

A Ação Empreendedora no Setor Público: Uma Análise da Interação Família-Escola em Instituições Educacionais Públicas

de Assis Silva, Camila
Meirelles Andrade, Daniela
Braga de Lima, Juvêncio

A Ação Empreendedora no Setor Público: Uma Análise da Interação Família-Escola em Instituições Educacionais Públicas

Administração Pública e Gestão Social, vol. 15, núm. 3, 2023

Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351575316013>

A Ação Empreendedora no Setor Público: Uma Análise da Interação Família-Escola em Instituições Educacionais Públicas

Entrepreneurial Action in the Public Sector: An Analysis of Family-School Interaction in Public Educational Institutions

La Acción Emprendedora en el Sector Público: Un Análisis de la Interacción Familia-Escuela en las Instituciones Educativas Públicas

Camila de Assis Silva

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA), Brasil

camila_assis16@hotmail.com

Daniela Meirelles Andrade

Professora Adjunta no Departamento de Administração e Economia (DAE) da Universidade Federal de Lavras (UFLA), Brasil

daniela.andrade@ufla.br

Juvêncio Braga de Lima

Professor na Universidade FUMEC, Brasil

juvencio.lima@fumec.br

Recepción: 05 Septiembre 2022

Aprobación: 02 Marzo 2023

Publicación: 24 Agosto 2023



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo de pesquisa: Analisar a pesquisa sobre a prática da Interação Família-Escola, como uma ação pública desenvolvida em instituições educacionais de um município do Sul de Minas Gerais.

Enquadramento teórico: O artigo apresenta a ação empreendedora no setor público, a gestão escolar e o Plano Nacional de Educação, com o propósito de compreender as relações desses conceitos.

Metodologia: O artigo utilizou a abordagem qualitativa, explicativa, por meio do estudo de casos múltiplos. Assim, o estudo foi amparado pela triangulação de dados, com complementação de análises documentais e análise de conteúdo das entrevistas com os gestores da secretaria de educação, grupo focal com os gestores de um CMEI e, grupo focal com os responsáveis pelos alunos de uma escola que participa do projeto.

Resultados: O projeto Interação Família-Escola consiste em uma ação empreendedora pública, reconhecendo-se que os gestores da SEDUC, em consonância com outras secretarias municipais, agiram segundo os critérios e práticas que a configuram com resultados positivos.

Originalidade: Os resultados contribuem para a literatura brasileira, ao relacionar a ação empreendedora pública, a gestão escolar e o Plano Nacional de Educação (PNE).

Contribuições teóricas e práticas: Espera-se favorecer o entendimento de como esse projeto funciona na prática, por meio das suas contribuições e desafios para a vida dos professores, alunos, família e sociedade. Uma outra contribuição é para os estudos relacionados às ações empreendedoras no setor público brasileiro, principalmente ao se tratar do contexto educacional. A ação empreendedora pode contribuir com a gestão escolar por ser uma ação comunicativa que, presume o diálogo de pelo menos duas pessoas aptas para agir e falar, de forma a constituir relações interpessoais na resolução dos seus objetivos, na qual a tomada de decisão é realizada de forma coletiva por todos os membros envolvidos.

Palavras-chave: Ação Empreendedora Pública, Interação Família-Escola, Gestão Escolar Pública.

Abstract

Objective: To analyze the research on the practice of Family-School Interaction, as a public action developed in educational institutions in a municipality in the south of Minas Gerais.

Theoretical Framework: The article presents entrepreneurial action in the public sector, school management and the National Education Plan, in order to understand the relationships between these concepts.

Methodology: The article used a qualitative, explanatory approach, through the study of multiple cases. Thus, the study was supported by data triangulation, complemented by document analysis and content analysis of the interviews with the managers of the education department, a focus group with the managers of a CMEI and, a focus group with those responsible for the students of a school that participates in the project.

Results: The Family-School Interaction project consists of a public entrepreneurial action, recognizing that the managers of SEDUC, in line with other municipal secretariats, acted according to the criteria and practices that configure it, with positive results.

Originality: The results contribute to the Brazilian literature, by relating public entrepreneurial action, school management and the National Education Plan (PNE)

Theoretical and practical contributions: It is expected to favor the understanding of how this project works in practice, through its contributions and challenges to the lives of teachers, students, family and society. Another contribution is to studies related to entrepreneurial actions in the Brazilian public sector, especially when dealing with the educational context. Entrepreneurial action can contribute to school management because it is a communicative action that presumes the dialogue of at least two people able to act and speak, in order to establish interpersonal relationships in the resolution of its objectives, in which decision-making is carried out collectively by all the members involved.

Keywords: Public Entrepreneurial Action, Family-School Interaction, Public School Management.

Resumen

Objetivo de la investigación: Analizar la investigación sobre la práctica de la Interacción Familia-Escuela, como acción pública desarrollada en instituciones educativas de un municipio del sur de Minas Gerais.

Marco teórico: El artículo presenta la acción empresarial en el sector público, la gestión escolar y el Plan Nacional de Educación, con el fin de comprender las relaciones entre estos conceptos.

Metodología: El artículo utilizó un enfoque cualitativo, explicativo, a través del estudio de múltiples casos. Así, el estudio se apoyó en la triangulación de datos, complementado con el análisis documental y el análisis de contenido de las entrevistas a los directivos del departamento de educación, un grupo focal con los directivos de un CMEI y, un grupo focal con los responsables de los estudiantes de una escuela que participa en el proyecto.

Resultados: El proyecto Interacción Familia-Escuela consiste en una acción empresarial pública, reconociendo que los directivos de la SEDUC, en línea con otras secretarías municipales, actuaron de acuerdo a los criterios y prácticas que la configuran, con resultados positivos.

Originalidad: Los resultados contribuyen a la literatura brasileña, al relacionar la acción empresarial pública, la gestión escolar y el Plan Nacional de Educación (PNE).

Aportes teóricos y prácticos: Se espera favorecer la comprensión de cómo funciona este proyecto en la práctica, a través de sus aportes y desafíos para la vida de docentes, estudiantes, familia y sociedad. Otra contribución es a los estudios relacionados con las acciones empresariales en el sector público brasileño, especialmente cuando se trata del contexto educativo. La acción empresarial puede contribuir a la gestión escolar porque es una acción comunicativa que supone el diálogo de al menos dos personas capaces de actuar y hablar, con el fin de establecer relaciones interpersonales en la resolución de sus objetivos, en los que se lleva a cabo la toma de decisiones colectivamente por todos los miembros involucrados.

Palabras clave: Acción Pública Emprendedora, Interacción Familia-Escuela, Gestión de la Escuela Pública.

1 Introdução

No Brasil, as transformações políticas, econômicas e sociais influenciaram as políticas educacionais e o molde da gestão escolar (Souza, 2009). De acordo com Krawczyk (1999) e Lück (2009), o modelo administrativo escolar tradicional passou por mudanças, para conseguir responder às inúmeras demandas educacionais, por meio de medidas eficientes. Nesse sentido, Oliveira e Vasquez-Menezes (2018) enfatizam que, diante das mudanças sociais emanadas da Constituição Federal de 1988, no Brasil, a noção de gestão escolar passou a substituir o termo “administração escolar” trazendo pesquisadores e administradores escolares para uma nova visão sobre esse processo.

A conceitualização da gestão escolar está relacionada à escola e à interação de indivíduos que atuam em coletividade, de forma democrática nas tomadas de decisões, nas quais todos os atores envolvidos participam desse processo (Libâneo, 2007). Para Azevedo (2014), a prática da gestão escolar reflete essa perspectiva conceitual e se coaduna com o processo de construção dos Planos Nacionais de Educação (PNE's). O PNE reflete interesses de diferentes atores sociais, conduzidos e discutidos em várias comissões e subcomissões, servindo de suporte e orientação para governos federais, estaduais e municipais nas edições de suas políticas pertencentes ao campo da educação. Trata-se de um mecanismo essencial, direcionado para o sistema educacional. Desse modo, o PNE auxilia na fundamentação de metas orientadas para o cumprimento da gestão escolar (Azevedo, 2014).

As modificações almejadas por gestões públicas locais no campo de políticas educacionais podem se manifestar pela criatividade e eficiência no uso dos recursos disponíveis, com interação dos gestores, instituição e sociedade no cumprimento do PNE. Isso se configura como ação empreendedora no setor público, na medida em que os agentes públicos, diretores de unidades escolares e professores criam canais direcionados para o envolvimento da população, pais e alunos e demais agentes associados às escolas. Trata-se de alternativas de criação de valor para os cidadãos pela intervenção de organizações públicas na sociedade, aspecto condizente com a perspectiva sobre a avaliação de desempenho dessas organizações, as quais não seriam (...) guiadas somente pelos valores de gestão, mas também por valores políticos, sociais e institucionais (Valadares & Emmendoerfer, 2015, p. 86). Segue-se uma visão similar àquela de Watson (2013), na medida em que as ações empreendedoras são consideradas elementos centrais do fenômeno empreendedorismo.

Nesse sentido, as ações empreendedoras são ensejadas pelo PNE e sua configuração resulta das iniciativas dos gestores escolares, enquanto gestores públicos abrirem campo para ativar a interação com a comunidade. Na prática da gestão escolar, os gestores têm opções de escolher caminhos sugeridos, e isso abre campo para, diante dessas escolhas, verificarem a configuração de ações empreendedoras na prática da gestão escolar (Nascimento & Andrade, 2019). Portanto, para as autoras, a caracterização da ação empreendedora no contexto da gestão escolar pode ser refletida por meio da utilização eficiente e criativa dos recursos disponibilizados pelo governo, pela interação dos indivíduos que estão envolvidos no seu processo de elaboração e desenvolvimento, na execução do PNE.

Na ação empreendedora, os indivíduos empreendedores realizam o aproveitamento de uma oportunidade específica, admitindo o comprometimento pelo seu desenvolvimento e avaliação (Mocelin & Azambuja, 2017). Assim, há consistência na consideração de certas práticas da gestão escolar como ação empreendedora pública. Em concordância com Boszczowski e Teixeira (2012), essa forma de ação almeja a constituição do valor público, pelo esforço de toda a coletividade dos integrantes envolvidos ou organizações, na busca de resultados sociais satisfatórios, por seu comprometimento com o bem-estar social.

Isso posto, o objetivo deste trabalho é analisar a pesquisa sobre a prática da Interação Família-Escola, como uma ação pública desenvolvida em instituições educacionais de um município do Sul de Minas Gerais. Tal ação busca a melhoria do relacionamento entre família, escola e estudantes, por meio de atividades desenvolvidas com esses indivíduos nas escolas e Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI's), com o intuito de integrá-los dentro do ambiente escolar.

A questão norteadora desta pesquisa consiste em: como a Interação Família-Escola se configura em ação empreendedora pública em instituições educacionais sul-mineiras?

Assim, neste estudo, tenta-se demonstrar, por meio da análise de um Projeto voltado para a melhoria da Interação Família-Escola em instituições educacionais sul-mineiras, que as ações realizadas pelos gestores públicos consistem, em seu conjunto, em uma ação empreendedora.

Espera-se favorecer o entendimento de como esse projeto funciona na prática, por meio das suas contribuições e desafios para a vida dos professores, alunos, família e sociedade. Uma outra contribuição é para os estudos relacionados às ações empreendedoras no setor público brasileiro, principalmente ao se tratar do contexto educacional. De acordo com Avila, Silva, Andrade e Gonçalves (2021), a ação empreendedora é um campo em desenvolvimento, que está em evolução na literatura, o que ressalta a importância de estudos voltados para essa área. Ademais, tem-se uma contribuição para o campo da gestão social, uma vez que:

A ação empreendedora pública possui coerência com os princípios da gestão social, visto que esta forma de ação compreende as práticas que partem do Estado para a sociedade e a gestão social realiza um caminho inverso, por meio das ações geradas pela sociedade que vão de encontro ao Estado – ambas se aproximam quando a ação parte do interesse bem compreendido (Silva, Pereira, & Alcântara, 2021, p. 6).

Assim, o *locus* da pesquisa é o setor, mais precisamente instituições educacionais públicas que desenvolvem ações que visam à transformação da gestão escolar, a fim de implementar as normas estabelecidas no PNE.

2 Empreendedorismo e Ação Empreendedora no Setor Público

Para Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), a palavra empreendedorismo se refere à composição de elementos favoráveis a riscos financeiros, investimentos e planejamento, provenientes da esfera econômica mercantil. Silveira et al. (2007) compreendem o empreendedorismo como a constituição de algo novo, a partir do reconhecimento de uma **oportunidade**.

Diante disso, no Brasil, o empreendedorismo no setor público adquiriu força na década de 1990, por meio da reforma da administração pública, quando o setor passou a empregar práticas flexíveis do setor privado, nas quais os objetivos foram orientados para o melhoramento da gestão (Valadares & Emmendoerfer, 2015).

De acordo com Silva, Valadares e Andrade (2016), a reforma da administração pública ou *New Public Management* (NPM) favoreceu a incorporação das práticas gerenciais e dos métodos de organizações privadas para o setor público. Para Bresser-Pereira (2010), no nosso país, essa nova forma de administração é denominada Administração Pública Gerencial, a qual teve início em 1995, pela reforma do aparelho do Estado Brasileiro.

Nessa perspectiva, o empreendedorismo associado ao setor público ocorre pelas **transformações** administrativas empregadas como estratégias para a gestão. Desse modo, inovações têm sido desenvolvidas no setor, favorecendo a sua modernização e crescimento, com o propósito de conduzir o empreendedor público para o descobrimento de **oportunidades** (Teixeira, Andrade, Alcântara, & Oliveira, 2019).

Llewellyn e Jones (2003) apontam que as ações referentes ao empreendedorismo no setor público estão direcionadas para o gerencialismo podem auxiliar a criação de valores públicos e as atividades organizacionais, o que pode ser entendido como uma alternativa plausível para lidar com serviços menos eficazes.

A **ação empreendedora** pública visa à conquista de resultados positivos para o setor público, pela elaboração de redes sociais realizadas por empreendedores, que serão utilizadas como forças sociais e culturais para melhorar competências e metas organizacionais (Silveira et al., 2007). O seu intuito não é a obtenção do lucro, pois visa ao estabelecimento do valor público, por meio do trabalho **coletivo** de indivíduos que possuem objetivos em comum (Boszczowski & Teixeira, 2012). Tubino (2011) enfatiza que ela favorece a admissão da população aos serviços públicos essenciais.

Para Silva, Valadares e Andrade (2016), a ação empreendedora pública é a resolução de uma demanda efetiva e inovadora, pela elaboração e efetivação de políticas públicas que sejam capazes de responder às demandas referentes à emancipação política, econômica e social, com a finalidade de beneficiar a **transformação social**. Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) destacam que a ação empreendedora pública ocorre em atividades desempenhadas em **coletividade**, na constituição ou aperfeiçoamento de um empreendimento e, na aquisição de novos recursos, em prol dos resultados sociais.

Consistente com a perspectiva aberta pelo conceito de gestão escolar, evidencia-se que há uma busca de inserção da formação em empreendedorismo, algo que tem sido estudado em diferentes níveis de formação, a partir da formação básica até a formação universitária. Um estudo bibliométrico revela que:

A formação de empreendedores torna-se um importante fator para o desenvolvimento econômico de uma região, tornando-a alavanca de negócios inovadores e formadora de capital social com elevado nível de conhecimento. A partir do estudo, pode-se perceber a importância da educação empreendedora nas pesquisas recentes (Johan, Kruegger, & Minello, 2018, p. 141).

No caso específico da formação na educação básica e ensino médio, ressalta-se a importância da iniciativa do governo do estado de São Paulo:

Em 2015, o Estado de São Paulo deu um passo concreto no sentido de instituir um plano de educação empreendedora em sua rede de ensino. Por meio da Lei 15.693/2015, foi criado o Plano Estadual de Educação Empreendedora (PEEE), tendo como objetivo inserir a temática do empreendedorismo nas escolas de ensino fundamental, do ensino médio e técnico do Estado de São Paulo (Marcovitch & Saes, 2020, p. 2).

Os tipos de diretrizes de poderes públicos, aqui expostas como exemplos do sentido da formação em empreendedorismo no âmbito escolar, evidenciam que sua implantação, diante dos desafios e particularidades regionais, requer ações empreendedoras na medida em que gestores de escolas e professores exercitam sua criatividade em interação com alunos e seus familiares, bem como demais agentes sociais de uma dada comunidade para criarem práticas de ensino-aprendizagem no âmbito da formação em empreendedorismo. Portanto, dirigentes e professores de escolas públicas, na prática de gestão escolar, conceito fundamental para a perspectiva da relação escola-comunidade, promovem ação empreendedora no campo da gestão pública, na medida em que elegem iniciativas que ensejam melhores resultados de criação de valor público no processo de formação no campo do empreendedorismo. Aspectos presentes e resultantes dessas práticas como transcendência dos limites das burocracias públicas por parte de agentes, criação de ambiente de trabalho proativo e criatividade na implantação de atividades, criação de valor público e satisfação dos cidadãos podem constituir parâmetros elencados como expressões de vertentes das polissemias do empreendedorismo no setor público (Morais et al., 2015).

Assim, há uma consistência entre a ação empreendedora pública e a gestão escolar que, necessariamente, envolve a comunidade em interação com instituições públicas. Portanto, é possível compreender ações praticadas em instituições educacionais, sob a perspectiva da ação empreendedora. Essas ações são desenvolvidas por gestores empreendedores por meio de comportamentos inovadores.

3 A Gestão Escolar Brasileira e o Plano Nacional de Educação

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 206, enfatiza que o molde da gestão escolar brasileira deverá ser **participativo** e **democrático**, em conformidade com o inciso VI: “**gestão democrática** do ensino público, na forma da lei”. Em consonância, a Lei Federal nº 9394/1996, que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu 3º artigo, inciso VIII, enfatiza que o modelo da gestão escolar pública deve ser executado, democraticamente, respeitando o formato da lei e a legislação dos sistemas de ensino. Nesse caso, constata-se que a gestão escolar deve ser exercida de forma **participativa** e **democrática**, de modo que os sistemas educacionais possam ser organizados e adaptados à gestão escolar pública.

De acordo com Oliveira e Carvalho (2018) e Nascimento (2018), os desafios do contexto educacional consistem na carência de recursos governamentais direcionados para a educação, participação mais significativa das famílias no ambiente escolar, manter o foco na aprendizagem e ensino, construção de novas escolas, ter uma boa liderança, acompanhamento das políticas públicas e, objetivos evidentes e concretos. Para tentar suprir essas demandas educacionais, o gestor escolar possui a responsabilidade de exercer a **autonomia**, por meio de vínculos com toda a comunidade escolar, e a gestão escolar consiste na prática que busca o alcance dos objetivos organizacionais por meios e estratégias gerenciais.

A perspectiva da prática da gestão escolar deve ser desempenhada com o propósito de articular e mobilizar os diversos atores envolvidos, para que as instituições educacionais propiciem uma formação ampla e diversificada aos seus alunos. Isso envolveu uma superação do formato administrativo tradicional escolar, pois compreende métodos, práticas e conceitos que não são utilizados pela administração (Lück, 2009).

Validar a gestão democrática, como um princípio constitucional de aprendizagem, foi “uma demonstração política explícita e contextualizada, por parte da sociedade civil organizada, sobre qual a educação se fazia necessária, doravante, à construção de um novo país” (Souza, 2009, p. 200).

Nesse sentido, Picanço (2012) enfatiza a relevância da interação da família com a vida escolar dos seus filhos, de modo que eles sejam capazes de dar todo o auxílio que eles necessitam, o que irá impactar no crescimento escolar desses indivíduos. Serrano (2002) bem como Silva e Menin (2015) abordaram essa temática com afirmações sobre o fato de as instituições educacionais serem os locais onde os pais encarregam a educação das suas crianças, encontrando um amparo para a vida. Os vínculos entre a escola e a comunidade são importantes para o desenvolvimento dos alunos, o que pode despertar nesses indivíduos reflexões sobre o seu entorno e atividades voltadas para a comunidade, favorecendo o seu aprendizado e estimulando sua preocupação com a sociedade. Trata-se de um tema relevante como demonstram, em análise bibliométrica, Carvalho et al. (2022, p. 1), concluindo pela “necessidade da integração entre as esferas políticas, empresariais, educacionais, familiares e o apoio da sociedade em geral para a implementação e o desenvolvimento do empreendedorismo na Educação Básica”

Nesse cenário, a gestão escolar ocasiona o encontro entre a sociedade e o Estado, com a finalidade de uma boa educação para todos (Krawczyk, 1999), e o PNE pode ser utilizado como um mecanismo de auxílio da gestão escolar.

O primeiro PNE foi aprovado no ano de 2001, com validade de dez anos, instituído pela Lei nº 010172/2001. Segundo Zanferari, Guill e Almeida (2017), a inserção e o desenvolvimento desse plano desencadearam lutas pela existência de dois projetos: um orientado pelo Executivo Federal e o outro pela sociedade brasileira. Os argumentos estavam embasados em interesses de classes e o PNE validaria por dez anos – 2001 a 2010 (Zanferari, Guill, & Almeida, 2017).

Nas Conferências Nacionais de Educação (CONAE's), foram apresentados novos olhares político-pedagógicos para a esfera educacional, na qual ocorreu a contribuição da avaliação das políticas públicas da defesa e da discussão de propostas para um novo PNE e pelo estabelecimento do Sistema Nacional de Educação (SNE). Esse contexto pode ser analisado como um movimento expressivo de luta por um novo PNE (Dourado, 2018).

Assim, o novo PNE instaurado pela Lei 13.005/2014 surge como alternativa de atenuar e corrigir as demandas educacionais nacionais. Para Freitas (2014), o PNE emerge de um questionamento da sociedade, em relação aos debates realizados pelas CONAE's, que implicaram as participações de diversos atores sociais, como sindicalistas, educadores, representantes de comunidades, estudantes e pais.

A motivação para a institucionalização do PNE está relacionada ao complexo histórico de desigualdades existente no Brasil. A elaboração de metas criadas foi orientada pela necessidade de superar “barreiras para o acesso e a permanência; as desigualdades educacionais em cada território com foco nas especialidades de sua população: a formação para o trabalho, identificando as potencialidades das dinâmicas locais: e o exercício da cidadania” (Ministério da Educação, 2014c, p. 9).

Esse plano, criado com o propósito de substituição do PNE de 2001, também pode ser utilizado como uma possibilidade para buscar responder às demandas que não foram alcançadas no plano anterior. O novo

plano foi aprovado no ano de 2014 e possui validade de 10 (dez) anos. Então, possui estratégias e diretrizes direcionadas para a educação. Cabe aos estados e municípios a implementação de planejamentos que envolvam as necessidades locais (França, 2018).

Nos dias atuais, o PNE constitui uma das ferramentas mais relevantes das políticas educacionais, no qual foram estabelecidas 10 diretrizes, 254 estratégias e 20 metas para serem desenvolvidas em 10 anos, de 2014 a 2024. O plano tem o propósito de eliminar o analfabetismo, aperfeiçoar o ensino, universalizar a escola, construir o desenvolvimento humano, tecnológico, científico e trabalho (Bauer & Severino, 2015).

Isso posto, buscou-se compreender as relações existentes entre a gestão escolar e o PNE, na perspectiva da ação empreendedora, de modo que o desenvolvimento da gestão escolar esteja em acordo com as normas e diretrizes do PNE.

4 A Gestão Escolar e o PNE na Perspectiva da Ação Empreendedora

As mudanças trazidas com as transformações do conceito de administração escolar para gestão escolar permitem afirmar que há consistência na consideração de certas práticas da gestão escolar como ação empreendedora pública, dado que se almeja a constituição do valor público pelo esforço de toda a coletividade dos integrantes envolvidos ou organizações, na busca de resultados sociais satisfatórios, por seu comprometimento com o bem-estar social (Boszczowski & Teixeira, 2012).

A análise de situações de entidades educacionais, segundo a perspectiva da nova **GESTÃO ESCOLAR**, pode ser encaminhada por meio de características primordiais para o desenvolvimento da gestão em instituições educacionais públicas. Essas características gerais advêm da ideia do valor público, abrindo espaço, entretanto, para opções sobre a prática de sua implantação. A ação empreendedora envolve uma interação contínua entre agentes sociais, processo e resultados, cabendo considerar a construção de opções em decisões iniciais e o desenho de processo de implantação como as ações empreendedoras dos gestores. Diferentes autores debatem as variações trazidas com a mudança de perspectiva, passando-se de administração escolar para gestão escolar. Essas análises evidenciam aspectos das práticas oriundas da indução de mudanças pelo PNE. Assim, aspectos como a **DESCENTRALIZAÇÃO DO ENSINO**, para Novaes e Fialho (2010), representa um progresso do sistema educacional, que tornou este flexível, principalmente ao se tratar do contexto de políticas públicas voltadas para a educação. Dessa forma, a descentralização aplicada em instituições educacionais pode auxiliar a gestão na solução de demandas escolares. Cria-se, assim, espaço para a **INOVAÇÃO NO ENSINO**, que consiste em sua modernização e possui as metas direcionadas para o aprimoramento dos seus processos educacionais (Borges & Tauchen, 2018).

Um elemento fundamental é a perspectiva da gestão escolar **PARTICIPATIVA**, que pode ser analisada como a união de pessoas que participam de forma ativa das tomadas de decisões de uma organização, em relação aos contextos político, cultural, social e econômico (Alves, 2013). Essa forma ativa da população alvo e demais atores participarem da gestão traz, em seu bojo, a visão **DEMOCRÁTICA** por meio de ações cooperativas, nas quais as pessoas participam das decisões que lhes interessam (Dahl, 2000).

Uma gestão escolar participativa e democrática envolve uma concepção de **PARCERIA** – forma de trabalho que consiste na associação de atores que possuem objetivos em comum e que se relacionam por meio de redes sociais (Carrilho, 2008), assim como a **AUTONOMIA** – capacidade dos indivíduos de agir e se expressar livremente nas tomadas de decisões (Andrade & Amboni, 2007), aspectos da gestão que se expressam na relação, no âmbito de uma dada **COLETIVIDADE** – pelo compartilhamento em grupo, com a participação dos membros envolvidos no processo e na descoberta de novas ideias (Fioravante & Kaizer, 2012). Essas vertentes da nova gestão escolar abrem espaço para a **CRIATIVIDADE** – ato realizado por indivíduos por meio da introdução de algo novo em um campo ou organização (Spedale & Watson, 2014).

Esse conjunto de aspectos são vertentes do fenômeno empreendedorismo, de modo que a gestão escolar se coaduna com a noção de uma **OPORTUNIDADE**, para que gestores, indivíduos e coletividade envolvidos possam fazer uma descoberta acidental de uma prática ou solução desejável, ou mesmo como

um processo de construção desenvolvido ao longo do tempo (Machado, 2013). Assim, a gestão escolar irá acarretar uma **TRANSFORMAÇÃO** nos processos educacionais, por meio de mudanças acentuadas, gerando consequências para a sociedade (Leite, 2000).

As transformações esperadas pela perspectiva da gestão escolar podem emergir do emprego criativo e eficiente dos recursos disponíveis, por meio da interação dos indivíduos, sociedade e instituição na execução do PNE. Tais transformações possibilitam o surgimento de ações empreendedoras associadas à gestão escolar pública (Nascimento & Andrade, 2019). Por meio da análise das categorias que emergiram a partir da perspectiva da gestão escolar é possível observar que elas podem ser reconhecidas na ação empreendedora.

5 Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada é a qualitativa que, de acordo com Godoy (1995), é um modelo que possui o foco na análise empirista de um contexto específico da realidade, pelo contato direto entre o ambiente escolhido e o pesquisador. Ao tratar dos objetivos, este trabalho é explicativo, por identificar fatores contribuintes ou determinantes para a ocorrência dos fenômenos (Gil, 2002). Ademais, utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos, realizados em uma Secretaria Municipal de Educação, em um CMEI e, em uma Escola. De acordo com Yin (2001), essa forma de estudo representa circunstâncias diferentes, nas quais existem unidades diversificadas de análise para um caso único.

Foi realizado um estudo da experiência de implantação, no âmbito de um município da região Sul de Minas do Programa Municipal Interação Família-Escola. Trata-se de uma experiência fruto das perspectivas abertas pelo PNE e com a noção da Nova Gestão Escolar. Os gestores educacionais foram escolhidos por se tratar de pessoas que atuam diretamente no contexto educacional do município, seja nas Instituições Escolares, Secretaria de Educação ou componentes do Centro de Referência da Assistência Social (CRAS).

Para a realização da pesquisa, foi escolhido 1 (um) município que se constitui em uma das maiores cidades ao Sul de Minas Gerais, que se destaca pelo seu desenvolvimento. Além do mais, essa cidade integra projetos financiados pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), aprovados pelo comitê de ética de uma Universidade Federal de Minas Gerais. Esses projetos estão gerando trabalhos relevantes para as áreas do empreendedorismo e ação empreendedora no setor público. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e novembro do ano de 2019.

Os sujeitos deste trabalho são 17 atores que estão envolvidos de alguma forma com o Projeto. Nesse contexto, a Secretaria de Educação e a Supervisora possuem ligação direta com a formulação e implementação da Interação Família-Escola; os Gestores Educacionais foram escolhidos por se tratarem de pessoas que possuem conhecimento em relação à temática e por participarem de forma ativa dessa ação nas Escolas e CMEI's. Os membros familiares foram escolhidos por estarem sempre presentes nas reuniões e atividades propostas pelas instituições educacionais do município e por acompanharem todo o processo de implementação da Interação Família-Escola, além da busca da compreensão das suas percepções em relação ao tema proposto.

Optou-se por não mencionar os nomes dos entrevistados e do município a fim de preservar o sigilo desses indivíduos, para que, assim, não ocorra o seu comprometimento, de acordo com a Figura 1.

Figura 1: Local de coleta de dados, cargo dos entrevistados, denominação e forma de coleta de dados.

Número	Local de Coleta de Dados	Cargo dos Entrevistados Formato de Tratamento	Forma de Coleta de Dados
1	Secretaria Municipal de Educação	Secretária de Educação (Entrevistado 1) e Supervisora Pedagógica (Entrevistado 2)	Entrevista em Profundidade
2	CMEI X	Supervisora Pedagógica (Entrevistado 3); Diretora (Entrevistado 4); Orientadora Social do CRAS 1 (Entrevistado 5); Orientadora Social do CRAS 2 (Entrevistado 6); Psicólogo e Coordenador do CRAS (Entrevistado 7)	Grupo Focal
3	Escola Y	Membro Familiar 1 (Entrevistado 8); Membro Familiar 2 (Entrevistado 9); Membro Familiar 3 (Entrevistado 10); Membro Familiar 4 (Entrevistado 11); Membro Familiar 5 (Entrevistado 12); Membro Familiar 6 (Entrevistado 13); Membro Familiar 7 (Entrevistado 14); Membro Familiar 8 (Entrevistado 15); Membro Familiar 9 (Entrevistado 16); Membro Familiar 10 (Entrevistado 17)	Grupo Focal

Nessa perspectiva, esses indivíduos foram entrevistados na Secretaria Municipal de Educação, por meio de uma entrevista em profundidade com a Secretária de Educação (Entrevistada 1) e Supervisora Pedagógica (Entrevistada 2); no CMEI X, por meio de um grupo focal com a Supervisora Pedagógica (Entrevistada 3), Diretora (Entrevistada 4), Orientadora Social do CRAS 1 (Entrevistada 5), Orientadora Social do CRAS 2 (Entrevistada 6) e, Psicólogo e Coordenador do CRAS (Entrevistado 7) e; na Escola Y, por meio de um grupo focal com 10 membros familiares dos estudantes, que foram denominados (Entrevistado 8 à Entrevistado 17).

Ademais, este trabalho utiliza a triangulação de dados. Assim, os instrumentos de coleta de dados consistiram em entrevista, grupos focais e leitura de documentos como dados secundários. Com o propósito de complementação dos dados coletados, também foram analisadas informações e outros dados secundários presentes em *sites* que apresentaram reportagens e informações sobre a Interação Família-Escola.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011). Esse tipo de análise consiste em um método utilizado para interpretar e explicar tudo o que está contido nos documentos e textos, permitindo reinterpretar as mensagens e o aumento do entendimento dos significados, que apresentam questões que estão além da leitura (Moraes, 1999).

As categorias de análise foram elaboradas e expostas no referencial, que busca apresentar as relações existentes entre a gestão escolar e o PNE, na perspectiva da ação empreendedora. Foram criadas 10 categorias de análise, a partir dos estudos e abordagens associados à interpretação do conceito da Gestão Escolar, quais sejam: 1) *Descentralização do Ensino*; 2) *Inovação no Ensino*; 3) *Gestão Participativa*; 4) *Gestão Democrática*; 5) *Parceria*; 6) *Autonomia*; 7) *Coletividade*; 8) *Criatividade*; 9) *Oportunidade*; 10) *Transformação*. Essas categorias de análise com seus respectivos conceitos serão apresentadas na Figura 2, a seguir.

Figura 2: Categorias de análise da pesquisa.

Categorias	Conceitos
Descentralização do Ensino	Desenvolvimento do cenário educacional, que lhe permitiu flexibilidade, principalmente em relação ao progresso de políticas públicas educacionais. A descentralização associada às instituições educacionais pode possibilitar o progresso da gestão escolar através da resolução de demandas educacionais (Novaes & Fialho, 2010).
Inovação no Ensino	Modernização da aprendizagem, com o propósito do progresso educacional (Borges & Tauchen, 2018).
Gestão Participativa	União de indivíduos que participam ativamente das decisões de uma instituição, em relação aos cenários social, econômico, cultural e político (Alves, 2013).
Gestão Democrática	Ação realizada de forma colaborativa, em que os indivíduos participam das tomadas de decisões que lhes importam (Dahl, 2000).
Parceria	Formato de trabalho efetuado pela associação de pessoas que possuem interesses em comum e que se relacionam por redes sociais (Carrilho, 2008).
Autonomia	Capacidade das pessoas de expressar e agir livremente nas decisões (Andrade & Amboni, 2007).
Coletividade	Relação exercida em grupo, por meio da participação dos indivíduos envolvidos no processo, com a descoberta de ideias novas (Fioravante & Kaizer, 2012).
Criatividade	Ação praticada pelo indivíduo pela introdução de algo novo (Spedale & Watson, 2014).
Oportunidade	Descoberta que pode ocorrer de modo acidental pelo sujeito, ou como um processo de elaboração desenvolvido pelo indivíduo no decorrer do tempo (Machado, 2013).
Transformação	Mudança expressiva que gera consequências para toda a sociedade (Leite, 2000).

No próximo tópico, serão abordados os resultados e a discussão desta pesquisa.

6. Resultados e Discussão

6.1 A Interação Família-Escola

O Programa Interação Família-Escola pode ser compreendido como uma ação do município que pretende favorecer a construção de um relacionamento entre a família e a escola. Tem a perspectiva de concretizar e privilegiar a aprendizagem e o desempenho integral dos estudantes que são acompanhados pela Rede Municipal Educacional.

Tem como propósito favorecer aos alunos uma educação de qualidade. Essa ação está alinhada à Meta 7 do PNE, que visa à promoção de uma educação de qualidade para todas as modalidades de ensino (Ministério da Educação, 2019).

A proposta consiste na busca da interação das famílias dos estudantes com a escola. Assim, são ofertadas as normas que deverão ser seguidas pelas instituições educacionais, as quais possuem autonomia para as adequarem com as atividades, de acordo com as realidades vivenciadas pela comunidade escolar. A Interação Família-Escola é uma ação institucional, que envolve as Secretarias de Educação, Saúde, Habitação e Desenvolvimento Social do município.

Assim, a ação é impactada pela percepção de diversos gestores, os quais influenciam no desempenho escolar dos alunos, o que auxilia na redução das porcentagens de repetência e evasão. Consta-se que a

escola e a família são instituições de aprendizagem e desenvolvimento que exercem influência expressiva na vida da criança.

O Programa é disponibilizado nas escolas e nos CMEI's da cidade analisada, que compõe a Rede Municipal de Ensino e envolve a participação dos pais, alunos e responsáveis pelos estudantes nas atividades propostas, as quais compreendem apresentações de atividades em grupo, desenvolvidas com os alunos junto à família.

6.2 A Lógica da Ação Empreendedora na Interação Família-Escola

A Interação Família-Escola surgiu a partir de uma **descentralização do ensino**, que consiste no desenvolvimento do cenário educacional e permitiu-lhe flexibilidade, principalmente ao se tratar do progresso de políticas públicas educacionais (Novaes & Fialho, 2010). Iniciou-se no ano de 2013, a partir da preocupação de uma gestora ao responder às demandas das escolas municipais. De acordo com a fala da Entrevistada (E1), os maiores problemas das escolas são a sua estrutura física e a falta de interação com a família.

Assim, a Interação Família-Escola emergiu como uma **inovação no ensino**, que é caracterizada como uma modernização da aprendizagem, com a finalidade do progresso educacional (Borges & Tauchen, 2018), como uma tentativa para melhorar o relacionamento entre a escola e a família. A partir da criação dessa interação, os gestores educacionais passaram a ter mais cuidado e contato com as famílias e, esses indivíduos passaram a ter mais participação nas escolas:

O Programa Interação Família-Escola surgiu de um diagnóstico. Em 2013 quando nós assumimos, a primeira coisa que nós fizemos foi passar em todas as escolas. As maiores demandas eram: a questão da estrutura física e a família que não aparece, a família que deixa o menino faltar. Então, a partir dessa demanda, desse diagnóstico, feito em 2013, nós criamos esse Programa Institucional, né, que é a Interação Família-Escola (Entrevistada 1).

Então, esse projeto já faz parte né de uma parceria que é proporcionada pela Secretaria Municipal de Educação (SEDUC) e ela traz esse novo momento de estarmos inserindo as famílias na escola como participação. Então a partir deste momento, nós sempre temos um olhar bem minucioso com as famílias (Entrevistada 4).

O levantamento das demandas setoriais evidencia o caráter **participativo**, tanto pela escuta da população-alvo como de professores, e isso é feito em **parceria** (Carrilho, 2008), registrando o interesse comum dessas demandas, incluindo a parceria entre secretarias municipais. O desenvolvimento da ação despertou nas gestoras educacionais um olhar específico para entender a relação entre a família, estudantes e escola. Constatou-se que a implementação foi feita de forma **democrática**, pois envolveu a ação cooperativa dos membros da secretaria e representantes das famílias, em que as pessoas participaram das tomadas de decisões (Dahl, 2000). Em contrapartida, as gestoras encontraram alguns obstáculos à realização da ação, pela resistência dos familiares dos estudantes e da própria escola. Embora tenham ocorrido certas resistências ao processo de implementação, os membros envolvidos conseguiram concretizar a criação de um projeto para contornar essas resistências:

Os membros que participaram do processo de implementação do Programa Interação Família-Escola foram os gestores da SEDUC. Houve uma resistência inicial dos dois lados, isso foi uma conquista, né. Porque quando iniciamos o Projeto iam poucos pais. E houve também inicialmente, mesmo por parte da escola. Então começou com um Projeto pequeno, aí nós começamos com o Dia da Família (Entrevistada 1).

A Interação Família-Escola foi criada para tentar solucionar o desinteresse dos pais nas atividades escolares, o que desencadeou uma **oportunidade**, com a criação do denominado Dia da Família, uma atividade que se impunha diante da perspectiva do projeto, atrair famílias e vencer resistências, até mesmo no âmbito dos profissionais da educação (Machado, 2013). Dessa forma, as gestoras da SEDUC constituíram a Interação Família-Escola com **criatividade**, ou seja, pela introdução de algo novo (Spedale & Watson, 2014), no caso em específico, acontecia por meio de atividades com a família e com os alunos, uma vez por mês. Essa ação ficou conhecida como o DIA D, o que pode ser observado na fala da Secretária

de Educação (Entrevistada 1). Ademais, a Supervisora Pedagógica do CMEI X (Entrevistada 3) esclarece de que forma essa ação ocorre no CMEI:

Então ele busca o envolvimento da família no processo de aprendizagem dos alunos, que a família se sinta corresponsável por essa aprendizagem. Família entendido aqui como Quem Cuida de Mim, que não é a mãe, que não é o pai, mas que é quem cuida de mim, trazer essa pessoa pra participar do meu processo de aprendizagem. Então, pelo menos uma vez por mês, nós temos o dia da família, que é um DIA D geral, que acontece em todas as escolas (Entrevistada 1).

Através de reuniões bimestrais, através de conversas, de atendimento individual. A gente vai fazendo de acordo com a necessidade. As vezes a professora vê a necessidade, a própria família procura. É um contato constante da direção, da supervisão e dos pais (Entrevistada 3).

Os pressupostos do Projeto evidenciaram o imperativo das atividades realizadas nas instituições educacionais que têm sido desenvolvidas de forma **participativa** pela família e pelos estudantes, por meio da união desses indivíduos que participam ativamente das decisões (Alves, 2013). O trabalho tem sido desempenhado em **coletividade**, ou seja, na relação exercida em grupo, pelo envolvimento dos indivíduos comprometidos com o processo e descoberta de ideias novas (Fioravante & Kaizer, 2012), com as instituições educacionais, o Centro de Referência da Assistência Social e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), o que pode ser observado na fala da Entrevistada 1:

Aí na escola tem palestra, tem atendimento de saúde, atendimento do CRAS, sorteio de brindes, brinquedos, que é uma forma da família estar participando. Tem assistência jurídica, uma parceria com a OAB. Todo mês a escola tem que fazer pelo menos uma ação com a família (Entrevistada 1).

Desse modo, a **participação** do CRAS é relevante para a complementação das atividades realizadas. O CMEI fica responsável pela interação entre os membros familiares e os alunos. A participação do CRAS acontece em um segundo momento, caso o CMEI veja essa necessidade de interferência na vida do estudante, o que pode ser observado na fala do (Entrevistado 7). De qualquer forma, a Supervisora do CRAS (Entrevistada 3) afirma ser importante o trabalho em **coletividade** com o CMEI e o trabalho realizado em equipe pelas famílias junto aos alunos:

A participação do CRAS tá na centralidade da família em relação ao trabalho que o CRAS desenvolve. Então na medida em que a escola pontua a importância disso dentro do processo de educação e a necessidade que a família se faça presente, isso também atrai de qualquer maneira o trabalho desenvolvido pelo CRAS (Entrevistado 7).

Então, eu acho que como o Entrevistado 7 falou, essa estratégia do CRAS é fazer parte e a gente ter trabalhado em cima disso, eu acho que foi uma estratégia muito boa. Hoje por exemplo, eles trabalharam em equipe e quanta coisa boa eles falaram, essa estratégia aí foi perfeita (Entrevistada 3).

Esse projeto tem muitos pontos positivos, porém, de acordo com o relato do Membro Familiar 1 (Entrevistado 8), deveria haver mais atividades em horários alternativos, para que a família que não pudesse participar em horários normais, conseguisse participar, pois muitos pais trabalham no horário das reuniões e gostariam de estar presentes. O Membro Familiar 4 (Entrevistado 11) enfatiza que é necessário que os pais participem mais do trabalho realizado pelas instituições educacionais: “Então é excelente esse trabalho que eles fizeram aí, mas eu acho que eles deveriam fazer uma sobreposição para mais pais participarem” (Entrevistado 8).

“Eu acho que precisa aumentar a participação dos pais” (Entrevistado 11).

Os gestores da SEDUC concederam **autonomia**, que pode ser entendida como a capacidade das pessoas de expressar e agir livremente nas decisões (Andrade & Amboni, 2007), para determinar que cada escola possa realizar as suas atividades de acordo com as suas demandas. Desse modo, essas atividades seriam vivenciadas por todos os envolvidos:

E isso é uma coisa muito positiva. Esse Projeto como eu falei é um Projeto Institucional, mas cada escola realiza de uma forma. Nós tivemos assim, um CMEI que realizou uma semana inteira, cada dia fez um cronograma, cada dia ia um pai, uma mãe que se dispôs a fazer uma coisa, uma vó pra contar uma história. Então assim, uma ação positiva que envolva a família (Entrevistada 1).

Diante do exposto, é notório que a Interação Família-Escola tem auxiliado na aproximação dos membros familiares com as escolas do município, pela preocupação de gestores educacionais com essa temática. Com o desenvolvimento dessa interação, é possível observar **transformações**, ou seja, mudanças expressivas que geraram consequências para toda a sociedade (Leite, 2000). No caso em análise, as transformações ocorreram para aproximar as famílias das instituições educacionais, pois os indivíduos passaram a ser parceiros das escolas, contribuindo positivamente para o êxito das atividades realizadas com os alunos, implicando no progresso dos estudantes e gerando segurança, o que pode ser observado nos relatos da Entrevistada 1, da Entrevistada 5 e do Entrevistado 8:

Os pais vão se sentindo mais próximos da escola e é muito interessante porque desde que nós iniciamos, muitos pais se tornaram voluntários. Nós temos que ser uma extensão mesmo, uma referência positiva no bairro. Eles falam o horário que eles são responsáveis, é uma forma deles cuidarem da escola. Hoje a gente tem muito menos depredação das nossas escolas (Entrevistada 1).

Porque lá a gente tem contato direto com os meninos, então acho que essa importância da participação familiar reflete muito nas nossas crianças, porque eles veem que os pais estão mais empenhados, mais participativos (Entrevistada 5).

Quando uma escola e família, o aluno vem pra aprender e a família está em casa para educar. Se o aluno aprende e a família educa e participa, ele se sente seguro. Dar segurança a toda criança, ela prospera né, ela tem sucesso [...] (Entrevistado 8).

Evidencia-se, assim, que o projeto Interação Família-Escola, consiste em uma ação empreendedora pública, reconhecendo-se que os gestores da SEDUC em consonância com outras secretarias municipais agiram segundo os critérios e práticas que a configuram, com resultados positivos, elaborando-se redes sociais para melhorar as competências desses órgãos na busca do cumprimento de metas do PNE (Silveira et al., 2007).

Diante dos desafios da implantação de propostas do PNE, a ação foi criada pelas gestoras da SEDUC, em parceria com membros da sociedade, com o propósito de aproximar a família da escola. O PNE abre o campo para isso, porém a ação foi realizada de forma efetiva pela atuação das gestoras que se mostraram preocupadas com o afastamento das famílias do ambiente escolar.

Essa interação foi desenvolvida no setor público, pela vontade política e pela ação praticada por gestores empreendedores que possuem comportamentos inovadores, o que permite compreender a inserção de ações praticadas em instituições educacionais, pela perspectiva da ação empreendedora. Em um momento inicial, ocorreram resistências dos familiares e de algumas instituições, mas após quebrar essas barreiras, houve a aproximação da família das escolas e CMEI's. Assim, são realizadas atividades interativas entre a família, escola e alunos. Nos anos recentes, observa-se que a maioria dos pais está mais participativa e interessada na vida escolar dos estudantes, todavia essa participação ainda precisa ser ampliada no conjunto das atividades desenvolvidas nas instituições.

7 Considerações Finais

O estudo utilizou a perspectiva da ação empreendedora para compreender a gestão escolar e o PNE. Desse modo, foram criadas categorias de análise escolhidas, previamente, a partir do referencial teórico para analisar essa temática. Após a análise da ação Interação Família-Escola constata-se que se trata de uma ação empreendedora pública, de caráter institucional, que foi criada pela Secretaria Municipal de Educação em parcerias com o CRAS e a sociedade.

Tal ação foi instituída para suprir a carência da participação das famílias nas escolas e nos CMEI's. Ela se tornou possível, por meio do empenho de todos os gestores envolvidos, quais sejam: gestores educacionais

da SEDUC, membros do CRAS, gestores educacionais das escolas e CMEI's, membros da OAB e sociedade.

A ação empreendedora realizada a partir de diretrizes do PNE para mobilizar a Interação Família-Escola ocasionou a aproximação entre as famílias e as instituições educacionais, por meio de atividades interativas entre familiares, escola e alunos. Verificou-se a presença de resultados positivos para as instituições, contudo, ainda é necessário ocorrer uma participação maior dos membros familiares, o que, talvez, possa ser resolvido por meio de atividades em turnos alternativos. Além disso, os resultados apontaram a importância dessa ação na vida de todos os envolvidos: a família passou a ter mais conhecimento e aproximação da vida escolar dos seus filhos e os alunos reagiram à ação de forma positiva. Este trabalho viabiliza o desenvolvimento de novos estudos para o campo do empreendedorismo e da educação, mais especificamente para o empreendedorismo público, com foco na educação. No caso em específico, a ação Interação Família-Escola é uma estratégia da gestão escolar para atender a meta 7 do PNE. Vale dizer que ele pode ser aplicado em outros municípios, a fim de constatar e analisar outras experiências de desenvolvimento da gestão escolar pela perspectiva da ação empreendedora.

Constata-se que a teoria da ação empreendedora pode auxiliar para compreender a gestão escolar, no que se refere à aplicabilidade do PNE para o desenvolvimento da educação municipal. As ações educacionais analisadas na perspectiva da ação empreendedora permitem que os gestores inovem em suas atividades, o que irá refletir na vida dos alunos, da família e de toda a sociedade. Além disso, a ação empreendedora pública Interação Família-Escola se aproxima das perspectivas da gestão social, uma vez que ambas possuem aspectos em comum como a comunicação dialógica, a tomada de decisão coletiva, o interesse bem compreendido e a melhoria na qualidade de vida, na busca de alcançar o bem comum.

Assim, a participação dos indivíduos nas tomadas de decisões é realizada de forma coletiva, por meio da constituição de relações interpessoais, no alcance dos objetivos em comum. Estas decisões abrangem aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais ao envolver escola, família e sociedade, na busca da melhoria do desempenho dos estudantes em instituições educacionais. Desse modo, os resultados positivos são notórios, seja no desenvolvimento dos alunos, na maior participação dos pais na escola e na aproximação do ambiente escolar com a sociedade.

Como agenda para estudos futuros, sugerem-se, igualmente, pesquisas relacionadas ao assunto em outros municípios brasileiros, para que seja possível compreender como os gestores educacionais têm tratado, na prática, a gestão escolar e a ação empreendedora, como elas se relacionam e quais as suas implicações para a comunidade estudantil e sociedade.

Referências

- Alves, J. C. M. (2013). *A participação social a partir do Programa Federal Territórios da Cidadania: o caso do território do Cariri/CE*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará, Juazeiro do Norte, CE, Brasil. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de <http://sites.ufca.edu.br/proder/wp-content/uploads/sites/19/2019/08/DISSERTAÇÃO-JOSEFA-CICERA-MARTINS-ALVES.pdf>
- Andrade, R. O. B., Amboni, N. (2007). *Teoria geral da administração: das origens as perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books.
- Avila, M. A., Silva, C. A., Andrade, D. M., Gonçalves, V. B. (2021). A ação empreendedora sob uma perspectiva bibliométrica. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 24. Recuperado em 20 de dezembro, 2022, de <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1056.pdf?>
- Azevedo, J. M. L. (2014). Plano Nacional de Educação e planejamento: a questão da qualidade da educação básica. *Revista Retratos da Escola*, 8(15), 265-280.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, C., Severino, A. J. (2015). Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024: compromissos, desafios e perspectivas. *Eccos Revista Científica*, 36, 11-15.
- Borges, D. S., Tauchen, G. (2018). Das inovações no ensino ao ensino inovador: a percepção dos estudantes na complexidade do sistema didático. *Revista Linhas*, 19(39), 167-190.
- Boszczowski, A. K., Teixeira, R. M. (2012). O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. *Revista Economia e Gestão*, 12(29), 109-127.
- Bresser-Pereira, L. C. (2010). Democracia, estado social e reforma gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 112-116.
- Carrilho, T. (2008). Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego. *Revista Análise Social*, 43(1), 81-107.
- Carvalho, A. J. C., Corrêa, R. O., Carvalho, G. D. G., Olave, M. E. L. (2022). Educação empreendedora no ensino básico: identificando desafios a partir de uma análise bibliométrica e da revisão sistemática. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(2), 1-13.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal. Recuperado em 5 de outubro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Dahl, R. (2000). *On democracy*. London: Yale University Press.
- Dourado, L. F. (2018). A institucionalização do Sistema Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação: proposições e disputas. *Revista Educação & Sociedade*, 39(143), 477-498.
- Fioravante, A. P. G., Kaizer, S. (2012). O princípio da coletividade: alternativa para pensarmos as pesquisas em educação. *Revista Momento*, 21(2), 67-78.
- França, L. (2018). *Plano Nacional de Educação (PNE): entenda o que é*. Recuperado em 4 de outubro, 2019, de <https://www.somospar.com.br/pne-conheca-o-plano-nacional-de-educacao/>
- Freitas, L. C. (2014). Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. *Revista Educação & Sociedade*, 35(129), 1085-1114.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Johan, D. A., Krüger, C., Minello, I. F. (2018). Educação empreendedora: um estudo bibliométrico sobre a produção científica recente. *Revista Navus*, 8(4), 125-145.

- Krawczyk, N. (1999). A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. *Revista Educação & Sociedade*, 20(67), 112-149.
- Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm
- Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: 2001. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>
- Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: 2014. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8
- Leite, M. P. (2000). Trabalho e sociedade em transformação. *Revista Sociologias*, 2(4), 66-87.
- Libâneo, J. C. (2007). *A organização e a gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Llewellyn, N., Jones, G. (2003). Controversies and conceptual development: examining public entrepreneurship. *Public Management Review*, 5(2), 245-266.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Machado, H. P. V. (2013). *Empreendedorismo, oportunidades e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro*. Maringá: Eduem.
- Marcovitch, J., Saes, A. M. (2020). Educação empreendedora: trajetória recente e desafios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(1), 1-9.
- Ministério da Educação (2014c). *Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação*. Brasília: MEC. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf
- Mocelin, D. G., Azambuja, L. R. (2017). Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisa sobre a ação empreendedora no Brasil. *Revista Sociologias*, 19(46), 30-75.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Morais, M., Valadares, J. L., Emmendoerfer, M., Tonelli, D. (2015). Polissemias do empreendedorismo no setor público. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(1), 26-53.
- Nascimento, P. O. (2018). *Ação empreendedora na gestão pública escolar*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Lavras, Lavras, Brasil. Recuperado em 27 de fevereiro, 2023, de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/31497>
- Nascimento, P. O., Andrade, D. M. (2019). A ação empreendedora na gestão escolar. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 22. Recuperado em 10 de outubro, 2019, de <https://login.semecad.com.br/22semecad/anais/arquivos/1494.pdf>
- Novaes, I. L., Fialho, N. H. (2010). Descentralização educacional: características e perspectivas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(3), 585-602.
- Oliveira, A. C. P., Carvalho, C. P. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-18.
- Oliveira, I. C., Vasque-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Revista Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876-900.
- Picanço, A. L. B. (2012). *A relação entre escola e família – as suas implicações no processo de ensino-aprendizagem*. (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, Portugal. Recuperado em 20 de dezembro, 2022, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2264/1/AnaPicanco.pdf>
- Pinto, J. M. R. (1995). A Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. *Revista Paidéia*, 8-9, 77-96.
- Serrano, G. P. (2002). *Educação em valores: como educar para a democracia*. Porto Alegre: Artmed.

- Silva, C. A., Pereira, J. R., Alcântara, V. de C. (2021). Ação empreendedora pública e gestão social: aproximações e contribuições preliminares. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 24. Recuperado em 01 de setembro, 2022, de <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/149.pdf?>
- Silva, C. A., Valadares, J. L., Andrade, D. M. (2016). Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do Sul de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(1), 55-68.
- Silveira, A. C., Gonçalves, G., Bonelli, J. J., Castro, N. E., Barbosa, P. A., Villena, D. J. S. (2007). Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. *Revista Foco*, 2(1), 1-11.
- Sousa, J. L., Paiva Júnior, F. G., Lira, Z. B. (2010). Abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2), 337-354.
- Souza, A. W. (2009). Gestão escolar no Brasil: história e perspectivas. *Revista e Anais Uniube*, 1(1).
- Spedale, S., Watson, T. J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: at the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal*, 32(7), 759-776.
- Teixeira, T. S., Andrade, D. M., Alcântara, V. C., Oliveira, N. K. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71.
- Tubino, M. J. G. (2011). *Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação*. Maringá: Eduem.
- Valadares, J. L., Emmendoerfer, M. L. (2015). A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, 17(41), 82-98.
- Watson, T. J. (2013). Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action, *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 404-422.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanferari, T., Guill, T. F., Almeida, M. L. P. (2017). Plano Nacional de Educação (2001-2011/2014-2024): uma análise das metas para educação superior. *Anais do Seminário Internacional de Políticas Públicas em Educação*, Joaçaba, SC, Brasil, 1.

Notas

[1] Os autores fazem agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras (PPGAP/UFLA).