreendedorismo corporativo | Orientação empreendedora |
|---|---|---|
| Iniciativas surgem do funcionário de nível intermediário ou operacional | Iniciativas surgem da alta administração | Engloba todos os níveis organizacionais (alta administração, nível intermediário e operacional) |
| Inovação de produtos, processos e procedimentos internos | Criação de novos negócios e a renovação da organização existente (auto renovação) | Identifica se a empresa é ou não empreendedora (inovação, proatividade, assunção de riscos, |

| | | |
|--|--|---|
| | | agressividade competitiva e autonomia) |
| Projetos liderados por qualquer nível hierárquico. | Projetos liderados pela alta administração | Projetos liderados pela alta administração |
| Projetos abrangem qualquer área da organização | Projetos relacionados com o negócio (toda a organização) | Projetos relacionados com o negócio (toda a organização) |
| Unidade de análise: características individuais | Unidade de análise: características organizacionais | Unidade de análise: percepções dos indivíduos sobre a organização |

Fonte: Adaptado de Amo (2010); Emmendoerfer; Valadares; Hashimoto (2010); Ferreira; Pinto; Miranda (2015).

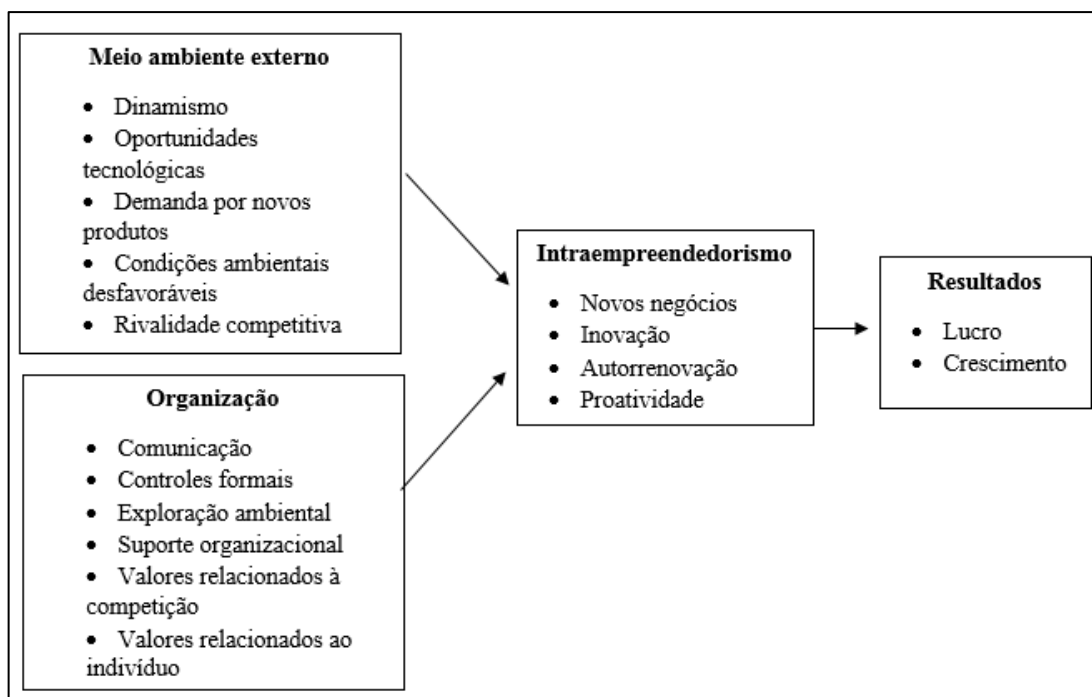
Dessa forma, os estudos acerca da teoria intraempreendedora elucidam que o fenômeno (intraempreendedorismo) advém da articulação do nível individual com o nível organizacional, não sendo apenas um comportamento do indivíduo ou da organização separadamente (BERZIN et al., 2016; NEESSEN, et al, 2019). Assim, deve ser analisado como um processo para compreender as múltiplas perspectivas e os aspectos inexplorados, como o ambiente externo, contexto temporal e social (MOROZ; HINDLE, 2012).

Miller (2011), ao revisitar sua obra, também, enfatiza a importância da contextualização. Para ele, existem inúmeros aspectos do contexto que podem influenciar a orientação empreendedora e, conseqüentemente, seus resultados. O autor destaca que são necessárias caracterizações mais detalhadas do contexto, como investigações sobre o tipo de organização, contexto de país ou região ou contexto setorial para compreender a orientação empreendedora (MILLER, 2011).

O ambiente externo tem papel importante nesse processo, podendo limitá-lo ou favorecê-lo (ANTONCIC, 2007; ANTONCIC; HISRIC, 2001; MOLINA; CALLAHAN, 2009) Antoncic e Hirsch (2001) salientam a influência do contexto, para o intraempreendedorismo, como o dinamismo, oportunidades tecnológicas, crescimento industrial, demanda por novos produtos, mudança desfavorável e rivalidade competitiva (Figura 1).

O dinamismo é a instabilidade percebida e as mudanças constantes que ocorrem no ambiente externo à organização. O crescimento industrial trata-se do aumento das atividades das empresas e, por outro lado, oferecem oportunidades e demanda por novos produtos (ANTONCIC; HISRIC, 2001; ZAHRA, 1993). Já as condições ambientais desfavoráveis tendem a criar ameaça e estimular o empreendedorismo corporativo e, por conseguinte, aumenta a competição entre as organizações (ZAHRA, 1993).

Figura 1 – Modelo de intraempreendedorismo e seus efeitos diretos.



Fonte: Antoncic; Hisrich (2001, tradução nossa).

No contexto organizacional, são salientadas as seguintes características organizacionais: comunicação, controles formais, suporte organizacional, valores relacionados à competitividade e ao indivíduo, conforme a Figura 1. A comunicação aberta para o compartilhamento de informações pode influenciar positivamente o intraempreendedorismo. Os controles formais referem-se às formas utilizadas para monitorar as atividades empreendedoras (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Já a exploração ambiental trata dos conhecimentos e das tendências do ambiente, identificando as suas oportunidades e ameaças (ANTONCIC; HISRICH, 2001). O suporte organizacional é visto como elemento crucial que se refere ao envolvimento da gerência por meio de apoio e recompensas. Com relação aos valores, valores centrados tanto no indivíduo quanto relacionados à competição são impulsores do intraempreendedorismo (ZAHRA, 1991). Segundo Antoncic; Hisrich (2001), o comportamento empreendedor decorre das características valores, crenças e visões dos seus líderes, assim, o empreendedorismo depende da atitude dos seus líderes, visto que esses valores aprimoram a inovação dentro das organizações.

Na Figura 1, observa-se que o intraempreendedorismo foi classificado em quatro dimensões: (1) novos negócios, (2) inovação, (3) autorrenovação e (4) proatividade. Os novos empreendimentos são as novas organizações dentro de organizações existentes, enquanto a

inovação refere-se à inovação de produtos e serviços. Já a dimensão autor renovação é a alteração da organização por meio da renovação das suas ideias iniciais. E dimensão a proatividade é a liderança da organização por meio da introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias operacionais e técnicas administrativas. No que se refere aos resultados, tem-se o crescimento tanto em termo de número de funcionário e aumento de vendas quanto na participação no mercado com relação à concorrência e, conseqüentemente, aumento do lucro (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Neste sentido, observa-se que o intraempreendedorismo é um termo amplo e complexo, sendo influenciado pelo ambiente externo e, principalmente, por fatores organizacionais e pelas características dos membros da organização (NEESSEN et al., 2019). Entretanto é necessário, para a manutenção das organizações privadas no mercado, visto que, com a globalização e o aumento de tecnologia, a competitividade tem aumentado substancialmente.

Na administração pública, o intraempreendedorismo é uma forma de contribuir para o desempenho da gestão pública, proporcionando mais eficiência e eficácia aos serviços públicos e, conseqüentemente, criando valor público para a sociedade. O intraempreendedorismo no setor público é subcampo do empreendedorismo nesse setor. O empreendedorismo público decorre do movimento gerencial, década de 90, que buscou implementar no setor público uma cultura empreendedora pautada na inovação, autonomia e flexibilidade (HEINONEN, 2003; VALADARES.; EMMENDOERFER, 2015).

Dessa forma, o empreendedorismo tem estado presente no contexto público, resultando numa polissemia de termos para defini-lo, contendo diferentes dimensões e características, não existindo uma definição padrão (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; MORAIS et al., 2015). Assim, na próxima seção, será abordado sobre o intraempreendedorismo no setor público, foco deste estudo.

2.3 Intrampreendedorismo no setor público

O empreendedorismo dentro do setor público defronta-se com certas particularidades em relação ao setor privado, em termos de objetivo, autoridade, tomada de decisão, recompensas/motivação, inovação, correr risco, financiamento e lucro (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009). Quanto ao setor público, os objetivos são mais amplos e diversos, os quais causam conflitos entre si; a autoridade é centralizada e autoritária; há menor autonomia e flexibilidade na tomada de decisões; menos incentivos financeiros para os servidores que causam

menor comprometimento e satisfação no trabalho; a inovação enfrenta obstáculos burocráticos e políticos; assume riscos organizacionais grandes sem assumir riscos pessoais; é orientado por objetivos políticos e sociais (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009).

Por outro lado, o empreendedorismo no setor privado têm as metas e os objetivos mais claramente definidos; a autoridade é descentralizada; maior flexibilidade e autonomia nas tomadas de decisões; incentivos financeiros mais altos que proporcionam maior nível de comprometimento e satisfação no trabalho; cria valor por meio da inovação e aproveita os recursos existentes; assume riscos pessoais e financeiros, orientado para o lucro (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009)

Dessa forma, observa-se que as estruturas da administração pública são avessas à prática empreendedora, o que pode ser observado como falta de recompensas o excesso de hierarquia (falta de flexibilidade), a grande quantidade de legislações e a diversidade de objetivos. Tais aspectos tornam complexa a inserção do empreendedorismo na gestão pública (COELHO, 2010; LENZI et al., 2012; LIMA et al., 2018).

As pesquisas sobre o intraempreendedorismo no setor público tiveram como foco o comportamento e as características do ator empreendedor, tendo sido discutido por autores como Ferras et al. (2018) e Silva et al. (2018). Trata-se de uma análise em nível individual (BLANKA, 2018)

Ferras et al. (2018) também compreenderam as competências dos empreendedores nas organizações públicas pelo instrumento da MSI (1990), baseado em McClelland, que discrimina as dez competências empreendedoras: busca de oportunidades e iniciativas (1); correr riscos calculados (2); exigência de qualidade e eficiência (3); persistência (4); comprometimento (5); busca de informações (6); estabelecimento de metas (7); planejamento e monitoramento sistemáticos (8); persuasão e rede de contatos (9); independência (10). O estudo verificou que tais competências foram identificadas nos servidores, mas nem todas apresentaram significativo grau de potencialidade (FERRAS et al., 2018).

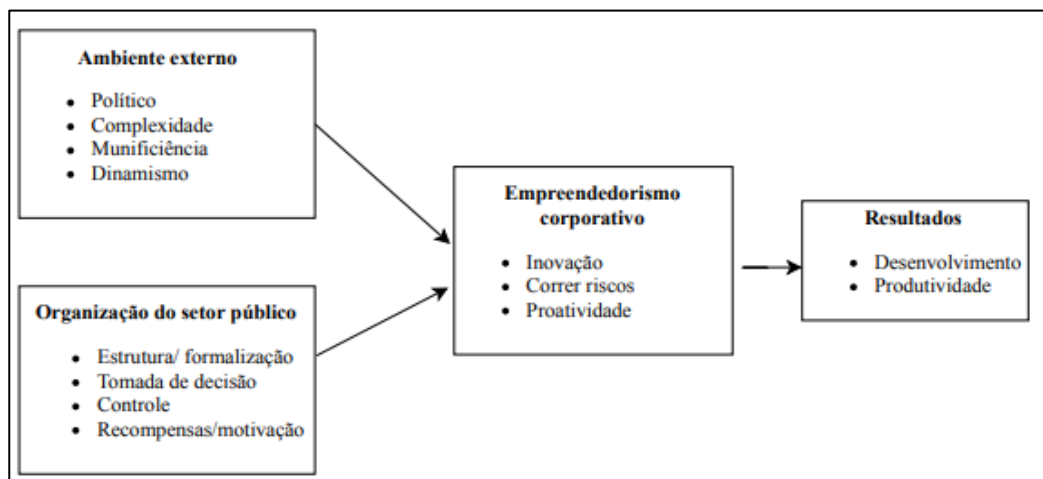
Silva et al. (2018) analisaram o comportamento empreendedor de gestores públicos municipais, por intermédio do Carland Entrepreneurship Index (CEI) que se relaciona a quatro fatores: traços de personalidade, postura estratégica, propensão à inovação e à propensão ao risco. O CEI classifica o comportamento em microempreendedor, empreendedor ou macroempreendedor. Diante dos dados, identificaram-se microempreendedores e empreendedores e nenhum macroempreendedor. Tal fato está associado às condições

organizações: processos burocráticos, intervenção política na administração e punição aos erros.

O empreendedorismo corporativo no setor público é resultado da alta gestão, a qual resulta numa renovação estratégica da organização ou na criação de uma nova organização. Dessa forma, caracteriza-se como *top-down* (cima para baixo), isto é, parte da alta gestão para os servidores. Os principais autores sobre o empreendedorismo corporativo no setor público foram Kearney, Hisrich e Roche (2010, 2007, 2008), Kearney e Meynhardt (2016), Sadler, (2000). Segundo Kearney, Hisrich e Roche (2007), o empreendedorismo corporativo envolve o aprimoramento de competências organizacionais e o desenvolvimento de oportunidades por meio da inovação gerada internamente.

Kearney, Hisrich e Roche (2007) esclarecem que o empreendedorismo corporativo no setor público é resultado do ambiente interno (estrutura/formalidade, tomada de decisão, controle, recompensas/motivação) e ambiente externo (ambiente político, complexidade, munificência e mudanças provenientes do ambiente externo ao setor), conforme a Figura 2 (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

Figura 2 – Modelo de empreendedorismo corporativo do setor público.



Fonte: Kearney, Hisrich e Roche (2007, tradução nossa).

Com relação às características da organização pública, a estrutura/formalização, isto é, a forma de organização do setor público. Kearney, Hisrich e Roche (2007) ainda, asseveram que a burocracia é a organização clássica da administração pública que se caracteriza por organização formal, divisão do trabalho e hierarquia, as quais inibem a organização de fomentar o empreendedorismo, por falhar em fornecer flexibilidade, adaptabilidade e incentivos à

inovação (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; MORRIS; JONES, 1999). E a estrutura organizacional influencia na tomada de decisão no setor público que possui regras, para os tipos de decisões a serem tomadas, assim, a tomada de decisão de decisões pouco flexível e centralizada inibe o empreendedorismo.

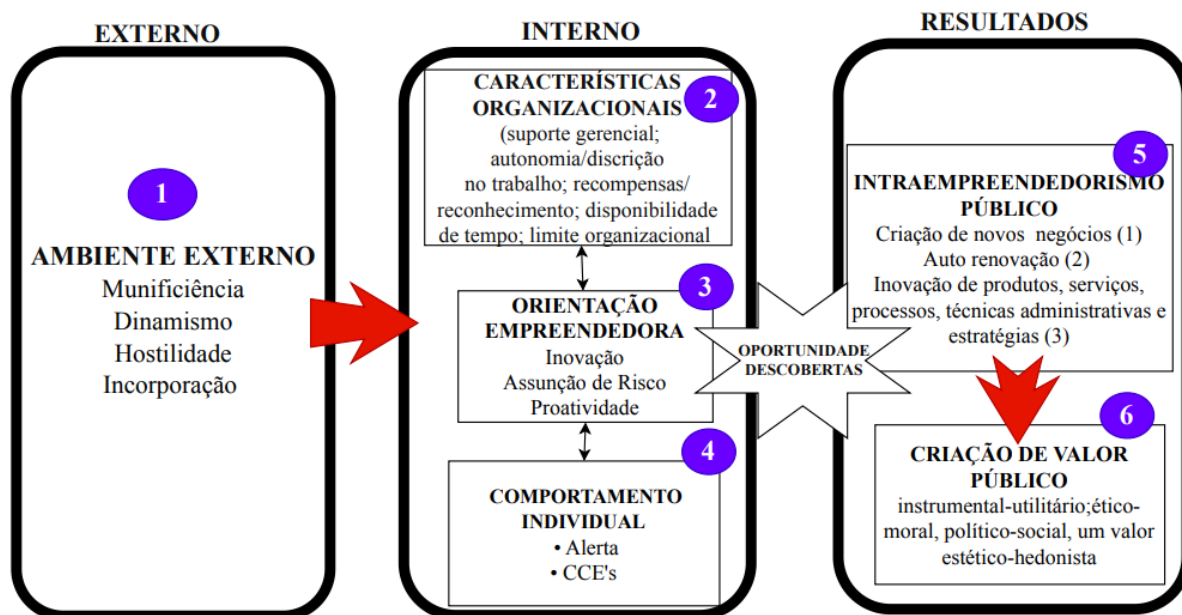
O excesso de controle tem um efeito inibidor, no desenvolvimento da atividade empreendedora, dessa forma, o setor público deve desenvolver um sistema de controle mais flexível e menos formalizado para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Já as recompensas são uma forma de aumentar a motivação dos indivíduos para se aventurarem num comportamento empreendedor (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

O desempenho é um desafio por “não ser quantificável, multicausal e tem diferentes perspectivas” (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007, p. 292). Um resultado genuíno é por meio do desenvolvimento em curto e em longo prazo (receita por produtos e serviços), e a produtividade medida pela eficiência (fazer as coisas com menos) e eficácia (fazer as coisas certas) (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007). Dessa forma, a adaptação da organização às mudanças do ambiente combinado a características organizacionais é favorável ao empreendedorismo corporativo no setor público, sendo o grande obstáculo aos gestores públicos identificarem os processos empreendedores que levam a várias formas de empreendedorismo corporativo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

A Figura 3 apresenta um modelo a fim de compreender o intraempreendedorismo no setor público, com base na literatura. As oportunidades intraempreendedoras surgem de características internas das organizações e do ambiente externo (KRAUS et al., 2019). Primeiramente, destacou-se o ambiente externo. Segundo Welter (2011), o ambiente externo refere-se ao contexto, circunstâncias, condições, situações que favorecem ou limitam as oportunidades.

No modelo teórico de Kearney e Meynhardt (2016), foram consideradas como variáveis do ambiente externo: a munificência, refere-se à capacidade de adaptação da organização diante dos fatores ambientais externos a fim de que se desenvolva o empreendedorismo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). O dinamismo ambiental trata-se da incerteza ambiental, às quais as organizações públicas precisam se adaptar, como as legislações (capacidade das organizações em operar em ambientes imprevisíveis e mutáveis (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

Figura 3 – Modelo do intraempreendedorismo no setor público.



Fonte: Baseado em Kearney; Meynhardt (2016).

Já a hostilidade são fatores ambientais que criam ameaças e, ao mesmo tempo, estimulam a busca de inovação pela organização (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Zahra (1993) define duas condições ambientais hostis que podem afetar o intraempreendedorismo: desfavorabilidade à mudança (ambiente contrário aos objetivos e à missão da organização) e a rivalidade competitiva (intensidade de competição). E por fim, a incorporação que é o vínculo que a organização e os seus membros formam com o ambiente externo, como seus parceiros, cidadãos e o público em geral, os quais possibilitam à organização identificar as necessidades e as oportunidades de novos serviços para a população (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

A segunda parte do modelo trata-se do ambiente interno da organização, o qual é formado pelas características organizacionais, pela orientação empreendedora e pelas características do comportamento empreendedor (CCE's) de McClelland. Constatou-se que tanto nos estudos do empreendedorismo corporativo quanto na orientação empreendedora e do intraempreendedor no setor público as características organizacionais são aspectos relevantes para a estimulação ou restrição do empreendedorismo no interior dessas organizações (SADLER, 2000).

Sadler (2000) evidenciou as seguintes características organizacionais: estrutura; tamanho; cultura; grau de especialização; centralização da tomada de decisões; clareza dos objetivos de desempenho; sistema de recompensas e sanções; grau de autonomia (SADLER,

2000). Kim (2010) também buscou examinar as características organizacionais que influenciam a orientação empreendedora no setor público: hierarquia, formalização, flexibilidade, tamanho, autonomia, especialização, participação nas decisões e desempenho baseado em recompensas (KIM, 2010). Kearney, Hisrich e Roche (2010, 2007, 2008) consideraram as seguintes características organizacionais: estrutura/formalidade, tomada de decisão, controle e recompensas/motivação.

Meynhardt e Diefenbach (2012) examinaram os antecedentes da orientação empreendedora no contexto público a fim de compreender como a OE poderá ser atingida pela administração pública. Basearam-se na ferramenta desenvolvida por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) que avaliaram os seguintes aspectos organizacionais: percepções de suporte gerencial, discricção no trabalho, recompensas / reforço, disponibilidade de tempo e limites organizacionais. Além disso, incluíram na ferramenta as variáveis ambiguidade de meta, expectativa e o localismo dos gerentes. Assim sendo, concluíram que o excesso de expectativas, o localismo dos gerentes e o atual cargo/função são as variáveis de maior impacto na orientação empreendedora do departamento.

Nessa perspectiva, utilizaram-se as características organizacionais, baseadas nesse instrumento de pesquisa, desenvolvido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), conhecido como *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)* - Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo (tradução nossa) que foi amplamente aplicado e validado pela literatura, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo.

| CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS | DEFINIÇÃO |
|---|--|
| Suporte gerencial | Disposição dos gerentes em facilitar e apoiar a atividade empreendedora, por meio do fomento a ideias inovadoras, disponibilização de recursos ou conhecimentos necessários ou a institucionalização da atividade empreendedora. |
| Autonomia/Discricção do trabalho | Tolerância ao erro e à liberdade na tomada de decisões. |
| Recompensas/ reforço | Estimula as atividades da organização, considerando metas, feedback, ênfase na responsabilidade individual e incentivos baseados em resultados. Sendo que as recompensas não precisam ser apenas recompensas financeiras. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Disponibilidade de tempo | O tempo é um recurso importante e necessário que pode ser estimulado por meio “folgas” nas tarefas mais importantes. |
| Limites organizacionais | Trata-se da estrutura organizacional que quanto mais flexíveis, mais promove a atividade empreendedora, porque aumenta o fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização e entre departamentos / divisões dentro da organização. |

Fonte: Adaptado de Hornsby et al. (2009); Hornsby; Holt; Kuratko (2008); Hornsby, Kuratko; Zahra, (2002).

A variável suporte gerencial refere-se ao apoio da alta administração às ideias inovadoras, tanto apoio financeiro quanto não financeiro. A segunda variável, discricção no trabalho/autonomia, trata-se da tolerância ao erro, bem como à liberdade na tomada de decisões, visto que as organizações com maior autonomia tendem a ser mais inovadoras. As recompensas e reforço referem-se às financeiras e não financeiras, como bônus, promoções. A variável disponibilidade de tempo é essencial, para a criação de algo novo; a sobrecarga de trabalho ou desvios de funções proporcionam pouco tempo para o empreendedorismo.

A última variável denominada limites organizacionais trata da ligação da organização com o ambiente externo, bem como também entre os departamentos e divisões organizacionais (HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Porém Davis (2006) propôs que esse construto seja renomeado como clareza de papéis, visto que as variáveis desse construto relacionavam-se mais à clareza de papéis dos indivíduos que a estrutura organizacional (DAVIS, 2006). Entretanto este estudo manteve o nome dos autores criadores do CEAI.

E tais características internas influenciam na orientação empreendedora à organização, conforme Figura 3. A OE no setor público, modificado por Kearney e Meynhardt (2016), é demonstrado:

...pela extensão em que os principais gerentes estão inclinados a favorecer mudanças e inovações para a organização (a dimensão da inovação), assumir riscos relacionados aos negócios (a dimensão de assumir riscos) e tomar ações estratégicas proativas (a dimensão da proatividade), a fim de alcançar metas e objetivos para o bem da sociedade em geral (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016, p. 20–21).

A orientação empreendedora no setor público tem sido discutido por autores como (KARYOTAKIS; MOUSTAKIS, 2016; KEARNEY; HISRIC; ROCHE, 2010, 2007, 2008; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; KIM, 2010; LIMA et al., 2018; MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; URBAN; NKHUMISHE, 2019). As variáveis que envolvem a

orientação empreendedora, em sua estrutura, referem-se à proatividade, inovação e assunção de riscos de Miller (1983).

A dimensão inovação representa novos produtos, processos, tecnologia ou sistemas pela organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Essa perspectiva considera a intenção da organização no comprometimento com novas ideias e criatividade (LUMPKIN; DESS, 1996). A dimensão proatividade no setor público é orientada para a ação para mudanças e antecipação dos possíveis obstáculos que podem inibir a inovação no setor público (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007). Além da inovação e proatividade, organizações públicas precisam assumir riscos, por meio de financiamentos públicos, disponibilização de recursos ou até mesmo com o desenvolvimento de atividades desconhecidas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

Dessa forma, orientação empreendedora no setor público é baseada também nas três dimensões OE: inovação, proatividade e assunção a riscos (KARYOTAKIS; MOUSTAKIS, 2016; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Morris e Jones (1999) ressaltam que essas dimensões da OE devem ser adaptadas às particularidades do setor público. A inovação é a predisposição da organização, para apoiar novas ideias, novidades e processos criativos, as quais irão resultar em novos produtos, processos e serviços públicos (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Já a proatividade é a capacidade da organização em antecipar as necessidades futuras, enquanto a assunção de riscos trata-se da disposição de arriscar em projetos com chances de falhas buscando o bem para sociedade (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

De acordo com o demonstrado na Figura 3, a orientação empreendedora influencia no comportamento empreendedor. Segundo Kearney e Meynhardt (2016), existem três processos necessários ao comportamento empreendedor: alerta, autoeficácia e efetuação. Porém este estudo considerou o alerta empreendedor e as *características do comportamento empreendedor (CCE's)*, visto as diferenças epistemológicas entre elas.

O “alerta empreendedor” foi usado por Kirzner (1973) para explicar que os empreendedores estão em alerta para reconhecer as oportunidades objetivas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Dessa forma, as oportunidades são consideradas como objetivas e são descobertas pelos indivíduos “alerta”, diferenciando indivíduos empreendedores e não empreendedores (ALVAREZ; BARNEY, 2010). As diferenças entre esses indivíduos foi desenvolvida, principalmente, nas pesquisas da psicologia, como de McClelland que mostraram as diferenças quanto à cognição, à propensão a assumir riscos (ALVAREZ; BARNEY, 2010).

A justificativa por esse modelo (conforme Figura 3) inclui as características do comportamento empreendedor

Na década de 1980, os estudos de McClelland sobre as competências comportamentais empreendedoras foram aprimorados pelo Management Systems International (MSI) (Sistemas de Gestão Internacional – *tradução nossa*) em conjunto com outras instituições como United States Agency for International Development (USAID) (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas - *tradução nossa*). Os estudos reduziram de 20 características para 15 e, por fim, para 10 características do comportamento empreendedor de McClelland, conforme o Quadro 3 (MSI, 1990).

Quadro 3 – Características do Comportamento Empreendedor (CCE's).

| CATEGORIAS | | DESCRIÇÃO |
|---------------------|--|---|
| REALIZAÇÃO | Busca de oportunidades e iniciativa | Antecipa e busca as oportunidades, desenvolvendo, agindo antes de forçado ou solicitado. |
| | Correr risco calculados | Assume os riscos, mas avalia as alternativas. |
| | Persistência | Perseverança para vencer os obstáculos e atingir os objetivos definidos. |
| | Exigência de qualidade e eficiência | Busca maneira de realizar as atividades com rapidez e economia (eficiência. Além disso, busca exceder os padrões de excelência. |
| | Comprometimento | Busca concluir o compromisso. |
| PLANEJAMENTO | Busca de informações | Procura informações para atingir os objetivos ou para resolver os problemas. |
| | Estabelecimento de metas | Define objetivos claros em longo e curto prazo. |
| | Planejamento e monitoramento sistemático | Acompanha o planejamento a fim de atingir os objetivos. |
| PODER | Persuasão e rede de contatos | Cria estratégias para persuadir os outros e ampliar a rede de contatos. |
| | Independência e autoconfiança | Autoconfiança e capacidade de enfrentar os problemas. |

Fonte: MSI (1990).

No Quadro 3, observa-se que dez CCE's foram agrupadas em três dimensões de competências: realização, planejamento e poder (MCCLELLAND, 1987). A realização está relacionada com um desafio pessoal, que gera uma estrutura motivacional no empreendedor, a

qual está relacionada à busca de oportunidade e iniciativa (BOI), correr riscos calculados (RIS), persistência (PERS), exigência de qualidade e eficiência (EQE) e comprometimento (COMP) (MSI, 1990).

O planejamento envolve características relacionadas à maneira de planejar alguma atividade, como a busca de informações (INF), estabelecimento de metas (MET); planejamento e monitoramento sistemático (PLAN). No que diz respeito à dimensão do poder trata-se da influência sobre as pessoas e a capacidade de mudar opiniões de outrem, determinadas pelas persuasão e rede de contatos (PERC); e independência e autoconfiança (INDC).

Os resultados (Figura 3) gerados pelo modelo é o intraempreendedorismo e a criação de valor público. Apesar das diferenças entre setor público e privado, baseou-se na literatura privada para desenvolver o conceito de intraempreendedorismo público. Segundo Neessen et.al (2019), o intraempreendedorismo trata-se de um processo de reconhecimento e exploração de oportunidades, para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho organizacional pela inovação e autorrenovação.

Segundo Antoncic e Hisrich (2003), o intraempreendedorismo refere-se a iniciativas comportamentais, como a criação de novos negócios, autorrenovação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas. Dessa forma, o intraempreendedorismo público envolve não apenas a criação de novos negócios e autorrenovação, mas também inovações de produtos, serviços e processos no interior das organizações públicas.

Portanto o intraempreendedorismo envolve inovação incremental (pequenas melhoras) e radical (inovação disruptiva) (ANTONCIC; HISRICH, 2001), enquanto a renovação refere-se à redefinição da noção da organização, reorganização e a mudanças no sistema organizacional, voltadas para a inovação de negócios, reorganização e a introdução de mudanças em todo o sistema para inovação (DESLATTE; SWANN, 2020).

Essa perspectiva segue o pressuposto de que as oportunidades são fenômenos objetivos existentes no ambiente e são descobertas pelos empreendedores (ALVAREZ; BARNEY, 2007). Esse pressuposto enfatiza o ambiente externo e as características dos empreendedores, porém, por considerar as oportunidades como descobertas, que acontecem no interior das organizações, as características organizacionais também são essenciais, visto que influencia a descoberta e a exploração da oportunidade.

Finalmente, o valor público é compreendido como o valor ou a importância que os cidadãos dão aos resultados das políticas públicas e aos serviços públicos que lhe são ofertados

(MOORE, 1994). Segundo Hartley et al. (2017), existe pelo menos três componentes do valor público: a ideia de valor público, como uma contribuição para a esfera pública (BENINGTON, 2005); a noção de valor público, como a adição de valor por meio de ações no ambiente organizacional (MOORE, 1994) e, por fim, a noção de triângulo estratégico (proposição de valor público, o ambiente e os recursos operacionais) que leva a uma gestão eficaz (MOORE, 1994). Além disso, o valor público subdivide-se em quatro tipologias:

valor instrumental-utilitário, por exemplo, melhor serviço ou melhores resultados financeiros; (2) um valor ético-moral, por exemplo, maior equidade e justiça; (3) um valor político-social, por exemplo, melhores relações entre diferentes grupos da sociedade; e (4) um valor estético-hedonista, por exemplo, melhor reputação e autoestima de uma administração (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016, p. 34).

Dessa forma, esse modelo de análise da intraempreendedorismo público é resultado da descoberta e da exploração de oportunidade por quaisquer membros das organizações públicas. Assim, as mudanças no ambiente externo e interno em conjunto com as características organizacionais e individuais proporciona a criação de valor público (HORNSBY; KURATKO; MONTAGNO, 1999; KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são demonstrados os principais procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Dessa forma, foi realizada uma sistematização dos procedimentos metodológicos, conforme Quadro 4, apresentando a natureza da pesquisa, o objeto de estudo, os instrumentos e as análises dos dados. Em seguida, será caracterizada a pesquisa e apresentado o objeto de estudo. Posteriormente, são apresentados a coleta, a sistematização e análise dos dados qualitativa e quantitativa.

Quadro 4 – Estratégia metodológica da pesquisa.

| | |
|--|---|
| Ontologia-epistemologia | Realismo crítico |
| Quanto à natureza | Abordagem qualitativa e quantitativa |
| Quanto aos procedimentos | Estudo de caso |
| Objeto de estudo | Centro Municipal de Educação Infantil no interior de Minas Gerais |
| Instrumentos de coleta de dados | Entrevista semiestruturada; observação não participante; pesquisa documental; questionário; |
| Análise dos dados | Análise de conteúdo Análise descritiva Modelo de equações estruturais |

Fonte: Do autor (2020).

3.1 Caracterização e abordagem de pesquisa

Os pressupostos ontológicos e epistemológicos desta pesquisa em empreendedorismo focam em uma perspectiva de processo empreendedor e de oportunidades (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Dessa maneira, esta pesquisa segue o pressuposto que as oportunidades estão presentes no ambiente, sendo descobertas pelo “alerta empreendedor”, caracterizando ontoepistologicamente como realismo crítico (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). O realismo crítico permite a utilização tanto de técnicas quantitativas quanto de técnicas qualitativas, visto que a associação dessas abordagens complementa a compreensão do fenômeno (PIMENTEL, 2014).

Dessa maneira, a pesquisa utilizou-se das duas abordagens: qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa busca entender o fenômeno por meio dos indivíduos em entrevistas e

observação detalhadas (DENZIN; LINCOLN, 2006). Segundo Denzin e Lincoln (2006), o termo qualitativo enfatiza os processos, as qualidades, os significados e as limitações que não são examinados experimentalmente. A pesquisa também se caracteriza como quantitativa, pois foram quantificados as características organizacionais, a orientação empreendedora e os aspectos individuais sob a perspectiva dos servidores dos CEMEI's do município.

Com relação aos objetivos, é uma pesquisa explicativa por “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2008, p. 28). Esse tipo de pesquisa possui um caráter mais aprofundado da realidade, visto que busca compreender o intraempreendedorismo público na educação infantil de um município no interior de Minas Gerais.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, por possibilitar um estudo profundo, a fim de permitir o conhecimento e detalhamento do fenômeno (GIL, 2008). Segundo Creswell (2007), esse procedimento possibilita a exploração, em profundidade de um programa, atividade, processo ou de pessoas, utilizando inúmeros instrumentos de coleta de dados. Essa pesquisa enquadra-se como estudo de caso haja vista que foi realizado um estudo aprofundado da educação infantil de um município.

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo da pesquisa são as creches – primeira parte da educação infantil – de um município do interior de Minas Gerais (MG). A escolha do município ocorreu, em razão de estar incluso no Projeto Ações Empreendedoras, projeto este financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG)¹ e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)² que busca mapear as estratégias dos gestores públicos para o cumprimento do Plano Nacional de Educação (2014-2024).

O município é um dos maiores do Sul de Minas Gerais, possuindo aproximadamente 100.000 (cem mil) habitantes (IBGE, 2019). A cidade destaca-se pela agropecuária, indústria e, principalmente, pela presença de universidades e faculdades que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão no município e em suas proximidades.

A sistema educacional do município contém 15 (quinze) Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) e 16 (dezesesseis) escolas municipais com pré-escola, ensino

¹ Projeto FAPEMIG CSA APQ 02927/16

² Número CAAE 23306619.5.0000.5148

fundamental I e II. Três escolas estão localizadas na zona rural do município, as quais atendem a educação infantil e o ensino fundamental. Os CEMEI's são responsáveis pelas modalidades: Berçário (6 meses a 1 ano), Maternal I (1 a 2 anos), Maternal II (2 a 3 anos), Maternal III (3 a 4 anos) (DOC 5). Nessas instituições, as crianças recebem quatro refeições: desjejum, almoço, lanche da tarde e jantar, as quais são preparadas, consoante o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), a fim de resguardar as necessidades nutricionais dos estudantes, durante a hora escolar, sendo que são realizadas dietas especiais, quando apresentado parecer médico (DOC 5).

3.3 Abordagem qualitativa

Nessa seção será abordado a coleta e análise de dados referente a metodologia de natureza qualitativa.

3.3.1 Coleta de dados da abordagem qualitativa

A coleta de dados de caráter qualitativo consistiu na utilização de três técnicas: entrevistas semiestruturadas, observação não participante e pesquisa documental. A entrevista semiestruturada consiste em poucas perguntas para extrair as visões e as opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007).

As entrevistas foram realizadas em dois momentos. Primeiramente, foram realizadas entrevistas individuais com as supervisoras na Secretaria Municipal de Educação, individualmente de junho a julho de 2019. O roteiro buscou identificar iniciativas de intraempreendedorismo público, na gestão educacional do município, com as quais se buscava identificar o cumprimento das metas determinadas no PNE 2014-2024, de acordo com Apêndice A.

Dentre as vinte metas estabelecidas no plano, onze foram selecionadas, pois se tratavam de ações direcionadas especificamente para esfera municipal, sendo as seguintes metas: 1, 2, 4, 5, 6, 7, 15, 16, 17, 18 e 19, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024.

| META | DESCRIÇÃO |
|------|--|
| 1 | Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil, em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças de até 3 (três) anos até o final da vigência deste PNE. |
| 2 | Universalizar o ensino fundamental de 9 (nove) anos, para toda a população de 6 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que pelo menos 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos conclua essa etapa na idade recomendada até o último ano de vigência deste PNE. |
| 4 | Universalizar, para a população de 4 (quatro) a 17 (dezesete) anos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, o acesso à educação básica e ao atendimento educacional especializado, preferencialmente na rede regular de ensino, com a garantia de sistema educacional inclusivo, de salas de recursos multifuncionais, classes, escolas ou serviços especializados, públicos ou conveniados |
| 5 | Alfabetizar todas as crianças, no máximo, até o final do 3º (terceiro) ano do ensino fundamental. |
| 6 | Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos (as) alunos (as) da educação básica. |
| 7 | Fomentar a qualidade da educação básica, em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB. |
| 15 | Garantir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no prazo de 1 (um) ano de vigência deste PNE, política nacional de formação dos profissionais da educação de que tratam os incisos I, II e III do caput do art. 61 da Lei n 9.394, de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da educação básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam. |
| 16 | Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada, em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino. |
| 17 | Valorizar os (as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos (as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE |
| 18 | Assegurar, no prazo de 2 (dois) anos, a existência de planos de Carreira para os (as) profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino e, para o plano de Carreira dos (as) profissionais da educação básica pública, tomar como referência o piso salarial nacional profissional, definido em lei federal, nos termos do inciso VIII do art. 206 da Constituição Federal |

- 19** Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Fonte: Brasil (2014).

No segundo momento, realizaram-se entrevistas nos CEMEI's com adaptações no roteiro semiestruturado das entrevistas, pois nessa etapa o foco foi nas iniciativas intraempreendedoras mapeadas na primeira etapa das entrevistas. Além disso, buscou-se identificar ações intraempreendedoras que surgissem dos CEMEI's. Tais entrevistas foram realizadas, em três CEMEI's, utilizando o critério geográfico e indicação pelas supervisoras: "O sitio do pica-pau amarelo" (oeste), "A turma da Mônica" (centro), "A arca de Noé" (leste). Essas entrevistas foram realizadas, individualmente, de março a junho de 2019. Os nomes das escolas são fictícios inspirados em livros clássicos da literatura infantil.

Com relação ao tempo, as entrevistas nas duas etapas tiveram duração heterogênea, conforme Quadro 6. Ressalta-se que a identidade dos entrevistados foi preservada a fim de não comprometer a realização da pesquisa (Quadro 6). Para tanto, os nomes foram inspirados em autores clássicos da literatura. Além disso, vale destacar também que todas as entrevistas foram realizadas *in loco*, sendo gravadas e, em seguida, transcritas. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice C.

Quadro 6 – Amostra dos entrevistados e cargo.

| Entrevistas | Cargo | Nome fictício | Duração |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------|
| 1º momento Supervisoras | Supervisora I | Ruth Rocha | 1h9min |
| | Supervisora II | Cecília Meirelles | 1h8 min |
| 2º momento Coordenadoras | CEMEI "O sitio do picapau amarelo" | Monteiro Lobato | 35 min 48s |
| | CEMEI "A turma da Mônica" | Maurício de Sousa | 24 min 3s |
| | CEMEI "A arca de Noé" | Vinicius de Moraes | 45 min |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A segunda técnica de coleta de dados trata-se da observação não participante que consiste na observação dos fatos, sem nenhuma mediação, ficando alheio à situação estudada (GIL, 2008). Assim, a pesquisadora observou a iniciativa intraempreendedora "Roda de Conversa" durante a participação de alguns encontros (Quadro 7). Além disso, durante todo o

período de observações, foram sendo realizadas notas de campos de campo, a fim de registrar as informações coletadas.

Quadro 7 – Observação não participante.

| Data | Local | Nome | Descrição |
|-------------------------------|----------------------|-------------|---------------------------|
| 5/11/2018 | Chapeuzinho Vermelho | OB1 | Roda de Conversa |
| 6/11/2018 | Pinóquio | OB2 | Roda de Conversa |
| 28/8/2019 | O menino maluquinho | OB3 | Roda de Conversa |
| 1/11/2019 a 15/12/2019 | Todos os 15 CEMEI's | OB4 | Aplicação do questionário |

Fonte: Do autor (2020).

A última técnica de coleta de dados utilizados foi a pesquisa documental composta por materiais que não receberam tratamento analítico, como documentos oficiais, reportagens, contratos (GIL, 2008). Nesta pesquisa, foram utilizados, principalmente, documentos oficiais obtidos por meio do site da prefeitura e pelo portal da transparência do município. Foram utilizados os documentos conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Documentos utilizados na pesquisa.

| Identificação | Tipo de documento | Descrição |
|----------------------|---|--|
| DOC 1 | Capacidade de Turmas e Alunos das Unidades Escolares. | É um documento com o número de alunos por instituição, sendo possível verificar a capacidade de cada organização. |
| DOC 2 | Processo seletivo simplificado edital nº 07/2019 – SME/x | É o edital de processo seletivo, para o ano de 2020 da rede municipal, no qual consta o número de vagas, atribuições e carga horária dos servidores. |
| DOC 3 | Carta de serviços da Secretaria Municipal de Educação. | É um documento em que consta a política educacional do município analisado. |
| DOC 4 | Folha de pagamento de outubro/2019 | Na folha de pagamento consta a remuneração de todos os servidores do município analisado. |
| DOC 5 | Subprojeto da educação infantil: “uma escola de todos/as e de cada um/a – a escola da infância” | Refere-se ao subprojeto do projeto “ABC”, que apresenta os objetivos específicos e geral, justificativa e o desenvolvimento. |

| | | |
|--------------|-----------------------------|---|
| DOC 6 | Edital de Concurso nº1/2012 | Edital do último concurso realizado para a educação no município analisado. |
|--------------|-----------------------------|---|

Fonte: Do autor (2020).

3.3.2 Sistematização e análise dos dados da abordagem qualitativa

Para a análise dos dados das entrevistas semiestruturadas, utilizou-se a técnica análise de conteúdo, por ser um dos procedimentos para tratamento de dados de pesquisas qualitativas (MINAYO, 2000). A análise de conteúdo trata-se de

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Desse modo, foi possível descrever as práticas intraempreendedoras, seus objetivos e suas formas de operacionalização. Para complementar, foram utilizados dados das observações não participantes, reportagens, manual e normas administrativas, os quais auxiliaram na resposta aos objetivos geral e específico da pesquisa: identificar, descrever e analisar o processo do intraempreendedorismo nos CEMEI's de um município no interior de Minas Gerais (MG).

Existem três momentos para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). A pré-análise é a organização dos dados em que é feita a transcrição e a leitura flutuante dos dados gerados. A segunda fase é a exploração do material que consiste na codificação, isto é, a transformação do texto em unidades agregadas (BARDIN, 2011). Nessa fase, utilizou-se o programa *Microsoft Office Excel* para tabulação e, conseqüentemente, a codificação dos dados.

E, por fim, o tratamento dos dados que consiste na interpretação dos códigos em categorias temáticas (BARDIN, 2011). Segundo Bardin (2011), a análise temática baseia-se em descobrir o sentido da comunicação. As categorias temáticas foram baseadas nos preceitos teóricos, sendo definidas *a posteriori*, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Categorias utilizadas na análise de conteúdo *a posteriori*.

| CATEGORIAS PARA ANÁLISE TEMÁTICA | | |
|--|--|---------------|
| Descrição do contexto da iniciativa empreendedora | O contexto é compreender onde, quando, quem (pessoas | Welter (2011) |

| | | |
|---|--|--|
| | envolvidas), como ocorre e por que ela ocorre | |
| Ambiente Externo | Tecnologia/ Dinamismo do ambiente externo | Kearney; Meynhardt (2016) |
| Oportunidade | Situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos | Shane; Venkataraman (2000) |
| Exploração da oportunidade | Alerta empreendedor | Kearney e Meynhardt, (2016); Kirzner, 1979) |
| Dimensões do intraempreendedorismo | Inovação de produtos, processos ou serviços; autorrenovação. | Antoncic; Hisrich, (2001); Kearney; MeynhardT (2016) |

Fonte: Do autor (2020).

3.4 Abordagem quantitativa

Nessa seção será descrito a coleta e análise de dados referente a metodologia de natureza quantitativa, referente a aplicação dos questionários.

3.4.1 Coleta de dados da abordagem quantitativa

Na etapa quantitativa, a coleta de dados foi feita por questionário, que possui a vantagem de garantir o anonimato dos respondentes e não expõe os pesquisados à influência de opiniões, além de atingir um maior número de pessoas (GIL, 2008).

Os questionários foram aplicados entre os meses de novembro e dezembro de 2019. Foi estruturado com base na literatura e em questionários existentes (CASTRO, 2011; HORNSBY; HOLT; KURATKO, 2008; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Foi adaptado ao objeto de pesquisa e, principalmente, aos objetivos desta pesquisa, de acordo com Apêndice D. Estruturou-se em três blocos de perguntas: primeiramente, questões demográficas (sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade e renda) e, em seguida, o cargo/função que ocupa na organização, quanto tempo trabalha na rede municipal e o tempo de ocupação do atual cargo/função.

O segundo bloco de questões trata-se de questões relacionadas às características organizacionais e a orientação empreendedora: suporte gerencial (SG9 a SG15); autonomia do

trabalho (AU16 a AU20); recompensas/reforços (REC21 a REC23); disponibilidade de tempo (TEM24 a TEM28); limites organizacionais (LO29 a LO32) e orientação empreendedora (OE33 a OE39) (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012). Entretanto, apesar dessas cinco categorias já terem sido aplicadas no setor público, sobretudo, internacionalmente, realizou-se uma adaptação para o contexto brasileiro e, também, ao contexto educacional municipal, visto que tais construtos foram construídos baseados no contexto europeu.

Nesse bloco, utilizou-se a escala do tipo-Likert que difere das escalas Likert (original) por não realizar os somatórios itens (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017). Assim, a escala tipo-Likert classifica-se como escala ordinal (não métrica) e podem ser utilizadas as seguintes análises estatísticas: mediana, distribuição de frequência, correlação de Spearman ou Kendall; teste Mann-Whitne e estatísticas multivariadas. Dessa forma, os respondentes puderam atribuir um valor de um a cinco nas afirmações, correspondendo à seguinte sequência: 1 - Discordo totalmente, 2 –Discordo, 3- Não tenho certeza, 4-Concordo e 5 - Concordo totalmente.

O último bloco de questões relacionou-se às Características do Comportamento Empreendedor (CCE's), baseado em McClelland (MSI, 1990). As CCE's subdividem em três grupos: o grupo realização que avalia a busca de oportunidade e iniciativa (BOI), persistência (PERS), comprometimento (COMP), exigência de qualidade e eficiência (EQE) e correr riscos calculados (RIS). No grupo planejamento, analisam-se o estabelecimento de metas (MET), busca de informação (INF) e planejamento e monitoramento sistemático (PLAN). E, por fim, o conjunto de poder que busca avaliar a persuasão e rede de contatos (PERC) e independência e autoconfiança (INDC) dos respondentes, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Características do comportamento empreendedor (CCE's).

| DIMENSÕES | CATEGORIAS | QUESTÕES | | |
|---------------------|-------------------------------------|-----------------|-----|-----|
| Realização | Busca de oportunidade e iniciativa | Q40 | Q50 | Q60 |
| | Persistência | Q49 | Q59 | Q62 |
| | Comprometimento | Q48 | Q58 | Q61 |
| | Exigência de qualidade e eficiência | Q47 | Q57 | Q63 |
| | Correr riscos calculados | Q46 | Q56 | Q64 |
| Planejamento | Estabelecimento de metas | Q45 | Q55 | Q65 |
| | Busca de informação | Q44 | Q54 | Q66 |

| | | | | |
|--------------------------|--|-----|-----|-----|
| | Planejamento e monitoramento sistemático | Q43 | Q53 | |
| Conjunto de poder | Persuasão e rede de contatos | Q42 | Q52 | Q67 |
| | Independência e autoconfiança | Q41 | Q51 | Q68 |

Fonte: Adaptado MSI (1990).

Observa-se que a característica “Planejamento e Monitoramento Sistemático”, ao fazer adaptações para o contexto educacional, ficou apenas com duas variáveis, não satisfazendo a regra de três variáveis por construto, sendo excluído da análise (HAIR et al., 2009). Nesse bloco de questões, utilizou-se uma escala Likert (original), pois realizou-se o somatório das questões (ANTONIALLI; ANTONIALLI; ANTONIALLI, 2017). Nesse caso, os respondentes puderam atribuir um valor de um a cinco, em cada questão, correspondendo à seguinte sequência:

1. Nunca pratico este comportamento
2. Raramente pratico este comportamento
3. Algumas vezes pratico este comportamento
4. Na maioria das vezes pratico este comportamento
5. Sempre pratico este comportamento

O público-alvo, para a aplicação dos questionários, foram os servidores dos CEMEI's ocupantes dos seguintes cargos/funções: coordenadora, supervisora pedagógica, assistente pedagógica, professores e monitores. Assim, para a definição do tamanho da amostra, utilizou-se a formula I, por se tratar de uma população finita:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde: n = Tamanho da amostra
 σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão
 p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica
 q = Percentagem complementar
 N = Tamanho da população
 e^2 = Erro máximo permitido

(I)

Diante da população, 227 (monitores), 15 (coordenadoras), 37 (professoras), seis (supervisoras), perfizeram uma população total de 285 servidores. Assim, adotou-se um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 5% devendo a amostra atingir 141 respondentes, porém, atingiu-se apenas 134 respondentes. Todavia Hair; Ringle; Sarstedt (2011) determina que o tamanho da amostra deve ser 10 vezes maior que o número de caminhos estabelecido no

modelo. Nesse critério, a amostra deveria ser de no mínimo 50 respondentes, assim, a amostra atingida é apropriada.

A técnica de amostragem foi não probabilística por conveniência, visto que muitos servidores do público-alvo não possuíam tempo disponível para responder ao questionário. O Quadro 11 apresenta a amostra por instituição de respondentes do questionário. Ressalta-se que os nomes das escolas/CEMEIS foram substituídos por nomes fictícios, baseados na literatura infantil, a fim de garantir o sigilo das informações desta pesquisa.

Quadro 11 – Amostra de respondentes por CEMEI.

| | NOME DO CEMEI | SEGMENTO | AMOSTRA |
|--|-----------------------------|--------------------------------|----------------|
| Centro Municipal de Educação Infantil (CEMEI) | O sítio do pica-pau amarelo | Berçário, Maternal I, II e III | 4 |
| | A turma da Mônica | Berçário, Maternal I, II e III | 8 |
| | A Arca de Noé | Berçário, Maternal I, II e III | 22 |
| | Os três porquinhos | Berçário, Maternal I, II e III | 12 |
| | A bela e a fera | Berçário, Maternal I, II e III | 4 |
| | Chapeuzinho Vermelho | Berçário, Maternal I, II e III | 11 |
| | Pinóquio | Berçário, Maternal I, II e III | 5 |
| | Bambi | Berçário, Maternal I, II e III | 7 |
| | Cinderela | Berçário, Maternal I, II e III | 16 |
| | Peter Pan | Berçário, Maternal I, II e III | 6 |
| | Branca de Neve | Berçário, Maternal I, II e III | 7 |
| | A bela adormecida | Berçário, Maternal I, II e III | 12 |
| | A pequena sereia | Berçário, Maternal I, II e III | 4 |
| | O patinho feio | Berçário, Maternal I, II e III | 6 |
| | João e o pé de feijão | Berçário, Maternal I, II e III | 10 |
| | | TOTAL | 134 |

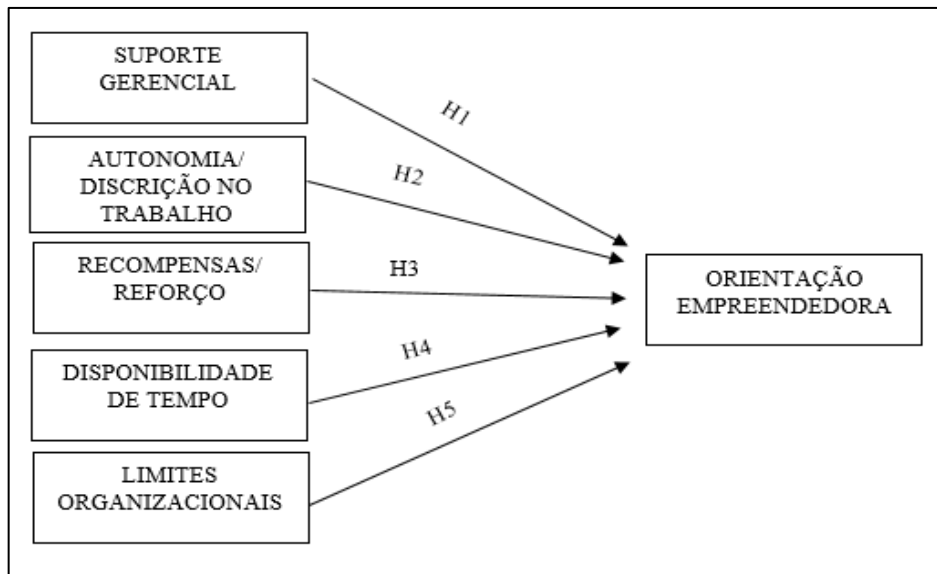
Fonte: Do autor (2020).

3.4.2 Sistematização e análise dos dados da abordagem quantitativa

Para a realização da análise dos dados da abordagem quantitativa, foram definidas cinco hipóteses, baseadas em Meynhardt e Diefenbach (2012). A partir disso, desenvolveu-se o modelo de equações estruturais (Figura 4). As hipóteses descritas, a seguir, que foram investigadas:

- **Hipótese 1 (H1):** O suporte gerencial influencia positivamente na orientação empreendedora da organização.
- **Hipótese 2 (H2):** A autonomia/discrição no trabalho influencia positivamente na orientação empreendedora da organização.
- **Hipótese 3 (H3):** As recompensas/reforços influenciam positivamente na orientação empreendedora da organização.
- **Hipótese 4 (H4):** A disponibilidade tempo, bem como uma carga de trabalho adequada, influencia positivamente na orientação empreendedora da organização.
- **Hipótese 5 (H5):** O limite organizacional flexível influencia positivamente na orientação empreendedora da organização.

Figura 4 – Modelo de equações estrutural com as hipóteses.



Fonte: Do autor (2020).

Dessa forma, foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para a análise descritiva dos dados e um *software* para a análise do Modelo de Equações Estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (MEE/PLS). O MEE trata-se de relações entre construtos por meio de técnicas multivariadas (BIDO; DA SILVA, 2019). Além disso, é mais adequado a pesquisas com múltiplos construtos, representado por diversas variáveis de medidas e distinguidos por serem exógenos ou endógenos, sendo que os exógenos

(suporte gerencial, discrição no trabalho/autonomia, recompensas/reforços, disponibilidade de tempo e limites organizacionais) são usados para explicar os endógenos (orientação empreendedora) (HAIR et al., 2009).

Finalmente, buscando sistematizar as informações expostas nos procedimentos metodológicos, o Quadro 12 apresenta os objetivos da pesquisa relacionados com a estratégia metodológica utilizada nesta dissertação.

Quadro 12 – Objetivos da pesquisa e estratégia metodológica utilizada.

| Objetivos | Método de dados | Fonte de dados | Análise dos dados |
|--|--|---|--------------------------|
| Objetivo Geral: Compreender o intraempreendedorismo no setor público a partir de uma análise dos Centros Municipais de Educação Infantil de um município no interior de Minas Gerais. | Estudo de caso | Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados. | Todas as análises |
| Objetivo específico 1: Identificar, descrever e analisar o processo do intraempreendedorismo nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) de um município no interior de Minas Gerais (MG). | Entrevista semiestruturada e observação não participante | Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados. | Análise de conteúdo |
| Objetivo específico 2: Propor um modelo de mensuração das características organizacionais que podem interferir na orientação empreendedora nos CEMEI's. | Aplicação de questionário | Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados | <i>Software</i> |
| Objetivo específico 3: Analisar as características empreendedoras nos servidores dos CEMEI's do município. | Aplicação de questionário | Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados | SPSS |

Fonte: Do autor (2020).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nesta dissertação. Na seção 4.1 contextualiza-se o objeto de estudo. Na seção 4.2, são apresentados os resultados referentes às práticas intraempreendedoras identificadas, nos CEMEI's do município analisado, resultado da pesquisa qualitativa. Posteriormente, é realizada uma reflexão sobre os resultados obtidos na seção 4.2. Na seção 4.4, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, sendo que, na seção 4.4.1, foram realizadas a análise descritiva e a discussão dos dados: caracterização da amostra, as respostas dos construtos e as características do comportamento empreendedor dos servidores dos CEMEI's. Por fim, na seção 4.2.2, são apresentados os resultados referentes à análise, em nível organizacional dos CEMEI's, em que quais são analisados os aspectos organizacionais que influenciam a orientação empreendedora, bem como o modelo proposto.

4.1 Contextualização do objeto de estudo

A gestão educacional é resultado de um processo de transformação social, econômica e política, sendo uma construção histórica (RIBEIRO; CHAVES, 2012). Dessa forma, a gestão educacional é envolvida por aspectos políticos que, em articulação com o sistema econômico e as políticas de Estado, determinam os posicionamentos e a atuação dos gestores (RIBEIRO; CHAVES, 2012). Assim, a forma de gerenciamento da educação é vinculada ao formato de administração pública (CARVALHO, 2012)

Dessa forma, existem dois modelos de gestão educacional evidentes: a perspectiva burocrática (administração pública burocrática) e a perspectiva democrática (gerencialismo). O modelo de administração burocrático-racional refere-se à gestão com definição dos procedimentos de planejamento e condução das ações da escola, sendo um modelo estático de escola e de direção (LÜCK, 2000; SANTOS; PANHOCA, 2017). Nesse modelo de direção da escola, o diretor é dependente dos órgãos centrais (secretarias, superintendências...) que determinam as ações a serem tomadas, sendo “guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais” (LÜCK, 2000, p. 13).

Segundo Luck (2000), o papel do diretor se resume em repassar as informações, controlar, supervisionar, isto é, dirigir o fazer escolar, conforme as normas do sistema de ensino, sendo “bom diretor” quem cumprisse essas obrigações inteiramente e, conseqüente, o diretor era isento das responsabilidades dos resultados obtidos (LÜCK, 2000).

Por outro lado, o gerencialismo foi um modelo normativo pós-burocrático que buscava uma administração pautada na eficiência, eficácia e competitividade, preceitos da administração privada (SECCHI, 2009). Essa perspectiva passa a ser utilizada, a partir da década de 1980, com o ideal de gestão democrática da Constituição Federal que preconizava a participação de todos, nas decisões escolares, além da necessidade de modernização da gestão educacional por práticas organizacionais mais flexíveis, descentralizadas e autônomas, afastando-se da centralização das decisões, burocratização e racionalização dos preceitos burocráticos (CARVALHO, 2012; SANTOS; PANHOCA, 2017).

Esse modelo de gestão pública provocou uma reestruturação e redefinição na gestão, bem como a organização do trabalho escolar, tanto em termos de escola, quanto de sala de aula, os quais são pautados na flexibilização, descentralização e autonomia (CARVALHO, 2012). Segundo Paro (2006), essa concepção busca a valorização dos sujeitos educacionais, para o desenvolvimento da participação, nos debates importantes à instituição, como também para as tomadas de decisões, planejamento, ações e avaliações. Além disso, ressaltou-se a importância dos órgãos colegiados, como Conselhos de Classe, Conselhos escolares, Associação de Pais e Mestres (APM) e Grêmios Estudantis (CARVALHO, 2012).

A gestão educacional, baseada nos preceitos gerenciais, redefiniu as funções do Estado que passou de executor para regulador do sistema de ensino, por meio dos sistemas de avaliação, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Prova Brasil, Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), dentre outros (BERNADO; CHRISTOVÃO, 2016). Contudo essas mudanças na gestão educacional provocaram a substituição do termo “administração” por “gestão”, por entender que a gestão é um processo de equipe escolar em conjunto com a participação da sociedade (LÜCK, 2000).

A gestão educacional manifesta-se, por meio da organização do sistema de ensino Federal (União), estadual e municipal, tendo cada ente federativo incumbências e formas de articulação própria no desenvolvimento da educação escolar. Ressalta-se que a União é responsável apenas pelo Ensino Superior; os Estados têm responsabilidade sobre o Ensino Médio e o Ensino Fundamental (anos iniciais e anos finais); e os Municípios sobre a Educação Infantil (creche e pré-escola) e o Ensino Fundamental (anos iniciais e anos finais), conforme Figura 1 (BRASIL, 1988).

Figura 5 – Sistema Educacional Brasileiro.

| EDUCAÇÃO BÁSICA | | | | | ENSINO SUPERIOR | |
|-----------------|-------------------|------------|----------------------|--------------|-----------------|---------------------------|
| ETAPAS | Educação Infantil | | Ensino fundamental | | Ensino médio | |
| | Creche | Pré-escola | Anos iniciais | Anos finais | | |
| FAIXAS ETÁRIAS | 0 a 3 anos | 4 a 5 anos | 6 a 10 anos | 11 a 14 anos | 15 a 17 anos | Acima de 18 anos |
| COMPETÊNCIA | Municípios | | Estados e municípios | | Estados | Governo Federal e Estados |

Fonte: Abuchaim (2015).

Diante da amplitude da gestão educacional, esta pesquisa teve como ênfase as creches pela importância dessas organizações, para as crianças, nos primeiros anos de vida (ROCHA et al., 2011). Assim, torna-se relevante a compreensão dos aspectos históricos e as principais legislações acerca dessa etapa da educação.

A história da educação infantil está diretamente associada ao contexto da sociedade, do trabalho, das políticas de assistência social e da trajetória das outras organizações escolares (KUHLMANN JR, 2015). A revolução industrial estimulou uma reorganização da classe operária, proporcionando oportunidades para as mulheres e, conseqüentemente, alterou a organização familiar (FULY; VEIGA, 2012). Assim, a mulher operária teve a necessidade de entregar os filhos pequenos aos cuidados de outras, visto que os filhos maiores acompanhavam as mães no trabalho fabril (FULY; VEIGA, 2012). Diante desse contexto, Robert Owen, na Escócia, criou a primeira escola para filhos de operários que atendia as crianças de dois a seis anos (FULY; VEIGA, 2012).

No Brasil, a assistência e educação das crianças foram denominadas creches, escola maternal, jardim de infância, centro de recreação, parque infantil, dentre outros (KUHLMANN JR, 2015). No ano de 1899, a criação o Instituto de Proteção e Assistência à Infância do Rio de Janeiro e a creche da Companhia de Fiação e Tecidos Corcovado (RJ) foram primordiais para o processo de assistência às crianças brasileiras (KUHLMANN JR, 2015).

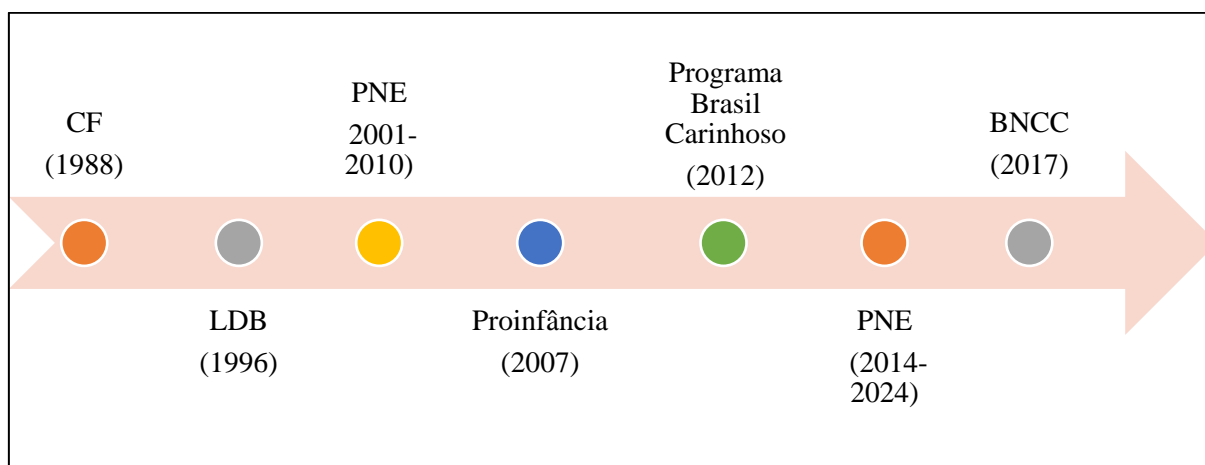
Nessa ótica, foram criadas várias outras associações e instituições para oferecer saúde, sobrevivência, direitos sociais e educação das crianças menos favorecidas economicamente (NASCIMENTO, 2017), dentre elas: Jardim da Infância Caetano de Campos, em São Paulo

(1896), primeira creche popular (1908), Jardim de Infância de Campos Salles (1903), dentre outras (KUHLMANN JR, 2015).

No Brasil, assim como na Europa, as creches tinham o intuito de cuidar dos bebês das mães trabalhadoras, a fim de amplificar a inserção das mulheres no mercado de trabalho (KUHLMANN JR, 2015). Além disso, as creches foram marcadas pela perspectiva médico-higienista que via essas organizações como forma de combater a alta mortalidade infantil do período, pois considerava que as cuidadoras não possuíam conhecimento sobre os cuidados básicos da saúde (KUHLMANN JR, 2015).

Segundo Silva e Soares (2017), as creches surgiram, a partir da influência de três fatores: preocupação com a mortalidade infantil, a preocupação com aumento da criminalidade (pobreza ameaça a tranquilidade) e por aspectos religiosos para inibir a revolta das classes operárias. Assim sendo, a primeira infância foi marcada por uma longa trajetória e inúmeras modificações, principalmente, com a Constituição de 1988 – grande marco na educação infantil – que determinou a educação infantil como parte do sistema educacional brasileiro (SILVA; SOARES, 2017). Diante disto, elaborou-se uma linha do tempo, após CF/1988, conforme Figura 6.

Figura 6 – Linha do tempo Educação Infantil.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva e Soares (2017).

Entretanto, na década de 90, a relevância da educação infantil ainda é incipiente (SILVA; SOARES, 2017). Nesse período, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394/1996 – traz moderadas modificações para a melhoria da organização dessa etapa da educação básica. A LDB alterou o sistema de educação do Brasil, desde a educação infantil até o ensino superior. Porém, para a educação infantil, a LDB apenas

determinou que as creches fossem destinadas a crianças de 0 a 3 anos, enquanto a pré-escola para alunos de 4 a 6 anos (BRASIL, 1996).

Em 2001, teve início o primeiro Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172/2001, que definiu objetivos e metas, para a educação brasileira, para os próximos dez anos (BRASIL, 2001). Para 2010, as metas buscavam a ampliação da oferta de educação infantil, estabelecimento de padrões mínimos de infraestrutura, instauração de Programa Nacional de Formação dos Profissionais de Educação Infantil e dentre outros (BRASIL, 2001).

Segundo Silva e Soares (2017), a educação infantil ganhou maior relevância e aumento tanto de financiamento como de políticas públicas. Primeiramente, a instauração do Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos, para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (Proinfância), buscando melhoria na infraestrutura física da rede de Educação Infantil (BRASIL, 2007). Em 2012, o Programa Brasil Carinhoso que destinava recursos financeiros para creches públicas ou conveniadas com alunos de zero a 48 meses (BRASIL, 2012). Além disso, outras ações como a alteração da CF/1988, determinando a obrigatoriedade da educação, a partir dos 4 anos.

Em 2014, foi instituído o segundo Plano Nacional de Educação (PNE) pela Lei nº 13.005/2014. Esse PNE foi destinado, para o decênio 2014-2024, sendo determinadas diretrizes, metas e estratégias para todo o sistema educacional nesse período. Dentre as diretrizes estão a erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, promoção da gestão democrática, melhoria da qualidade da educação, dentre outras (BRASIL, 2014). Para a educação infantil, tem-se Meta 1 exclusiva para a educação infantil e as Metas 4, 6, 15, 16, 17, 18 e 19, conforme Quadro 13 que sintetiza as descrições das metas.

Quadro 13 – Metas do Plano Nacional de Educação destinadas à Educação Infantil.

| META | DESCRIÇÃO |
|-------------|--|
| 1 | Universalização da pré-escola e educação infantil |
| 4 | Universalização do atendimento a alunos com deficiência |
| 6 | Ampliação da educação em tempo integral |
| 15 | Formação continuada dos professores |
| 16 | Formação em nível de pós-graduação |
| 17 | Valorização dos profissionais do magistério das redes públicas de educação básica para equiparar seu rendimento médio com profissionais equivalentes |
| 18 | Planos de Carreira para os profissionais da educação básica e superior pública de todos os sistemas de ensino, tendo como referência o piso salarial nacional profissional |
| 19 | Efetivação da gestão democrática da educação |

Fonte: Elaborado pela autora com base no PNE (2014-2024).

Em 2017, foi instituída a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) que busca orientar os currículos de todos os sistemas de ensino, inclusive, a educação infantil (BRASIL, 2017). A BNCC define os conhecimentos, as competências e as habilidades, para cada etapa da educação infantil, fornecendo orientações para as secretarias municipais e as instituições de Educação Infantil (BRASIL, 2017).

A BNCC determinou os seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento: *conviver* com outras crianças e adultos (1); *brincar* de diversas formas e em diferentes espaços e tempos (2); *participar* na escolha das brincadeiras, dos materiais e dos ambientes, desenvolvendo diferentes linguagens e elaborando conhecimentos, decidindo e se posicionando (3); *explorar* os elementos do ambiente interno e externo da escola (4); *expressar* suas necessidades, emoções, sentimentos, dúvidas, hipóteses, descobertas, opiniões, questionamentos, por meio de diferentes linguagens (5) e *conhecer-se* construindo sua identidade pessoal, social e cultural (6) (BRASIL, 2017).

Diante desses seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento, foram definidos os cinco campos de experiências: (a) o eu, o outro e o nós; (b) corpo, gestos e movimentos; (c) traços, sons, cores e formas; (d) escuta, fala, pensamento e imaginação; (e) espaços, tempos, quantidades, relações e transformações (BRASIL, 2017).

Entretanto, mesmo com os diversos avanços na educação infantil, ainda há muito a desenvolver. Silva e Soares (2017) destacam dois obstáculos enfrentados, principalmente, pelas creches. Primeiro, com relação ao investimento, as creches demandam muito investimento, visto que necessitam de maior número de funcionários, para atender menor quantidade de alunos por sala e, conseqüentemente, proporcionar um serviço de maior qualidade. O segundo gargalo trata-se do atendimento em creches, apesar de se tratar de um direito social das famílias e crianças, o país ainda não consegue atender em plenitude todas as crianças nessa faixa etária (SILVA; SOARES, 2017).

Nessa perspectiva, destaca-se também a desvalorização dos profissionais das creches, visto que os cargos - monitor, recreador, educador infantil – exercem funções de docentes, mas sem os mesmos direitos e garantias dos docentes da educação básica (CARA, 2012). Além disso, ressaltam-se as deficiências estruturais e profissionais com formação adequada, escassez de materiais pedagógicos e de propostas pedagógicas e o afastamento das creches com as famílias (CARA, 2012).

Diante do exposto, constata-se que as Secretarias de Educação Municipais e os gestores escolares enfrentam inúmeros obstáculos para a gestão das creches. Assim, o

intraempreendedorismo é uma alternativa na gestão educacional, em decorrência das exigências e dos desafios a que os gestores são expostos, em termos pedagógicos, administrativo e financeiro. Dessa forma, as ações intraempreendedoras podem contribuir para a resolução desses problemas e, em decorrência, à melhoria dos serviços oferecidos pelas creches públicas brasileiras.

4.2 Análise qualitativa

Nessa seção, buscou-se identificar as iniciativas intraempreendedoras nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's). Os dados colhidos foram analisados a partir do modelo adaptado de Kearney e Meynhardt (2016) (Figura 3). Assim, buscou-se identificar situações em que houvesse mudança no processo intraorganizacional, bem como nos processos de produção e fornecimento de bens e serviços públicos, os quais são originados pelas descobertas de oportunidades pelos indivíduos empreendedores.

Dessa forma, a partir de agora, as duas iniciativas intraempreendedoras identificadas serão descritas e analisadas, baseando-se na Figura 3, com ênfase no ambiente externo que proporcionou o reconhecimento das oportunidades e, no processo de comportamento empreendedor (alerta ou CCE's), que possibilitou a exploração da oportunidade. Além disso, buscou-se identificar as características organizacionais que foram favoráveis ao desenvolvimento das ações. As ações foram o projeto “ABC” destinado aos alunos da rede municipal de ensino e o “Roda de Conversa” destinado às coordenadoras dos CEMEI's.

- **Projeto de leitura “ABC”**

O projeto “ABC” foi promulgado, em 2017, com o intuito de desenvolver o gosto e prazer pela leitura na educação infantil, ensino fundamental I e II. A leitura contribui de maneira significativa, para a formação cidadã, influenciando a sociedade, ampliando as visões e as interpretações sobre o mundo (KRUG, 2015). Assim, analisa-se este projeto a partir do modelo adaptado de Kearney e Meynhardt (2016).

É fato que a tecnologia digital e a internet fazem parte do dia a dia não apenas dos adultos, mas também da rotina das crianças. Os dispositivos eletrônicos, como smartphones, computadores, *tablets*, influenciam diretamente na maturação cognitiva, afetiva e social das crianças em virtude do sedentarismo inerente ao processo de automação proporcionado pela tecnologia (PAIVA; COSTA, 2015). Além disso, há aumento da utilização de tecnologia pelas

crianças, em decorrência do barateamento dos equipamentos, que possibilitam um acesso a todas as classes sociais e a utilização pelos pais para entreter as crianças (BERGAMO, 2018).

Assim, com base no desenvolvimento da tecnologia, em decorrência do dinamismo do ambiente externo, isto é, das mudanças do ambiente externo, nascem novas oportunidades estimulando as organizações a inovarem (ZAHRA, 1991). Entretanto, em razão dos malefícios da tecnologia e da preocupação com os prejuízos que podem ser causados, no desenvolvimento mental, físico e social da criança, surge a oportunidade de estimular a prática de leitura dos livros físicos para as famílias, e principalmente, para as crianças, conforme as falas da Cecília Meirelles, Mauricio de Souza e Monteiro Lobato:

Eu sempre pensei na questão de ter um **projeto institucional que levasse a leitura e levasse mais pessoas a ler por isso que eu falei “ABC”**. E aí essa é nossa intenção, fazer com que as crianças leiam, que as crianças levem os livros para casa, que as famílias leiam para as crianças, que a família vá até a escola contar história (CECÍLIA MEIRELLES, grifo do autor).

O objetivo maior é levar a leitura, novamente os livros, porque estão abandonados. **Ninguém procura a biblioteca mais, deixou a biblioteca, os livros, aquelas coleções estão deixando de existir**. Então, com isso, está voltando a leitura, **a leitura é importante para fala, para desenvolvimento intelectual, para futuro aluno fazer uma pesquisa, para tudo**. E a criança que lê, a pessoa que lê muito ela tem uma desenvoltura diferente dos outros que lê coisas boas né?! **porque hoje tudo é internet, tudo é celular, tablete, essas coisas**. A gente tá conseguindo inserir novamente os livros nas famílias (MAURICIO DE SOUZA, grifo do autor).

Assim, ela conhece o livro desde cedo, então, pelo projeto passa a cobrar dos pais para contar uma historinha, necessidade de ler para as crianças, **sair um pouquinho do celular, do virtual** (MONTEIRO LOBATO, grifo do autor).

Observa-se que essa prática empreendedora para ser alcançada, em nível organizacional, é fundamental que o indivíduo esteja atento às oportunidades (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). No caso, constatou-se que as supervisoras foram fundamentais por reconhecerem e explorarem essa oportunidade, sendo uma iniciativa do tipo *top down* (cima para baixo), pois foi elaborada pela Secretaria de Educação do município, devendo os servidores (coordenadores, monitores e professores) executarem as atividades (BLANKA, 2018).

Além disso, o Projeto “ABC” não acarretou gastos adicionais e nem comprometeu a folha de pagamento, corroborando com a pesquisa de Valadares et al., (2012) de que, no empreendedorismo do setor público, a exploração das oportunidades é realizada com a utilização dos recursos disponíveis para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional. Assim, proporcionou o projeto, conforme a passagem da supervisora Cecília Meireles:

a gente trabalha mesmo com o que a gente tem na escola quanto material como humano e a gente tenta trazer outras pessoas, enriquecer o projeto algo mais e isso as escolas tem liberdade... (CECÍLIA MEIRELES, grifo da autora).

Nesse momento, é possível visualizar uma das características do empreendedorismo no setor público: falta de incentivos financeiros (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009). Assim, os servidores buscam os resultados possíveis com a utilização dos meios disponíveis. Nesse caso, o efeito é o estímulo à leitura, bastava que houvesse articulação no interior organizacional para o desenvolvimento do projeto. Segundo Kearney e Meynhardt (2016), os indivíduos devem conhecer e explorar oportunidades viáveis.

Com relação ao tipo de intraempreendedorismo: criação de novo negócio, renovação estratégica ou inovação de produtos, processos ou serviços (ANTONCIC; HISRICH, 2001), o projeto “ABC” é considerado uma renovação estratégica por ser uma transformação na organização, alterando a forma de execução das atividades, por meio do realinhamento desse serviço (ANTONCIC; HISRICH, 2003; DESLATTE; SWANN, 2020). O projeto reestruturou as atividades pedagógicas desenvolvidas, nos centros municipais de educação infantil, a fim de estimular o hábito de leitura nas crianças atendidas por essas instituições (DOC 5).

No início do ano letivo, são definidos os objetivos geral e específico do projeto e, principalmente o tema, por exemplo, em 2019, o tema foi “Uma escola de todos/as e de cada um/a – a escola da infância” (DOC 3). Além disso, cada CEMEI define um “elemento mágico” que se consiste em uma mascote, em cada instituição do projeto, por exemplo: uma coruja, um lápis, uma boneca. Observa-se que cada CEMEI é responsável por determinado tema, direcionando suas atividades em consonância com o tema e o segmento atendido, tendo autonomia para o desenvolvimento do projeto. A autonomia, a liberdade, para o desenvolvimento do trabalho, são dimensões essenciais ao intraempreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). A autonomia pode ser observada nos seguintes relatos:

[...] essa semana estão trabalhando os três porquinhos. Então, além do conto da história, reconto para as crianças, as atividades na brinquedoteca, e biblioteca, eles vão para parte externa, vão ver os materiais que foram citados naquela história. 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 (MONTEIRO LOBATO).

[...] Essa mala viajante, a gente monta uma pastinha que vai um livro, um trabalhinho para família. Então, a família conta a historias para as crianças, tira foto do momento da atividade em família, momento da leitura do livro, depois com as crianças fazem um trabalhinho, do jeito que a criança faz, pode ser um desenho, pode ser colagem. Algumas turmas pedimos para fazer um trabalhinho

diferente mais um trabalhinho da leitura, leem um livro, se é um livro sobre gatinho aí eles fazem de material reciclável a montagem de um gatinho, se é um patinho monta um patinho (MAURICIO DE SOUZA).

Com relação aos resultados do projeto, as entrevistas ressaltaram o desenvolvimento da criatividade nas crianças, por meio do relato das histórias, principalmente, as crianças com idade entre 2 a 4 anos. Além disso, destacou-se que o projeto “ABC” foi uma forma de estimular o hábito de leitura das crianças com as famílias, conforme a seguinte passagem “...a história da cinderela, tem abóbora, então, vieram as famílias fazerem caldinho de abóbora” (VINICIUS DE MORAIS). Assim, foi uma forma de aproximação entre a organização e as famílias, sendo o foco principal do projeto para esse segmento (crianças de 6 meses a 4 anos). Segundo FMSV (2017), é necessário defender a interação família-escola e valorizar os diferentes papéis e o fato de a criança compartilhar de dois contextos diferentes.

A gente tem relato assim superinteressante que as famílias agradecem, fazendo essa parceria com o CEMEI de contar história. **Tem um relato de uma família que agradeceu muito que ela nunca tinha feito aquele momento de leitura com a criança de 2 anos.** Então, eles reconhecem a importância da leitura, reconhecem a importância do livro na vida das crianças ... é uma parceria total e acaba que essa parceria dá um sucesso em todos os trabalhos desenvolvidos depois (MAURICIO DE SOUZA, grifo da autora).

A aproximação dos CEMEIS's com as famílias propicia a incorporação de um contato mais próximo com a organização que ajuda na identificação das necessidades e oportunidades para novos serviços e novas formas organizacionais (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). A interação da creche com a família aumenta o nível de conhecimento da família sobre a creche e vice-versa (FMSV, 2017).

Porém constatou-se que as funcionárias desenvolvem diversas atividades para o desenvolvimento do projeto “ABC”. Entretanto não recebem nenhuma recompensa e nem reconhecimento da Secretaria de Educação, idealizadora do projeto. Segundo Meynhardt e Diefenbach (2012), quanto o comportamento empreendedor não é recompensado e nem reconhecido, há pouco incentivo extrínseco para se empenhar no empreendedorismo. Em contrapartida, recebem muito apoio por parte da secretaria, o apoio organizacional é uma característica essencial para o intraempreendedorismo, dado que transmite mais confiança aos servidores (ANTONCIC; HISRIC, 2001). As seguintes passagens demonstram o apoio organizacional:

[...] a gente sente muito apoio sabe, graças a Deus, às vezes, assim, eu sou muito chorona acontece algo que eu fico pensando, meu Deus, lá na secretaria sem marcar horário a gente chega ó preciso conversar, **elas ouvem a gente, atende, ajuda, sabe graças a Deus suporte a gente tem é uma grande ajuda pra gente, isso é muito bom** (MAURICIO DE SOUZA, grifo da autora).

[...] **eu tenho um apoio muito grande**, nossa eu troco muito, troco muita ideia com a Cintia, nossa ligo pra ela, falo das minhas ideias (VINÍCIUS DE MORAES, grifo da autora).

A Secretaria de Educação sempre foi muito próxima né, sabe qualquer momento que a gente liga que precisa **elas estão sempre prontas atendendo** (MONTEIRO LOBATO, grifo da autora).

Com relação ao Plano Nacional de Educação (2014-2024), o projeto “ABC” não se enquadra diretamente em nenhuma das metas previstas no plano e nem nas estratégias. Entretanto a leitura é um instrumento importante no processo de aprendizagem e alfabetização das crianças (META 5). A creche tem sido considerada como uma “janela de oportunidade”, pois nela são desenvolvidas habilidades, aptidões e competências, as quais permitirão aprimoramento de habilidades mais complexas no futuro (FMSV, 2017). Além disso, o projeto é uma forma de contribuir para uma gestão democrática (META 19), visto que aproxima CEMEI’s das famílias dos educandos.

No fim de cada ano, realiza-se a culminância do projeto “ABC” com todos os CEMEI’s e com a participação da comunidade escolar para a apresentação dos resultados desenvolvidos. Além disso, as coordenadoras, monitoras e professoras elaboram portfólio com todas as atividades desenvolvidas, durante o ano, para exposição na Secretaria Municipal de Educação, conforme Figura 7.

Figura 7 – Fotos do Projeto “ABC” expostas na Secretaria de Educação.



Fonte: Registro realizado pela autora (2020).

O projeto “ABC” mostra-se um trabalho coletivo com o envolvimento de todos os membros dos CEMEI’s, em busca da criação de valor do tipo valor instrumental-utilitário, ao melhorar um serviço público, por meio da aceitação e apoio das coordenadoras e servidoras, conforme os seguintes relatos (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

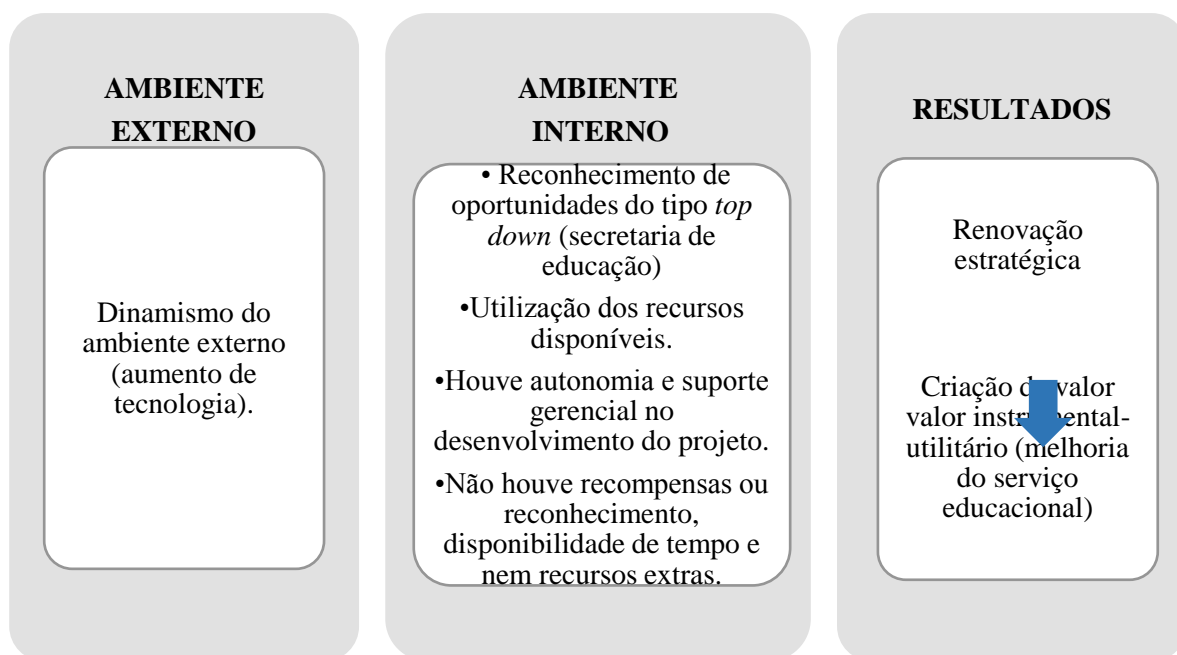
Ela partiu da Secretaria de Educação, mas teve uma aceitação maravilhosa de todos os educadores (MAURICIO DE SOUZA, grifo da autora).

[...] a **Secretaria de Educação** tem essa reunião inicial com todas as coordenadoras e **fazem a proposta do projeto de leitura**, todos os CEMEI’s participam” (VINÍCIUS DE MORAES, grifo da autora).

Dessa forma, as creches buscam cumprir o papel de não apenas zelar pelas crianças e pelo bem-estar físico e emocional, mas também de promover a aprendizagem escola, por meio da adesão a esse projeto dos CEMEI’s. A articulação entre a creche e a família, propiciada pelo projeto ABC, é essencial para a promoção do desenvolvimento da criança, visto que a criança partilha desses dois contextos que influenciam nas suas aprendizagens (FMSV, 2017).

Dessa forma, baseando-se no modelo de intraempreendedorismo público (Figura 3) realizou-se uma síntese com base no projeto ABC, conforme a Figura 8. Observa-se o ambiente externo e ambiente interno propiciou uma renovação estratégica e, conseqüentemente, a criação de valor instrumental-utilitário por meio da melhoria do serviço educacional oferecido pelas creches do município analisado.

Figura 8- Síntese do projeto ABC.



Fonte: Elabora pela autora (2020).

- **Roda de Conversa**

O Roda de Conversa originou-se, a partir de solicitações das coordenadoras dos CEMEI's; de uma necessidade de compartilhamento de informações entre elas, para alinhamento das práticas, a fim de garantir a aprendizagem e desenvolvimento das crianças. Assim, percebe-se a incorporação que é a aproximação das partes interessadas para oferecer um serviço de qualidade (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Além disso, as inúmeras mudanças nas legislações, isto é, o dinamismo do ambiente (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016), destinados à educação infantil, como o BNCC, a revisão do projeto político pedagógico e, mais recente, a avaliação da educação infantil, tornam-se primordiais espaços para a discussão entre as coordenadoras e supervisora.

Dessa forma, a partir da complexidade da gestão dos CEMEI's e da necessidade de efetivação e de ações, para a garantia de uma educação infantil de qualidade, demandou-se a necessidade de espaços de discussões, surgindo a oportunidade de criação da Roda de Conversa a de melhoria da gestão dos CEMEI's. Diante disso, a supervisora responsável pela educação infantil criou o “Roda de Conversa”, em 2018. Foram momentos de mostrar as boas práticas, os problemas e conhecer os espaços físicos de cada unidade do município, conforme pode ser observado nos trechos, a seguir:

[...] encontra pra falar das boas práticas de cada unidade, conhecer o espaço físico do outro e vocês tem que ver elas já estão antigas aí no município e não conhecem um monte de unidade educacional no município (RUTH ROCHA).

No primeiro ano, foram realizados encontros mensais, em cada um dos quinze CEMEI's do município, a fim de que cada coordenadora conhecesse a estrutura física e a realidade da outra instituição:

Roda de Conversa ele funcionava assim é, nós visitávamos os CEMEIS a cada mês, todas coordenadora, iríamos conhecer a realidade do outro CEMEI a clientela né, como é a... como são as crianças atendidas naquele CEMEI, a comunidade dali e a gente deparava né com as situações diferentes, o que desse CEMEI eu posso levar pra fazer igual no meu, o quê que eu tenho do meu CEMEI que eu posso contribuir com esse, o que no meu que deu certo né, o quê que eu trabalho lá com as crianças que poderia beneficiar esse aqui, então nós levávamos sugestões de um CEMEI pro outro e aproveitávamos também, para receber o que eles tinham para nos oferecer, pra sempre me busca de melhorias na qualidade da educação das crianças...(MONTEIRO LOBATO).

a gente reúne todas as coordenadoras e senta com a nossa coordenadora chefe que é a Ruth Rocha né e a gente fala sobre as boas práticas e sobre algum problema que a gente tá enfrentando, porque as boas práticas servem para que outro CEMEI's tomem como exemplo e façam a troca, eu fiz isso no meu CEMEI deu super certo, nossa no meu CEMEI acontece isso então também

vou fazer né, então a gente faz essa troca bacana e alguma coisa que não tá dando certo né que eu levo de problema... (MAURICIO DE SOUZA).

A estrutura física constitui a dimensão espacial que são as características do local físico, bem como a infraestrutura da organização e as características do ambiente local e regional (WELTER, 2011). Nos CEMEI's, deveria haver os seguintes espaços: lavanderia, área de serviços gerais, cozinha, refeitório, recepção, secretaria, salão de direção e coordenação, sala da equipe, almoxarifado, despensa, local de limpeza de objetos (higienização dos brinquedos), depósito de lixo, área para armazenamento de gás, sala de repouso, fraldário, lactário, solário, salas de atividades, banheiros e áreas externas (pátio coberto, parque e espaços verdes) (DOC 5). Entretanto o Roda de Conversa evidencia que poucos possuem esses espaços com a qualidade adequada para atender as crianças (OB1).

A ação possibilitou a troca de experiências entre as coordenadoras, por meio do compartilhamento tanto de dificuldades quanto de boas práticas e, também, de compartilhamento de bens, como mesas, cadeiras que estão inutilizadas por um CEMEI e são cedidos para outros. Assim, o Roda de Conversa foi além de um espaço de compartilhamento de práticas e ideias. Também propiciou uma aproximação com a Secretaria de Educação, melhorando a comunicação e, conseqüentemente, estreitando as relações entre secretaria e CEMEI, conforme passagem:

[...] a gente fala sobre as boas práticas e sobre algum problema que a gente tá enfrentando, porque as boas práticas servem para que outro CEMEIS tomem como exemplo e façam a troca, eu fiz isso no meu CEMEI deu super certo, nossa no meu CEMEI acontece isso então também vou fazer né, então a gente faz essa troca bacana e alguma coisa que não tá dando certo né que eu levo de problema que as vezes eu levo de problema pro meu CEMEI, eu levo algum problema pro meu CEMEI e as vezes e as vezes a minha outra colega já passou por isso resolveu o problema dela e ela me ajuda a resolver o meu e aí a Ruth Rocha passa alguma **orientação das secretaria aí ela orienta a gente a gente joga no grupo passa alguns estudos**, algumas demandas de leitura pra gente discutir nos nossos módulos porque a gente também faz módulos aqui e aí a Ruth Rocha passa várias leituras pra gente estudar, pra gente passar para as meninas depois, então é um encontro muito bacana (VINICIUS DE MORAES).

Ressalta-se que o Roda de Conversa também foi uma forma de padronização das atividades executadas pelos CEMEI's do município, visto que faz com que todas as organizações tenham a execução tanto da gestão quanto em termos pedagógicos similares, conforme relato na entrevista

[...] então essas reuniões com a secretaria serve pra dar um norte né, para os trabalhos que são realizados e como nós temos essas reuniões frequentes, todas as coordenadoras, as diretoras, seguem uma mesma linha educacional, então no município não tem como você falar que a educação em uma escola municipal é diferente da outra, atendimento no CEMEI é **diferente do outro, porque as reuniões aproximam bastante a forma de trabalho de todas nós, tá a gente preferiu trabalhar de uma mesma maneira**, então eu acho que é importante ter alguém a frente disso aí, porque você já imaginou 15 coordenadoras cada uma desenvolvendo um trabalho diferente no CEMEI do jeito que quer, o que ela acha que é certo o que não é, então sempre tem alguém na frente né que pode nos orientar, tirar dúvidas, evitar que a gente desenvolva um trabalho de forma incorreta (MONTEIRO LOBATO, grifo da autora).

Em 2019, houve reestruturação do Roda de Conversa, mantendo-se os encontros mensalmente. Contudo os encontros são realizados numa escola municipal localizada no centro do município e foram incluídas as monitoras e as professoras de todos os CEMEI's. Assim, foram definidos os temas das reuniões, a fim de direcionar as apresentações e palestras. A temática consiste em segmentos atendidos pelos CEMEI's, por exemplo: uma das temáticas foi o Maternal II, assim estavam presentes apenas as coordenadoras, monitoras professoras responsáveis por essa faixa etária (OB3).

Dessa forma, foram elaborados jogos, músicas e brincadeiras, todas destinadas a esse segmento, a fim de as monitoras e professoras buscarem aprimorar as suas práticas no desenvolvimento das atividades (OB3), além de levar diversos profissionais a explicarem sobre determinados temas, como a palestra da profissional do Núcleo de Apoio à Inclusão (NAI).

[...] a dra. do NAI ela foi ontem falar pras monitoras do II e pra 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 depois nós mostramos falamos um pouquinho da **importância do NAI da rotina das crianças especiais e pro final a gente fez uma pequena dinâmica rapidinha com eles de movimento das necessidades especiais...** (MAURICIO DE SOUZA, grifo da autora).

Na observação do dia 28/8/2019, estava presente a assistente social que evidenciou as diferenças entre Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) e o Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS). O CREAS é destinado para as famílias com direito violado, enquanto o CRAS tem um caráter preventivo. A assistente social salientou os serviços oferecidos, como o cadastro único (CADÚNICO) e os inúmeros benefícios, como o ID Jovem, tarifa social, Minha Casa e Minha Vida e o desconto no transporte urbano do município (OB3). Ao orientar as coordenadoras, monitoras e professoras sobre esses serviços

públicos, elas podem repassar aos familiares atendidos pelos CEMEI's visto que muitos desconhecem os serviços oferecidos pela assistência social do município.

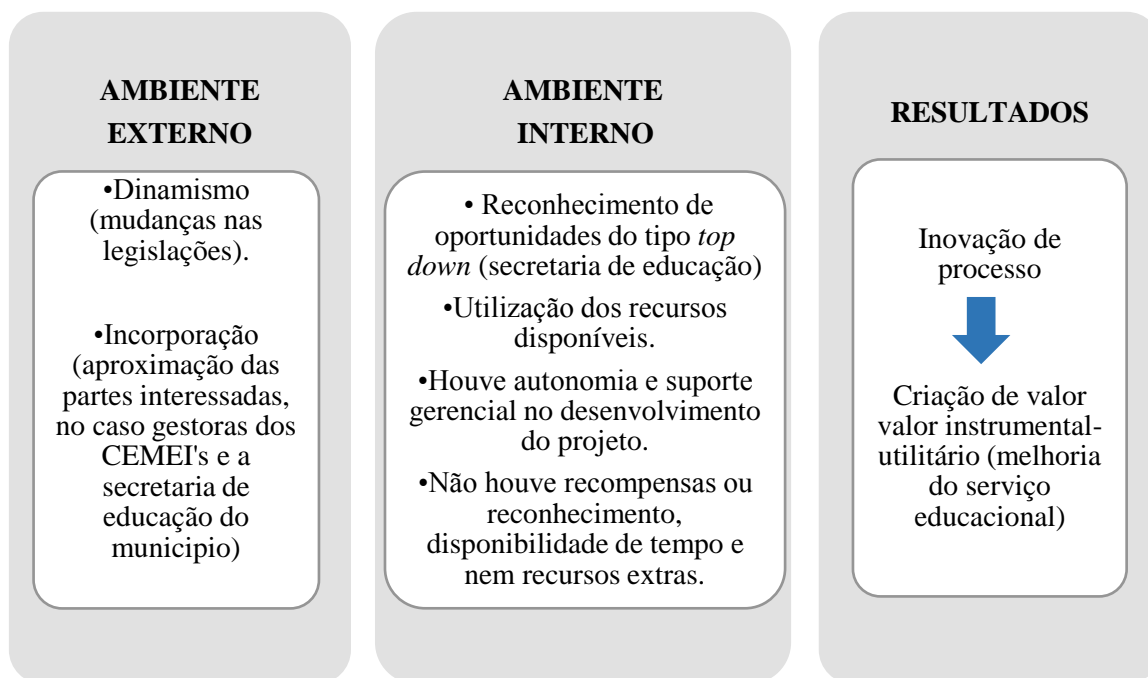
Dessa forma, observa-se que essa a Roda de Conversa envolveu outra instituição, no caso, a Secretaria de Desenvolvimento Social. O empreendedorismo no setor público, normalmente, envolve a união de conjuntos disjuntos de instituições. A intersetorialidade é muito importante, não só com a assistência social, mas também com a área da saúde, dado a alta intensidade de adoecimento das crianças (FMSV, 2017). No CEMEI, o “O sítio do picapau amarelo” de Monteiro Lobato ressaltou que há atendimento médico quase todos os dias com pediatra. Além disso, destacou-se que todos os CEMEI's possuem atendimento odontológico.

A Secretaria de Educação não impôs a obrigatoriedade, na participação do Roda de Conversa, mas possui uma enorme participação das monitoras, supervisoras e coordenadoras (OB3). Em 2019, as participantes do Roda de Conversa receberam certificado de participação. Assim como o Projeto “ABC”, o Roda de Conversa não acarretou gastos adicionais para a secretaria municipal. Para buscar a melhoria na gestão dos CEMEI's bastava articulação, reuniões e discussões para buscar tal resultado, sendo necessário a criatividade. Nesse contexto, a supervisora, Ruth Rocha, mostrou-se criativa, ao desenvolver o Roda de Conversa e, principalmente, utilizou os meios que tinha disponíveis na secretaria.

O Roda de Conversa caracteriza-se como uma prática intraempreendedora de inovação no processo, já que trouxe melhorias à gestão escolar e à prática pedagógica, que trata do processo desenvolvido pelos CEMEI's. Além disso, o Roda de Conversa enquadra-se na meta 15 do PNE (2014-2024) que determina a formação continuada dos professores de educação básica (BRASIL, 2014). A formação continuada mantém o compromisso com o atendimento de qualidade no dia a dia da creche (FMSV, 2017). Assim, o Roda de Conversa foi também uma maneira de profissionalização desses servidores tão importantes para a educação infantil do município.

Na Figura 9 observa-se a síntese do Roda de Conversa, comparando-se com o projeto ABC (Figura 8) constata-se que ambas foram iniciativas advindas da secretaria de educação. Além disso, ambas utilizaram os recursos disponíveis, isto é, não foram disponibilizados recursos extras para o desenvolvimento das iniciativas. Apesar do projeto ABC trata-se de uma renovação estratégias e a roda de conversa ser uma inovação no processo, observa-se que ambas criaram valor instrumental utilitário ao buscar melhorar o serviço oferecido pelas creches.

Figura 9 - Síntese da Roda de Conversa.



Fonte: Do autor (2020).

4.3 Reflexões

A partir do resultado das entrevistas semiestruturadas, constatou-se a prevalência do empreendedorismo corporativo, isto é, práticas advindas da secretaria de educação do município. Contudo observaram-se poucas práticas intraempreendedoras destinadas aos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's), visto a importância dessa etapa para a educação básica. Esperavam-se práticas distintas nos CEMEI's, visto que cada região da creche possui características e necessidades distintas.

Sendo assim, são importantes as condições internas das organizações que estimulam comportamentos empreendedores, isto é, assunção de riscos, desafio das práticas atuais e a perseverança diante da resistência organizacional (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Dessa forma, as organizações tendem a ser inovadoras, quando estimulam e cultivam comportamentos empreendedores. O desafio da alta administração é propiciar um local de trabalho para o desenvolvimento de um ambiente interno favorável à inovação (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Diante disso, optou-se por analisar os antecedentes organizacionais e individuais dos CEMEI's, já que impactam no desenvolvimento do intraempreendedorismo público e, no

município analisado, identificaram-se apenas duas. Vale lembrar que tais aspectos são controláveis pela organização, diferentemente do ambiente externo (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Nos antecedentes organizacionais, elaborou-se um modelo de mensuração, dado que as cinco características organizacionais (suporte gerencial, discricção no trabalho/autonomia, recompensas/reforço, disponibilidade de tempo e limites organizacionais) influenciam na orientação empreendedora e, conseqüentemente, impulsionam o comportamento empreendedor. Dessa forma, analisaram-se também as características comportamentais empreendedoras, dado que não basta as organizações terem um ambiente organizacional propício ao intraempreendedorismo, mas também são necessários indivíduos com características empreendedoras. Assim, ao identificar as competências menos presentes nos servidores, a organização poderá investir em seu desenvolvimento. Sendo assim, as competências profissionais, em conjunto com uma postura institucional intraempreendedora da organização, são essenciais para o desenvolvimento do intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001; BLANKA, 2018). Na próxima seção, serão apresentados os dados referentes às CCE's e as características organizacionais.

4.4 Análise quantitativa

Nesta seção, são apresentados os resultados dos dados quantitativos obtidos por meio dos questionários com os servidores dos Centros Municipais de Educação Infantil do município analisado. Na seqüência, são apresentadas a descrição e a caracterização organizacionais, bem como as características do comportamento empreendedor e, posteriormente, o modelo de equações estruturais e, por fim, são discutidos os resultados do modelo.

4.4.1 Análise descritiva

Esta seção é subdividida em duas grandes seções. A primeira trata-se da caracterização da amostra, bem como a descrição e discussões das questões demográficas dos respondentes dos questionários. Na segunda seção foram descritas as afirmativas de cada construto do modelo de equações estruturais, a fim de contrastar com os resultados posteriores.

4.4.1.1 Caracterização da amostra

Nesta seção, buscou-se descrever e discutir questões demográficas relevantes para a pesquisa. O banco de dados foi formado por 134 respondentes os quais foram avaliados quanto às variáveis sociodemográficas, às variáveis relacionadas às CCE's (Quadro 3) e às variáveis relacionadas aos cinco construtos das características organizacionais (Figura 6). A Tabela 1 apresenta a análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra.

Tabela 1 – Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra.

| | | Frequência | % |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------|----------|
| Faixa etária | 18-25 | 4 | 3% |
| | 26-35 | 35 | 26,1% |
| | 36-45 | 51 | 38,1% |
| | 46-55 | 37 | 27,6% |
| | 56-65 | 7 | 5,2% |
| Sexo | Feminino | 134 | 100% |
| Estado civil | Solteiro | 35 | 26,1% |
| | Casado | 74 | 55,2% |
| | Divorciado | 13 | 9,7% |
| | Viúvo | 3 | 2,2% |
| | União estável | 9 | 6,7% |
| Renda familiar | Até R\$1.000,00 | 26 | 19,4% |
| | R\$1.001,00 a R\$2.000,00 | 39 | 29,1% |
| | R\$2.001,00 a R\$3.000,00 | 34 | 25,4% |
| | R\$3.001,00 a R\$4.000,00 | 22 | 16,4% |
| | Acima de R\$4.001,00 | 13 | 9,7% |
| Atual cargo/função | Diretor/coordenador | 13 | 9,7% |
| | Secretário escolar | 2 | 1,5% |
| | Monitor | 92 | 68,7% |
| | Supervisor pedagógico | 6 | 4,5% |
| | Professor | 21 | 15,7% |
| Escolaridade | Ensino médio completo | 35 | 26,1% |
| | Superior incompleto | 35 | 26,1% |
| | Superior completo | 21 | 15,7% |
| | Pós-graduação incompleta | 8 | 6% |
| | Pós-graduação completa | 34 | 25,4% |
| | Mestrado ou doutorado completo | 1 | 0,7% |
| Forma de vínculo | Temporário | 103 | 76,9% |
| | Efetivo | 31 | 23,1% |

| | | | |
|---|----------------|----|-------|
| Tempo de serviço na rede municipal | Menos de 1 ano | 18 | 13,4% |
| | 1 a 5 anos | 45 | 33,6% |
| | 6 a 10 anos | 37 | 27,6% |
| | 11 a 15 anos | 13 | 9,7% |
| | 16 a 20 anos | 11 | 8,2% |
| | 21 a 25 anos | 7 | 5,2% |
| | 26 a 30 anos | 3 | 2,2% |
| Tempo no atual cargo/função | Menos de 1 ano | 31 | 23,1% |
| | 1 a 5 anos | 56 | 41,8% |
| | 6 a 10 anos | 26 | 19,4% |
| | 11 a 15 anos | 9 | 6,7% |
| | 16 a 20 anos | 7 | 5,2% |
| | 21 a 25 anos | 4 | 3% |
| | 26 a 30 anos | 1 | 0,7% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

Com relação à faixa etária, os participantes apresentaram-na heterogênea. A maioria dos participantes estão na faixa 36-45 anos, representando 38,1% do total das respostas, seguido da faixa 46-55 anos com 27,6%, a faixa de 26-35 anos com 26,1%. Observa-se que a faixa de idade 56-65 anos e 18-25 anos foram aquelas com menor representação, respectivamente, 5,2% e 3,0% dos respondentes. As participantes são 100% do sexo feminino. Quanto ao estado civil, 55,2% são casadas, 26,1% disseram estar solteiras, 9,7% afirmaram estar divorciadas, 6,7% estão em uma união estável e 2,2% são viúvas.

No que se refere à renda familiar, isto é, à receita de todos os integrantes da família, a maioria dos respondentes possui a faixa de renda entre R\$1.001,00-R\$2.000,00, representando 29,1%, correspondendo 39 das respostas, seguido da faixa de renda de R\$2.001,00-R\$3.000,00 com 25,4% e 34 das respostas. Na sequência, 19,4% das respostas válidas disseram ter uma faixa de renda de até R\$1.000,00, ao passo que 16,4% afirmaram possuírem uma faixa de renda entre R\$3.001,00-R\$4.000,00 e 9,7% das respondentes disseram ter renda superior a R\$4.000,00, equivalendo a 13 respondentes.

Com relação à renda, observa-se que os salários das servidoras possuem um papel significativo na renda familiar, visto que monitorias e secretárias escolares possuem um salário, em média, de R\$998,00 (salário mínimo); R\$1.187,04 para professores; R\$2.044,27 para supervisor pedagógico e, aproximadamente, R\$3.000 para coordenador (DOC 4).

O piso salarial dos profissionais da rede pública da educação com formação de nível médio, modalidade normal, jornada de 40 horas semanais, em 2019, foi de R\$ 2.557,74 que são aqueles que desempenham “atividades de docência ou as de suporte pedagógico à docência, isto é, direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação

educacionais, exercidas no âmbito das unidades escolares de educação básica, em suas diversas etapas e modalidades” (BRASIL, 2008, Art 2º, §2º). Dessa forma, observa-se que os professores e supervisor pedagógico recebem remuneração abaixo do piso salarial, conforme o edital do processo seletivo para o ano de 2019, visto que monitor de creche não é reconhecido como função de magistério.

Nota-se a precarização do profissional de assistente educacional (monitor de creche) que, apesar de exercer funções similares às de magistério, inclusive ser requisito para a ocupação do cargo, a exigência Ensino Médio Completo em Magistério ou Curso Técnico em Magistério, não é reconhecido como tal. Segundo o Ministério do Trabalho (2002), as monitoras possuem a função de ensinar e cuidar as crianças de 0 a 6 anos, orientar na construção do conhecimento; elaborar projetos pedagógicos e acompanhar e avaliar o desempenho dos alunos.

Além disso, constata-se, nesse contexto, o desrespeito à meta 18 do PNE que torna referência o piso salarial nacional profissional e assegurar a existência de planos de Carreira aos profissionais da educação básica até 2016, visto que não há garantia do piso salarial e nem o desenvolvimento do plano de carreira pelo município analisado. A inexistência do plano de carreira reflete na formação dos profissionais, pois apenas 25,4% possuem pós-graduação lato sensu e apenas 0,7% stricto sensu, dado que o plano de carreira prevê “licenças remuneradas e incentivos para a qualificação profissional, inclusive em nível de pós-graduação stricto sensu” (BRASIL, 2014).

Quanto aos cargos e funções das participantes do questionário, 13 são coordenadoras, equivalente a 9,7% dos respondentes. Apenas seis são supervisoras pedagógicas, perfazendo 4,5% das participantes. Ressalta-se que não são todos CEMEI's que possuem supervisoras pedagógicas. Observa-se que a maioria dos participantes foram as monitoras, 92 respondentes, representando 68,7% dos resultados, visto que são também a maioria dos profissionais presentes nos CEMEI's. Além disso, a pesquisa teve a participação de 21 professoras, correspondendo 15,7% dos respondentes dos questionários e duas secretárias escolares, correspondendo 1,5% dos resultados.

Nesse contexto, também, devem-se ressaltar os cargos de coordenadoras dos CEMEI's que possuem a função de não apenas administrar a organização, por suas funções e atribuições estarem conectadas às políticas desenvolvidas, mas também o fazer pedagógico, por inserirem no âmbito educacional e também na dimensão política, por estarem inseridas na sociedade (HASCHEL, 2005). Entretanto a escolha desses cargos no município é realizada por indicação política. A interferência política, no meio escolar, propicia o clientelismo político, já que o

político mantêm o controle sobre a instituição, enquanto o diretor usufrui de um cargo público (MENDONÇA, 2001). Esse fato interferiu na aplicação dos questionários, por receio de comprometê-las no cargo, causando a recusa de duas coordenadoras a responder ao questionário, mesmo alegando o anonimato das respostas.

Essa prática de escolha do diretor de creche distancia-se da implementação de uma gestão democrática, conforme a meta 19 do PNE. Segundo Gomes (2015), a meta 19 não fixa as formas e os processos envolvidos na escolha de diretor, a fim de prezar pela autonomia dos entes federados, porém torna implícito ao buscar “efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade escolar”. Dessa forma, para a efetivação da gestão democrática, os entes federativos têm utilizado outros processos como o concurso público e as eleições (MENDONÇA, 2001).

Com relação à escolaridade, 26,1% possuem ensino médio completo, 26,1% superior incompleto e 15,7% possuem graduação completa. No que se refere à pós-graduação lato sensu (especialização), cerca de 25,4% disseram ter pós-graduação completa e 6,0% possuem pós-graduação incompleta. E com relação à pós-graduação Stricto Sensu (mestrado ou doutorado), apenas uma pessoa possui essa escolaridade que é uma Supervisora Pedagógica, correspondendo 0,7% dos respondentes.

No que diz respeito ao vínculo com a instituição, a maioria é temporária, representada por 103 respostas, equivalente a 76,9% das respostas válidas. Nesse caso, o ingresso ao cargo é realizado, por meio de um processo seletivo realizado, no final do ano letivo e com prazo de tempo determinado para o exercício do ano letivo seguinte. Assim, 23,1% são efetivos, equivalente a 31 respondentes.

A forma de vínculo também merece destaque na discussão. A grande quantidade de contratados (76,9%) é reflexo do concurso realizado para a educação, na rede municipal, que foi em 2012, ocasionando um grande número de contratos para o funcionamento dos CEMEI's (DOC 6). No DOC 2, nota-se a abertura de 90 vagas para monitor, 72 para professor de educação básica anos iniciais e educação infantil e três para supervisor pedagógico para o ano letivo de 2020.

Quanto ao tempo de serviço na rede municipal de ensino do município, 33,6% respondentes estão entre 1 a 5 anos na rede, enquanto 27,6% estão 6 a 10 anos. Além disso, 13,4% estão a menos de um ano, 9,7% estão 11-15 anos de serviço, 8,2% disseram estar de 16

a 20 anos, 5,2% afirmaram estar 21 a 25 anos e, por fim, 2,2% pessoas estão 26 a 30 anos na rede municipal de ensino.

Por fim, buscou-se conhecer quanto tempo as servidoras se encontravam no atual cargo ou função. A maioria disse estar 1-5 anos no cargo ou função, correspondendo a 41,8% respostas, seguido das pessoas com menos de um ano representando 23,1% pessoas. Ademais, 19,4% pessoas com 6-10 anos, 6,7% respostas com 11-15 anos, 5,2% disseram estar 16-20, 3,0% estão 21-25 anos e apenas 0,7% (uma pessoa) afirmou estar 26-30 anos no cargo.

4.4.1.2 Descrição das afirmativas características organizacionais

O questionário foi composto de 39 afirmativas, baseadas nas características organizacionais, respondido conforme a escala do tipo Likert, com as seguintes opções: discordo totalmente; discordo; não tenho certeza; concordo; concordo totalmente. Assim, os respondentes puderam manifestar o grau de concordância em relação a cada item. Nas próximas seções, será apresentada a análise descritiva de cada construto: suporte gerencial, autonomia, recompensas/reforços, disponibilidade de tempo e limites organizacionais.

4.4.1.2.1 Afirmativas do construto Suporte Gerencial

O construto suporte gerencial é constituído de sete afirmativas, relacionadas à defesa das ideias inovadoras, fornecimento de recursos ou conhecimentos necessários, institucionalização da ação empreendedora na organização (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Esse construto foi composto das seguintes questões: SG9, SG10, SG11, SG12, SG13, SG14 e SG15, as quais são explicados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise descritiva das respostas do construto suporte gerencial.

| | | Frequência | % |
|--|---------------------|------------|-------|
| SG 9 - "A organização é receptiva às novas ideias e sugestões". | Discordo totalmente | 1 | 0,7% |
| | Discordo | 2 | 1,5% |
| | Não tenho certeza | 25 | 18,7% |
| | Concordo | 81 | 60,4% |
| | Concordo plenamente | 25 | 18,7% |
| SG10. São disponibilizados recursos financeiros ou não | Discordo totalmente | 6 | 4,5% |
| | Discordo | 28 | 20,9% |

| | | | |
|---|---------------------|----|-------|
| financeiros para as novas ideias e sugestões. | Não tenho certeza | 45 | 33,6% |
| | Concordo | 50 | 37,3% |
| | Concordo plenamente | 5 | 3,7% |
| SG11. As pessoas com novas ideias/criativas podem tomar decisões sem ter que justificá-las? | Discordo totalmente | 33 | 24,6% |
| | Discordo | 59 | 44,0% |
| | Não tenho certeza | 23 | 17,2% |
| | Concordo | 15 | 11,2% |
| | Concordo plenamente | 4 | 3,0% |
| SG 12 - "Projetos experimentais são apoiados, mesmo correndo risco de fracassar". | Discordo totalmente | 9 | 6,7% |
| | Discordo | 29 | 21,6% |
| | Não tenho certeza | 54 | 40,3% |
| | Concordo | 33 | 24,6% |
| | Concordo plenamente | 9 | 6,7% |
| SG 13 - "Riscos individuais são reconhecidos". | Discordo totalmente | 13 | 9,7% |
| | Discordo | 29 | 21,6% |
| | Não tenho certeza | 46 | 34,3% |
| | Concordo | 40 | 29,9% |
| | Concordo plenamente | 6 | 4,5% |
| SG14 - "Um funcionário com uma boa ideia geralmente, recebe tempo livre para desenvolvê-la". | Discordo totalmente | 22 | 16,4% |
| | Discordo | 38 | 28,4% |
| | Não tenho certeza | 33 | 24,6% |
| | Concordo | 36 | 26,9% |
| | Concordo plenamente | 5 | 3,7% |
| SG 15 - "Conversas com outros funcionários para desenvolverem ideias para novos projetos". | Discordo totalmente | 16 | 11,9% |
| | Discordo | 11 | 8,2% |
| | Não tenho certeza | 36 | 26,9% |
| | Concordo | 51 | 38,1% |
| | Concordo plenamente | 20 | 14,9% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

Na afirmativa SG9, a opção concordo foi predominante na afirmativa com 60,4% das respostas válidas, e a opção concordo plenamente com 18,7%, correspondendo a 81 e 25 das pessoas. Essa informação demonstra que segundo os respondentes tanto os CEMEI's quanto a secretaria de educação são receptivas às novas ideias e sugestões de seus servidores. Em seguida, vem a opção não tenho certeza, mostrando que 18,7% dos participantes estavam indecisos. E, por fim, 1,5% discordaram e 0,7% discordaram totalmente da proposição. A média dos valores foi de 3,95 e o desvio-padrão foi de 0,71.

Como pode ser observado na Tabela 2, a maioria dos respondentes concordaram com a afirmativa SG10, correspondendo a 37,3% das respostas válidas e apenas 3,7% concordaram totalmente. Em seguida, 33,6% demonstraram indecisos com a afirmativa. Quanto às opções de discordâncias, 20,9% discordaram e 4,5% discordaram totalmente. A média das respostas foi 3,15 e o desvio-padrão 0,94.

No que diz respeito à afirmativa SG11, a opção discordo obteve o maior número de respondentes com 44,0% das respostas válidas, como pode ser visto na Tabela 2. Em seguida, a opção discordo totalmente com 24,6% das respostas. Entretanto 23 respondentes ou 17,2% das respostas mostraram-se indecisos. Além disso, 11,2% concordaram e 3,0% concordaram plenamente que as pessoas com novas ideias podem tomar decisões sem justificativas. A média foi 2,24 e o desvio- padrão foi 1,04.

Na afirmativa SG12, 40,3% disseram não ter certeza na afirmativa. Em seguida, 24,6% afirmaram que concordavam e 6,7% concordam plenamente com a afirmativa. Juntas, ambas as opções de concordâncias correspondem a 31,3% das respostas válidas. As opções de discordância foram escolhidas por 28,3% dos respondentes, ficando a opção discordo totalmente com 6,7% e a opção discordo com 21,6% dos respondentes. A média foi 3,03 e o desvio-padrão foi 1,0.

Com relação à afirmativa SG13, 34,3% demonstraram-se indecisos, o equivalente a 46 pessoas. Na Tabela 2, observa-se que as opções de concordância foram escolhidas por 34,4% dos entrevistados, 29,9% concordaram e 4,5% concordaram plenamente. Com relação às opções de discordância, 9,7% discordaram totalmente e 21,6% discordaram. Na afirmativa SG13, a média foi 2,98 e o desvio- padrão 1,04.

Na afirmativa SG14, 24,6% demonstraram-se indecisos, isto é, nem concordaram e nem discordaram da afirmação, conforme Tabela 2. Entretanto observa-se que as opções de discordância foram predominantes com 44,8%, sendo que 28,4% discordaram e 16,4% discordaram totalmente. A opção concordo foi escolhida por 26,9% e apenas 3,7% afirmaram concordar plenamente. A média foi 2,73 e o desvio- padrão de 1,14.

A opção concordo foi predominante na afirmativa SG15 com 38,1% das respostas válidas e 14,9% concordaram plenamente. Assim, 53% das respostas válidas concordaram que as pessoas são incentivadas a dialogar com os funcionários de outros setores para o desenvolvimento de ideias e projetos. Com relação às opções de discordância, 11,9% discordaram totalmente e 8,2% discordaram da afirmativa SG15. Destaca-se que a segunda

opção com o maior número de escolhas foi não tenho certeza, com 26,9% respondentes estavam indecisos com relação à afirmativa. A média foi 3,36 e o desvio-padrão foi 1,19.

A partir das afirmativas SG9, SG10 e SG15, constata-se que, no construto *suporte gerencial*, a organização é receptiva às novas ideias, disponibiliza recursos financeiros e não financeiros, além de incentivar o diálogo entre os funcionários para o desenvolvimento de novas ideias. Contudo observou-se que os respondentes demonstraram indecisão nas afirmativas SG12 - projetos experimentais são apoiados, mesmo correndo risco de fracassar - e SG13 - os que assumem riscos individuais são frequentemente reconhecidos por sua disposição em defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não. Dessa forma, não é possível inferir sobre a tendência dos respondentes em concordar ou discordar das afirmativas SG12 e SG13.

Constata-se, no entanto, que a organização não disponibiliza tempo para o desenvolvimento de novos projetos (SG14) e nem permite o desenvolvimento de novos projetos sem justificativas (SG11), conseqüentemente, afetando no desenvolvimento do intraempreendedorismo na organização.

4.4.1.2.2 Afirmativas do construto *Discrição do trabalho/autonomia*

O construto *discrição do trabalho/autonomia* é composto por cinco afirmativas (AU16, AU17, AU18, AU19, AU20) relacionadas com a liberdade concedida aos servidores, para o desenvolvimento dos seus trabalhos e para a criação de novos métodos para realizá-lo (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Na Tabela 3, é apresentada a análise descritiva da variável *discrição do trabalho/autonomia*.

Tabela 3 – Análise descritiva das respostas do construto *discrição no trabalho/autonomia*.

| | | Frequência | % |
|--|---------------------|------------|-------|
| AU16. Essa organização oferece a chance de ser criativo e experimentar meus próprios métodos de fazer o trabalho. | Discordo totalmente | 5 | 3,7% |
| | Discordo | 14 | 10,4% |
| | Não tenho certeza | 19 | 14,2% |
| | Concordo | 77 | 57,5% |
| | Concordo plenamente | 19 | 14,2% |
| AU17. Tenho a liberdade de decidir o que faço no meu trabalho. | Discordo totalmente | 13 | 9,7% |
| | Discordo | 27 | 20,1% |
| | Não tenho certeza | 26 | 19,4% |
| | Concordo | 58 | 43,3% |
| | Concordo plenamente | 10 | 7,5% |
| AU18. É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é realizado. | Discordo totalmente | 6 | 4,5% |
| | Discordo | 44 | 32,8% |
| | Não tenho certeza | 21 | 15,7% |

| | | | |
|---|---------------------|----|-------|
| | Concordo | 52 | 38,8% |
| | Concordo plenamente | 11 | 8,2% |
| AU19. Quase sempre consigo decidir o que faço no meu trabalho. | Discordo totalmente | 3 | 2,2% |
| | Discordo | 28 | 20,9% |
| | Não tenho certeza | 27 | 20,1% |
| | Concordo | 66 | 49,3% |
| | Concordo plenamente | 10 | 7,5% |
| AU20. Tenho liberdade para alterar a forma como executo minhas atividades. | Discordo totalmente | 6 | 4,5% |
| | Discordo | 23 | 17,2% |
| | Não tenho certeza | 23 | 17,2% |
| | Concordo | 68 | 50,7% |
| | Concordo plenamente | 14 | 10,4% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

Na afirmativa AU16, a maioria dos participantes demonstraram concordar com a proposição, sendo que 57,5% concordaram e 14,2% concordaram totalmente. Somente 10,4% dos respondentes discordaram e 3,7% discordaram totalmente da afirmativa. Não obstante, 14,2% demonstraram indecisos quanto à afirmativa. A média foi 3,68 e o desvio-padrão foi 0,97.

A opção concordo foi predominante na AU17, sendo escolhida por 43,3% dos participantes e 7,5% concordaram plenamente, conforme pode ser observado na Tabela 3. A somatória das porcentagens de concordância foi de 50,8%, enquanto o somatório das opções de discordâncias foi de 29,8%, sendo que 20,1% discordaram e 9,7% discordaram totalmente da afirmativa. Além disso, 19,4% demonstraram não ter certeza da afirmativa AU17. A média ficou em 3,19 e o desvio-padrão 1,14.

Na afirmativa AU18, a maioria dos participantes demonstraram concordar, sendo que 52 participantes concordaram, compreendendo 38,8%, e 11 respondentes concordaram plenamente com a afirmativa, representando 8,2% das respostas. Não obstante, 32,8% demonstraram discordar da questão e 4,5% discordaram totalmente. Além disso, 21 respondentes ficaram indecisos, compreendendo 15,7% das respostas válidas. A média das respostas ficou em 3,15 e o desvio-padrão 1,10.

No que se refere à afirmativa AU19, 49,3% concordaram e 7,5% concordaram plenamente com a questão. A opção discordo foi escolhida por 28 respondentes e a discordo totalmente por 3 respondentes, representando 20,9% e 2,2% das respostas válidas, respectivamente. Entretanto 27 respondentes disseram não ter certeza da afirmativa, correspondendo a 20,1% das respostas válidas. A média ficou em 3,39 e o desvio-padrão 0,97.

Na afirmativa AU20, as opções de concordâncias foram predominantes, sendo que 50,7% concordaram e 10,4% concordaram totalmente com a afirmativa enquanto 23

participantes discordaram, equivalente a 17,2%, e seis respondentes discordaram totalmente, correspondendo a 4,5% das respostas. Ressalta-se que 23 respondentes, 17,2% das respostas, demonstraram não ter certeza. A média ficou em 3,45 e o desvio-padrão 1,04.

4.4.1.2.3 Afirmativas do construto Recompensas/Reforços

O construto “Recompensas/reforços” é formado por três afirmativas que buscam identificar recompensas ou reconhecimento ao desenvolvimento de novas ideias. Tal construto foi composto pelas questões REC21, REC22 e REC23. Um sistema de recompensa eficaz, baseado em resultados, com metas e feedback estimula o intraempreendedorismo. Na Tabela 4 pode ser visualizada a análise descritiva da variável recompensas/reforços.

Tabela 4 – Análise descritiva das respostas do construto recompensas/reforço.

| | | Frequência | % |
|---|---------------------|-------------------|----------|
| REC21. Eu recebo recompensas adicionais por minhas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão. | Discordo totalmente | 54 | 40,3% |
| | Discordo | 55 | 41,0% |
| | Não tenho certeza | 10 | 7,5% |
| | Concordo | 11 | 8,2% |
| | Concordo plenamente | 4 | 3,0% |
| REC22. As recompensas que recebo dependem do desenvolvimento de ideias novas e criativas | Discordo totalmente | 49 | 36,6% |
| | Discordo | 52 | 38,8% |
| | Não tenho certeza | 17 | 12,7% |
| | Concordo | 14 | 10,4% |
| | Concordo plenamente | 2 | 1,5% |
| REC23. Eu tenho um reconhecimento especial quando tenho um bom desempenho no trabalho (por exemplo: um prêmio) | Discordo totalmente | 52 | 38,8% |
| | Discordo | 41 | 30,6% |
| | Não tenho certeza | 18 | 13,4% |
| | Concordo | 20 | 14,9% |
| | Concordo plenamente | 3 | 2,2% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

Na afirmativa REC21, uma grande quantidade dos respondentes discordara, sendo 40,3% discordaram totalmente e 41% discordaram. Observa-se, na Tabela 4, que apenas 8,2% concordaram e 3% concordaram plenamente com a proposição. Não obstante, somente 10 respondentes demonstraram indecisão, equivalente a 7,5% das respostas validas. A média das respostas foi 1,92 e o desvio-padrão 1,04.

É possível observar na afirmativa REC22, conforme a Tabela 4, que 38,8% discorda da afirmativa e 36,6% discordam totalmente. Apenas 1,5% respondentes concordaram plenamente e 10,4% concordaram com a proposição. Entretanto 17 pessoas demonstraram dúvida com a alternativa REC22, representando apenas 12,7% dos resultados. A média ficou em 2,01 e o desvio-padrão 1,02.

Na afirmativa REC23, demonstra-se que uma grande quantidade de respondentes discordou da afirmativa. A maioria discordou totalmente, indicada por 38,8% das respostas e 30,6% discordaram. Somente 2,2% pessoas concordaram plenamente e 14,9% concordaram com a afirmativa. Entretanto 18 pessoas demonstraram incerteza, representando 13,4% dos resultados. A média ficou em 2,11 e o desvio-padrão 1,15.

4.4.1.2.4 Afirmativas do construto Disponibilidade de tempo

O construto “Disponibilidade de tempo” foi composto pelas afirmativas TEM24, TEM25, TEM26, TEM27 e TEM28. O tempo é um recurso importante e essencial para a atividade empreendedora (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Todavia o excesso de carga de trabalho e o tempo intervêm na concepção e no desenvolvimento de atividades empreendedoras. A Tabela 5 contém a análise descritiva da variável disponibilidade de tempo.

Tabela 5 – Análise descritiva das respostas do construto disponibilidade de tempo.

| | | Frequência | % |
|---|---------------------|------------|-------|
| TEM24. Nos últimos três meses, minha carga de trabalho me impediu de gastar tempo desenvolvendo novas ideias e projetos. | Discordo totalmente | 12 | 9,0% |
| | Discordo | 52 | 38,8% |
| | Não tenho certeza | 21 | 15,7% |
| | Concordo | 31 | 23,1% |
| | Concordo plenamente | 18 | 13,4% |
| TEMP25. Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho e desenvolver projetos inovadores. | Discordo totalmente | 13 | 9,7% |
| | Discordo | 29 | 21,6% |
| | Não tenho certeza | 24 | 17,9% |
| | Concordo | 62 | 46,3% |
| | Concordo plenamente | 6 | 4,5% |
| TEMP26. Sinto que estou sempre trabalhando com restrições de tempo no meu trabalho. | Discordo totalmente | 14 | 10,4% |
| | Discordo | 50 | 37,3% |
| | Não tenho certeza | 25 | 18,7% |
| | Concordo | 29 | 21,6% |
| | Concordo plenamente | 16 | 11,9% |
| TEM27. Eu tenho pouco tempo, para pensar em | Discordo totalmente | 10 | 7,5% |
| | Discordo | 44 | 32,8% |

| | | | |
|---|---------------------|----|-------|
| problemas organizacionais mais amplos, como notas baixas dos alunos, IDEB baixo e dentre outros. | Não tenho certeza | 47 | 35,1% |
| | Concordo | 29 | 21,6% |
| | Concordo plenamente | 4 | 3,0% |
| TEMP28. Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas em longo prazo. | Discordo totalmente | 9 | 6,7% |
| | Discordo | 33 | 24,6% |
| | Não tenho certeza | 34 | 25,4% |
| | Concordo | 51 | 38,1% |
| | Concordo plenamente | 7 | 5,2% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

A maioria dos participantes discordaram da afirmativa TEM24, sendo que 38,8% discordaram e 9,0% discordaram totalmente da afirmativa. Somando ambas as opções, obteve-se a discordância de 47,8% da afirmativa. Uma quantidade significativa concordou com a afirmativa, 36,4% das respostas, sendo que 23,1% concordaram e 13,4% concordaram plenamente com a questão. Contudo 15,7% manifestaram indecisão na afirmativa. A média das respostas foi 2,93 e o desvio-padrão 1,23.

Na afirmativa TEM25, a maioria marcou as opções de concordância, sendo que 46,3% concordaram e 4,5% concordaram plenamente com a proposição. Entretanto 21,6% discordaram e 9,7% discordaram totalmente com a afirmativa. O número de indecisos foi 17,9% dos resultados. A média das respostas foi de 3,14 e o desvio-padrão foi 1,11.

No que se refere à afirmativa TEM26, a opção discordo foi a escolha com maior número de respostas, correspondendo a 37,3% das respostas válidas. Além disso, 14 pessoas discordaram totalmente, representando 10,4%. No entanto 18,7% demonstraram incerteza nessa afirmativa. No que se refere à concordância, 29 concordaram e 16 concordaram plenamente, equivalente a 21,6% e 11,9% das respostas válidas. A média das respostas foi de 2,87 e o desvio-padrão 1,22.

Na afirmativa TEM27, a opção não tenho certeza foi a alternativa com maior número de respondentes, 47, equivalente a 35,1% das respostas, conforme Tabela 5. Com relação às opções de discordâncias, 32,8% discordaram e 7,5% discordaram totalmente da afirmativa. Apenas 3,0% concordaram plenamente e 21,6% concordaram com a questão TEM27. A média das respostas foi de 2,79 e o desvio-padrão 0,96.

Na afirmativa TEM28, a maioria dos participantes concordaram com a afirmativa, sendo que 38,1% concordaram e 5,2% concordaram plenamente, enquanto 24,6% discordaram e 6,7% discordaram totalmente da questão. Observa-se que 34 participantes se demonstraram indecisos nessa afirmativa, representando 25,4% das respostas válidas. A média foi de 3,10 e o desvio-padrão 1,05. A distribuição das respostas pode ser observada na Tabela 5.

A disponibilidade do tempo é a percepção de que a carga de trabalho garante tempo extra aos indivíduos de buscarem inovações e alcançar os objetivos da organização em curto e longo prazo (HORNSBY et al., 2013). A disponibilidade de tempo, para os profissionais de magistério público da educação básica, é prevista na Lei Federal nº 11.738 de 2008, a qual garante que esses profissionais devem ter 1/3 de sua carga horaria destinada para o estudo, planejamento e avaliação. Porém, no município analisado, essa garantia ainda não é cumprida pela Secretaria de Educação. Assim, supunha-se que os servidores possuíam excesso de carga de trabalho, visto também que algumas turmas excedem a capacidade por turma (DOC 1), porém o resultado foi contrário ao esperado.

4.4.1.2.5 Afirmativas do construto Limites organizacionais

O construto *limites organizacionais* trata-se das divisões reais ou imaginárias que incentivam ou inibem a atividade empreendedora, sendo que organizações mais flexíveis e com baixo grau de hierarquia tendem a impulsionar o intraempreendedorismo (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Esse construto foi composto pelas afirmativas LO29, LO30, LO31 e LO32.

Tabela 6 – Análise descritiva das respostas do construto limites organizacionais.

| | | Frequência | % |
|---|---------------------|------------|-------|
| LO29. No meu trabalho, tenho metas e objetivos claros e exclusivos ao meu cargo, sendo definido o que é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, prazos e resultados. | Discordo totalmente | 2 | 1,5% |
| | Discordo | 3 | 2,2% |
| | Não tenho certeza | 9 | 6,7% |
| | Concordo | 96 | 71,6% |
| | Concordo plenamente | 24 | 17,9% |
| LO30. Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas. | Discordo totalmente | 2 | 1,5% |
| | Discordo | 23 | 17,2% |
| | Não tenho certeza | 13 | 9,7% |
| | Concordo | 83 | 61,9% |
| | Concordo plenamente | 13 | 9,7% |
| LO31. Tenho dúvida do que se espera do meu trabalho. | Discordo totalmente | 24 | 17,9% |
| | Discordo | 54 | 40,3% |
| | Não tenho certeza | 29 | 21,6% |
| | Concordo | 25 | 18,7% |
| | Concordo plenamente | 2 | 1,5% |
| | Discordo totalmente | 16 | 11,9% |

| | | | |
|---|---------------------|----|-------|
| LO32. Meu desempenho é contestado por meus superiores. | Discordo | 57 | 42,5% |
| | Não tenho certeza | 29 | 21,6% |
| | Concordo | 23 | 17,2% |
| | Concordo plenamente | 9 | 6,7% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

Na afirmativa LO29, as opções de concordância obtiveram o maior número de escolhas entre as respostas com cerca 89,5%. A opção concordo foi escolhida por 71,6% e a opção concordo plenamente por 17,9% respondentes. A opção discordo foi escolhida por 2,2% respondentes e a opção discordo totalmente por 1,5% das respostas válidas. Somente nove participantes demonstraram não ter certeza da afirmativa, equivalente a 6,7% das respostas válidas. A média foi de 4,02 e o desvio-padrão foi de 0,69.

Com relação à afirmativa LO30, a opção concordo foi predominante com 61,9% das respostas, conforme pode ser verificado na Tabela 6. Além disso, 9,7% participantes concordaram plenamente com a questão. As opções de concordância somaram 71,6% dos resultados. Com relação às opções de discordância, 17,2% discordaram e 1,5% discordaram totalmente. As opções de discordância somaram 18,7%. Apenas 9,7% demonstraram incerteza na afirmativa LO30, correspondendo a 13 respondentes. A média foi de 3,61 e o desvio-padrão 0,93.

Na afirmativa LO31, 17,9% discordaram totalmente e 40,3% discordaram. Com relação à opção não tenho certeza, cerca de 21,6% se demonstraram indecisos, correspondendo a 29 respondentes. Além disso, apenas 18,7% concordaram com a afirmativa e apenas 1,5% concordaram totalmente, conforme pode ser visualizado na Tabela 6. A média das respostas foi 2,45 e o desvio-padrão 1,08.

No que diz respeito à afirmativa LO32, observa-se que a opção discordo foi predominante com 42,5% respostas e 11,9% discordaram totalmente. Ambas somaram 54,4% das respostas válidas. Cerca de 29 respondentes mostraram não ter certeza da afirmativa LO32, equivalente a 21,6% dos resultados. Somente 17,2% concordaram e 6,7% concordaram plenamente com a afirmativa. A média das respostas foi 2,64 e o desvio-padrão 1,11

No construto *limites organizacionais*, observam-se características próprias do setor público, como a definição dos objetivos dos cargos, bem como se espera em termos de quantidade, qualidade, prazos e resultados (89,5% marcaram as opções de concordância) e a presença de muitas regras e procedimentos para executar as atividades (71,4% marcaram as opções de concordância). Assim, muitos servidores não têm dúvida do que se espera deles

(58,2% demonstraram não ter dúvidas das suas funções) e, conseqüente, os seus desempenhos não são contestados pelos superiores (54,4% não foram contestados pelos seus superiores).

4.4.1.2.6 Afirmativas do construto Orientação Empreendedora

O construto “Orientação Empreendedora” é constituído por sete afirmativas, as quais estão relacionadas com as dimensões da orientação empreendedora: inovação (OE33 e OE34), proatividade (OE35) e assunção de riscos (OE36, OE37, OE38 e OE39). Na Tabela 7, é apresentada a análise descritiva das respostas do construto orientação empreendedora.

Tabela 7 – Análise descritiva das respostas do construto Orientação empreendedora.

| | | Frequência | % |
|--|---------------------|------------|-------|
| OE33. A organização (secretaria, escola/CEMEI) está aberta a inovações. | Discordo totalmente | 5 | 3,73% |
| | Discordo | 9 | 6,7% |
| | Não tenho certeza | 23 | 17,2% |
| | Concordo | 58 | 43,3% |
| | Concordo plenamente | 39 | 29,1% |
| OE34. A organização (secretaria, escola/CEMEI) é criativa nos seus projetos ou programas | Discordo totalmente | 1 | 0,7% |
| | Discordo | 5 | 3,7% |
| | Não tenho certeza | 7 | 5,2% |
| | Concordo | 74 | 55,2% |
| | Concordo plenamente | 47 | 35,1% |
| OE35. A organização (secretaria, escola/CEMEI) aborda a comunidade externa para iniciar projetos..) | Discordo totalmente | 2 | 1,5% |
| | Discordo | 5 | 3,7% |
| | Não tenho certeza | 13 | 9,7% |
| | Concordo | 64 | 47,8% |
| | Concordo plenamente | 50 | 37,3% |
| OE36. A organização (secretaria, escola/CEMEI) implementa projetos promissores, mas arriscados. | Discordo totalmente | 12 | 9,0% |
| | Discordo | 38 | 28,4% |
| | Não tenho certeza | 49 | 36,6% |
| | Concordo | 27 | 20,1% |
| | Concordo plenamente | 8 | 6,0% |
| OE37. A organização (secretaria, escola/CEMEI) frequentemente se envolve em projetos mesmo que o resultado seja inicialmente incerto. | Discordo totalmente | 10 | 7,5% |
| | Discordo | 28 | 20,9% |
| | Não tenho certeza | 38 | 28,4% |
| | Concordo | 44 | 32,8% |
| | Concordo plenamente | 14 | 10,4% |
| OE38. A organização (secretaria, escola/CEMEI) é extremamente cuidadosa nas | Discordo totalmente | 1 | 0,7% |
| | Discordo | 7 | 5,2% |
| | Não tenho certeza | 12 | 9,0% |
| | Concordo | 84 | 62,7% |

| | | | |
|--|---------------------|----|-------|
| ações que vão ser implementadas. | Concordo plenamente | 30 | 22,4% |
| OE39. A organização (secretaria, escola/CEMEI) frequentemente entra em projetos/ programas/ inovações particularmente promissores | Discordo totalmente | 4 | 3,0% |
| | Discordo | 7 | 5,2% |
| | Não tenho certeza | 39 | 29,1% |
| | Concordo | 57 | 42,5% |
| | Concordo plenamente | 27 | 20,1% |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* SPSS (2020).

A inovação foi norteadada por duas questões afirmativas: OE33 e OE34. Na OE33, 43,3% concordaram e 29,1% concordaram plenamente, seguindo da opção não tenho certeza, 17,2%, discordo totalmente 3,7% e discordo 6,7%. Assim como na afirmativa OE33, a maioria dos respondentes da afirmativa OE34 concordaram, sendo que 55,2% concordaram e 35,1% concordaram plenamente. Apenas 3,7% discordaram e 0,7% discordaram totalmente. Somente 5,2% dos respondentes demonstraram indecisos na afirmativa.

A segunda dimensão avaliada foi a proatividade, norteadada pela afirmativa OE35. Observa-se, na Tabela 7, que 47,8% concordaram com a afirmativa e 37,3% concordam plenamente, enquanto 9,7% demonstraram indecisos, 3,7% discordaram e 1,5% discordaram totalmente.

A terceira dimensão da orientação empreendedora foi a assunção a riscos. Na afirmativa OE36, constatou-se que a maioria demonstrou incerteza, 36,6%. Com relação às opções de discordâncias, 28,4% discordaram e 9,0% discordaram totalmente. Somente 26,1% concordaram com a afirmativa, sendo que 20,1% concordaram e 6,0% concordaram plenamente.

Na afirmativa OE37, 32,8% concordaram e 10,4% concordaram plenamente. A opção não tenho certeza foi escolhida por 28,4% das respostas válidas, equivalente a 38 respondentes. Além disso, 20,9% discordaram e 7,5% discordaram totalmente da afirmativa OE37. Já na afirmativa OE38, 62,7% concordaram e 22,4% concordaram plenamente com a afirmativa. Apenas 5,2% discordaram e 0,7% discordaram totalmente. Somente 9,0% demonstraram incerteza (12 respondentes).

E, por fim, na última afirmativa, OE39, 42,5% concordaram e 20,1% concordaram totalmente. Além disso, 29,1% demonstraram não ter certeza quanto à afirmativa, o que equivale a 39 respondentes. Apenas 5,2% discordaram e 3,0% discordaram totalmente, respectivamente, 7 e 4 respondentes.

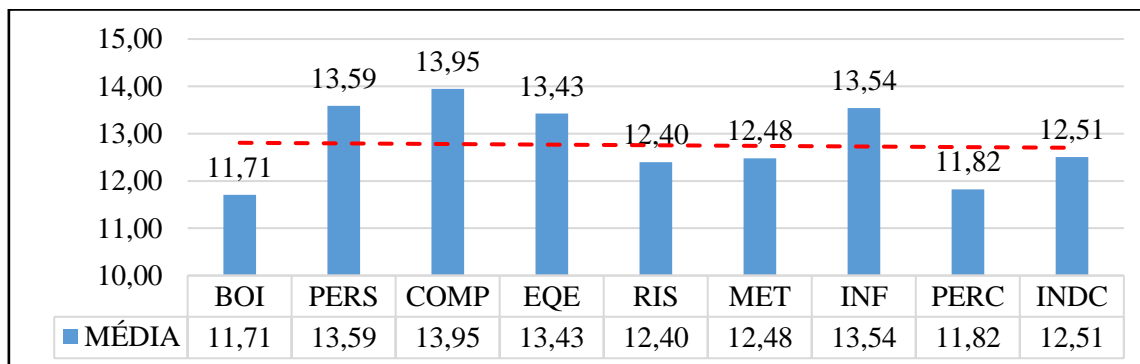
Dessa forma, é possível inferir que os CEMEI's são inovadores em seus projetos e ações e, também, proativos. Entretanto os CEMEI's não assumem riscos, isto é, não aventuram em novos e, em projetos incertos, desconhecidos. Tal fato deve-se à implementação de projetos apenas promissores, o cuidado na implementação das atividades empreendedoras e o excesso de cautela com os projetos arriscados e com resultados incertos.

4.4.1.3 Características comportamentais empreendedoras

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes às características do comportamento empreendedor (CCE's) dos servidores dos CEMEI's do município analisado. O questionário foi composto também por 29 afirmativas, baseadas nas CCE's, tratando-se de autoavaliação, em que os respondentes respondiam conforme a seguinte escala: 1) nunca pratico este comportamento, 2) raramente pratico este comportamento, 3) algumas vezes pratico este comportamento, 4) a maioria das vezes pratico este comportamento e 5) sempre pratico este comportamento. Os resultados dos CCE's foram obtidos por meio do somatório de cada afirmativa.

Na Figura 10, apresentam-se as médias de cada competência e a média geral das nove competências (linha vermelha). Nos CEMEI's, constata-se que quatro competências apresentaram médias superiores à média geral: PERS, COMP, EQE e INF, além disso, superaram os 12 pontos, conforme determinado pela literatura (LENZI et al., 2012).

Figura 10 – Média das CCE's.



NOTA: 1- Busca de oportunidade e iniciativa (BOI); 2- Persistência (PERS); 3- Comprometimento (COMP); 4-Exigência de qualidade e eficiência (EQE); 5-Correr riscos calculados (RIS); 6- Estabelecimento de metas (MET); 7-Busca de informação (INF); 8- Persuasão e rede de contatos (PERC); 9- Independência e autoconfiança (INDC).

Fonte: Do autor (2020).

Porém esse resultado diferencia-se dos achados de Ferras et al. (2018), pois as competências COMP (11,68) e INF (11,82) não superaram os 12 pontos, enquanto as competências BOI, RIS, MET, PERC E INDC apresentaram a média abaixo da média geral, porém apenas BOI e PERC tiveram a média abaixo dos 12 pontos. Tais resultados corroboraram com os achados Ferras et al. (2018).

A competência “Planejamento e monitoramento sistemático” foi excluída da análise (apenas duas variáveis), porém apresentou média de 9,04, próxima à faixa de corte. O planejamento e monitoramento sistemáticos diz respeito ao planejamento com prazos definidos e à revisão constante dos planos (FERRAS et al., 2018; MSI, 1990). Nas entrevistas em profundidade, Vinicius de Moraes destacou que as atividades desenvolvidas pelos CEMEI’s são planejadas antecipadamente e disponibilizadas para a supervisora, como a semana da criança, Natal, festa de junina, festa da família, dia das mães, dia dos pais, tendo prazos estabelecidos.

Na Tabela 8, são apresentadas as características comportamentais empreendedoras, subdivididas em dois grupos. O grupo 1 se refere àqueles servidores que obtiveram menos de 12 pontos na competência (competência insuficiente ou ausente). O grupo 2 trata-se dos servidores com somatório superior ou igual a 12 pontos (valor satisfatório da competência) (FERRAS et al., 2018; LENZI et al., 2012).

Tabela 8 – Competências comportamentais empreendedoras.

| | Grupo 1 (≤12) | | Grupo 2 (>12) | | Média | Teste Qui-Quadrado | |
|----------------|---------------|--------|---------------|--------|-------|--------------------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | | X ² | sig |
| 3- COMP | 129 | 96,27% | 5 | 3,73% | 13,95 | 103,672 | 0,000 |
| 7- INF | 124 | 92,54% | 10 | 7,46% | 13,54 | 87,910 | 0,000 |
| 2- PERS | 121 | 90,30% | 13 | 9,70% | 13,59 | 63,552 | 0,000 |
| 4- EQE | 120 | 89,55% | 14 | 10,45% | 13,43 | 69,940 | 0,000 |
| 6- MET | 103 | 76,87% | 31 | 23,13% | 12,48 | 113,836 | 0,000 |
| 5- RIS | 93 | 69,40% | 40 | 29,85% | 12,40 | 58,493 | 0,000 |
| 9- INDC | 92 | 68,66% | 41 | 30,60% | 12,51 | 49,224 | 0,000 |
| 8- PERC | 77 | 57,46% | 57 | 42,54% | 11,82 | 55,672 | 0,000 |
| 1- BOI | 73 | 54,48% | 61 | 45,52% | 11,71 | 38,687 | 0,000 |

Fonte: Elaborada pela autora com *Microsoft Office Excel e SPSS (2020)*.

As considerações observadas, nos resultados das médias (Figura 8), podem ser observadas também na distribuição da Tabela 8. Nota-se que as maiores médias tiveram o maior

número de servidores com determinada competência, nas quais foram COMP (empenho para realizar as tarefas), INF (busca por informações sobre o ambiente em que trabalha), PERS (insistência em enfrentar os obstáculos) e EQE (buscar formas de fazer as atividades de forma rápida, barata, no tempo e com qualidade), presente em mais 90% dos servidores (MSI, 1990). Nos estudos de Castro (2011), tais competências foram também mais bem pontuadas.

Na sequência, as competências MET, RIS e INDC obtiveram médias individuais abaixo da média geral (12,82), mas apresentaram médias individuais superiores aos 12 pontos de referência e estiveram presente em mais 60% dos respondentes (Tabela 8). O construto MET, na pesquisa de Castro (2011), foi uma das competências menores pontuadas, oposto a esse resultado. Ferras et al. (2018) encontraram esses resultados (média individual abaixo da média geral e média individual superior a 12 pontos) nas competências: busca de informações, comprometimentos e planejamento e monitoramento sistemático, contrário à esta pesquisa.

Já as competências PERC e BOI foram as competências menos presentes, obtiveram médias individuais inferiores à média geral, além disso, apresentaram médias inferiores aos 12 pontos determinados pela literatura, porém estiveram mais presentes no grupo 1 (servidores que atingiram 12 pontos ou mais). Na pesquisa de Ferras et al. (2018), as competências BOI e PERC também tiveram as menores médias, porém, ao contrário desta pesquisa, essas competências se concentraram nos servidores do grupo 1 (servidores com nota inferior a 12 pontos). Castro (2011) também obteve valores insatisfatórios na competência busca de oportunidade. A competência persuasão e rede de contatos também foi a menor presente numa pesquisa com os gestores da Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto (CARNEIRO et al., 2017) e no estudo de Feger; Fischer; Nodari (2009) que buscaram analisar as competências comportamentais empreendedoras, nos gestores de uma prefeitura, localizada no estado de Santa Catarina.

Além disso, realizou-se o teste Qui-Quadrado (Tabela 8), no qual se comparam as frequências reais das células da tabela com as suas frequências esperadas (HAIR et al., 2009). Os resultados demonstram que todas as nove competências apresentaram alto grau de significância - significativo em nível de 0,05 (95%).

Portanto constata-se a presença de todas as características do comportamento empreendedor nos servidores dos CEMEI's do município analisado. Observa-se, contudo que é necessário o desenvolvimento da competência busca de oportunidade e iniciativa (BOI) e persuasão e rede de contatos (PERC), por serem as competências ausentes 45,52% (61 servidores)

e 42,54% (57 servidores), por esses servidores não terem atingido os 12 pontos de referência (grupo 2).

As características comportamentais empreendedoras são necessárias, mas não suficientes para o intraempreendedorismo nas organizações. As características internas, combinadas com o comportamento empreendedor, formam aspectos ideais para o desenvolvimento do intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001; BLANKA, 2018). Assim, na próxima seção, será abordado sobre o modelo de equações estruturais que correlaciona as características organizacionais com a orientação empreendedora, conforme a pesquisa de Meynhardt e Diefenbach (2012).

4.4.2 Modelo de mensuração

Para assegurar a confiabilidade e validade do modelo de equações estruturais, é necessária a realização de alguns testes. Assim, utilizou-se um *software*, para a construção do modelo, com base nas 134 respostas válidas. Dessa forma, esta seção é subdividida em validade convergente, validade discriminante e estatísticas de colinearidade, primeiros testes realizados. Na quarta parte, avalia-se o modelo proposto e, por fim, na última seção são discutidos os resultados encontrados.

4.4.2.1 Validade convergente

A validade convergente trata-se da convergência dos itens de um construto que devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum (HAIR et al., 2009, p. 591). Dentre as medidas da validade convergente, estão: confiabilidade (Alfa de Cronbach, Rho_a e Confiabilidade Composta), cargas externas e variância média extraída (VME).

Primeiramente, verificou-se a confiabilidade do modelo. O coeficiente Alfa de Cronbach avalia a consistência da escala inteira e é uma medida amplamente utilizada (HAIR et al., 2009). O escore de confiabilidade do Alfa de Cronbach deve ser superior 0,70 (HAIR et al., 2009). Porém escores entre 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas de caráter exploratório (HAIR et al., 2009). O Rho_a é outra medida utilizada para avaliar a confiabilidade, devendo ter escores maiores de 0,70 (CHIN, 1998).

Além disso, utilizou-se o coeficiente de confiabilidade, composto por ser mais adequado para as pesquisas de PLS-PM, por priorizar variáveis com confiabilidades, pois o Alfa de

Cronbach é muito sensível ao número de variáveis em cada construto (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). A confiabilidade composta com valores superiores a 0,70 é considerada adequada (HAIR et al., 2009).

Na Tabela 9, são apresentados os valores do Alfa de Cronbach, Rho_A e Confiabilidade composta. Com relação aos construtos “Autonomia”, “Recompensas e reconhecimento” e “Suporte gerencial”, apresentaram valores adequados de confiabilidade, entre os limiares 0,8 a 0,9.

Tabela 9 – Valores do Alfa de Cronbach, Rho_A e Confiabilidade composta.

| Construtos | Alfa de Cronbach | Rho_A | Confiabilidade composta |
|---------------------------------|------------------|--------------|-------------------------|
| Discrição no trabalho/autonomia | 0.824 | 0.848 | 0.874 |
| Disponibilidade de tempo | 0.168 | 0.161 | 0.171 |
| Limites organizacionais | 0.381 | 0.316 | 0.190 |
| Orientação empreendedora | 0.825 | 0.877 | 0.866 |
| Recompensas | 0.856 | 0.919 | 0.910 |
| Suporte gerencial_ | 0.820 | 0.862 | 0.863 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Entretanto observa-se que as variáveis latentes: “Disponibilidade de tempo” e “Limites organizacionais” não apresentaram valores satisfatórios no Alfa de Cronbach (abaixo de 0,6) e da Confiabilidade Composta (abaixo de 0,7) e de Rho_A (abaixo de 0,7), conforme destacado na Tabela 9.

Dessa forma, recomenda-se que sejam mantidos apenas os construtos com resultados satisfatórios na convergência interna dos indicadores (HAIR et al., 2009). Os demais construtos apresentaram valores satisfatórios para as três medidas de confiabilidade. Em seguida, foi realizada a análise das cargas externas (Tabela 10), a qual relaciona os indicadores com a respectiva variável latente, em que o maior valor é mais adequado ao modelo (HAIR et al., 2009).

Tabela 10 – Cargas externas das variáveis exógenas e endógenas.

| | AU | TEM | LO | OE | REC | SG |
|-------------|-------|-----|----|----|-----|----|
| AU16 | 0.827 | | | | | |
| AU17 | 0.773 | | | | | |
| AU18 | 0.704 | | | | | |
| AU19 | 0.785 | | | | | |
| AU20 | 0.716 | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|--|---------------|---------------|--------------|-------|--------------|
| TEM24 | | 0.054 | | | | |
| TEM25 | | 0.710 | | | | |
| TEM26 | | -0.244 | | | | |
| TEM27 | | -0.385 | | | | |
| TEM28 | | 0.742 | | | | |
| LO29 | | | 0.666 | | | |
| LO30 | | | 0.779 | | | |
| LO31 | | | -0.404 | | | |
| LO32 | | | -0.240 | | | |
| OE33 | | | | 0.853 | | |
| OE34 | | | | 0.738 | | |
| OE35 | | | | 0.719 | | |
| OE36 | | | | 0.443 | | |
| OE37 | | | | 0.555 | | |
| OE38 | | | | 0.753 | | |
| OE39 | | | | 0.709 | | |
| REC21 | | | | | 0.818 | |
| REC22 | | | | | 0.916 | |
| REC23 | | | | | 0.899 | |
| SG9 | | | | | | 0.701 |
| SG10 | | | | | | 0.544 |
| SG11 | | | | | | 0.482 |
| SG12 | | | | | | 0.722 |
| SG13 | | | | | | 0.799 |
| SG14 | | | | | | 0.733 |
| SG15 | | | | | | 0.807 |

NOTA: AU= autonomia; TEM= disponibilidade de tempo; LO= limites organizacionais; OE=orientação empreendedora; REC= recompensas/reforço; SG= suporte gerencial.
 Fonte: Elaborado pela autora pelo *software* (2020).

As cargas externas altas apontam que em geral os indicadores associados têm muito em comum com o construto latente, o que demonstra a sua (HAIR et al., 2009). Segundo os mesmos autores, os indicadores devem ter cargas externas superiores a 0,708. Entretanto indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 podem ser eliminados se aumentar a confiabilidade e a confiabilidade composta (HAIR et al., 2009). Assim, como este trabalho tem caráter exploratório, optou-se pela exclusão das questões com carga externa inferior a 0,6, conforme a Tabela 10.

As variáveis TEMP24, TEMP26, TEMP27 do construto disponibilidade de tempo foram mantidas, mas as variáveis LO31, LO32 foram retiradas das análises. Assim, o construto “Limites organizacionais” e “Disponibilidade de tempo” ficaram com somente dois indicadores. Por outro lado, considerando a regra dos três indicadores, é necessário que um

construto tenha pelo menos três indicadores identificados no modelo de mensuração congêneres (HAIR et al., 2009). Dessa forma, as variáveis latentes “Limites organizacionais” e “Disponibilidade de tempo” foram eliminadas do modelo. Esses construtos também apresentaram problemas, em relação a consistências, nas pesquisas de Margarietha (2012), necessitando de ajustes.

Além disso, foram retiradas as variáveis SG10 e SG11 do construto suporte gerencial e as variáveis OE36 e OE37 por apresentarem carga externa inferior a 0,6, porém esses construtos se mantiveram no modelo, pois tiveram valores aceitáveis do Alfa de Cronbach, Rho_A e confiabilidade composta.

Dessa forma, após a realização dos ajustes de todos os construtos, que apresentaram valores de consistência interna e de confiabilidade inadequados, foi processado novamente o algoritmo PLS. Na Tabela 11, são exibidos os valores de consistência interna das variáveis latentes do modelo antes dos ajustes (inicial) e após (final). Observa-se que a variável orientação empreendedora e suporte gerencial foram as que tiveram maiores alterações, pois sofreram modificações nos indicadores e se mantiveram no modelo.

Tabela 11 – Alfa de Cronbach, Rho_a e Confiabilidade composta após os ajustes.

| | Alfa de Cronbach | | Rho_A | | Confiabilidade composta | |
|---------------------------------|------------------|-------|---------|-------|-------------------------|-------|
| | Inicial | Final | Inicial | Final | Inicial | Final |
| Discrição no trabalho/Autonomia | 0.824 | 0.824 | 0.848 | 0.847 | 0.874 | 0.874 |
| Orientação empreendedora | 0.825 | 0.836 | 0.877 | 0.922 | 0.866 | 0.880 |
| Recompensas/reforço | 0.856 | 0.856 | 0.919 | 0.955 | 0.910 | 0.909 |
| Suporte gerencial | 0.820 | 0.826 | 0.862 | 0.848 | 0.863 | 0.873 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Na Tabela 12, são apresentadas as cargas externas, após os ajustes no modelo de mensuração. Consta-se que todas as cargas tiveram valores satisfatórios, acima de 0,7, o que demonstra a consistência interna dos indicadores.

Tabela 12 – Cargas externas das variáveis exógenas e endógenas após ajustes.

| | AUT | OE | REC | SG |
|------|-------|----|-----|----|
| AU16 | 0.827 | | | |
| AU17 | 0.773 | | | |
| AU18 | 0.706 | | | |

| | | |
|--------------|-------|-------|
| AU19 | 0.792 | |
| AU20 | 0.708 | |
| OE33 | | 0.888 |
| OE34 | | 0.729 |
| OE35 | | 0.726 |
| OE38 | | 0.798 |
| OE39 | | 0.709 |
| REC21 | | 0.808 |
| REC22 | | 0.911 |
| REC23 | | 0.907 |
| SG9 | | 0.731 |
| SG12 | | 0.725 |
| SG13 | | 0.805 |
| SG14 | | 0.742 |
| SG15 | | 0.796 |

NOTA: AU= autonomia; OE=orientação empreendedora; REC= recompensas/reforço; SG= suporte gerencial

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

A variância média extraída é um indicador resumido de convergência de um conjunto de itens de um construto (HAIR et al., 2009). A VME é calculada com o total de todas as cargas fatoriais padronizadas ao quadrado dividido pelo número de itens, isto é, a carga fatorial quadrática média (HAIR et al., 2009). Segundo Hair et al. (2009), a VME deve ter valores iguais ou superiores a 0,5, significando convergência adequada. Os valores com VME inferiores a 0,5 indicam a presença de erros nos itens da variável latente (HAIR et al., 2009).

Constata-se que, na Tabela 13, todas as variáveis latentes obtiveram valores superiores ao valor mínimo aceitável para a VME (0,50) e, conseqüentemente, possuem validade convergente. Assim, a confiabilidade e a validade convergentes tiveram resultados satisfatórios, restando a avaliação da validade discriminante.

Tabela 13 – Variância Média Extraída (VME).

| | Variância Média Extraída (VME) |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Autonomia | 0.581 |
| Orientação empreendedora | 0.597 |
| Recompensas | 0.769 |
| Suporte gerencial | 0.578 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

4.4.2.2 Validade discriminante

A validade discriminante consiste no grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Dessa forma, a validade discriminante alta significa que o construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem. Existem duas maneiras, as quais sejam: o critério de Fornell e Larcker e a observação das cargas cruzadas (*Cross Loading*).

O primeiro método utilizado foi o critério de Fornell e Larcker que estabelece uma comparação da raiz quadrada dos valores da VME com as correlações das variáveis latentes, sendo que a raiz quadrada de VME deve ser mais alta que qualquer outro construto (FORNELL; LARCKER, 1981). Na Tabela 14, observa-se que os números em negrito possuem valores superiores aos demais números do mesmo bloco, mostrando que a raiz quadrada da VME é maior que com as outras variáveis.

Tabela 14 – Validade discriminante critério Fornell-Larcker.

| | AUT | OE | REC | SG |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Autonomia | 0.762 | | | |
| Orientação empreendedora | 0.494 | 0.773 | | |
| Recompensas | 0.265 | 0.126 | 0.877 | |
| Suporte gerencial | 0.586 | 0.455 | 0.212 | 0.761 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

O segundo método foi *crossloading* (cargas cruzadas) que analisa as correlações entre a variável latente e as cargas fatoriais (BIDO; DA SILVA, 2019; CHIN, 1998). A Tabela 15 demonstra que nenhum construto obteve carga maior que as variáveis originais (em vermelho).

Tabela 15 – Valores das cargas cruzadas dos indicadores com as variáveis latentes.

| | AU | OE | REC | SG |
|-------------|--------------|--------------|------------|-----------|
| AU16 | 0.827 | 0.489 | 0.162 | 0.590 |
| AU17 | 0.773 | 0.358 | 0.295 | 0.382 |
| AU18 | 0.706 | 0.180 | 0.109 | 0.338 |
| AU19 | 0.792 | 0.375 | 0.173 | 0.424 |
| AU20 | 0.708 | 0.365 | 0.250 | 0.422 |
| OE33 | 0.542 | 0.888 | 0.172 | 0.571 |
| OE34 | 0.278 | 0.729 | -0.085 | 0.160 |
| OE35 | 0.306 | 0.726 | -0.039 | 0.189 |
| OE38 | 0.337 | 0.798 | 0.004 | 0.281 |
| OE39 | 0.332 | 0.709 | 0.306 | 0.355 |

| | | | | |
|--------------|-------|-------|--------------|--------------|
| REC21 | 0.274 | 0.088 | 0.808 | 0.193 |
| REC22 | 0.219 | 0.078 | 0.911 | 0.191 |
| REC23 | 0.215 | 0.143 | 0.907 | 0.179 |
| SG9 | 0.445 | 0.476 | 0.073 | 0.731 |
| SG12 | 0.470 | 0.324 | 0.133 | 0.725 |
| SG13 | 0.363 | 0.277 | 0.219 | 0.805 |
| SG14 | 0.329 | 0.187 | 0.284 | 0.742 |
| SG15 | 0.552 | 0.321 | 0.194 | 0.796 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Na próxima seção, será realizada a análise de problemas de colinearidade, por meio do por meio do Fator de Inflação de Variância – VIF - (do inglês - *variance inflation factor*), a fim de dar continuidade à análise do modelo de equações estruturais (HAIR et al., 2009).

4.4.2.3 Estatísticas de Colinearidade (VIF)

O VIF indica o efeito que outras variáveis independentes têm sobre o erro-padrão do coeficiente de regressão. Assim, por meio do VIF são detectados problemas de colinearidade ou multicolinearidade entre as variáveis independentes (HAIR et al., 2009). Hair et al. (2009) recomendam o VIF inferior a 5 para todos os indicadores.

Tabela 16 – Fator de Inflação de Variância externa.

| | VIF |
|--------------|------------|
| AU16 | 1.891 |
| AU17 | 1.909 |
| AU18 | 1.757 |
| AU19 | 1.938 |
| AU20 | 1.507 |
| OE33 | 2.125 |
| OE34 | 2.027 |
| OE35 | 1.999 |
| OE38 | 1.889 |
| OE39 | 1.515 |
| REC21 | 2.132 |
| REC22 | 3.407 |
| REC23 | 2.206 |
| SG12 | 1.577 |
| SG13 | 2.403 |

| | |
|-------------|-------|
| SG14 | 2.284 |
| SG15 | 2.053 |
| SG9 | 1.243 |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Na Tabela 16, são exibidos os valores do VIF dos indicadores, constatando-se que nenhuma variável latente apresentou indicador com alta colinearidade. O indicador com maior colinearidade foi REC22 com 3,407. Dessa forma, depreende-se que os testes de consistência interna, validade convergente, validade discriminante e VIF estão em conformidade com os critérios estabelecidos para a análise do modelo estrutural.

4.4.2.4 Avaliação do modelo estrutural

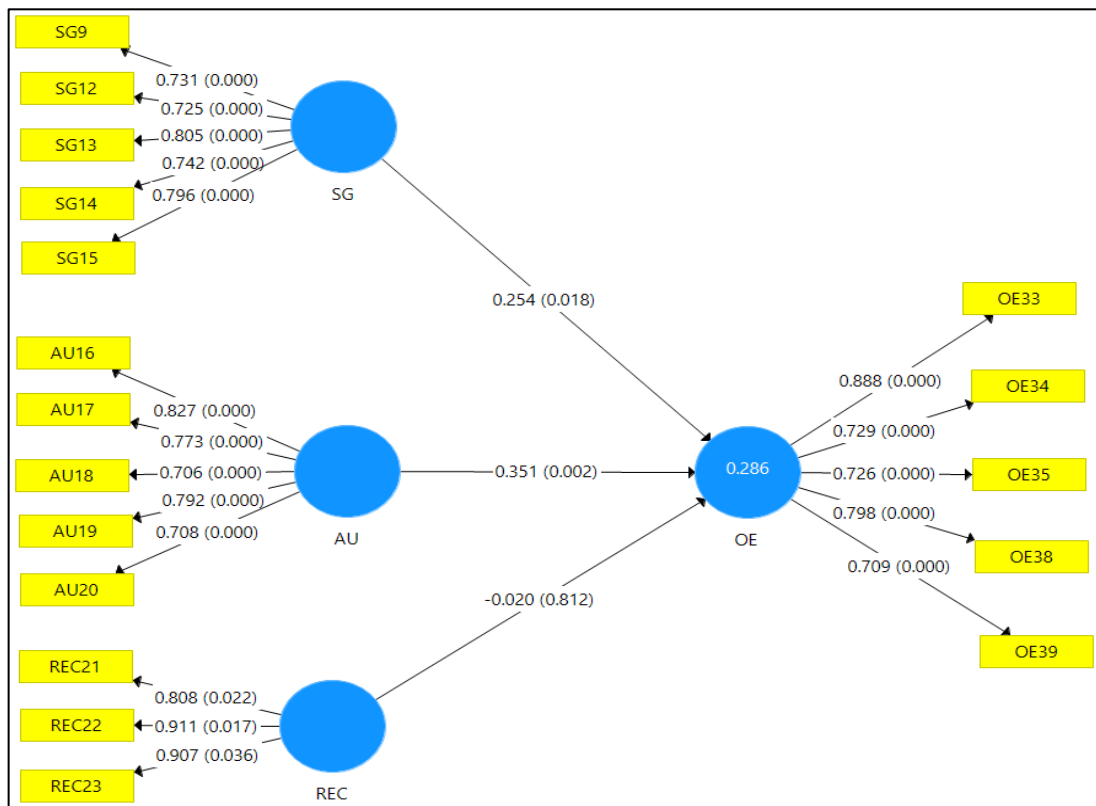
Para a avaliação do modelo estrutural, utilizou-se a técnica *bootstrapping* ou técnica de reamostragem que valida um modelo multivariado, por meio da extração de um grande número de sub amostras e estima modelos para cada uma delas e determina os valores, para as estimativas de parâmetros, a partir do conjunto de modelos (HAIR et al., 2009). Assim, o *bootstrapping* permite o cálculo dos valores de p e de t para cada coeficiente do caminho estrutural (HAIR et al., 2009). Recomendam-se 5000 repetições para executar o *bootstrapping* (HAIR et al., 2009).

Na Figura 11, podem ser visualizados os resultados do *bootstrapping* realizados pelo *software* que fornece os pesos de cada caminho (β) e o valor-p para as relações do modelo estrutural produzido. Além disso, observam-se as relações entre os construtos (em círculos) e as suas variáveis (retângulos).

Nesse modelo, existem relações de dependência (influência de um construto sobre o outro) e correlação (relação de causalidade) (HAIR et al., 2009). Além disso, nota-se a presença da variável dependente orientação empreendedora (construto endógeno) e das variáveis independentes: suporte gerencial, discrição no trabalho/autonomia e recompensas/reforço (construtos exógenos) (HAIR et al., 2009). Ressalta-se que os valores fora dos parênteses são as cargas externas e os valores dentro dos parênteses são valores-p.

Primeiramente, verificou-se o R^2 , a fim de mensurar a qualidade do ajuste do modelo, o qual deve variar entre 0 e 1, sendo que quanto maior melhor a explicação da variável endógena pela variável exógena. Segundo Cohen (1988), $R^2 = 2\%$ = pequeno; $R^2 = 13\%$ = médio; $R^2 = 26\%$ = grande. Neste trabalho, o R^2 do modelo foi de 0,27, demonstrando que os construtos explicam em torno de 27% da variância explicada.

Figura 11 – Diagrama de caminhos do modelo de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Logo após, elaborou-se a Tabela 17 para o teste de hipóteses com os coeficientes de caminho (β) e valor-p, e os resultados do teste de cada hipótese formulado para o modelo proposto. O valor-p analisa a probabilidade de rejeitar uma hipótese (BIDO; DA SILVA, 2019). Segundo Hair et al. (2009), utiliza-se como parâmetro o limite máximo de 5% para indicar significância estatística. Consta-se que apenas o construto recompensas obteve valores de p acima do limite (0,818), enquanto suporte gerencial e autonomia obtiveram adequados valores de p, respectivamente, 0,018 e 0,002.

Tabela 17 – Resultado do valor- p, coeficiente de caminhos (β) e teste de hipóteses.

| Hipóteses | Descrição | p | β | f ² | Resultados |
|-----------|--|-------|---------|----------------|------------|
| H1 | O suporte gerencial influencia positivamente na orientação empreendedora da organização. | 0.018 | 0,254 | 0,059 | Confirmada |

| | | | | | |
|-----------|---|-------|--------|-------|----------------|
| H2 | A autonomia influencia positivamente na orientação empreendedora da organização. | 0,002 | 0,351 | 0,110 | Confirmada |
| H3 | As recompensas e o reconhecimento influenciam positivamente na orientação empreendedora da organização. | 0,812 | -0,020 | 0,001 | Não confirmada |
| H4 | A disponibilidade tempo, bem como uma carga de trabalho adequada, influencia positivamente na orientação empreendedora da organização | - | - | - | Não avaliada |
| H5 | O limite organizacional flexível influencia positivamente na orientação empreendedora da organização. | - | - | - | Não avaliada |

Fonte: Elaborado pela autora no *software* (2020).

Ao observar o coeficiente de caminhos (β) das variáveis dependentes com a variável independente, o peso de suporte gerencial foi de 0,254, autonomia 0,351 e recompensas -0,020. Dessa forma, observa-se que o construto que teve maior peso quanto à orientação empreendedora foi autonomia, seguido de suporte gerencial, enquanto recompensas não teve influência por ter tido um resultado negativo.

Em seguida, analisou-se o tamanho do efeito (f^2) que indica o quanto cada variável contribui para o poder preditivo do modelo estrutural (HAIR et al., 2009), tendo como parâmetro o tamanho de efeito $f^2 = 0.02 =$ pequeno; $f^2 = 0.15 =$ médio; $f^2 = 0.35 =$ grande (COHEN, 1988). Nesse sentido, o construto “Recompensas/reforço” não afeta a análise, enquanto “Suporte Gerencial” e “Autonomia” exercem pequena influencia para o modelo estrutural. Dessa forma, observa-se que apenas duas das cinco hipóteses foram confirmadas ($p < 0.05$), e o tamanho do efeito (f^2) é pequeno, em ambas as relações, ainda que a variância explicada seja grande (R^2 ajustado = 27%).

4.4.2.5 Discussão do modelo de equações estruturais

Nesta seção, são mostradas as principais discussões relacionadas ao modelo estrutural, a fim de apresentar as implicações do processo de mensuração. O modelo desta pesquisa parte do pressuposto que as características organizacionais têm um impacto na orientação empreendedora da rede de CEMEI's do município analisado, visto que os antecedentes organizacionais influenciam na orientação empreendedora e, conseqüentemente, no

comportamento empreendedor. A pesquisa utilizou-se das seguintes características organizacionais: suporte da alta gerência, discrição / autonomia do trabalho, recompensas / reforço, disponibilidade de tempo e limites organizacionais (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002).

O MEE foi testado, em decorrência das respostas dos servidores dos CEMEI's e vale mencionar que não é possível afirmar que outras organizações públicas tenham os mesmos resultados. Na análise do modelo, verificou-se que as variáveis TEMP24, TEMP26, TEMP27, LO31, LO32 possuíam valores de confiabilidade abaixo do limite estabelecido, sendo que tais indicadores faziam parte do construto “limites organizacionais” e “disponibilidade de tempo”. Assim, esses indicadores precisam ser refinados (ou aperfeiçoados), para melhor mensurar o construto, dessa forma, foram retirados do modelo, conforme recomendado por Hair et al. (2009).

Os indicadores TEMP24 e TEMP26 da variável latente disponibilidade de tempo foram removidos por atingirem um valor negativo e possuírem carga externa insatisfatória, conforme a Tabela 10. Acreditava-se que a maioria dos entrevistados concordariam com essas afirmativas, pois os funcionários têm uma carga de trabalho de 7h às 17h e, em algumas turmas, a capacidade de alunos excede ao suportado (DOC 1). Entretanto obteve-se a discordância de 47,8% da afirmativa TEM24 e 47,7% da afirmativa TEM26, não confirmando os dados da literatura, que indicam haver uma sobrecarga nas funções das educadoras nas creches (VASCONCELOS; SANTANA, 2015). Constatou-se, na OB4 e DOC3, que as monitoras e professoras possuem alguns momentos livres, como a hora do sono, quatro refeições (desjejum, almoço, lanche da tarde e jantar), educação física, assim, elas possuem esses horários disponíveis para desenvolver novas ideias e projetos.

Com relação à afirmativa TEM27, também obteve um valor negativo e insatisfatório (Tabela 10). Com base nas respostas, cerca de 35,1% demonstraram indecisos (optaram por não ter certeza). Na OB4, constatou-se que o maior problema organizacional é com relação ao desenvolvimento da criança, no que se refere aos aspectos físico, psicológico, intelectual e social. Dessa forma, as coordenadoras, as monitoras e professoras ficam o tempo inteiro avaliando e atentas ao desenvolvimento das crianças, por exemplo, dificuldade na fala, falta de atenção, para que seja comunicado aos pais, a fim de tomarem as medidas cabíveis para o pleno desenvolvimento infantil (OB4). Segundo FMSV (2017, p. 64), “...ninguém sabe mais de uma criança do que as pessoas que cuidam dela cotidianamente”.

Com relação aos indicadores LO31 e LO32, atingiram cargas externas negativas e insatisfatórias (Tabela 10); a afirmativa LO31 é “Tenho dúvida do que se espera do meu trabalho” e a afirmativa LO32 “Meu desempenho é contestado por meus superiores”. As opções de discordância foram predominantes nas duas afirmativas: 58,2% e 54,4%, respectivamente. Tal fato deve-se à administração pública que define, por meio de regulamentos/normas, as atribuições e funções de cada cargo e/ou função, conseqüentemente, não gerando dúvida do que se espera dos servidores (BRASIL, 1988). No DOC 2, encontraram-se as atribuições dos professores, monitores e supervisores, conforme o Quadro 14. Porém não foram encontradas as atribuições do cargo de coordenador por ser um cargo comissionado, de livre exoneração e nomeação.

Quadro 14 – Cargo e atribuições dos servidores dos CEMEI’s.

| CARGO | ATRIBUIÇÕES |
|---|---|
| Professor de Educação Básica A (dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Educação Infantil) | Desenvolver regência efetiva de aulas, conforme habilitação específica; participar da elaboração, implementação, avaliação e revisão do Projeto Pedagógico; zelar e sentir-se responsável pelo desenvolvimento e aprendizagem dos alunos e estabelecer estratégias de recuperação; ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e às atividades de formação continuada como parte integrante da jornada de trabalho; colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade; contribuir com a comunidade escolar no cumprimento das metas do Contrato de Gestão; participar de interações educativas com a comunidade; exercer outras atribuições correlatas, reger classe de educação infantil, ensino fundamental e alfabetização de jovens e adultos, bem como executar trabalhos relativos à implementação das grades curriculares. |
| Monitor de creche | Cuidar e dar orientações educativas às crianças acolhidas pelas creches; desenvolver atividades na área de esportes e recreação; acompanhar e avaliar as crianças; trabalhar o desenvolvimento das mesmas; acompanhar a execução dos exercícios escolares das crianças; desenvolver e estruturar atividades que colaborem para o seu desenvolvimento cognitivo e humano; executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade do serviço e orientação superior. |
| Supervisor pedagógico | Planejar no âmbito de suas atribuições, integrado à Direção e Professores, o acompanhamento e orientação do processo didático-pedagógico e de ensino-aprendizagem. |

Fonte: Processo seletivo simplificado do município analisado (DOC 2)³.

Dessa forma, ao retirar as variáveis TEM24, TEM26, TEM27, LO31, LO32, os construtos “disponibilidade de tempo” ficaram apenas com as variáveis TEMP25 e TEMP28 e o construto “limites organizacionais” com as variáveis LO29 e LO30, o que levou à sua retirada,

³ Foi decidido não divulgar o nome, assim, não se colocou o nome do processo seletivo, a fim de que não seja identificado o município analisado nesta pesquisa.

por não atenderem a regra de no mínimo três variáveis por construto (HAIR et al., 2009). Contudo é válido discutir essas quatro variáveis, por terem apresentado cargas externas satisfatórias (acima de 0,6) respectivamente, 0,710 (TEMP25) – 0,742 (TEMP28) – 0,666 (LO39) – 0,779 (LO30), (HAIR et al., 2009).

Com relação aos resultados dessas variáveis, TEM25 e TEM28, os respondentes concordaram com as duas afirmativas, sendo que 50,8% concordaram com a afirmativa TEM25 e 43,3% concordaram com TEM28, mostrando ter tempo necessário e carga de trabalho adequada, além de possuírem tempo para resolverem problemas em longo prazo. Já na afirmativa LO29, cerca de 89,5% marcaram as opções de concordância e, na afirmativa LO 30, 71,6% também concordaram com a afirmativa; tais resultados corroboram que a hierarquia excessiva, e o afincamento às regras é prejudicial ao intraempreendedorismo (LAPOLLI; GOMES, 2017).

Além disso, foram excluídas as variáveis OE36 e OE37 do construto “Orientação Empreendedora” e as variáveis SG10 e SG11 do construto “Suporte gerencial”, por apresentarem cargas externas inferiores ao limite estabelecido (0,6). Entretanto esses construtos mantiveram-se no modelo de mensuração. Os outros 18 indicadores apresentaram confiabilidade e foram mantidos no modelo. Após os ajustes, tem-se o modelo de equações estruturais.

Em suma, as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, não sendo possível confirmar H3, enquanto as hipóteses H4 e H5 não foram avaliadas por falta de confiabilidade dos dados, conforme Tabela 17. Dessa forma, nas próximas seções, serão abordadas as percepções dos respondentes, em relação aos fatores que interferem na orientação empreendedora, isto é, suporte gerencial e autonomia. Ademais, serão abordados reconhecimento/reforço pelo construto ter sido considerado uma carga externa alta, superior a 0,8.

4.4.2.5.1 Discrição no trabalho/ Autonomia

A discrição no trabalho/autonomia trata-se da capacidade dos gestores superiores em tolerar falhas, fornece liberdade de decisão e delegar autoridade e responsabilidades aos gerentes e trabalhadores de níveis inferiores (HORNSBY et al., 2013; KURATKO et al., 2005, p. 703). A discrição no trabalho/autonomia é gerada, quando os gestores dão liberdade, para a execução do trabalho, isso acontece, quando não há repreensão ou críticas em função de erros durante o processo de inovação (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012).

Dentre as hipóteses testadas, H2 foi confirmada com maior nível de significância $P < 0,1$ e com maior influência 0,351 (Tabela 17). Os resultados mostram que discricção no trabalho/autonomia são os construtos que mais influenciam na orientação empreendedora.

Na afirmativa AU16, 71,7% concordaram que são oferecidas a chance de ser criativo e experimentar seus próprios métodos de executar o trabalho. Já na afirmativa AU17, 50,8% disseram ter liberdade para decidir a forma de executar o trabalho. Na afirmativa AU18, 47,8% concordaram que é sua responsabilidade decidir a forma como o trabalho será realizado. Na afirmativa AU19, 56% dos respondentes demonstraram que quase sempre conseguem decidir a forma de executar o trabalho. E por fim, na afirmativa AU20, 61,1% dos entrevistados mostraram ter liberdade para alterar a forma como executam as atividades. Tais informações podem ser visualizadas na Tabela 3.

Na OB4, os respondentes destacaram que, apesar da liberdade para realizar o trabalho, ele é feito em conjunto com todos os servidores da instituição, assim todos são responsáveis pelas crianças que estão na instituição (OB4). Segundo Meynhardt e Diefenbach (2012), quanto menos regras e procedimentos, para executar o trabalho, mais os funcionários são estimulados a inovar e experimentar novas maneiras de fazê-lo.

Na Roda de Conversa, as funcionárias são estimuladas a criar atividades, explorar os cinco sentidos das crianças; segundo Ruth Rocha, a criança deve ficar no berço apenas para dormir (OB3). Além disso, foram mostradas, nessa observação, atividades que podem ser desenvolvidas pelos funcionários, para estimular a conversa com as crianças, por meio de uma caixa de música, feita com material reciclado (OB3). A partir disso, observa-se que a autonomia e a sugestão de algumas práticas são desenvolvidas pela secretaria de educação, a fim de incentivar as servidoras dos CEMEI's a criar novos métodos e novas formas de trabalho para o desenvolvimento das crianças atendidas. Além disso, a autonomia é observada também no desenvolvimento do projeto "ABC", conforme Cecilia Meirelles: "cada escola tem a liberdade de desenvolver o projeto, ele é um projeto institucional...".

Infere-se que o construto discricção no trabalho/autonomia possui influencia na orientação empreendedora nos CEMEI's. Esse resultado corrobora com os estudos de Lumpkin e Dess (1996) que consideram a autonomia uma dimensão da orientação empreendedora. Para Lumpkin e Dess (1996), a autonomia é ação independente de um sujeito para levar adiante uma nova ideia ou projeto. A autonomia consiste na independência empreendedora, para a conclusão de uma nova ideia, sem a interferência da burocracia (CERTO; MOSS; SHORT, 2009)

Para Coura et al. (2018, p.2547), a autonomia é a liberdade dada aos indivíduos, para tomar decisões sem restrições organizacionais, caracterizando pela “independência da equipe em dar deliberações, trazer novas ideias ou visões para oportunidades inéditas, sem que um membro da alta administração aprove ou analise a medida previamente”. Assim, a autonomia organizacional relaciona-se com o nível de centralização ou delegação e o tamanho da organização.

4.4.2.5.2 Suporte gerencial

O suporte gerencial trata-se do apoio e fomento ao comportamento empreendedor pelos superiores da organização, que pode acontecer, por meio da adoção de ideias inovadoras, do reconhecimento dos funcionários, do apoio financeiro e não financeiro às novas ideias e da implantação de atividades empreendedoras na organização (HORNSBY et al., 2009; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). O apoio da alta gerência tem uma relação positiva com os resultados inovadores de uma organização (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Segundo Meynhardt e Diefenbach (2012), tanto no setor público quanto no setor privado o apoio dos gerentes promove comportamento inovador, proativo e de tomada de riscos.

Nesse construto, realizaram-se ajustes, por meio da eliminação das variáveis S10 e SG11 do construto “Suporte gerencial”, por apresentarem cargas externas 0,544 e 0,482, inferiores ao limite estabelecido em estudos exploratórios (0,6) (HAIR et al., 2009). Dentre as hipóteses, H1 foi confirmada com nível de significância de 0,018, com nível de significância aceito $p < 0,5$. Assim, o resultado demonstra que o suporte gerencial é um fator que influencia a orientação empreendedora nessas organizações. Entretanto são necessários ajustes, visto que muitos respondentes se posicionaram neutros, nas afirmativas SG12, SG13 e SG14, que compõem o construto suporte gerencial. A neutralidade pode ter sido impactada pelo cargo ocupado, dado que a maioria é contratado o que demonstra insegurança para se posicionar quanto às afirmativas.

Na afirmativa SG12, “projetos que correm o risco de fracassar são apoiados”, 40,3% dos respondentes mostraram-se indecisos e 28,3% discordaram da afirmativa, demonstrando que os projetos experimentais são apoiados desde que promissores, sem risco de fracassar. Na afirmativa SG13, buscou-se identificar o reconhecimento por riscos individuais, contudo, a partir dos resultados, não se pôde inferir nada, visto que 34,3% mostraram-se indecisos, 31,3% marcaram as opções de discordância e 34,4% optaram pelas opções de concordância. Infere-se

que as dúvidas geradas nos respondentes, em relação às essas duas afirmativas, estão relacionadas ao fato de os servidores públicos serem avessos ao risco e, conseqüentemente, não serem estimulados a assumi-los pelas organizações públicas (SILVA et al., 2018).

E na afirmativa SG14 – “Um funcionário com uma boa ideia, geralmente, recebe tempo livre para desenvolvê-la”- também é necessário ajuste, pois não se pôde inferir nada dos resultados, pois, de 44,8% marcaram as opções de discordância (discordo e discordo totalmente), 24,6% mostraram-se indecisos e 30,6% optaram pelas opções de concordância (concordo e concordo totalmente). Na observação OB4, uma professora, ao responder o questionário, afirmou que, para desenvolver um projeto ou algo do tipo, é necessário utilizar tempo fora do período de trabalho, inclusive, as atividades que serão executadas pelos alunos fora do horário de trabalho. Por outro lado, uma supervisora destacou que “o tempo, nós que fazemos, quando alguém quer desenvolver alguma coisa, faz o tempo”, o que caracteriza divergência de opiniões entre os participantes da pesquisa.

As afirmativas SG9 (a organização é receptiva às novas ideias e sugestões) e SG15 (conversas com outros funcionários para desenvolverem ideias para novos projetos), 60,4% e 53% concordaram com a afirmativa, respectivamente. Na afirmativa SG15, pôde ser constatada, na Roda de Conversa, com o contato com outros funcionários e a troca de informações entre o grupo, buscar aprimorar as práticas desenvolvidas nos CEMEI's.

Como esperado, o suporte de gerencial impacta positiva e significativamente na OE, conforme também apontado nas pesquisas de Meynhardt; Diefenbach (2012). No estudo de Hornsby et al. (2013), esse construto foi o mais fortemente correlacionado à OE, ao contrário do resultado desta pesquisa, pois foi a autonomia que apresentou maior correlação. O apoio da alta gerência é crucial sempre que possível para o desenvolvimento e implantação de práticas empreendedoras nas organizações. Assim, é fundamental que os gestores incentivem e desenvolvam, constantemente, medidas para manter uma cultura empreendedora favorável e internalizada por todos os funcionários da organização pública (URBAN; NKHUMISHE, 2019).

4.4.2.5.3 Orientação empreendedora

O construto orientação empreendedora é uma medida validada e confiável no setor privado, porém, no setor público, não existe medida equivalente (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012). Dessa forma, este estudo adaptou-se às dimensões inovação,

proatividade e assunção de riscos para compor o construto de orientação empreendedora. Entretanto as variáveis OE36 e OE37 apresentaram cargas inadequadas, respectivamente, 0,443 e 0,555, sendo excluídas do mesmo. Os indicadores desse construto apresentaram coeficientes de confiabilidade, para o modelo de equações estruturais e foram mantidos, conforme os padrões expostos por Hair *et al.* (2009).

No que diz respeito ao coeficiente de caminhos (β), o construto que teve maior peso, em relação à orientação empreendedora, foi autonomia com peso 0,351, seguido de suporte gerencial 0,254. Esse achado é relevante, visto que a autonomia é considerada uma dimensão da orientação empreendedora.

A pesquisa de Urban e Nkhumishe (2019) avaliou os três antecedentes organizacionais (cultura, estrutura e recompensas) e cada uma das dimensões da OE (inovação, assunção de riscos e proatividade) no setor público da África do Sul. Os resultados deste estudo mostraram que os antecedentes organizacionais da estrutura e cultura explicam uma quantidade significativa de variação das dimensões da OE (URBAN; NKHUMISHE, 2019). As recompensas como antecedente organizacional não têm influência significativa nas dimensões da orientação empreendedora, conforme os resultados desta pesquisa, dado que a hipótese H3 não foi confirmada, obteve um valor de p de 0,812 e o peso de caminho negativo e insatisfatório (-0,020), conforme Tabela 17.

No setor privado, programas de estímulos, incentivos e recompensas aos empreendedores têm um impacto positivo no empreendedorismo desenvolvido dentro dessas organizações (VILAS BOAS; SANTOS, 2014). No setor público, observa-se que a recompensa psíquica, não pecuniária, é mais almejada pelos servidores públicos, corroborando com Lapolli; Gomes (2017).

Segundo Urban e Nkhumishe (2019), os indivíduos com bom desempenho no setor público raramente são recompensado e aqueles com baixo desempenho raramente são punidos. Costa Filho, Gomes e Teixeira (2017) destacam diversas formas de motivar as iniciativas empreendedoras, como visibilidade e experiências, por meio de visitas técnicas internacionais, incentivos da alta administração e o reconhecimento pela efetivação de objetivos e metas.

A compreensão da OE, no contexto do setor público, é importante não apenas a fins acadêmicos, mas também para os gerentes e formuladores de políticas do setor público (URBAN; NKHUMISHE, 2019). O entendimento dos fatores organizacionais que podem influenciar a OE não apenas maximiza a eficiência, na prestação do serviço público das creches, como também propicia a inovação e novas maneiras de fazer as coisas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: quais são e como são as iniciativas intraempreendedoras existentes na gestão educacional de um município localizado no interior de Minas Gerais? Quais os antecedentes organizacionais e individuais? Assim, para responder a este problema, o objetivo da pesquisa é compreender o intraempreendedorismo no setor público. Para tanto, buscou-se (1) identificar, descrever e analisar o processo do intraempreendedorismo nos Centros Municipais de Educação Infantil (CEMEI's) de um município no interior de Minas Gerais (MG), (2) propor um modelo de mensuração das características organizacionais que podem interferir na orientação empreendedora nos CEMEI's e (3) analisar as características empreendedoras nos servidores dos CEMEI's do município.

Dessa forma, foi fundamental trazer à discussão a natureza do empreendedorismo e o intraempreendedorismo no setor privado para compreender essa teoria no setor público. O empreendedorismo é um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para se obter lucro financeiro (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Entretanto o termo empreendedorismo é associado à criação de novas organizações, a partir disso, surge o intraempreendedorismo, mostrando a necessidade do empreendedorismo dentro das organizações existentes. O intraempreendedorismo trata-se de um fenômeno decorrente de intenções individuais e organizacionais que se afasta do costumeiro dentro das organizações, a partir de descoberta e exploração de oportunidades empreendedoras (ANTONCIC; HISRICH, 2003). No setor privado, o estímulo ao intraempreendedorismo é uma forma de melhorar a atuação organizacional por meio da inovação, proatividade e tomada de risco (NEESSEN et al., 2019).

Já no setor público, o intraempreendedorismo busca valor público, por meio do oferecimento de serviços públicos eficientes e eficazes, considerando as necessidades da população. Assim, como o intraempreendedorismo privado, no setor público, o seu fomento busca melhorias, para o desempenho nas organizações públicas, mas também com finalidade de gerar valor público.

Na teoria do intraempreendedorismo, três temáticas se destacam: o intraempreendedorismo, o empreendedorismo corporativo e a orientação empreendedora. Sendo assim, adaptou-se o modelo teórico de Kearney e Meynhardt (2016), para compreender o intraempreendedorismo no setor público, a fim de incluir ações advindas de quaisquer níveis

da organização: ações de inovação e de renovação organizacional, além de deslocar o foco do indivíduo para ação, especificamente.

O estudo identificou duas iniciativas intraempreendedoras nos CEMEI's, a partir das entrevistas em profundidade e nas observações identificadas: projeto “ABC” e a Roda de Conversa. Assim, foram aplicados questionários, para analisar as características comportamentais empreendedoras (MSI, 1990) e a orientação empreendedora, por meio das características organizacionais, baseando-se nas pesquisas de Kearney e Meynhardt (2016) e Meynhardt e Diefenbach (2012).

Para analisar as características do comportamento empreendedor, foi utilizado o instrumento de MSI (1990), baseando-se em McClelland (1987). Para as características organizacionais, utilizou-se do Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo de Hornsby; Kuratko; Zahra (2002) que mede o suporte gerencial, a descrição do trabalho/autonomia, as recompensas/reforços, a disponibilidade de tempo e os limites organizacionais. Contudo vários aspectos foram inadequados, para o contexto da educação, sendo adaptados, como nas exemplificações das afirmativas, buscando abranger o contexto educacional, como na afirmativa TEMP27. Para a avaliação da orientação empreendedora, adaptou-se o instrumento de Meynhardt e Diefenbach (2012), baseando-se nas três dimensões da orientação empreendedora Miller (1983) – inovação, proatividade e assunção de risco, visto que possuía afirmativas opostas ao setor público, como resposta às mudanças do mercado, estratégias de negócio, termos oriundos da iniciativa privada.

No que diz respeito às características do comportamento empreendedor, constatou-se a existência de todas as características nos servidores dos CEMEI's do município analisado. No entanto é essencial o desenvolvimento das competências “busca de oportunidade e iniciativa” e “persuasão e rede de contatos” por serem as competências mais ausentes 45,52% (61 servidores) e 42,54% (57 servidores).

Um aspecto positivo e inovador deste estudo é a utilização do modelo de equações estruturais, pois não se encontram trabalhos similares nacional, nem internacionalmente. Encontraram-se trabalhos com análises inferiores, como o de Lima et al. (2018), que realizaram análise fatorial com as dimensões da orientação empreendedora, incluindo agressividade competitiva e autonomia. Apenas Meynhardt e Diefenbach (2012) realizaram pesquisa similar, mas incluíram novas variáveis nas características organizacionais.

Os resultados da pesquisa apontam evidências práticas que podem ser adotadas pelos gestores públicos, para fomentar o intraempreendedorismo nas instituições públicas, visto a

organização possuir potencial para o intraempreendedorismo em termos de servidores. Todavia os resultados evidenciam que existem características organizacionais (limites organizacionais, disponibilidade de tempo e recompensas/reforço) a serem desenvolvidas para a construção de um ambiente inovador nessas organizações públicas.

Além disso, esta dissertação oferece contribuições, para o campo da educação infantil, mais especificamente, às creches, visto a falta de pesquisas sobre a gestão dessas organizações públicas e a necessidade de seu aperfeiçoamento, quanto à importância dessa etapa da educação básica. Ademais, o intraempreendedorismo é uma forma de enfrentar os diversos problemas com que as creches se confrontam, cotidianamente, como falta de formação e valorização profissional, escassez de investimentos em materiais pedagógicos e de infraestrutura e a falta de mecanismos de monitoramento e avaliação dos serviços ofertados pelas creches. Assim, o desenvolvimento de um ambiente inovador poderá ser uma forma de superar essas dificuldades e proporcionar um serviço de creche de qualidade. Segundo FMSV (2017), a qualidade nesse serviço é ter uma proposta pedagógica alinhada às Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil e às necessidades das crianças, além de profissionais capacitados e comprometidos, infraestrutura física e materiais adequados.

Em termos teóricos, a dissertação traz contribuições para o campo do intraempreendedorismo no setor público, ao detalhar os antecedentes organizacionais (orientação empreendedora e características organizacionais) e individuais do intraempreendedorismo, considerando “o que é” e não “o que deveria ser”, possibilitando desenvolver o campo do empreendedorismo no setor público (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012).

Os resultados do modelo de mensuração podem ser considerados preliminares, assim, novas pesquisas devem explorar mais construtos relacionados ao setor público, visto que esse tema ainda é incipiente nas organizações públicas e carece de mais pesquisas. Tal fato pode ser observado nos indicadores “disponibilidade de tempo” e “limites organizacionais” que não obtiveram coeficientes de confiabilidade satisfatórios, sinalizando os desajustes dos construtos, o que oportuniza novas investigações, como a estrutura, tamanho e cultura organizacional. O estudo apresentou cinco hipóteses e duas foram comprovadas; esse fato indica a necessidade de estudos mais aprofundados, em outros antecedentes organizacionais, que influenciam a orientação empreendedora no setor público e, conseqüente, o intraempreendedorismo.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser destacadas. Com relação ao modelo de equações estruturais, foram adotadas todas as medidas de confiabilidade e validade,

baseando-se em Hair et al. (2009). Entretanto estimam-se algumas ponderações: primeiramente, com relação ao município analisado, não foi possível generalizar as descobertas para outros municípios e nem para todas as instituições educacionais de ensino públicas.

Outra limitação é o tamanho da amostra, considerado relativamente pequeno, 134 servidores públicos, em decorrência dos diversos empecilhos proporcionados pelos gestores do município, entre eles, o receio dos resultados da pesquisa e os seus possíveis desdobramentos, durante as eleições municipais (estudo finalizado no final do ano antecedente as eleições). Ademais, alguns servidores recusaram participar da pesquisa com receio de afetar no emprego, 76,9% dos respondentes possuem vínculo temporário com a organização.

Sugere-se, para trabalhos futuros, o refinamento do questionário, a fim de identificar outros fatores influenciadores da orientação empreendedora nas instituições públicas e aprofundar a discussão aqui levantada. Propõe-se também a extensão deste estudo, para outras organizações de ensino públicas e também privadas, a fim de possibilitar semelhanças e divergências entre tais instituições.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana**, p. 9–12, 2010.
- ABUCHAIM, B. O. Políticas de formação e carreira de professores de educação infantil no Brasil: relatório do projeto “Estratégias Regional para Docentes na América Latina e Caribe”. **Santiago, Chile: UNESCO-OREALC**, 2015.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11–26, 1 nov. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/sej.4>>.
- _____. Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management annals**, v. 4, n. 1, p. 557–583, 2010.
- ÂMO, B. W. Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 2, n. 2, p. 144–158, 1 jan. 2010.
- ANTONCIC, B. Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, From Duplicate 1 (Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study - Antoncic, Bostjan)Fala sobre ambiente externo e características intraorganizacionais, v. 107, n. 3, p. 309–325, 2007.
- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7–24, 2003.
- ANTONCIC, B.; HISRIC, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 99, p. 495–527, 2001.
- ANTONIALI, F.; ANTONIALI, L. M.; ANTONIALI, R. Uses and abuses of the likert scale: bibliometric study in the proceedings of ENANPAD from 2010 to 2015. **REUNA**, v. 22, n. 4, p. 1–19, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [S.l: s.n.], 2011.
- BENINGTON, J. From Private Choice to Public Value. **Public Value: Theory and Practice**, 1 jan. 2005.
- BERGAMO, G. Geração mobile: a maneira como as crianças consomem tecnologia mudou. **Revista Crescer**, 2018.
- BERNADO, E. da S. B.; CHRISTOVÃO, A. C. Tempo de Escola e Gestão Democrática : o Programa Mais Educação e o IDEB em busca da qualidade da educação. **Educação & Realidade**, v. 41, n. n.4, p. 1113–1140, 2016.
- BIDO, D. de S.; DA SILVA, D. Recursos e técnicas de ensino e pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2019.
- BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways

forward. **Review of Managerial Science**, p. 1–43, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>>.

BORGES, A. F. Empreendedorismo como prática: um estudo em organizações produtoras de cachaça artesanal. **Tese (Doutorado em Administração)**, v. Universida, 2017.

BORGES, A.; LIMA, J.; BRITO, M. Fundamentos da Pesquisa em Empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. **EnANPAD**, 1 out. 2017.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. **Diário Oficial da União - Ministério da Educação**, p. 472, 2017. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/bncc-20dez-site.pdf>>.

_____. Constituição da República federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, 1988.

_____. Lei 11.738/2008 (Lei ordinária). **Diário Oficial da União**, v. REGULAMENT, 2008.

_____. Lei 12.722/2012. Dispõe sobre o apoio financeiro da União aos Municípios e ao Distrito Federal para ampliação da oferta da educação infantil; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2012.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2014.

_____. Lei nº 9.394/96–Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, 1996.

_____. Lei nº10.172, de 9 de Janeiro de 2001 - Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 2001.

_____. Resolução/CD/FNDE nº 6, de 24 de abril de 2007 Estabelece as orientações e diretrizes para execução e assistência financeira suplementar ao Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil. **Diário Oficial da União**, 2007.

CAMARGO, D. de; KIND DA CUNHA, S.; MAZZIOTTI BULGACOV, Y. L. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 10, n. 17, 2010.

CAMPOS, H. M.; PARELLADA, F. S.; PALMA, Y. Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship Research: revisiting the invisible college. **Review of Business Management**, p. 41–58, 2012.

CARA, D. Municípios no pacto federativo - Fragilidades sobrepostas. **Retratos da escola**, v. 6, n. 10, p. 255–273, 2012.

CARNEIRO, C. A. et al. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino Study of Entrepreneurial Behavior of Managers in a Public Education Institution. **Rev. Ciênc. Admin**, v. Fortaleza, n. n.3, p. 385–399, 2017.

CARVALHO, E. J. G. de. Gestão escolar : da centralização à descentralização. **Cadernos de Pesquisa em Educação - PPGE/UFES**, v. 18, p. 33–53, 2012.

- CASTRO, A. de A. Um modelo de avaliação dos antecedentes do Empreendedorismo Corporativo. **Dissertação em Administração**, 2011.
- CERTO, T.; MOSS, T.; SHORT, J. Entrepreneurial orientation: An applied perspective. **Business Horizons**, v. 52, p. 319–324, 1 jul. 2009.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295–336, 1998.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. [S.l: s.n.], 1988.
- COMITÊ CIENTÍFICO DO NÚCLEO CIÊNCIA PELA INFÂNCIA. Estudo nº 1: O Impacto do Desenvolvimento na Primeira Infância sobre a Aprendizagem. 2014. Disponível em: <<http://www.ncpi.org.br>>.
- COURA, L. F. et al. Orientação Empreendedora: Conceitos e Dimensões. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p. 2533–2555, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. [S.l: s.n.], 2007.
- DAVIS, T. M. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure**. [S.l.]: Air force inst of tech wright-patterson afb oh school of engineering and management, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=iKUDMQAACA AJ>>. (AD-a446 413).
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. [S.l: s.n.], 2006.
- DESLATTE, A.; SWANN, W. L. Elucidating the Linkages Between Entrepreneurial Orientation and Local Government Sustainability Performance. **The American Review of Public Administration**, v. 50, n. 1, p. 92–109, 2020.
- EMMENDOERFER, M. L.; VALADARES, J. L.; HASHIMOTO, M. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 144–156, 2010.
- ESLABÃO, D. da R.; VECCHIO, F. B. Condições e Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil. **E3 Revista de Economia, Empresas e Empreendedores**, v. 2, n. 2, p. 79–90, 2016.
- FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. dos S. Características empreendedoras de gestores públicos municipais : uma análise comparativa entre secretários e servidores. **RACE, Unoesc**, v. 8, n. 2, p. 215–238, 2009.
- FERRAS, R. P. R. et al. Empreendedorismo corporativo em organizações públicas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 31–66, 2018.
- FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três Décadas De Pesquisa Em Empreendedorismo: Uma Revisão Dos Principais Periódicos Internacionais De Empreendedorismo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 406–436, 2015.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5–28, 1999.

- FISCHER, A. Recognizing opportunities: initiating service innovation in PSFs. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 915–927, 1 jan. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673271111179280>>.
- FMSV. Primeiríssima infância creche: necessidades e interesses de famílias e crianças. **Fundação Marília Souto Vidigal**, v. coordenação, n. São Paulo (SP), 2017.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.
- FULY, V. M. da S.; VEIGA, G. S. P. Educação infantil: da visão assistencialista à educacional. **Interfaces da educação**, p. 86–94, 2012.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. **Editora Atlas SA**. 6ª ed ed. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2008. .
- GOMES, A. V. A. Gestão democrática no plano nacional de educação. **Plano Nacional de Educação: construção e perspectivas. Brasília: Câmara dos Deputados**, 2015.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. [S.l.]: Bookman Editora, 2009.
- HAIR, J.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. PLS-sem: Indeed a silver bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, p. 139–151, 1 mar. 2011.
- HANSEN, D. J.; SHRADER, R.; MONLLOR, J. Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 283–304, 2011.
- HARTLEY, J. et al. Towards an empirical research agenda for public value theory. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 670–685, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2016.1192166>>.
- HASCKEL, S. Gestão democrática na educação infantil: a eleição para diretor de creche. **Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação.**, v. UFSC, 2005.
- HEINONEN, J. Entrepreneurship in public sector organizations. **Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute**, {on line} <http://www.tukkk.fi/pki>, 2003.
- HORNSBY, J. et al. Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, p. 236–247, 1 maio 2009.
- HORNSBY, J. S. et al. Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship *. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 937–955, 2013.
- HORNSBY, J. S.; HOLT, D. T.; KURATKO, D. F. The dynamic nature of corporate entrepreneurship: assessing the CEAI. **Academy of Management Proceedings**, n. 1, 2008.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 9–24, 1999.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253–273, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902600000598>>.

IBGE. Censo demográfico 2010. 2019.

KARYOTAKIS, K. M.; MOUSTAKIS, V. S. Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation. **European Journal of Applied Economics**, v. 13, n. 1, p. 47–59, 2016.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship : similarities , differences or a combination ? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 26–46, 2009.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. W. Change management through entrepreneurship in public sector enterprises. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 15, n. 4, p. 415–437, 2010.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 295–313, 2008.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Facilitating Public Sector Corporate Entrepreneurship Process: a Conceptual Model. **Journal of Enterprising Culture**, v. 15, n. 03, p. 275–299, 2007.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 543–572, 2016.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. **Administration and Society**, v. 42, n. 7, p. 780–814, 2010.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit: Studies in the theory of entrepreneurship**. [S.l.]: University of Chicago press Chicago, 1979.

KRAUS, S. et al. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 1247–1268, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11365-019-00593-6>>.

KRUG, S. F. A importância da leitura na formação do leitor. **Revista de Educação Ideau**, v. 10, n. Julho-Dezembro, p. 0–13, 2015.

KUHLMANN JR, M. **Infância e educação infantil: uma abordagem histórica**. [S.l.]: Editora Mediação, 2015. v. 7.

KURATKO, D. F. et al. A model of middle–level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 6, p. 699–716, 2005.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37–47, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681313001353>>.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. Entrepreneurship research: A history of scholarly migration. **Hist. Found. Entrep. Res.** [S.l.: s.n.], 2010. p. 15–45.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154–1181, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>>.

LAPOLLI, E. M.; GOMES, R. K. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 127–142, 2017.

LENZI, F. C. et al. O desenvolvimento de competências empreendedoras na administração pública: um estudo com empreendedores corporativos na prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 117–130, 2012.

LIMA, S. F. A. et al. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, p. 44–60, 2018.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Po ed. Curitiba: [s.n.], 2009.

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**, v. 17, n. 72, p. 11–33, 2000.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

MARGARIETHA, J. de V. Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. **European Business Review**, v. 24, n. 5, p. 400–424, 1 jan. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09555341211254508>>.

MCCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, v. 21, n. 3, p. 219–233, 1987.

MEDEIROS, M. D. L. et al. Administração e Políticas Públicas em Educação : uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e do EnAPG de 1997 a 2009 1 Introdução. **Revista de Ciências da Administração**, v. ago, p. 61–87, 2011.

MENDONÇA, E. F. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. Educação & Sociedade**. [S.l.]: scielo. , 2001

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? evidence from Germany's Federal Labor Agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 761–792, 2012.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 5, p. 873–894, 2011.

_____. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. [S.l.: s.n.], 2000. v. 7ª edição.

MOLINA, C.; CALLAHAN, J. L. Fostering organizational performance: The role of learning

and intrapreneurship. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 5, p. 388–400, 2009.

MOORE, M. Public value as the focus of strategy. **Australian Journal of Public Administration**, v. 53, n. 3, p. 296–303, 1994.

MORAIS, M. C. A. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, p. 26–53, 2015.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781–818, 2012.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 71–91, 1999.

MSI. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID**, 1990.

NASCIMENTO, E. C. M. do. Processo histórico da educação infantil: educação ou assistência? **Infância e Educ. Infant. políticas e práticas**. [S.l.: s.n.], 2017. p. 2–275.

NEESSEN, P. C. M. et al. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 545–571, 2019.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. de et al. Pesquisa em empreendedorismo (2000-2014) nas seis principais revistas brasileiras de administração: lacunas e direcionamentos Antonio. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 4, p. 610–630, 2018.

OLIVEIRA, N. A. A. Diretor Escolar : O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional. **ECCOM-Revista de Educação, Cultura e Comunicação**, v. 2, n. 3, p. 65–79, 2011.

PAIVA, N. M. N. de; COSTA, J. da S. A influência da tecnologia na infância: desenvolvimento ou ameaça? **O portal dos psicólogos**, p. 1–13, 2015.

PARO, V. H. **Administração Escolar: introdução crítica**. [S.l.: s.n.], 2006. v. 14^oed.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>>.

PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A. da G.; ALBURQUEQUE, E. da M. Ciência e tecnologia na dinâmica capitalista: a elaboração neo-schumpeteriana e teoria do capital. **Ensaio FEE**, v. 23, n. 2, p. 825–844, 2002.

PIMENTEL, T. D. Refazendo as Fundações do Método de Pesquisa e Intervenção dos Estudos Clínicos de Crozier e Friedberg a Partir da Filosofia para a Ciência do Realismo Crítico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 25, p. 6–40, 2014.

PINCHOT, G. Intrapreneuring: why dont have to leave the corporation to become an entrepreneur. **New York Harper Row Publ.** [S.l.]: Springer, 1985. .

RIBEIRO, M. E. da S.; CHAVES, V. L. J. Gestão educacional: modelos e práticas. **III**

- Congresso Ibero Americano de Políticas e Administração da Educação**, p. 1–15, 2012.
- RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.
- ROCHA, J. et al. Educação infantil, os desafios das creches no equilíbrio entre o educar e cuidar. **III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**, p. 17–21, 2011.
- SADLER, R. J. Corporate Entrepreneurship in the Public Sector : The Dance of the Chameleon. **Australian Journal of Public Administration**, v. 59, n. June, p. 25–43, 2000.
- SANTOS, D. M. dos; PANHOCA, I. Gestão escolar e política nacional de educação especial: as barreiras para a implementação de uma política publica. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. n. esp.2, p. 1296–1315, 2017.
- SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. **São Paulo: Ed**, 1982.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217–226, 2000.
- SILVA, M. V. G. da et al. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67–114, 2018.
- SILVA, O. H. F.; SOARES, A. de S. Educação infantil no Brasil: história e desafios contemporâneos. **Argumentos Pró-Educação**, v. 2, 28 ago. 2017.
- SPADA, A. C. M. Processo de criação das primeiras creches brasileiras e seu impacto sobre a educação infatnil de zero a três anos. **Revista Ciêntífica Eletrônica de Pegagogia**, 2005.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17–27, 24 jan. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2486667>>.
- SUNDIN, E.; TILLMAR, M. A Nurse and a Civil Servant changing institutions : Entrepreneurial processes in different public sector organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 113–124, 2008.
- TODOROVIC, Z. W.; MCNAUGHTON, R. B.; GUILD, P. ENTRE-U: An entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, v. 31, n. 2–3, p. 128–137, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.009>>.
- TREMML, T. Linking Two Worlds? Entrepreneurial Orientation in Public Enterprises: a Systematic Review and Research Agenda. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 90, n. 1, p. 25–51, 2019.
- URBAN, B.; NKHUMISHE, M. L. Public sector entrepreneurship in South Africa. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v. 8, n. 4, p. 500–512, 2019.
- VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor

Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82, 2015.

VALADARES, J. L. et al. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. **EnANPAD**, 36, p. 1–16, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1546.pdf>.

VALE, G. M. V. Tréplica - Afinal de Contas, Que Bicho é Esse? Tréplica sobre o Empreendedor e o Empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 900–908, 2014.

VALE, G. M. V.; CORREA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, p. 311–327, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000300005&lang=pt>.

VASCONCELOS, D. C.; SANTANA, I. O. O trabalho da educadora na creche: uma revisão sistemática. **Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação**, n. 40, p. 77–86, 2015.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 1, p. 53–69, 2011.

VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. dos. **Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil**. **Revista de Administração (São Paulo)**. [S.l.]: scielo . , 2014

WELTER, F. Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165–184, 2011.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 4, p. 319–340, 1993. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269390003N>>.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259–285, 1991.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) **META 19** - Há uma inserção dos pais nas atividades escolares? E participação ativa dos alunos na escola? Como a escola tenta inserir a comunidade na vida escolar? Há liberdade para todos se manifestarem? Existe algum espaço para sugestões? (Projeto político-pedagógico/conselhos escolares).
- 2) **META 4** - Quais as ações implementadas na escola para os alunos com deficiência? Essas ações foram sugeridas por quem? E para os alunos com altas habilidades ou superdotação? (Metodologias alternativas, projetos, feira de ciência/Formação cidadã/Analfabetismo funcional).
- 3) **META 7** - O que significa o IDEB para a escola? Quais estratégias são utilizadas para que os alunos consigam ser bem avaliados? A nota do IDEB é importante para a comunidade? Como vocês avaliam a nota do IDEB das demais escolas?
- 4) **META 5** - Como funciona o processo de alfabetização? O que tem sido feito pelo município para efetivar o processo? Quais estratégias são utilizadas? (Capacitação dos professores, desenvolvimento de projetos) Quais são as dificuldades?
- 5) **META 6** - O município oferece contra turno? Se não faz, por quê? Há parcerias?
- 6) **META 1** – Todas as crianças de 4 a 5 anos do município frequentam a escola? O que a escola faz para garantir que essas crianças frequentem a escola? E a comunidade? Quais as dificuldades?
- 7) **META 2** - Os alunos estão concluindo o ensino fundamental na idade recomendada? Que tipo de estratégia é feita para conseguir isso? Quais as dificuldades?
- 8) **META 15** – É requisito para contratação que o professor da educação básica possua formação específica de nível superior? Há algum estímulo para que eles possuem graduação? E incentivo financeiro? Há algum que não possui?
- 9) **META 16** - Quantos professores possuem pós-graduação? Quais os incentivos para que os professores façam pós-graduação?
- 10) **META 17 e 18** - Como é o plano de cargo e salário? Há um plano de carreira? Há outros incentivos (plano de saúde, odontológico)?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista coordenadora do CEMEI – Projeto ABC

Como funciona o projeto ABC no CEMEI? E o que é desenvolvido durante todo o ano? De quem veio a iniciativa de desenvolver essa ideia?

Qual é o diferencial do projeto ABC no CEMEI CAIC, segundo outras escolas?

Dos últimos anos até hoje você percebeu alguma melhora em relação ao projeto?

Quais são as maiores dificuldades para desenvolvê-lo?

Você percebeu alguma mudança em relação aos alunos depois desse projeto? A criatividade e inovação têm sido desenvolvida?

Em sua opinião qual é a importância e o objetivo do ABC? Vocês têm alcançado esses objetivos?

Houve alguma melhora no processo de interpretação e alfabetização dos alunos?

Roda de Conversa

Como funciona o Roda de Conversa? Qual seu objetivo?

De quem foi a iniciativa de criar esse grupo? E por quê?

Quais períodos ocorrem as reuniões? E o que é debatido durante elas?

Em sua opinião o Roda de Conversa é importante? De que maneira ele conseguiu trazer benefícios às gestoras dos CEMEIS?

Quais foram as maiores dificuldades encontradas na criação do projeto? Houve alguma resistência?

Depois de implantado ainda há problemas encontrados?

Houve uma melhora na relação entre as coordenadoras dos CEMEIS e a secretaria de educação?

Como essas reuniões influenciam na gestão do CEMEIS?

APÊNDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

I - IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título do trabalho experimental: “Ações empreendedoras de servidores e agentes públicos como base propulsora para o desenvolvimento local”

Pesquisador(es) responsável(is): Andressa Aparecida Santana Furtini; Daniela Meirelles Andrade; Dany Flávio Tonelli; José de Arimatéia Dias Valadão; Juvêncio Braga de Lima; Lara Da Alvarenga; Miriane Stefany da Silva; Patrícia Aparecida Ferreira.

Telefone para contato: (35) 3829-1754 Professora Daniela Meirelles – Coordenadora do Projeto

II - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Essa pesquisa será realizada com servidores e agentes públicos municipais através de um roteiro de entrevista e/ou grupo de foco que será gravado. Esclareço que sua participação não trará qualquer benefício direto ao senhor (a), mas poderá contribuir para se pensar as ações empreendedoras de servidores e agentes públicos como base propulsora para o desenvolvimento local.

A sua participação na pesquisa também não gerará gastos para você, bem como não há previsão de nenhum risco gerado pela sua participação. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, sendo garantido seu anonimato. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

III - PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva ou ligue para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037, Telefone: 3829-5182.

Eu _____ declaro que li e entendi todos os procedimentos que serão realizados neste trabalho. Declaro também que fui informado que posso desistir a qualquer momento. Assim, após consentimento, aceito participar como voluntário do projeto de pesquisa descrito acima.

X, ____ de _____ de 20__.

NOME (legível) _____ RG _____

ASSINATURA _____

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável Daniela Meirelles Andrade no Departamento de Administração e Economia. Telefones de contato: (35) 3829-1754.

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO

Essa pesquisa integra a dissertação de mestrado da discente Luciana dos Santos Vieira, mestranda em Administração na área de Organizações, Gestão e Sociedade. Esse estudo busca compreender o empreendedorismo na gestão educacional.

Qualquer dúvida com relação ao questionário, por favor, ligue para (31) 99846-4175 ou mande mensagem. Estamos à disposição!

BLOCO DEMOCRÁFICO

| | |
|---|--|
| 1. Qual atual cargo/função?* <input type="checkbox"/> Diretor escolar/coordenador <input type="checkbox"/> Assistente pedagógico <input type="checkbox"/> Secretário escolar <input type="checkbox"/> Monitor <input type="checkbox"/> Supervisor pedagógico <input type="checkbox"/> Coordenador pedagógico <input type="checkbox"/> Professor Anos Iniciais | 2. Qual seu sexo?* <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro: _____ |
| 3. Qual sua faixa etária?* <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26 – 35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 – 55 <input type="checkbox"/> 56- 65 <input type="checkbox"/> Mais de 65 | 4. Estado civil* <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> União estável |
| 5. Qual sua escolaridade completa?* <input type="checkbox"/> Sem escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino fundamental(1º grau)incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (1º grau) completo <input type="checkbox"/> Ensino médio (2º grau)incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio (2º grau) completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós graduação incompleta <input type="checkbox"/> Pós graduação completa <input type="checkbox"/> Mestrado ou doutorado incompleto <input type="checkbox"/> Mestrado ou doutorado completo <input type="checkbox"/> Não sei informar | |

| | |
|--|--|
| 6. Renda familiar <input type="checkbox"/> Até R\$1.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1.001,00 a R\$2.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a R\$3.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a R\$4.0000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 4.001,00 | 7. Qual a forma de vínculo? <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Efetivo |
| 7. Quanto tempo trabalha na rede municipal de X -MG?* <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15anos <input type="checkbox"/> 16 a 20anos <input type="checkbox"/> 21 a 25anos <input type="checkbox"/> 26 a 30anos <input type="checkbox"/> 31 a 35anos <input type="checkbox"/> Mais de 35 anos | 8. Quanto tempo ocupa o atual cargo/função?* <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15anos <input type="checkbox"/> 16 a 20anos <input type="checkbox"/> 21 a 25anos <input type="checkbox"/> 26 a 30anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> Mais de 35 anos |

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

| Discordo totalmente | Discordo | Não tenho certeza | Concordo | Concordo plenamente |
|---|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. A organização é receptiva as novas ideias e sugestões (projetos, programas, nova forma de executar o trabalho e dentre outros). | | | | |
| 10. São disponibilizados recursos financeiros ou não financeiros para as novas ideias e sugestões. | | | | |
| 11. As pessoas com novas ideias/criativa podem tomar decisões sem ter que justificá-las? | | | | |
| 12. Projetos experimentais são apoiados, mesmo correndo risco de fracassar. | | | | |
| 13. Os que assumem riscos individuais são frequentemente reconhecidos por sua disposição em defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não. | | | | |
| 14. Um funcionário com uma boa ideia geralmente, recebe tempo livre para desenvolvê-la. | | | | |
| 15. As pessoas são incentivadas a conversar com funcionários de outros setores para desenvolverem ideias para novos projetos. | | | | |
| 16. Essa organização oferece a chance de ser criativo e experimentar meus próprios métodos de fazer o trabalho. | | | | |
| 17. Tenho a liberdade de decidir o que faço no meu trabalho. | | | | |
| 18. É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho é realizado. | | | | |
| 19. Quase sempre consigo decidir o que faço no meu trabalho. | | | | |

| | |
|---|--|
| 20. Tenho liberdade para alterar a forma como executo minhas atividades. | |
| 21. Eu recebo recompensas adicionais por minhas ideias e esforços, além do sistema de recompensas padrão. | |
| 22. As recompensas que recebo dependem do desenvolvimento de ideias novas e criativas | |
| 23. Eu tenho um reconhecimento especial quando tenho um bom desempenho no trabalho (por exemplo: um prêmio) | |
| 24. Nos últimos três meses, minha carga de trabalho me impediu de gastar tempo desenvolvendo novas ideias e projetos. | |
| 25. Eu tenho o tempo necessário e a carga de trabalho adequada para executar bem o meu trabalho e desenvolver projetos inovadores. | |
| 26. Sinto que estou sempre trabalhando com restrições de tempo no meu trabalho. | |
| 27. Eu tenho pouco tempo para pensar em problemas organizacionais mais amplos, como notas baixas dos alunos, IDEB baixo e dentre outros. | |
| 28. Meus colegas e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas a longo prazo. | |
| 29. No meu trabalho tenho metas e objetivos claros e exclusivos ao meu cargo, sendo definido o que é esperado de mim em termos de quantidade, qualidade, prazos e resultados. | |
| 30. Existem muitas regras e procedimentos escritos para executar minhas principais tarefas. | |
| 31. Tenho dúvida do que se espera do meu trabalho. | |
| 32. Meu desempenho é contestado por meus superiores | |
| 33. A organização (secretaria, escola/CEMEI) está aberta a inovações. | |
| 34. A organização (secretaria, escola/CEMEI) é criativa nos seus projetos ou programas | |
| 35. A organização (secretaria, escola/CEMEI) aborda a comunidade externa para iniciar projetos, como psicólogos e outros profissionais. | |
| 36. A organização (secretaria, escola/CEMEI) implementa projetos promissores, mas arriscados. | |
| 37. A organização (secretaria, escola/CEMEI) frequentemente se envolve em projetos mesmo que o resultado seja inicialmente incerto. | |
| 38. A organização (secretaria, escola/CEMEI) é extremamente cuidadosa nas ações que vão ser implementadas. | |
| 39. A organização (secretaria, escola/CEMEI) frequentemente entra em projetos/ programas/inovações particularmente promissores. | |

ASPECTOS INDIVIDUAIS

1º: Para preencher a auto avaliação, reflita e escolha o número que melhor descreve a sua prática no dia a dia, de acordo com a seguinte divisão:

| | Critérios |
|----------|--|
| 1 | Nunca pratico este comportamento |
| 2 | Raramente pratico este comportamento |
| 3 | Algumas vezes pratico este comportamento |
| 4 | A maioria das vezes pratico este comportamento |
| 5 | Sempre pratico este comportamento |

| COMPORTAMENTOS | NOTA |
|--|------|
| 40. Faço as tarefas e as atividades antes do solicitado. | |
| 41. Busco autonomia em relação as regras e normas estabelecidas por meus superiores | |
| 42. Convenço com facilidade meus colegas. | |
| 43. Organizo minhas tarefas e atividades de acordo com os prazos estabelecidos. | |
| 44. Busco informações para realizar minhas tarefas e atividades. | |
| 45. Estabeleço metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. | |
| 46. Ao tomar decisões, avalio alternativas e analiso os riscos envolvidos | |
| 47. Encontro maneiras rápidas, baratas e efetivas para realizar minhas obrigações | |
| 48. Assumo responsabilidades e faço o possível para concluir as tarefas e as atividades. | |
| 49. Quando me deparo com problemas, busco encontrar soluções para eles. | |
| 50. Desenvolvo novas práticas e projetos, além dos que me são solicitados. | |
| 51. Mantenho meu ponto de vista mesmo diante dificuldades. | |
| 52. Utilizo minha rede de contatos como estratégia para atingir meus objetivos. | |
| 53. Reviso meus planos, analisando prós e contras. | |
| 54. Pesquiso como realizar determinada atividade. (passo a passo, modelo, exemplo). | |
| 55. Sei o que quero e aonde quero chegar. | |
| 56. Analiso informações, tomo decisões para reduzir riscos e acompanho os resultados. | |
| 57. Faço as coisas de maneira que satisfaçam ou excedam padrões de excelência. | |
| 58. Colaboro com meus colegas para entregar tarefas e atividades. | |
| 59. Busco por novas estratégias para solucionar os problemas da escola/CEMEI | |
| 60. Aproveito oportunidades para iniciar novos projetos e atividades. | |
| 61. Esforço-me para atender e/ou superar as expectativas das pessoas que me pedem tarefas e atividades diversas. | |
| 62. Dou o meu melhor para cumprir com as minhas responsabilidades. | |

| | |
|---|--|
| 63. Asseguro que minhas tarefas e atividades sejam terminadas a tempo e que atenda ao combinado. | |
| 64. Coloco-me em situações que implicam desafios ou riscos moderados. | |
| 65. Estabeleço objetivos de curto prazo que consigo contar (número de livros lidos, quantidades de horas estudadas etc.). | |
| 66. Consulto especialistas de um determinado assunto para esclarecimento de dúvidas e busco apoio para a realização de uma tarefa ou atividade. | |
| 67. Costumo ter um bom relacionamento com as pessoas ao meu redor. | |
| 68. Acredito na minha capacidade para realizar uma tarefa ou atividade. | |