



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

JOSÉ CARLOS BORGES

**ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS REQUERIDAS**

Florianópolis
2022

José Carlos Borges

**ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS REQUERIDAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Professora Édis Mafra Lapolli, Dra.

Coorientadora: Professora Inara Antunes V. Willerding, Dra.

Tutor: Felipe Kupka Feliciano, Doutorando.

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Borges , José Carlos
ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS REQUERIDAS / José Carlos Borges ;
orientador, Édis Mafra Lapolli, coorientador, Inara Antunes
Vieira Willerding, 2022.
150 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Arranjo de
Desenvolvimento da Educação . 3. Empreendedorismo . 4.
Educação . 5. Políticas Públicas . I. Lapolli, Édis Mafra.
II. Willerding, Inara Antunes Vieira . III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

José Carlos Borges

**ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS REQUERIDAS**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta dos seguintes membros:

Professor Áureo dos Santos, Dr.
Examinador Externo ao PPGEGC

Professora Vitória Augusta Braga de Souza, Dra.
Examinadora Interna ao PPGEGC

Professora Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Examinadora Interna ao PPGEGC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Professor Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Programa

Professora Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora

Dedico esta obra, assim como todas as conquistas futuras, à minha esposa Michele e ao meu filho Antônio, minhas fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Ao chegar ao término do curso de Mestrado, não é possível deixar de lembrar de todos os momentos vividos nestes últimos anos, especialmente diante de um quadro pandêmico, carregado com uma gama de sentimentos e de incertezas. Desde o primeiro dia, ainda fazendo disciplina isolada até a cena final desse ato: a conclusão do mestrado, um dos mais belos e importantes atos no espetáculo da minha vida. Muitas vezes, trago essa comparação em meus diálogos, pois de fato acredito que a vida é semelhante a uma grande peça de teatro, existem pessoas que são figurantes, alguns são atores principais e outros são coadjuvantes. Os atores principais estarão lado a lado em nosso espetáculo, os figurantes entram e saem de cena e na maioria das vezes nem mesmo os notamos, já os coadjuvantes, é algo difícil de descrever, alguns ficam por um período maior, mas outros entram e saem rapidamente da nossa vida e deixam marcas tão profundas que nem mesmo o tempo é capaz de apagar.

Ao encerrar o meu mestrado, ou seja, mais um ato do meu espetáculo, são muitas as pessoas que tenho a agradecer. Dessa forma, registro minha mais profunda gratidão a todos que de uma maneira ou de outra me ajudaram a vivenciar esse período. Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, pelos ensinamentos e aprendizados, por estar ao meu lado em todos os momentos, pelas oportunidades, por me proporcionar e auxiliar na busca constante de ser alguém melhor e por me permitir conhecer as pessoas que me tornaram quem eu sou, pois, além da minha essência, carrego muito das minhas vivências. Agradeço à minha querida orientadora e professora Édis Mafra Lapolli, Dra., por ter acreditado em mim, por ter me apoiado em momentos difíceis, por me incentivar e acreditar em meu potencial em momentos que eu mesmo desacreditava. MUITÍSSIMO obrigado por sempre compreender que atos e cenas não serão nada sem os atores do espetáculo. Agradeço imensamente à minha coorientadora professora Inara Antunes Vieira Willerding, Dra., que se doou em prol da conclusão deste mestrado, que por vezes encontrou um espaço em sua agenda lotada, que dedicou horas e horas nas correções e devolutivas, que sempre me incentivou e que, apesar de tudo, nunca deixou de ter um sorriso estampado no rosto e palavras gentis de conforto e de incentivo. Agradeço também ao meu tutor Felipe Kupka Feliciano, doutorando deste programa, pelo auxílio, disposição, conselhos e por ser esse ser humano fantástico, uma pessoa sempre pronta para ajudar, para apontar direções, uma pessoa dedicada, assídua, gentil, um exemplo a ser seguido. Meu muito obrigado aos professores do EGC/UFSC que contribuíram significativamente em minha trajetória ao longo do Mestrado. Minha gratidão ao professor Áureo dos Santos, Dr., à professora Vitória

Augusta Braga de Souza, Dra., e à professora Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra., por aceitaram o convite para compor a banca examinadora desta dissertação e abrilhantar este trabalho com suas considerações. E aos colegas do EGC/UFSC por compartilharem tempo, experiências e conhecimento. Obrigado aos meus grandes companheiros do grupo de pesquisa do CoMovI por todos os momentos prazerosos de aprendizado, também aos que ingressaram e aos que caminharam juntamente comigo rumo à conclusão do mestrado. Minha gratidão, em especial, ao meu colega e amigo César Panisson, responsável por me apresentar ao PPGEGC e à minha colega e amiga Rosani Cesário Pereira, que caminhou ao meu lado, na realização das disciplinas, nas produções acadêmicas e na conclusão do mestrado.

Agradeço também aos meus amigos, companheiros de trabalho e, acima de tudo, aos meus familiares, em especial aos meus pais que sempre me apoiaram e vibravam a cada conquista. Enfim, agradeço a todos os atores que estiveram presentes. Por fim, agradeço à pessoa mais importante de minha vida, minha companheira, amiga, esposa, inspiração, minha atriz principal Michele Lemkuhl. Muito obrigado por acreditar, por me apoiar, por me compreender, por colocar minhas necessidades acima das suas, por me acolher, me amar e, ainda, por me presentear com o maior presente da minha vida, meu filho Antônio. Quero que saiba que este mestrado só foi possível porque você sempre esteve ao meu lado, te amo!

Se estivesse claro para nós que foi aprendendo que aprendemos ser possível ensinar, teríamos entendido com facilidade a importância das experiências informais nas ruas, nas praças, no trabalho, nas salas de aula das escolas, nos pátios dos recreios, em que variados gestos de alunos, de pessoal administrativo, de pessoal docente se cruzam cheios de significação. (FREIRE, 1998, p. 17)

RESUMO

O mundo vem sofrendo grandes transformações, em questão de dias, o que é inovador torna-se obsoleto. Com a educação e com os modelos educacionais não é diferente, a educação tem não somente a necessidade de mudar, mas o dever. Nos últimos anos, frequentemente se discutiu educação, porém é a hora de repassar a educação de forma inovadora, sistêmica e cooperativa, buscar soluções em conjunto para melhor equidade e qualidade do ensino. O Arranjo do Desenvolvimento da Educação surgiu dessa necessidade, de enxergar a educação de uma determinada região de forma sistêmica e inovadora, entendendo que o resultado das partes faz parte de um todo. Nesse sentido, o Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS) tem o intuito de alavancar a qualidade da educação no âmbito municipal e, conseqüentemente, no regional. Para tanto, por meio deste estudo, buscou-se analisar as competências empreendedoras presentes nos sujeitos do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis. Para atingir o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, bibliográfica, exploratória, descritiva e com base no levantamento de campo. Depois de pesquisar na literatura, os dados foram coletados por meio de estudo empírico com 12 colaboradores que fazem parte do arranjo e que se destacam ou se destacaram por meio de suas ações, mediante uma entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos, e avaliados por meio de análise temática. O modelo escolhido para a análise das competências foi o de Cooley (1990), uma adaptação do modelo de McClelland (1972). No modelo proposto por Cooley (1990), destacam-se as dez características de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder. Durante a análise, observou-se que das 12 entrevistas realizadas, todas demonstraram algum traço ligado aos comportamentos ou competências empreendedoras, totalizando uma média geral de 90,4% de frequência, sendo que a menor frequência encontrada foi no conjunto Planejamento, especialmente dentro da competência Planejamento e Monitoramento sistemático, isso em especial devido aos comportamentos ligados a questões financeiras. Apesar deste fato isolado, denota-se como as competências empreendedoras tornaram-se evidentes por meio das entrevistas e o quanto elas foram importantes para o avanço no contexto educacional e no desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Educação. Empreendedorismo. Políticas públicas. Arranjo de desenvolvimento da educação. Regime de colaboração.

ABSTRACT

The world has been undergoing major transformations, in a matter of days what is innovative becomes obsolete. With education and educational models it is no different, education has not only the need to change, but a duty. In recent years, education has often been discussed, but it is time to pass on education in an innovative, systemic and cooperative way, seeking solutions together for better equity and quality of education. The Education Development Arrangement emerged from this need, to see education in a given region in a systemic and innovative way, understanding that the result of the parts is part of a whole. In this sense, the Education Development Arrangement of Greater Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS) aims to leverage the quality of education at the municipal level and consequently at the regional level. Therefore, through this study we sought to analyze the entrepreneurial skills present in the members of the Education Development Arrangement of Greater Florianópolis. To achieve the proposed objective, a qualitative, bibliographic, exploratory, descriptive research was conducted, based on field surveys. After searching the literature, the data were collected through an empirical study with twelve employees who are part of the arrangement and who stand out or stand out through their actions, through a semi-structured interview focusing on critical incidents, and evaluated through of thematic analysis. The model chosen for the analysis of competences was that of Cooley (1990), an adaptation of the model of McClelland (1972). In the model proposed by Cooley (1990), ten characteristics of entrepreneurial behaviors are highlighted, grouped into three groups: planning set, achievement set and power set. During the analysis, it was observed that of the 12 interviews carried out, all showed some trait linked to entrepreneurial behaviors or skills, totaling a general average of 90.4% frequency, with the lowest frequency found being in the Planning set, especially within the Competence Systematic Planning and Monitoring, especially due to behaviors related to financial issues. Despite this isolated fact, it denotes how entrepreneurial skills became evident through the interviews and how important they were for advancing in the educational context and regional development.

Keywords: Education. Entrepreneur. Public policy. Education development arrangement. Collaboration regime.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP)	54
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da amostra de sujeitos por gênero.....	67
Gráfico 2 – Distribuição da amostra de sujeitos por faixa etária.....	68
Gráfico 3 – Distribuição da amostra de sujeitos por formação	68
Gráfico 4 – Distribuição da amostra de sujeitos conforme atuação	69
Gráfico 5 – Distribuição da amostra de sujeitos conforme tempo de atuação no ADE	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e Dissertações do PPGEGC nas temáticas da pesquisa.....	28
Quadro 2 – Dez características do comportamento empreendedor	37
Quadro 3 – Dez características/competências do comportamento empreendedor reunidas em três grupos.	38
Quadro 4 – Estudos pré-selecionados e selecionados e suas respectivas fontes	55
Quadro 5 – Indicações para realização das entrevistas.....	63
Quadro 6 – Identificação dos comportamentos da competência – Estabelecimento de metas.	71
Quadro 7 – Identificação dos comportamentos da competência – Planejamento e monitoramento sistemático.....	73
Quadro 8 – Identificação dos comportamentos da competência – Persistência.....	76
Quadro 9 – Identificação dos comportamentos da competência – Comprometimento.....	78
Quadro 10 – Identificação dos comportamentos da competência – Busca de informações.....	81
Quadro 11 – Identificação dos comportamentos da competência – Busca de oportunidades e iniciativa	84
Quadro 12 – Identificação dos comportamentos da competência – Exigência de qualidade e eficiência.....	86
Quadro 13 – Identificação dos comportamentos da competência – Correr riscos calculados .	89
Quadro 14 – Identificação dos comportamentos da competência – Persuasão e rede de contatos	91
Quadro 15 – Identificação dos comportamentos da competência – Independência e autoconfiança.....	94
Quadro 16 – Identificação da frequência de competências e comportamentos empreendedores	96
Quadro 17 – Identificação do percentual total de frequência de competências empreendedoras	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ADE – Arranjo de Desenvolvimento da Educação
- ADE-GRANFPOLIS – Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis
- AFP – Atividade de Formação Programada
- APP – Atividade de Pesquisa Programada
- BTD – Banco de Teses e Dissertações
- CEE-BA – Conselho Estadual de Educação da Bahia
- CoMovI – Grupo de Pesquisa “Inovação em Ciência e Tecnologia”
- CONAE – Conferência Nacional de Educação
- EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento
- EUA – Estados Unidos da América
- FUNDEB – Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica
- IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- MEC – Ministério da Educação e Cultura
- PESP – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa
- PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- SEE-BA – Secretaria de Educação do Estado da Bahia
- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- UNDIME-BA – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação da Bahia
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
- UFRB – Universidade Federal do Recôncavo Baiano

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	22
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo Geral.....	26
1.3.2 Objetivos Específicos	26
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	26
1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC	28
1.6 ASPECTOS ÉTICOS	29
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 REVISÃO DA LITERATURA	32
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	32
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	33
2.2.1 Competências Empreendedoras	36
2.2.2 Empreendedorismo na Educação.....	40
2.3 EDUCAÇÃO	41
2.4 ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO.....	44
2.4.1 Políticas Públicas Educacionais.....	46
2.4.2 Regime de Colaboração	48
2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	53
3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA (PESP).....	53
3.2.1 Início da Pesquisa	54
3.2.2 Revisão da Literatura	55
3.2.3 Síntese do Capítulo	56
3.2.4 Procedimentos Metodológicos.....	57
3.2.5 Caracterização da Pesquisa.....	57
3.2.6 Caracterização do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis	58
3.2.6.1 Ações do ADE-GRANFPOLIS	59
3.2.7 Pesquisa de Campo 1	62
3.2.8 Pesquisa de Campo 2	63
3.2.9 Análise dos Dados e Interpretação dos Dados Empíricos	64

3.2.10 Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros	65
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS	66
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	66
4.2 PESQUISA DE CAMPO 1	66
4.3 PESQUISA DE CAMPO 2	66
4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	67
4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	70
4.5.1 Estabelecimento de Metas	70
4.5.2 Planejamento e Monitoramento Sistemático	73
4.5.3 Persistência	75
4.5.4 Comprometimento	78
4.5.5 Busca de Informações	81
4.5.6 Busca de Oportunidades e Iniciativa	83
4.5.7 Exigência de Qualidade e Eficiência	86
4.5.8 Correr Riscos Calculados.....	88
4.5.9 Persuasão e Rede de Contatos	91
4.5.10 Independência e Autoconfiança.....	93
4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	101
5.1 CONCLUSÕES	101
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	103
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA	116
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	147
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS.....	148
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS – INDICAÇÃO	150

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a contextualização desta pesquisa, evidenciando as razões que despertaram o interesse do pesquisador pela temática. Após, será definido o problema, com a formulação da pergunta de pesquisa, e serão apresentados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a relevância da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), bem como os aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma das formas de motivação de uma pesquisa está relacionada a compreender os interesses e as experiências do pesquisador, logo, por ser pertinente a esta contextualização, apresento minha trajetória de vida até chegar ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

Certa vez, li uma frase de Rubem Alves (1992, p. 70) que dizia: “Aquilo que está escrito no coração não necessita de agendas, porque a gente não esquece. O que a memória ama fica eterno”. Realmente o autor foi muito feliz ao citar essa frase, pois conseguiu descrever por meio de palavras os sinais que fluem frequentemente entre o canal do cérebro e do coração, entre a razão e a emoção.

Revisitando minha trajetória de vida, pude rever quanto mudei. E quando falo mudança, não faço referência somente às mudanças físicas, mas também relaciono com as mudanças comportamentais, ligadas diretamente ao crescimento intelectual.

Nasci e cresci em uma pequena cidade da região da Grande Florianópolis chamada Anitápolis, um paraíso encravado ao pé da Serra Geral, repleto de rios e cachoeiras. Meus pais, Salete e José, passaram por muitas dificuldades, na época, além de não terem posses, nos primeiros anos de minha vida, eu fui uma criança muito doente, com um sério problema pulmonar.

Com o passar dos anos, eu me tornei uma criança saudável, apesar de ser uma criança um tanto tímida, sempre tive aflorada dentro de mim uma curiosidade enorme e desde muito cedo uma ambição de crescer intelectual e financeiramente. Devido às limitações financeiras de meus pais, desde muito cedo, tive contato com o empreendedorismo sem mesmo saber disso. Com meus 10 anos de idade, saía de casa em casa vendendo os produtos que minha mãe

produzia, vendia de tudo um pouco, conservas, verduras, ovos, bolachas e até mesmo artesanatos para ajudar a compor a renda da família. Hoje posso enxergar o quão marcante foi aquele período, foi por meio dessas vendas de casa em casa que consegui trabalhar melhor minha timidez e despertar meu espírito empreendedor.

Segundo Hilsdorf (2015, p. 14):

Cabe a cada um de nós adquirir conhecimento para empreender e desenvolver o conjunto de nossas Atitudes Empreendedoras. Afinal, as particularidades do comportamento empreendedor, sobretudo seu conjunto de atitudes, são fatores determinantes para o êxito na vida e nos negócios. Esqueça o mito de que empreendedores nascem empreendedores! As predisposições com as quais nascemos são características a serem utilizadas ou superadas à medida que escrevemos a nossa própria história. Nossa herança genética é importante, mas não somos escravos passivos de nossos genes. Somos livres para aprender coisas novas, modificar nossas tendências, aperfeiçoar e vencer a nós mesmos e aos desafios e obstáculos do mundo interior e do mundo ao nosso redor.

Apesar das limitações financeiras de meus pais e de meu trabalho precoce devido à necessidade na época, ao fechar os olhos, consigo lembrar somente de momentos agradáveis ao lado de meus pais e de meu avô Augusto. Meu pai frequentemente ressaltava a importância dos estudos, dizia que, enquanto pudesse, me ajudaria a arcar com os estudos. Ao concluir o ensino médio, tornei-me um pouco mais maduro, passei a não ler mais por necessidade, mas por aprender a gostar da leitura, principalmente dos livros de história, afinal de contas, desde pequeno adorava ouvir os relatos históricos de meu avô, que contava como era a vida cotidiana durante sua juventude, e esse fato contribuiu diretamente na minha escolha em cursar no ensino superior licenciatura em história.

O mundo acadêmico reconstruiu o meu ser pensante por meio dos livros e do espaço de trocas de saberes que a academia permite, e o meu jeito de agir fez com que a forma de ver o mundo nunca mais fosse a mesma. Aquele menino imaturo, tímido, sem muitos objetivos de vida e que sempre aceitava tudo como verdade absoluta não existe mais. Meu crescimento como ser humano veio por meio da educação, e não por adquirir somente títulos, mas pela aquisição de conhecimento, empatia, respeito, comportamento e maturidade.

Em virtude disso, minha história como professor iniciou ainda cursando a graduação e é um pouco inusitada. Geralmente as pessoas que querem ser professores, sonham antes mesmo de ingressar no ensino superior. Comigo foi um pouco diferente, tal sonho despertou apenas na terceira fase da graduação em História, quando fui convidado a lecionar pela primeira vez na Escola de Educação Básica Altino Flores, no município de Anitápolis, no ano de 2010.

No início daquele ano, a escola ficou desassistida nas disciplinas de história, sociologia e filosofia, e eu, juntamente com outros dois colegas, fomos convidados pela diretora para

lecionar, sendo que cada um teria uma carga horária de 12 horas/aulas. Após uma breve conversa, decidi que ministraria as aulas de filosofia. Lembro-me como se fosse ontem, fiquei muito entusiasmado, pois iria lecionar na escola onde estudei e até mesmo ao lado dos meus ex-professores, sendo agora colegas de trabalho. Minha primeira aula era uma revisão sobre os princípios da filosofia, seu surgimento, pensadores pré-socráticos e pós-socráticos, entre outros pontos, para uma turma do 3º ano do ensino médio com 16 alunos. Tinha me preparado muito para aquele momento, mesmo assim, meu nervosismo era evidente.

Ao entrar em sala, tentei ficar à vontade e deixar os alunos também à vontade. Fui o mais sincero possível com eles e da mesma forma pedi que esse sentimento fosse recíproco devido à questão da minha inexperiência como docente. Ao tratar o assunto da disciplina, conduzi de uma maneira harmônica, com pitadas de criticidade, busquei pontos de vista diferentes e deixei claro que minha forma de ver o “entardecer” era diferente das demais pessoas, porém minha forma não era errada ou menos importante que a forma os demais olhares. Foi uma experiência sensacional, poucos minutos após o início, eu me senti à vontade, e no término da aula, para minha surpresa, vieram os carinhos dos alunos. Naquele momento, senti um misto de satisfação e de euforia, ao sair de uma sala de aula para outra ao longo daquele dia, decidi que gostaria de fazer isso diariamente, eis que nasce o meu sonho, o de ser professor, de contribuir na construção de um mundo melhor.

O sonho de lecionar, com o passar dos anos tornou-se amor, esse sentimento me fez buscar novas oportunidades na área de formação educacional para melhor compreender o processo como um todo. Nesse sentido, fui em busca e concluí o curso de licenciatura em História e, logo em seguida, cursei as licenciaturas de Geografia e Pedagogia, e ainda, fiz pós-graduação em Gestão e Tutoria em Educação a Distância.

Durante cinco anos consecutivos, lecionei as mais variadas disciplinas e modalidades de ensino. Ministrei aulas de história, geografia, ensino religioso, sociologia e informática, tanto para o ensino médio quanto para o ensino fundamental. Nesse mesmo período, trabalhei em outro município, em Rancho Queimado, e pude conhecer outra realidade, outras pessoas e com novas perspectivas. Adquiri uma bagagem muito grande durante esses cinco anos!

No ano de 2015, tive uma das experiências mais marcantes em minha vida profissional, fui convidado pelo então Secretário de Educação Waldemar Stuepp do município de Anitápolis para ser seu Secretário Adjunto. Por se tratar de um município de pequeno porte, o secretário municipal adjunto de educação desempenha dupla função, além de responder pela pasta administrativa da secretaria, também é responsável pela gestão da escola municipal. Um

trabalho árduo, porém, uma atribuição repleta de realizações e com carga sentimental muito forte.

Logo no primeiro ano como gestor, fui convidado a participar das primeiras reuniões de discussão e planejamento do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da região da Grande Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS), um grupo de estudo composto de secretários e agentes técnicos de educação dos municípios da Grande Florianópolis que tinham como objetivo criar estratégias e ações que possivelmente contribuiriam para o crescimento educacional da região. Cada encontro que tínhamos, retornávamos para nossas secretarias renovados, compartilhávamos desde o início um sentimento mútuo que alcançaríamos nossos objetivos juntos e somente com a cooperação intermunicipal que conseguiríamos melhorar a qualidade da educação da região.

A educação é um agente transformador, por sua vez, o ser humano é resultado desse processo, independentemente se esse resultado for positivo ou negativo. Segundo Kant (1996, p. 15), “[...] é no problema da educação que assenta o grande segredo do aperfeiçoamento da humanidade. O ser humano é aquilo que a educação faz dele”.

O escritor, pesquisador e pedagogo Paulo Freire sintetiza uma das questões fundamentais que norteiam o trabalho da Educação:

Aprender na comunidade, com ela e para ela, significa usar a história da sua própria região, exteriorizando a cultura do silêncio. Significa aprender a engajar-se na sua própria região, tornando-se consciente da situação sociopolítica e lutando para que as sociedades fechadas sejam transformadas em sociedades abertas [...] é uma questão de urgência que as escolas se tornem menos fechadas, menos elitistas, menos autoritárias, menos distanciadas da população em geral. Isso é para a educação comunitária uma questão de fundamental importância. (FREIRE, 1998 p. 12-13)

Assim, durante a minha trajetória como secretário municipal adjunto de educação e membro ativo do ADE-GRANFPOLIS, tive um amadurecimento muito grande, mudanças bruscas ocorreram em minha vida profissional e pessoal. Toda a experiência que vivi nesse período me levou a refletir sobre a necessidade de uma retomada nos meus estudos. Por vários anos vinha amadurecendo a ideia de cursar um mestrado, tendo em vista o crescimento intelectual e a titulação, até que, no ano de 2018, conheci o César Panisson em uma festa familiar. Ele logo tornou-se um grande amigo e incentivador.

César me apresentou o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), explicou-me como funcionava o programa e me incentivou a ingressar em uma disciplina isolada que estava para iniciar, chamada Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo, a qual seria ofertada no segundo trimestre de 2019.

Apesar de realmente querer muito cursar a disciplina isolada, foi uma decisão muito difícil, pois minha esposa Michele estava em gestação de cinco meses. Após muito conversarmos, ela disse que eu deveria agarrar essa oportunidade e que tudo ficaria bem, o apoio de minha esposa foi fundamental nesse momento.

Fiz minha inscrição, podendo assim ter meu primeiro contato com o PPGEGC e, conseqüentemente, o contato com as professoras Édis Mafra Lapolli, Ana Maria Benciveni Franzoni e Inara Antunes Vieira Willerding. Por meio da disciplina Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo, conheci melhor como funcionava o programa e como poderia associá-lo aos meus objetivos profissionais e pessoais.

Com o decorrer dos encontros, pude conhecer melhor os alunos da disciplina e a minha futura orientadora, a professora Édis, uma pessoa cativante, alegre, proativa, que ministrou as aulas com maestria, com uma sabedoria invejável sobre as mais variadas áreas do conhecimento, sendo empreendedorismo uma delas, e, sobretudo, é uma líder que entende de pessoas. Antes mesmo do término da disciplina, estava apaixonado pelo programa! Por intermédio da professora, consegui ver o empreendedorismo sob uma nova perspectiva.

Nesse momento, decidi que queria fazer parte do PPGEGC e, para isso, tracei meus objetivos: em um primeiro momento cursaria algumas disciplinas isoladas e me inscreveria para o processo seletivo 2020 para apenas adquirir experiência. Durante esse período, nasceu meu filho Antônio, uma criança linda e saudável. Ele nasceu um dia após o último encontro da disciplina Jogos e Técnicas Vivenciais para o Empreendedorismo, dia 20 de agosto de 2019. Tornar-me pai me trouxe mais alegria e motivação, participei de todas as etapas do processo seletivo para o PPGEGC, tive a felicidade de obter uma boa pontuação e ser aprovado em minha primeira tentativa. Meu ser se encheu de alegria e orgulho, pois foram dias de muita dedicação e abdicção, cada minuto vago era destinado a estudar os textos-base do processo seletivo.

O ano de 2019 foi especial! Me reservou muitas alegrias, o nascimento do Antônio e a aprovação no processo seletivo, ingressando, assim, no PPGEGC em 2020. Senti-me revigorado para retomar meus trabalhos relacionados ao Arranjo de Desenvolvimento da Educação. O programa do PPGEGC tem muito a contribuir com essa temática do arranjo educacional, especialmente na área de concentração a qual optei, Gestão do Conhecimento tendo como linha de pesquisa Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade.

Durante a seleção dos orientadores do PPGEGC, tive a felicidade de ser um dos escolhidos pela professora Édis e receber o grato convite de integrar o grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, o CoMovI, onde pude conhecer melhor meus colegas em

especial a professora Inara Antunes Vieira Willerding e Felipe Kupka Feliciano, que mais tarde se tornaram coorientadora e tutor da minha dissertação, respectivamente. O grupo desenvolve pesquisas interdisciplinares e multidisciplinares e, por meio de seus encontros, apresentações e produções científicas que trazem em sua essência a transformação, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento, dessa forma, o CoMovI busca estar em constante movimento em prol da sociedade em geral e não somente da comunidade científica.

Iniciei as aulas no programa, meu processo de adaptação junto ao grupo CoMovI e com as disciplinas obrigatórias transcorria muito bem, até que então surgiu a pandemia do coronavírus. No dia 15 de março de 2020, as aulas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foram suspensas por tempo indeterminado, todos os meus planos tiveram que ser revistos e reestruturados, entretanto, com o apoio do CoMovI não estagnamos, produzimos ainda mais, foram vários trabalhos enviados para congressos, revistas científicas, *webinar*, *lives*, além de reuniões muito produtivas por meio de plataformas digitais.

Atualmente consigo compreender a grandeza do PPGE GC, o que começou com um grande sonho de fazer um mestrado, tornou-se maior, um novo sonho que adquiri ao conhecer e conviver com o EGC, terminar o mestrado e, em seguida, iniciar o doutorado. Por meio do programa e com o apoio dos meus colegas do CoMovI, pude me ver com olhos menos críticos e com mais confiança, pois, após essa experiência, pude mensurar aonde cheguei e o quão longe posso ir.

Hoje posso afirmar que o PPGE GC foi o meu encontro com o empreendedorismo e pude enxergar de forma mais clara minha temática, o empreendedorismo e sua vinculação ao campo educacional.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com Coan (2011), a partir da década de 1980, houve uma grande expansão do empreendedorismo no campo educacional com o desenvolvimento de várias pesquisas (DRUCKER 1987; DEGEN, 2009; FILION 1991; 1999) em diversos países (EUA, Canadá, França), principalmente nas áreas das ciências humanas e gerenciais.

No Brasil surgiram alguns projetos sobre a aplicação do empreendedorismo na educação, um bom exemplo dessa prática foi o projeto-piloto Jeca Tatu (PEREIRA, 2001), que trabalhou o desenvolvimento das habilidades empreendedoras dos alunos da rede pública em Florianópolis, Santa Catarina, com os alunos do ensino fundamental.

De acordo com Rocha e Freitas (2014, p. 468):

O ensino do empreendedorismo tem apresentado uma gama de formas heterogêneas em seu processo pedagógico. Duas diferentes áreas têm conduzido a educação empreendedora, dessa maneira, diversificando sua respectiva pedagogia. Enquanto uma área aborda a educação sobre o empreendedorismo, a outra enfoca a educação para o empreendedorismo.

Para Fellnhofer (2019), o empreendedorismo na educação é uma área de estudo com muitos desafios, dada a complexidade dos assuntos e a diversidade de cursos, programas, ações e públicos.

Apesar do grande quantitativo de estudos voltados para a educação empreendedora, a presente dissertação confrontou-se com uma ausência de estudos relacionados ao empreendedorismo educacional. Diante da limitação de estudos relacionados ao empreendedorismo educacional, percebeu-se uma lacuna entre o empreendedorismo e a educação, pois os estudos abordam uma educação empreendedora e não o empreendedorismo voltado para o desenvolvimento de políticas educacionais. Dessa forma, a presente dissertação busca elaborar um estudo sobre o empreendedorismo educacional, com ênfase nos Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs), como empreendimento educacional sem fins lucrativos.

De acordo com a Resolução n. 01, de 23 de janeiro de 2012, em seu artigo 2º, “O ADE é descrito como uma forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, visando assegurar o direito à educação de qualidade e ao seu desenvolvimento territorial e geopolítico” (BRASIL, 2012). Esses arranjos educacionais estão previstos dentro da Constituição Federal e seguem os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96).

O Projeto de Lei n. 2.417/2011, que regulariza os ADEs, foi encaminhado ao Congresso pelo deputado Alex Canziani, tendo sua aprovação por meio do Parecer CNE/CEB n. 09/2011 e da homologação da Resolução n. 01, de 23 de janeiro de 2012. Porém, a inserção dos arranjos educacionais ocorreu somente em 25 de junho de 2014, por meio do § 7º do artigo 7º da Lei n. 13.005, que aprovou o Plano Nacional de Educação.

Os arranjos educacionais foram concebidos como um modelo de trabalho em rede no qual um grupo de municípios com proximidade geográfica e características sociais e econômicas semelhantes busca trocar experiências e solucionar conjuntamente dificuldades na área da educação. Nesse sentido, a política educacional dos arranjos busca desenvolver ações por meio de um regime de colaboração, com ênfase no modelo de cooperação intermunicipal, para intensificar a qualidade das relações entre os municípios parceiros e, assim, ampliar a

equidade e a qualidade da educação (RAMOS, 2012). Assim, percebe-se que o sucesso desse empreendimento depende muito das características empreendedoras dos educadores que dele participam.

Dentro da história dos ADEs, os arranjos se tornaram conhecidos na última década, a partir do ano de 2009, “com a primeira experiência de arranjo educacional, reunindo 12 municípios do Recôncavo Baiano em parceria com o Ministério da Educação (MEC), Secretaria de Educação do Estado da Bahia (SEE-BA), União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação da Bahia (UNDIME-BA), Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE-BA), Instituto Votorantim, Movimento Todos pela Educação, Secretarias Municipais de Educação e Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB). Ainda nesse mesmo ano, outras duas regiões implantaram modelos semelhantes, um modelo na Linha Férrea de Carajás, no Maranhão e outro em Votuporanga, no Estado de São Paulo (ABRUCIO, 2017).

Com passar dos anos, outros arranjos foram implantados, tendo como base o regime cooperação intermunicipal, entre eles, pode-se destacar: o ADE-Pará Sudeste, ADE-Pará Nordeste, ADE-Rio Tocantins, ADE-Paraná, ADE-Sergipe, ADE-Rio Doce (Minas Gerais e Espírito Santo), ADE-Vale do Jequitinhonha (Minas Gerais), ADE-Agrete Meridional de Pernambuco, ADE-Xingu (Amazonas), ADE-Mesorregião de São José do Rio Preto – Arranjo Saber (São Paulo), ADE-Norte Gaúcho (Rio Grande do Sul), ADE-Vale do Itajaí e ADE-GRANFPOLIS (Santa Catarina). Abrucio (2017, p. 85) descreve que alguns arranjos educacionais retratam experiências bastante duradouras e consolidadas, outros *cases* já apresentam dificuldade e não conseguem durar o tempo suficiente para desenvolver e consolidar as políticas educacionais projetadas.

Em entrevista com a Dra. Maria Paula Mäder (2020), responsável pela produção e disseminação de conhecimentos sobre os Arranjos de Desenvolvimento da Educação do Instituto Positivo, ficou evidenciado que muitos arranjos criam uma dependência muito grande da iniciativa privada, e isso prejudica a sustentabilidade do ADE, pois, em um determinado ponto, quando a iniciativa privada deixa de contribuir com o arranjo, o grupo encontra problema em fazer a governança e a gestão e, muitas vezes, encerra ou dissolve o arranjo. Ainda, conforme aponta a entrevistada, o território brasileiro até o ano de 2019 contabilizou 14 ADEs ativos, distribuídos em 244 municípios. Ela evidenciou também que o Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS) é um dos modelos de arranjo que tem apresentado bases bem consolidadas e com bons resultados nos índices educacionais. Por fim, Maria Paula Mäder em entrevista descreve sobre o ADE-

GRANFPOLIS, ela relata que o arranjo atualmente é composto de 22 municípios da região da Grande Florianópolis e conta com a parceria da iniciativa privada por meio do Instituto Positivo, com suas ações direcionadas aos alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental nos anos iniciais.

De acordo com a Revista de Resultados do Instituto Positivo (ADE-GRANFPOLIS, 2017), a região da Grande Florianópolis conseguiu de forma muito positiva implementar e manter o arranjo educacional, assim como obteve melhorias significativas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Entretanto, não existe nenhum estudo que possa apresentar relação entre os resultados, confrontando com as ações de cooperação intermunicipal ou até mesmo com as características empreendedoras dos envolvidos no processo. Dessa forma, pelo fato e considerando os dados do Instituto Positivo, disponível em Parceria pela Valorização da Educação (PVE, 2020), o Brasil até o ano de 2019 contabilizava apenas 14 ADEs, distribuídos em 243 municípios, uma adesão muito baixa, menos de 5% levando em consideração os 5.570 municípios brasileiros, desse modo, cria-se um ponto de destaque dentro dos estudos dos ADEs, pois a implementação dos arranjos educacionais ainda é algo em ascensão e requer uma visão mais ampla, que leve em consideração as características e as competências empreendedoras de seus sujeitos.

Cabe ressaltar a existência de outros tipos de competências, além da empreendedora, tais como: a cognitiva e a tecnológica. A competência cognitiva está diretamente ligada ao processo de construção do conhecimento, essa competência é essencial ao longo da vida, e por isso deve ser desenvolvida e trabalhada da melhor forma possível. Já as competências tecnológicas correspondem a um conjunto de capacidades necessárias para gerir e usar determinados recursos tecnológicos, e as mesmas estão ligadas ao armazenamento e compartilhamento de conhecimento científico e tecnológico das organizações. Apesar da conectividade entre os tipos de competência, o foco da presente dissertação será a competência e/ou característica empreendedora.

Diante desse entendimento, a pergunta a ser respondida nessa dissertação é: **Como as competências empreendedoras dos sujeitos do ADE contribuem para o desenvolvimento da educação?**

1.3 OBJETIVOS

Para melhor compreender e responder à pergunta de pesquisa e com base na entrevista da Dra. Maria Paula, será realizado um estudo no ADE da Grande Florianópolis. E com esse entendimento, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as competências empreendedoras presentes nos sujeitos do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o Arranjo de Desenvolvimento da Educação na Grande Florianópolis.
- b) Identificar os sujeitos empreendedores da equipe do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis.
- c) Verificar as características e as competências empreendedoras presentes nas pessoas pesquisadas.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A temática educação e empreendedorismo é algo que vem sendo amplamente discutido na academia, já que existem inúmeros estudos, como os de Pereira (2001), Coan (2011), Willerding (2011) e Consoni (2016), entre outros.

Apesar do grande número de estudos relacionados ao tema, ainda é muito comum nos trabalhos a temática apresentar-se como educação empreendedora e não empreendedorismo para educação. A presente dissertação busca apresentar em seu estudo a importância de pessoas empreendedoras, em especial dentro dos arranjos de educação.

Para melhor compreender a relevância da presente dissertação, é importante explicar sobre os conceitos de educação e de características/competências empreendedoras e como contribuem na implementação dos ADEs.

De acordo com Romanelli (1959), o termo educação deriva do latim *educare* ou *educere*, que significa literalmente “conduzir para fora” ou “trazer à luz a ideia”, de um modo

geral, o termo é agregado ao sentido de preparar as pessoas para o mundo, para viver em sociedade e aprender a conviver e a respeitar as diferenças existentes no mundo.

Segundo Luckesi (1994), em uma visão de educação como função social, é necessário pensar sobre a relação sociedade *versus* educação. Desse modo, entende-se que a educação tem a função de contribuir para a formação do indivíduo e, conseqüentemente, de transformar uma sociedade.

O termo empreendedorismo, de acordo com Degen (2009), deriva do termo francês *entrepreneur (euse)*, que, por sua vez, deriva do termo latino *imprehendere* ou *prehendere*, sendo que, na língua portuguesa, o termo apresenta-se como “empreender” ou “aquele que empreende”. Almeida (2003, p. 63) apresenta o empreendedorismo “[...] como um processo dinâmico em que o indivíduo identifica sistematicamente oportunidades”. De modo a corroborar com o autor, um empreendedor pode ser visto como uma pessoa que possui características/competências empreendedoras e tem o intuito de empreender em uma determinada área ou segmento, buscando reverter um investimento financeiro ou não financeiro em lucro, e esse lucro pode ser tanto financeiro quanto pessoal, profissional ou social.

Os arranjos educacionais de certa forma podem ser vistos como um empreendedorismo educacional cooperativo e sem fins lucrativos financeiros. De acordo com a Resolução n. 01, de 23 de janeiro de 2012 (BRASIL, 2012), os ADEs foram criados como instrumentos de gestão pública para assegurar o direito de uma educação com qualidade e equidade, bem como contribuir com o desenvolvimento territorial e geopolítico. Desse modo, os arranjos têm como função não somente garantir uma educação de qualidade a todo o público que compõe o ADE, mas também a de contribuir para o desenvolvimento da região onde o arranjo estiver atuando.

Ao pesquisar sobre os ADEs, pode-se observar quanto essa temática ainda é incipiente, pois a política de implementação dos arranjos é algo em ascensão no território brasileiro. Segundo dados do Instituto Positivo (PVE, 2020), no Brasil, até o ano de 2019, a implementação dos arranjos educacionais ficou restrita a apenas 243 municípios, distribuídos em 14 ADEs, uma adesão muito baixa, levando em consideração os 5.570 municípios que compõem o mapa brasileiro. Esse fator dificulta ainda mais as pesquisas sobre o tema, porém torna a abordagem ainda mais relevante.

Na literatura, é possível encontrar trabalhos relacionados ao ADE de cunho pedagógico e discussões sobre a entrada da iniciativa privada no setor público, entre eles, destacam-se os de Araújo (2010), Oliveira e Ganzeli (2013), Nicoleti (2014), Pires e Carvalho (2020),

entretanto, nenhum estudo traz uma relação com o empreendedorismo dentro do contexto educacional, como já mencionado.

Diante dessas colocações, justifica-se o presente estudo, tendo em vista a lacuna do conhecimento tanto sobre o empreendedorismo educacional quanto sobre os ADEs, especialmente sobre a estreita relação entre a implementação dos arranjos educacionais e o empreendedorismo educacional colaborativo e sem fins lucrativos.

1.5 ADERÊNCIA AO PPGE GC

Nesta dissertação busca-se contextualizar o tema arranjos educacionais, e tem-se como objetivo: analisar a contribuição do empreendedorismo na implementação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis. Nesse sentido, dentro do PPGE GC, a temática da dissertação faz parte da área de concentração da Gestão do Conhecimento e está inserida na linha de pesquisa “Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade”, cuja finalidade é investigar o perfil dos indivíduos empreendedores, a governança ambiental e as redes de inovação e propor estudos sobre a criação e a aplicação do conhecimento.

Com a intenção de aprofundar-se ainda mais na temática de pesquisa, foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações (BTD) do EGC, com o intuito de encontrar produções que tenham relação com a educação e o empreendedorismo. O Quadro 1 apresenta as Teses (T) e Dissertações (D) encontradas no BTD-EGC.

Quadro 1 – Teses e Dissertações do PPGE GC nas temáticas da pesquisa

Título	Autor	Ano	T/D
Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	WILLERDING, I. A. V.	2011	D
Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança.	SCHMITZ, A. L. F.	2012	T
Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural.	SOUZA, V. A. B. de.	2013	T
Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos EaD.	WOLF, S. M.	2014	T
Competências empreendedoras: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento.	CONSONI, D. P. G.	2016	T
Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa	KRAEMER, R.	2018	D

Título	Autor	Ano	T/D
Fatores que facilitam o Comportamento Intraempreendedor em Organizações Inovadoras	FELICIANO, F. K.	2019	D
Canvas para Identificação do Perfil Empreendedor: um modelo conceitual com base na visão sistêmica	NASCIMENTO, L. M.	2020	D
Modelo de design educacional para planejamento para experiência de aprendizagem inclusiva no contexto digital	PRIMO, L. P. C. de A.	2021	T
Desenvolvimento Regional Inteligente a partir da Governança em Rede no Contexto de Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador	PANISSON, C.	2021	T

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante das dissertações e teses apresentadas anteriormente, a pesquisa torna-se ainda mais relevante, levando em consideração que ela pode acrescentar importantes pontos de discussões sobre a temática educação e empreendedorismo. O ineditismo desta dissertação se faz presente por meio de uma abordagem sobre o empreendedorismo na educação e como essa perspectiva empreendedora pode auxiliar na implementação dos arranjos educacionais.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, durante o período do Mestrado, foram cursadas as disciplinas: Método de Pesquisa em EGC, Fundamentos da Gestão do Conhecimento, Seminário de Pesquisa, Métodos Qualitativos de Pesquisa, Desenvolvimento Baseado em Conhecimento, Tópicos Especiais: Diversidades nas Organizações e suas Práticas de Gestão. Este pesquisador também participou da Atividade de Formação Programada (AFP): Gestão Humana para Organizações Saudáveis e da Atividade de Pesquisa Programada, denominada APP: Gestão Humana para Organizações Saudáveis.

1.6 ASPECTOS ÉTICOS

Prodanov e Freitas (2013, p. 45-46) descrevem que

[...] a ética na pesquisa científica indica que o estudo em questão deve ser feito de modo a procurar sistematicamente o conhecimento, por observação, identificação, descrição, investigação experimental, produzindo resultados reprodutíveis, realizado de forma moralmente correta.

Houve um tempo no passado que muitos pesquisadores acreditavam que a integridade de caráter e o rigor científico eram suficientes para assegurar os aspectos éticos de uma pesquisa. Entretanto, atualmente essa concepção não possui mais aceitabilidade, pois o grande desenvolvimento e a crescente incorporação de novas tecnologias no campo da ciência em geral e a maior difusão do conhecimento científico fizeram com que a discussão sobre a ética aplicada à pesquisa passasse a ter como interlocutores frequentes filósofos, teólogos, juristas, sociólogos

e, sobretudo, os cidadãos, seja como usuários de sistemas sociais, de saúde, entre outros, seja como sujeitos, objetos de pesquisas científicas (PALÁCIOS; REGO; SCHRAMM, 2002).

Nesse sentido, a presente dissertação foi pautada em aspectos éticos, de modo que a pesquisa não traga prejuízo para nenhuma das partes envolvidas. No seu desenvolvimento, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de acordo com a Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012, pois toda pesquisa envolvendo o ser humano em seu processo de construção deve seguir fundamentos éticos e científicos pertinentes às diretrizes e às normas regulamentadoras, e em conformidade com a Resolução n. 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (Anexo A). O TCLE é um documento que firma uma parceria entre o pesquisador e o entrevistado, com relação aos pontos relevantes que estão assegurados dentro do termo, destaca-se a possibilidade de questionar ou de não responder a alguma questão que achar não ser pertinente, a solicitação de informações sobre o processo de pesquisa e o anonimato do participante se assim desejar.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação tratará sobre a contribuição do empreendedorismo para o desenvolvimento da educação. O estudo está estruturado em cinco capítulos, conforme descrição a seguir.

O Capítulo 1 apresenta a introdução da dissertação e aborda os seguintes tópicos: contextualização, definição da problemática, objetivos gerais e específicos, justificativa e relevância do estudo, aderência ao PPGEGC, aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 é dedicado à revisão da literatura do estudo, baseando-se na revisão sistemática integrativa da literatura, fundamentada na abordagem dos temas: educação, políticas públicas, empreendedorismo, arranjo de desenvolvimento da educação e regime de colaboração exibida no Apêndice A. Ao final, é apresentada a síntese do capítulo, quando os conceitos basilares que fundamentam esta pesquisa são nomeados, bem como a definição do modelo de competências empreendedoras a ser utilizado.

O procedimento metodológico, exposto no Capítulo 3, aborda o detalhamento dos procedimentos e os processos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento da presente dissertação.

O Capítulo 4 traz a análise e a interpretação dos dados coletados, iniciando pelas considerações iniciais e pela realização das entrevistas, seguidas da análise e da interpretação dos dados e da análise temática das entrevistas, além, ao final, da síntese do capítulo.

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo e as recomendações para trabalhos futuros. Por fim, logo após o Capítulo 5, está a lista de referências que serviram de suporte para a pesquisa, bem como os apêndices e os anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como base a revisão integrativa da literatura (Apêndice A). Para tanto, serão abordados os temas: empreendedorismo, empreendedorismo na educação, educação, arranjos de desenvolvimento da educação, políticas públicas e regime de colaboração, finalizando com a síntese do capítulo.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao longo desta etapa, por meio da fundamentação teórica, será abordada a importância do empreendedorismo no contexto educacional, com ênfase nos arranjos educacionais. Para tanto, foi utilizada a revisão da literatura para responder à problemática de pesquisa e, assim, fundamentar o presente estudo.

Para a construção de uma dissertação, existem passos importantes que devem ser seguidos no sentido de elaborar um bom estudo. Um importante passo é a revisão da literatura ou a revisão bibliográfica, realizada por meio da revisão de livros, artigos, teses, dissertações e outras produções acadêmicas que se cria a fundamentação teórica para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Noronha e Ferreira (2000, p. 191), a revisão pode ser vista:

Como estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada.

Taylor e Procter (2001), de uma forma mais objetiva, afirmam que a revisão de literatura é como uma tomada de contas sobre o que foi publicado acerca de um tópico específico. Botelho, Cunha e Macedo (2011) destacam que existem diferentes formas de construir uma revisão da literatura, desde técnicas como revisão narrativa, a tradicional revisão bibliográfica, até a utilização de métodos e técnicas específicos para busca de determinada temática.

No que se refere à utilidade da revisão da literatura, Figueiredo (1990, p. 132) destaca que ela possui dois papéis interligados: a função histórica, que constitui em parte integral do desenvolvimento da ciência; e a função de atualização, que pode ser definida como informação sobre o desenvolvimento da ciência e sua literatura.

Whittemore e Knalf (2005) complementam esse pensamento ao afirmarem que existem diversos métodos de revisão, citando as revisões integrativas, as sistemáticas, as meta-análises e as qualitativas.

Na presente dissertação, optou-se pela aplicação da revisão integrativa da literatura como base na revisão da literatura, de modo a compreender as políticas públicas educacionais, em especial o modelo dos ADEs, e como o empreendedorismo pode ser um aliado na melhoria da qualidade e da equidade da educação brasileira em suas especificidades regionais.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo, de acordo com Degen (2009), deriva do termo francês *entrepreneur* (*euse*), que, por sua vez, deriva do termo latino *imprehendere*, ou *prehendere*, sendo que, na língua portuguesa, o termo apresenta-se como “empreender” ou “aquele que empreende”.

De acordo com Rialti *et al.* (2017), o empreendedorismo tem sido historicamente um dos tópicos mais relevantes e amplamente investigados na literatura econômica. O conceito de empreendedorismo foi inicialmente utilizado pelo economista Richard Cantillon (1680-1734), durante a segunda metade do século XVII, associando o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico. Posteriormente, no século XIX, o conceito foi utilizado pelo economista Jean-Baptiste Say (1767-1832) (DORNELAS, 2007; FILION, 1999; COSTA; BARROS; CARVALHO, 2011; FELICIANO, 2019).

Costa, Barros e Carvalho (2011) descrevem os esforços de Richard Cantillon, no sentido de ele tentar identificar quem era o indivíduo empreendedor, vinculando seu posicionamento com respeito ao risco das oscilações de oferta e de demanda. Para Cantillon esse indivíduo, o “empresário”, poderia ser tanto o comerciante quanto o artesão/produzidor de manufatura ou o colono agricultor.

Já Jean-Baptiste Say apresentava o empreendedor como um empresário, um indivíduo que se posiciona no centro do processo econômico de forma a equilibrá-lo, assumindo o papel de intermediário entre as classes de produtores e entre os produtores e os consumidores (SAY, 1983).

Outro importante economista que tratou sobre o assunto empreendedorismo foi Werner Sombart (1866-1941), por meio de suas obras: “A gênese do capitalismo moderno” e “O burguês”. De acordo com o autor, cada época reflete atitudes diferentes em relação à atividade econômica, e existem três tipos de empresários: (a) o inventor-empresário, cuja preocupação é com a organização da exploração industrial de seu produto (*captain of industry*); (b) o comerciante, caracterizado como o homem de negócios preocupado com a demanda do

mercado (*business man*); e (c) o empresário-financeiro, cuja preocupação é com o capital (*corporation financier*). Os três tipos, no entanto, se misturam no dia a dia e adquirem maior ou menor importância conforme as atividades capitalistas vão se modificando (SOMBART, 1946; 1953).

Apesar de que em alguns momentos na história a conceituação do empreendedorismo estivesse associada diretamente a empresas e/ou comércios, tendo como objetivo final somente o lucro financeiro, o conceito empreendedorismo é algo muito além dessa concepção. No início da década de 1960, Schumpeter (1961) enfatizava que empreender nem sempre significava fazer negócios, ou praticar comércio, e que empreender é a busca por valores agregados, como solução de problemas ou inovação.

Já Drucker (1987, p. 27) descreve “o empreendedorismo como a transferência de recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

Alguns anos mais tarde, surgiram outros autores e com outras definições, entre eles, é possível destacar: Barreto (1998, p. 190), que diz que “o empreendedorismo é habilidade de criar e de constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”; Dolabela (2003), que descreve que o empreendedorismo pode ser visto como uma “forma de ser”, independentemente do campo em que atua, e isso se aplica para todas as atividades, inclusive a escola e a educação; Almeida (2003, p. 63), que descreve o empreendedorismo como um processo dinâmico em que o indivíduo identifica sistematicamente oportunidades; e Dornelas (2007) que diz que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Ainda corroborando com a conceituação acerca do empreendedorismo, Prim, Panisson e Willerding (2016, p. 83) destacam que “o empreendedorismo é reconhecido como a mola propulsora da sociedade para o crescimento dos países”.

Alvez e Moraes (2020, p. 166) dão ênfase ao afirmarem que “a história do empreendedor não é uma história de como uma pessoa abriu um negócio, mas sim a história de como uma pessoa agiu diante das oportunidades e das dificuldades que a vida lhe apresentou”. Corroborando com os autores, por meio de uma linha de raciocínio bem próxima, Nascimento (2020) destaca que ser empreendedor é não se conformar com o *status quo*, é preciso estar e/ou procurar estar em aperfeiçoamento constante para ver novos horizontes, em busca de novas oportunidades, com uma visão sistêmica de seu ambiente. Nesse sentido, um empreendedor pode ser visto como uma pessoa que tem o intuito de empreender em uma determinada área ou

segmento, buscando reverter um investimento financeiro ou não financeiro em lucro, esse lucro pode ser tanto financeiro quanto pessoal, profissional ou social.

Para Mirzanti, Simatupang e Larso (2015, p. 3):

Existem muitos pesquisadores que se concentram em explorar a definição de empreendedorismo. No entanto, não existe apenas uma definição definitiva de empreendedorismo que pode ser geralmente aceita para diferenciar quem é e quem não é. Depende do foco de quem o define e de que perspectiva se olha para ele. Alguns pesquisadores olham para o empreendedorismo do ponto de vista da economia, sociologia e psicologia; os outros olham da perspectiva gerencial e social. Portanto, o empreendedorismo é um conceito multidimensional.

Para Spudeit (2017), na literatura, é possível encontrar vários tipos de empreendedorismo, como o empreendedor por necessidade, por inovação, por oportunidade, empreendedor social, cultural, intraempreendedorismo, entre vários outros. Dentro dessa concepção de conceito multidimensional, a presente temática de pesquisa acerca dos ADEs vai ao encontro da ideia dos autores, pois os arranjos educacionais podem ser vistos como um empreendedorismo educacional cooperativo e sem fins lucrativos financeiros, uma forma de empreendedorismo social.

Para Ladeira e Machado (2013), o empreendedorismo social envolve a ação de organizações voluntárias ou sem fins lucrativos que buscam ações com impacto social positivo em diversas frentes que precisam de incentivo ou de ações do Estado. Ainda de acordo com as autoras, a busca pela regulamentação dos empreendimentos sociais é recente, mas as raízes do trabalho social são antigas. Segundo Salamon (1998), o empreendedorismo social foi renovado recentemente, mas sua origem vem da China antiga (século VIII), institucionalizada pelo Budismo.

Itelvino (2018), ao tratar sobre o empreendedorismo, destaca a importância do empreendedor social, para a autora, a relação entre o empreendedorismo social e a geração de valor social tem, como figura central, o ator ou sujeito, cujas ações individuais são responsáveis por reconstruir, na coletividade, o processo de socialização, criando qualidade e fortalecendo as relações entre as pessoas. Em outras palavras, o empreendedor social está associado à busca de soluções para os problemas sociais, assim como visa a resgatar as pessoas da desigualdade social e emancipá-las (COELHO *et al.*, 2016, p. 143). Nessa mesma consonância, Dornelas (2007, p. 14) descreve que “o empreendedor social tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Ele se envolve em causas humanitárias com comprometimento singular, pois tem um desejo imenso de mudar o mundo, criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas”.

Ladeira e Machado (2013) complementam ao afirmarem que a função do empreendedorismo social é criar soluções inovadoras para problemas sociais imediatos e mobilizar as ideias, as capacidades, os recursos e os mecanismos sociais necessários para o desenvolvimento sustentável e a transformação social. Perante esse entendimento, os arranjos têm como função não somente garantir uma educação de qualidade a todo o público que compõe o ADE, mas também a função de contribuir para o desenvolvimento da região na qual estiver atuando.

Nas últimas duas décadas, foram realizados vários estudos que descrevem o empreendedorismo como um motor de crescimento regional, contribuindo para a criação de novas organizações, produtos, serviços, empregos e oportunidades de atividades econômicas. Desde então, o empreendedorismo vem assumindo lugar de destaque nas políticas públicas e no desenvolvimento dos países (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Além das questões tratadas anteriormente dentro da temática empreendedorismo, é importante, em especial para o presente estudo, tratar sobre as características/competências empreendedoras.

2.2.1 Competências Empreendedoras

Ao tratar das características e das competências empreendedoras, observa-se quanto os conceitos caminham lado a lado, em alguns momentos, tornando-se sinônimos um do outro.

Para McClelland (1972), as características do empreendedor baseiam-se na motivação que eles têm por suas atividades, visto que demonstram determinação de forma elevada, o que os distingue de outros profissionais que, muitas vezes, fazem apenas o suficiente para cumprir suas tarefas.

A competência pode ser vista como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (MAN; LAU, 2000). Para Resende (2000, p. 32), competência “[...] é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade etc. em resultados práticos”.

Sargis (2002, p. 6) conceitua competência como “[...] a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos com o objetivo de realizar uma atividade”. Para Antonello (2005), a competência empreendedora pode ser vista como um conjunto de conhecimentos, habilidades

e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade.

Segundo Krüger (2017), quando tratamos das características/competências empreendedoras, o nome em destaque é David C. McClelland (1972), ele foi um dos primeiros a usar as teorias da ciência comportamental para conduzir estudos empíricos com o tema empreendedorismo. Além disso, McClelland percebeu os empreendedores como indivíduos diferenciados, passando a investigar as suas principais características externalizadas, de modo a tornar possível a criação de programas que estimulassem seu desenvolvimento (MATIAS; MARTINS, 2012).

Para McClelland, o empreendedor de sucesso que se diferencia da grande maioria possui dez características do comportamento empreendedor, conforme apontando no Quadro 2.

Quadro 2 – Dez características do comportamento empreendedor

Ordem	Características	Comportamentos
1	Busca de Oportunidade e Iniciativa	Antecipa-se aos fatos e cria oportunidades de negócios.
2	Persistência	Enfrenta os obstáculos de forma decidida.
3	Correr Riscos Calculados	Assume desafios ou riscos moderados e responde pessoalmente por eles.
4	Exigência de Qualidade e Eficiência	Corresponde as expectativas de prazos e padrões de qualidade.
5	Comprometimento	Se compromete com o cliente e com o próprio empresário.
6	Busca de Informações	Busca pessoalmente e consulta especialistas.
7	Estabelecimento de Metas	Estabelece metas de longo e curto prazo mensuráveis.
8	Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	Planeja e faz o acompanhamento sistematicamente a fim de atingir as metas que se propôs.
9	Persuasão e <i>Networking</i>	Sabe persuadir e utiliza sua rede de contatos atuando para desenvolver e manter relações comerciais.
10	Independência e Autoconfiança	Busca autonomia em relação à normas e procedimentos para alcançar o sucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o modelo de McClelland (1972)

Com base no modelo definido por McClelland (1972), Cooley (1990) adaptou seu próprio modelo e destaca dez características/competências de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder (Quadro 3).

Quadro 3 – Dez características/competências do comportamento empreendedor reunidas em três grupos.

Características/Competências	Comportamentos (definições operacionais)
Planejamento	
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. • Tem visão de longo prazo, clara e específica. • Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes. • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço. • Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Planejamento e Monitoramento sistemático	<ul style="list-style-type: none"> • Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos. • Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais. • Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Realização	
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • Age diante de um obstáculo significativo • Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. • Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. • Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa. • Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Busca de oportunidades e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata. • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
Poder	

Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. • Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. • Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o modelo de Cooley (1990)

Esse modelo atualmente é utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) para programas de capacitação dos empreendedores. Kracik *et al.* (2020) descrevem que as características empreendedoras são sinais distintivos da personalidade de um indivíduo. McClelland (1972) sinalizou sobre a importância dessas características para o desenvolvimento humano, ao indicar que se tratava de comportamentos e não de aptidões naturais apresentadas pelas pessoas, tal como a inteligência. Cooley (1990) também propõe um modelo que abrange características e comportamentos do empreendedor de sucesso.

Bueno e Lapolli (2001) definiram o perfil empreendedor de um indivíduo, diferenciando-o por cinco sinais distintivos: a) velocidade; b) polivalência; c) visão; d) capacidade de realização; e) capacidade de entender de gente. Nesse sentido, é importante frisar que o empreendedorismo busca as ações relativas ao perfil empreendedor no exercício de práticas no ambiente de trabalho e na construção de recursos estratégicos, a fim de constituir metas e traçar estratégias para alcançar os resultados desejáveis (GOMES *et al.*, 2015).

Logo após os estudos de McClelland, surgiram diversas publicações que descrevem características/competências empreendedoras. As mais comuns são: inovação; liderança; riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidade para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento a longo prazo; tolerância à ambiguidade e à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade a outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas; dinheiro como medida de desempenho (AVENI, 2014).

Ainda sobre as características empreendedoras, Chiavenato (2009, p. 20) destaca que “[...] o segredo não é ser forte em uma ou outra característica, mas saber dosá-las e integrá-las em um conjunto harmonioso de comportamento empreendedor”. Melcher *et al.* (2011, p. 205)

afirmam que “[...] as características do empreendedor podem ser tanto de natureza própria, isto é, das suas competências pessoais ou individuais que favorecem ao empreendedorismo, quanto de características demográficas e socioeconômicas do meio no qual ele está inserido”.

Portanto, é importante criar oportunidades para que possam auxiliar na formação de novos empreendedores, ainda de acordo com Panisson (2021), o contexto pode influenciar as intenções e as iniciativas empreendedoras, seja pelo medo de fracassar na busca de oportunidades, seja por meio de percepções dessa atividade como uma opção de carreira, bem como pelo *status* dos empreendedores na sociedade. Em corroboração com a proposta defendida pelo autor, pode-se dizer que uma das molas propulsoras para auxiliar na criação de oportunidades e influenciar as intenções e as iniciativas empreendedoras é a educação.

2.2.2 Empreendedorismo na Educação

Nas últimas décadas, tem se discutido e se pesquisado muito sobre os conceitos de educação e de empreendedorismo, existe um leque de conceituações e de estudos referente à temática. Graevenitz, Harhoff e Weber (2010), corroborando com Gorman, Hanlon e King (1997), frisam que a educação para o empreendedorismo ainda está em sua infância.

Outros autores também relacionam em seus estudos uma temática direcionada à educação e ao empreendedorismo, entretanto, eles se focam no conceito das atitudes empreendedoras. Ainda acerca da relação educação e empreendedorismo, Coan (2011) relata que, a partir da década de 1980, houve uma grande expansão do empreendedorismo no campo educacional com o desenvolvimento de várias pesquisas, como as de Drucker (1987), Degen (2009) e Fillion (1991; 1999), em diversos países (EUA, Canadá, França), principalmente nas áreas das ciências humanas e gerenciais.

Mesmo que o conceito empreendedorismo seja algo bastante antigo, o debate em torno da temática atingiu relevância tanto na discussão acadêmica quanto no âmbito de políticas públicas brasileiras apenas em meados da década de 1980. Segundo Dolabela (1999), a primeira disciplina de empreendedorismo de que se tem notícia surgiu em 1981, na Escola Superior de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen.

O empreendedorismo e sua vinculação, tanto com relação à educação quanto às políticas educacionais, vêm ganhando notoriedade nos últimos tempos. Fellnhofer (2019) descreve que o empreendedorismo na educação é uma área de estudo muito importante e está ganhando

progressivo reconhecimento, entretanto, ainda apresenta fragmentação e múltiplos desafios dada a complexidade dos assuntos e a diversidade de cursos, programas, ações e públicos. Para tanto, Malheiros, Ferla e Cunha (2005, p. 62), resgatando a essência do empreendedorismo, ressaltam que “[...] os empreendedores devem estar preparados para lidar com muitas variáveis e com situações de constante mudança”. Em um sentido mais amplo, com a chegada da Era do Conhecimento, é fundamental compreender acerca do empreendedorismo, sobre as pessoas, suas competências, bem como seu comportamento (FELICIANO, 2018).

Ao avançarem as discussões acerca do empreendedorismo no contexto educacional brasileiro, depara-se com um universo de possibilidades. Schmitz (2012) em seus estudos também aborda o empreendedorismo junto ao contexto educacional, a autora destaca as contribuições no processo de gestão, produtividade e crescimento qualitativo das instituições (SCHMITZ, 2012). Desse modo, o empreendedorismo associado à educação pode ser visto como um norteador na formação da subjetividade dos sujeitos de diferentes idades, tendo em vista que a busca pelo conhecimento e a figura do empreender passam a ser pensadas como solução para os males atuais (BARBOSA, 2011). Ou seja, o aprender e o empreender serão primordiais para o avanço educacional, especialmente na Era do Conhecimento e, conseqüentemente, isso irá refletir diretamente no desenvolvimento regional. Primo (2021) destaca que aprender significa adquirir um novo modo de agir, pois o conhecimento é um instrumento para reorganizar a ação. Quando se aprende para a vida, ao se deparar com uma nova situação, há a oportunidade de agir utilizando o conhecimento já aprendido.

2.3 EDUCAÇÃO

Segundo Romanelli (1959), o termo educação é originário do latim *educare* ou *educere*, que significa “conduzir para fora” ou “trazer à luz a ideia”. O termo apresenta uma visão de preparar as pessoas para o mundo, para viver em sociedade e para aprender a conviver e a respeitar as diferenças existentes no mundo.

Bueno e Pereira (2013) destacam que, apesar do conceito educação ter origem no latim, esse termo foi utilizado pelos gregos antigos há cerca de 2000 a.C., nesse período, a educação se dava de modo geral, pela formação integral. Após a derrota da Grécia pelo Império Romano, em 763 a.C., novos princípios educacionais e culturais surgiram, criando os princípios da educação pragmática, ou seja, uma educação voltada para o cotidiano.

Ainda de acordo como os autores, na Idade Média, a educação tornou-se eclesiástica, ou seja, voltada somente para os clérigos. Com o surgimento do renascimento, no final da Idade Média, o teocentrismo enfraquece e o antropocentrismo ganhou espaço, criando uma abertura para uma educação voltada para as áreas de filosofia, arte, literatura e científica. Entretanto, mesmo com os avanços, a educação ainda era elitizada, ou seja, somente a elite tinha acesso a ela. Com o movimento de Reforma e Contrarreforma durante a Idade Moderna, a leitura e a escrita começam a se expandir, o ensino que até então era elitizado, aos poucos foi se tornando acessivo, especialmente com o descobrimento do Brasil e a aculturação dos povos nativos (BUENO; PEREIRA, 2013).

Segundo Aranha (1996), devido à influência jesuíta, a educação brasileira tomou uma nova direção a partir do século XVI, e, com o surgimento da Revolução Francesa e a difusão das ideias iluministas no século XVIII, o ideal de educação passou a ter princípios liberais que pregavam uma educação: laica, pública, obrigatória, gratuita e universal. Ainda de acordo com o autor, no Brasil, esse princípio educacional foi pensado pela primeira vez somente em 1932, no Manifesto dos Pioneiros durante o movimento da Escola Nova (ARANHA, 1996).

O Manifesto dos Pioneiros teve sua circulação em âmbito nacional e tinha como finalidade oferecer diretrizes para uma política de educação. O documento foi escrito por 26 educadores com o título “A reconstrução educacional no Brasil: ao povo e ao governo”, em sua leitura, o manifesto dizia que a escola tradicional estava instalada para uma concepção burguesa, deixando o indivíduo numa autonomia isolada e estéril. O documento ainda previa a educação como uma função essencialmente pública; que a escola deveria ser única e comum, sem privilégios econômicos de uma minoria; que todos os professores deveriam ter formação universitária; e que o ensino deveria ser laico, gratuito e obrigatório (MENEZES, 2001).

Apesar da grande repercussão do documento, somente em 1988 que a educação se tornou lei, por meio do artigo 205 da Constituição Federal de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, art. 205)

Alguns anos mais tarde, a educação tornou-se objeto de ampla discussão e reformulação por intermédio da Lei de n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e as Bases da Educação Nacional. O artigo 1º, da Lei n. 9.394, prevê que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da

sociedade civil e nas manifestações culturais. Ainda em leitura, o documento cita que a educação escolar deverá se vincular ao mundo do trabalho e à prática social (BRASIL, 1996).

Luckesi (1994) é um dos vários autores que traz uma visão de educação como função social, em seus estudos, o autor aponta que o indivíduo deve pensar sobre a sociedade e o papel da educação ao longo de suas relações. Desse modo, entende-se que a educação tem a função de contribuir para a formação do indivíduo e, conseqüentemente, de transformar uma sociedade. Ainda nessa perspectiva, a educação pode ser vista como um processo coletivo construído ao longo dos anos, permitindo que os indivíduos criem padrões de comportamento e assimilem e compartilhem novos conhecimentos. Entretanto, quando a educação do Brasil é analisada de forma histórica, observa-se um processo educacional que teve início ainda durante a colonização por intermédio dos jesuítas, que trouxeram, além dos costumes e da religiosidade, seus métodos pedagógicos. Ao longo dos séculos, fomos influenciados por diferentes modelos e por diversas culturas, até formar nossa própria identidade, ou seja, o modelo educacional a ser seguido.

Para tanto Catani, Oliveira e Dourado (2001, p. 72) descrevem que:

A reforma educacional no Brasil tem se consubstanciado em diferentes ações e políticas. A discussão curricular vem, nesse processo, adquirindo centralidade. No tocante à educação básica, destacam-se os parâmetros curriculares nacionais e as diretrizes curriculares do ensino médio articuladas à reforma da educação profissional, onde prevalece o ideário da flexibilidade curricular e da sintonia com a vida e com a empregabilidade.

De uma forma mais direta, Tavares (2020) expõe que a educação brasileira é marcada por um largo histórico, com tradição em estudos aplicados na compreensão da educação como relevante para a formação e a transformação social. Já Hovne, Hovne e Schøtt (2014), ao contextualizarem a educação, consideram que ela tem sido conceituada como uma configuração de instituições educacionais, incluindo políticas educacionais que afetam as taxas de educação da população.

Willerding (2011) afirma que é por meio da educação que se pode gerar conhecimento, considerado fundamental no atual modelo de sociedade, essa educação se torna sinônimo de competitividade, tendo suas ações voltadas para novas oportunidades e novos horizontes direcionados em ações inclusivas, inovadoras e criativas.

De acordo com Fialho, Monteiro e Boulos (2020), para construir um novo mundo, é necessário existir uma educação com condições de desenvolver pessoas capazes de realizar esse mundo. Novas narrativas são necessárias para que surjam pessoas com possibilidade de “Permanecer Criativas” para “Construir aquilo”. Nesse sentido, Souza (2012) descreve que a

educação é concebida como um investimento em um dos elementos do processo de produção, que é a força de trabalho, e essa teoria ganha a denominação de “capital humano”. A ideia de educação e escola constitui-se em um elo entre o aluno e o mundo do trabalho, desde que instrumentalizada adequadamente (SANTOS, 2002).

Apesar de não ser algo tão evidenciado e recente, atualmente é possível encontrar alguns modelos de políticas públicas, com ênfase na formação e na transformação da sociedade por meio da educação. Entre elas, destaca-se a política do arranjo de desenvolvimento da educação, que busca, por meio de um regime de colaboração intermunicipal, ampliar a equidade e melhorar a qualidade educacional dos alunos da região, aos quais é aplicada a política.

2.4 ARRANJOS DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

Os arranjos educacionais são modelos de políticas públicas com atuação na educação básica (BRASIL, 2012). Os Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) buscam, por meio de ações conjuntas, ampliar a equidade e melhorar a qualidade educacional dos alunos daquela região em destaque (ABRUCIO, 2017). Para Ramos (2012), os arranjos buscam desenvolver ações por meio de um regime de colaboração, com ênfase no modelo de cooperação intermunicipal, para intensificar a qualidade das relações entre os municípios parceiros e, assim, melhorar a qualidade da educação. Segundo Mäder (2019, p. 10):

Os arranjos se apresentam como um mecanismo de cooperação intermunicipal, que se estabelece essencialmente entre os municípios, protagonistas do processo que visa assegurar o acesso e o direito de aprendizagem às crianças e jovens, pertencentes às duas primeiras etapas da Educação Básica – Educação Infantil e Ensino Fundamental – ou a outras etapas educacionais que estejam a cargo do município – com qualidade e equidade.

Abrucio (2017) destaca que os arranjos passaram a ganhar força na última década, sendo que a primeira experiência de um modelo de regime cooperativo educacional no Brasil surgiu no ano de 2009. Ainda segundo o autor, em uma primeira experiência do ADE, foi possível reunir 12 municípios do Recôncavo Baiano e com a parceria do Ministério da Educação (MEC), da Secretaria de Educação do Estado da Bahia (SEE-BA), da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação da Bahia (UNDIME-BA), do Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE-BA), do Instituto Votorantim, do Movimento Todos pela Educação, da Secretaria Municipal de Educação e da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB). Nesse mesmo ano, outras duas regiões implantaram modelos semelhantes, um modelo na Linha Férrea de Carajás, no Maranhão, e outro em Votuporanga, no Estado de São Paulo.

Os arranjos educacionais começam a receber maior reconhecimento devido a dois fatores: um por causa da experiência exitosa dos ADEs no primeiro ano de funcionamento e outro por ter sido amplamente discutido dentro da Conferência Nacional de Educação (ABRUCIO, 2017).

Com o encaminhamento do Projeto de Lei n. 2.417/2011, que trata sobre a inserção dos arranjos educativos no Plano Nacional e na legislação educacional, inicia o processo de regulamentação dos ADEs, que culminou na aprovação no ano seguinte após a homologação do Parecer CNE/CEB n. 09, de 23 de janeiro de 2011. O processo de inserção dos arranjos educacionais ocorreu somente em 25 de junho de 2014, por meio do § 7º do artigo 7º da Lei n. 13.005, que aprova o Plano Nacional de Educação: “O fortalecimento do regime de colaboração entre os Municípios dar-se-á, inclusive, mediante a adoção de arranjos de desenvolvimento da educação” (BRASIL, 2014, p. 46).

No ano de 2015, o Ministério da Educação (MEC) publicou o relatório final do grupo de trabalho que ficou responsável pelo estudo da implantação e do acompanhamento dos ADEs, apresentando muitos pontos que deveriam ser revistos, entre eles, a falta de transparência ou a inexistência dos mecanismos de financiamento, aprimoramento da promoção entre os entes federados, testando, desenvolvendo e melhorando os dispositivos de cooperação intermunicipal, e, por fim, discutir a possibilidade do repasse do fundo de educação, levando em consideração a aderência e os resultados dos ADEs (BRASIL, 2015).

Para alguns municípios, o Arranjo de Desenvolvimento da Educação tornou-se uma forma alternativa para minimizar o problema do isolamento, criando-se uma alternativa para buscar soluções e recursos de forma conjunta (MÄDER, 2019). Nesse modelo de parceria, os municípios maiores, com mais estrutura, principalmente com relação ao pessoal técnico qualificado, auxiliam os municípios menores nas dificuldades encontradas, desse modo, todos se beneficiam, pois trata-se de uma região com muitos municípios, muito próximos uns dos outros, em que a rotatividade de alunos e de professores é muito grande (NICOLETI, 2014).

Apesar do vasto destaque dos ADEs nas discussões sobre políticas públicas e regime de colaboração, sua implementação é algo em ascensão e requer uma visão mais ampla, que leve em consideração não somente o pedagógico, mas também outros fatores que agreguem gestão e governança, tal como o empreendedorismo (ABRUCIO, 2017). De acordo com Bischoff, Volkmann e Audretsch (2018), o empreendedorismo é cada vez mais reconhecido como um elemento crucial na promoção do crescimento regional. Analisando de um modo mais superficial, a ideia de crescimento regional descrita pelos autores está muito presente dentro da

política dos ADEs, entretanto, dentro dos arranjos, o elemento-chave é o empreendedor educacional (ABRUCIO, 2017; BISCHOFF; VOLKMANN; AUDRETSCH, 2018).

Fatores de destaque, apontados por Galvão *et al.* (2020), são as funcionalidades e as relações entre universidades, empresas e governos, o chamado modelo de hélice tripla, descrito por Etzkowitz e Leydesdorff (1995). Tal modelo se baseia na articulação desses três tipos de atores, que contribuem para a promoção do desenvolvimento regional. Essa relação entre universidades, empresas e governos é algo que tem sido amplamente discutido dentro das políticas educacionais dos ADEs.

Ainda, de acordo com Oliveira e Ganzeli (2013), os Arranjos de Desenvolvimento da Educação privilegiam a integração de municípios agrupados em um mesmo território. A influência da concepção gerencial que perpassa a proposta acaba por despolitizar a discussão sobre o regime de colaboração e, ao mesmo tempo, reforça a ingerência de interesses do setor privado localizados regionalmente na educação pública.

2.4.1 Políticas Públicas Educacionais

Ao se tratar das políticas públicas dos ADEs, é preciso levar em consideração a mudança que vem ocorrendo no mundo, não se pode tentar sanar os problemas da atualidade com políticas ou métodos obsoletos, o público da atualidade pensa e opera em um ritmo e de uma forma totalmente diferente do público de uma década atrás. As políticas públicas tanto podem como devem se apropriar de políticas do passado como experiências, entretanto, não devem firmar laços imutáveis, criando, assim, receitas, modelos ou padrões que serão aplicados em uma realidade totalmente desigual.

Lima e Pacheco (2017) destacam que as políticas públicas, em sentido mais amplo, visam a assegurar direitos, a corrigir desigualdades e a promover o bem comum na sociedade como um todo. Dessa forma, as políticas públicas podem ser compreendidas como o conjunto de iniciativas, ações, planos, programas, metas e estratégias traçados pelo Estado com o intuito de promover o bem-estar da coletividade e o interesse público. Lima e Pacheco (2017, p. 6) destacam ainda que:

Ao longo da história da educação brasileira, os pobres tiveram seu direito à educação negado, por meio do não acesso à escola. A questão que nos está imposta atualmente nos remete a perguntas relativas à permanência e ao sucesso escolar e ao acesso à educação de qualidade. Porém a qualidade, nesses termos, deve ser compreendida como conceito histórico vinculado às exigências sociais de cada tempo e lugar.

Nesse sentido, as políticas públicas educacionais buscam sanar as desigualdades e oportunizar iguais condições de acesso e de permanência educacional. Apesar de as políticas públicas educacionais não diferirem em sua essência, a forma de aplicá-las é muito diferente. Infelizmente, o que se tem visto, não somente no contexto educacional, mas de forma geral, são políticas públicas imediatistas e pouco duradouras, basicamente políticas de governo. Não existe uma política pública contínua, isso dificulta e muito o prosseguimento do processo e o êxito das políticas.

Para Schwartzman (2005), a educação tem mudado significativamente com o decorrer dos anos e de acordo com o progresso econômico, mas ainda falta muito para atender plenamente a toda a demanda da sociedade com qualidade. Dessa forma, existe uma necessidade de repensar tanto as políticas públicas educacionais quanto as práticas pedagógicas, para tanto, é preciso discutir mais sobre a temática em questão, assim como investir em pesquisas e em projetos. Fialho, Monteiro e Boulos (2020, p. 55) afirmam também que os governos necessitam, em grande parte, da produção científica das universidades para direcionar suas políticas públicas na área da educação, entretanto, nota-se que pouco tem se investido em pesquisas e em projetos, além disso, atualmente enfrenta-se uma realidade de muitos cortes.

Para Schneider *et al.* (2015), as políticas públicas educacionais devem centralizar seus esforços para a melhoria dessa qualidade no ensino, proporcionando meios adequados para que as instituições possam exercer seu papel com autonomia pedagógica, administrando da melhor forma possível com uma gestão escolar forte e segura, contando com o apoio do Estado e transmitindo, assim, maior segurança à sociedade.

Outra situação bastante evidente dentro da temática políticas públicas, como já mencionado, é a aplicação de modelos obsoletos ao invés de políticas inovadoras. Segundo Arelaro (2007), as políticas públicas educacionais não podem se basear em modelos do passado e seguir fielmente esses modelos. Se as políticas educacionais caminham nessa direção, para onde aponta o “futuro”? Dessa forma, abre-se mão em definitivo da democracia, de um projeto de participação popular e de emancipação dos nossos alunos e dos diferentes grupos sociais.

Arelaro (2007) reforça que as políticas públicas devem ser mais democráticas e contar com uma maior participação de toda a comunidade escolar e não somente especialistas em educação. O autor complementa, ao ressaltar que as políticas públicas educacionais devem remar contra a corrente do capitalismo desumano considerado inexorável e propor, resistindo com novas práticas, que política pública e educacional, para ser “competente”, tem que ter cheiro, voz e ação das “gentes” (ARELARO, 2007). Para tanto, é preciso se desprender da ideia

de um Brasil como palco de um conjunto de reformas na educação com base na burguesia mundial para a periferia do capitalismo nesta nova etapa do capitalismo monopolista (NEVES, 2004).

Ao relacionarem as políticas públicas com o empreendedorismo, Lapolli *et al.* (2017, p. 159) destacam que o apoio ao empreendedorismo, à inovação, à liderança, entre outros aspectos, por si só, não garante a efetividade de políticas públicas, pois essas políticas precisam ser incorporadas pela sociedade, que legitima e potencializa suas ações. Willerding *et al.* (2017) acreditam que “[...] o Brasil necessita de uma sociedade empreendedora, na qual as ações empreendedoras tenham o apoio institucional de políticas públicas, fazendo parte das atividades nas organizações, na economia e na sociedade”. Diante dessas perspectivas e com enfoque em uma política pública educacional, eis que surgem os arranjos educacionais, por meio de suas ações cooperativas e com objetivo de ampliar a equidade e a melhor qualidade educacional de uma determinada região. E, assim, nesse contexto, surge a necessidade de se pensar no regime de colaboração.

2.4.2 Regime de Colaboração

Para Kenczinski *et al.* (2008), a colaboração é um trabalho conjunto, em que cada integrante do grupo realiza uma parte da tarefa de um trabalho específico e, ao final do trabalho, as partes realizadas por cada integrante do grupo são unidas e compiladas, formando, então, o trabalho como um todo.

Dentro dessa concepção do regime de colaboração, Nakayama *et al.* (2017, p. 71) descrevem que o conhecimento é o que cada indivíduo constrói, individual e grupalmente, como produto do processamento, da interpretação e da compreensão da informação. Segundo Fernandes (2012, p. 171):

O debate sobre a temática da colaboração em âmbito educacional foi se ampliando desde anos de 1920, ganhando destaque nos documentos oficiais. No entanto essa colaboração era pensada sob a ótica do financiamento. Após a aprovação da Constituição Federal de 1988, com o reconhecimento dos três entes federados como autônomos, a ótica da colaboração volta-se para atuação. A Constituição orienta que União, estados e municípios devem pautar-se em um regime de colaboração em prol do desenvolvimento educacional no país como um todo.

Ao tratar sobre a temática regime de colaboração no contexto educacional, depara-se com uma história que tem início muito antes de figurar dentro da Constituição Federal. O regime de colaboração foi utilizado pela primeira vez na história da Educação brasileira em 1932 no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, lançado por intelectuais, como Fernando

Azevedo e Anísio Teixeira. O Manifesto propunha um sentido para a Educação, uma forma de organização da política educacional e defendia uma escola única, pública, laica, obrigatória e gratuita, universal para indivíduos entre 7 e 15 anos de idade. Ainda, de acordo com o Manifesto, o modelo educacional precisava combinar descentralização da execução com diretrizes nacionais, ou seja, previa unidade e multiplicidade ao mesmo tempo para dar conta das questões da autonomia e da interdependência do federalismo brasileiro. De certa forma, era como um modelo de regime de colaboração que envolvia a relação entre os estados e os municípios (MÄDER, 2019).

Para Araújo (2013), o regime de colaboração é um instituto jurídico e político que regulamenta a gestão associada dos serviços públicos, sendo afeto às competências materiais comuns previstas no artigo 23 da Constituição Federal de 1988. O autor ainda complementa afirmando que as competências materiais comuns podem ser definidas como aqueles serviços públicos que devem ser prestados por todos os entes federados, sem preponderância e de forma cumulativa, para garantir a equalização das condições de vida em todo o território de um Estado organizado em bases federativas. Nesse sentido, o regime de colaboração é um dos mecanismos da matriz cooperativa ou intraestatal do federalismo.

Ainda na abordagem sobre o processo de regulamentação do regime de colaboração, Araújo (2018) descreve que, durante o processo de regulamentação, deve-se levar em conta um grande desafio para as relações intergovernamentais no Brasil: o estabelecimento de uma justa distribuição de poder, autoridade e recursos entre os entes federados, garantindo a independência e a interpenetração dos governos nacional e subnacionais sem que haja comprometimento de um projeto de desenvolvimento nacional, no qual um dos elementos é a educação.

Para Fernandes (2013), o regime de colaboração é visto como um instrumento necessário para viabilização da execução de competências comuns. A falta de regulamentação desse regime somado a uma indefinição teórica causa diferentes maneiras de interpretação. Já segundo Pires e Carvalho (2020), o regime de colaboração pressupõe uma política de financiamento da União e tal parceria envolve novas estratégias encobertas de disputas do fundo público para a educação.

Para Arelaro (2007), as políticas educacionais dos diferentes sistemas de ensino, tanto federal quanto estaduais e municipais, devem ter como pressuposto uma ação mais solidária entre as esferas públicas, uma vez que o sistema federativo implica colaboração e distribuição, as mais equitativas possíveis, de responsabilidades e de tarefas entre elas.

Ainda ao analisar o contexto histórico dos regimes de colaboração de uma forma mais abrangente, pode-se ver que a Alemanha e os Estados Unidos adotaram modelos de arranjos semelhantes aos adotados no contexto educacional do Brasil, entretanto, os modelos adotados por eles têm uma abrangência mais voltada para um sistema de consórcio e de direcionado a todos os setores e não somente específico à educação, além disso, eles se identificam como um sistema de cooperação e não de colaboração (FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER, 2012).

No cenário brasileiro, os arranjos educacionais podem ser vistos como modelos integradores de rede de colaboração, de acordo com a Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação (2021, p. 21):

A Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação é uma iniciativa suprapartidária, que tem como propósito articular, apoiar e coordenar ações que promovam o desenvolvimento de territórios colaborativos e que contribuam para a melhoria da Educação nos municípios. Atualmente a Rede é composta por mais de 370 municípios, de 21 iniciativas de colaboração em Educação de todo o país, entre Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADE), Câmaras Técnicas de Educação de consórcios intermunicipais, Fóruns de Secretários e Colegiados, além de parceiros institucionais como Itaú Social, Instituto Positivo e Movimento Colabora Educação.

Mesmo que alguns regimes de colaboração tragam traços ou venham a se tornar consórcios, dentro do contexto educacional, em sua maioria, eles são tratados como um mecanismo para criação e desenvolvimento de uma rede de colaboração e trazem avanços significativos no contexto educacional e, conseqüentemente, na sociedade como um todo.

2.5 SÍNTESE DO CAPÍTULO

Com base nos estudos analisados, é possível evidenciar a relevância do empreendedorismo para o contexto educacional, especialmente por intermédio de arranjos de desenvolvimento da educação. Ainda com base nos estudos, obteve-se outros pontos de destaque referentes à temática em questão, como: a importância das políticas públicas educacionais para o desenvolvimento regional e a identificação de problemas que devem ser enfrentados para a implementação das políticas públicas no Brasil.

Nos últimos tempos, nota-se, de uma forma mais clara, quanto é importante investir em educação. Os países que se anteciparam e investiram em políticas públicas educacionais têm colhido bons frutos desse processo, como é o exemplo de vários países europeus e até mesmo em um cenário mais recente dos estadunidenses e dos chineses.

O Brasil tem caminhado nessa direção, entretanto, ainda enfrenta algumas deficiências, especialmente quando se trata de políticas públicas. Infelizmente as políticas públicas

brasileiras estão muito atreladas à política de governo, dessa forma, as políticas públicas tornam-se imediatistas e pouco duradouras, isso dificulta muito a continuidade do processo e o êxito dessas políticas, como já mencionado.

Outro ponto relevante, que deve ser levado em consideração ao tratar da temática políticas públicas, é observar e compreender que o mundo está em constante movimento e tem crescido em uma velocidade gigantesca, portanto, é impossível tentar sanar os problemas da atualidade com políticas obsoletas.

Por fim, cabe ressaltar a importância das políticas públicas dos ADEs associados às características/competências empreendedoras do grupo, assim como também a do empreendedorismo, que deve estar aliado ao avanço do contexto educacional e do desenvolvimento regional.

As características/competências empreendedoras são muito importantes e fazem toda a diferença para o sucesso de um grupo. Para tanto, é importante que seja evidenciada, por meio do grupo, a capacidade de resolver problemas, de encontrar alternativas, de ter uma mentalidade diferenciada, entre outras. Nesse sentido, nesta dissertação, será utilizado o modelo de Cooley (1990), que foi adaptado de McClelland (1972), pois, para esses autores, as características/competências do empreendedor se baseiam na motivação que eles têm por suas atividades, visto que demonstram determinação de forma elevada, o que os distingue de outros profissionais que muitas vezes fazem apenas o suficiente para cumprir suas tarefas. Ao adaptar o modelo de McClelland (1972), Cooley (1990) destaca as dez características/competências empreendedoras reunidas em três conjuntos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder.

É importante dizer que os seguintes conceitos basilares foram estabelecidos para o desenvolvimento desta pesquisa:

Empreendedorismo – pode ser visto como um processo dinâmico em que o indivíduo identifica sistematicamente oportunidades (ALMEIDA, 2003). Nesse sentido, empreender nem sempre significava fazer negócios ou praticar comércio, já que empreender é buscar por valores agregados como solução de problemas ou como inovação (SCHUMPETER, 1961).

Características/Competências Empreendedoras – baseiam-se na motivação que os empreendedores têm por suas atividades, visto que eles demonstram motivação e determinação extremamente elevada, o que os distingue de outros profissionais que muitas vezes fazem apenas o suficiente para cumprir suas tarefas (MCCLELLAND, 1972).

Educação – tem a função de contribuir para a formação do indivíduo e, consequentemente, a de transformar uma sociedade. Ainda nessa perspectiva, a educação pode ser vista como um processo coletivo construído ao longo dos anos e que permite com que os indivíduos criem padrões de comportamento, assimilem e compartilhem novos conhecimentos (LUCKESI, 1994).

Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs) – é uma forma de colaboração territorial basicamente horizontal, instituída entre entes federados, com o propósito de assegurar o direito à educação de qualidade e de gerar desenvolvimento territorial e geopolítico (BRASIL, 2012).

Políticas Públicas – podem ser compreendidas como o conjunto de iniciativas, ações, planos, programas, metas e estratégias traçado pelo Estado com o intuito de promover o bem-estar da coletividade e o interesse público (LIMA; PACHECO, 2017).

Regime de Colaboração – pode ser visto como um instrumento necessário para a viabilização da execução de competências comuns (FERNANDES, 2013).

Com base na revisão da literatura, o capítulo a seguir apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, iniciando com as considerações iniciais, posteriormente segue o Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP), finalizando com a descrição de cada etapa do PESP para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o intuito de descrever as etapas a serem percorridas para que os objetivos da presente dissertação sejam respondidos, este capítulo apresenta os métodos utilizados. Para Gil (2008), ao conceituar pesquisa, ele afirma que este é um processo formal e sistemático, o qual visa a encontrar respostas para determinado problema por meio do emprego do método científico.

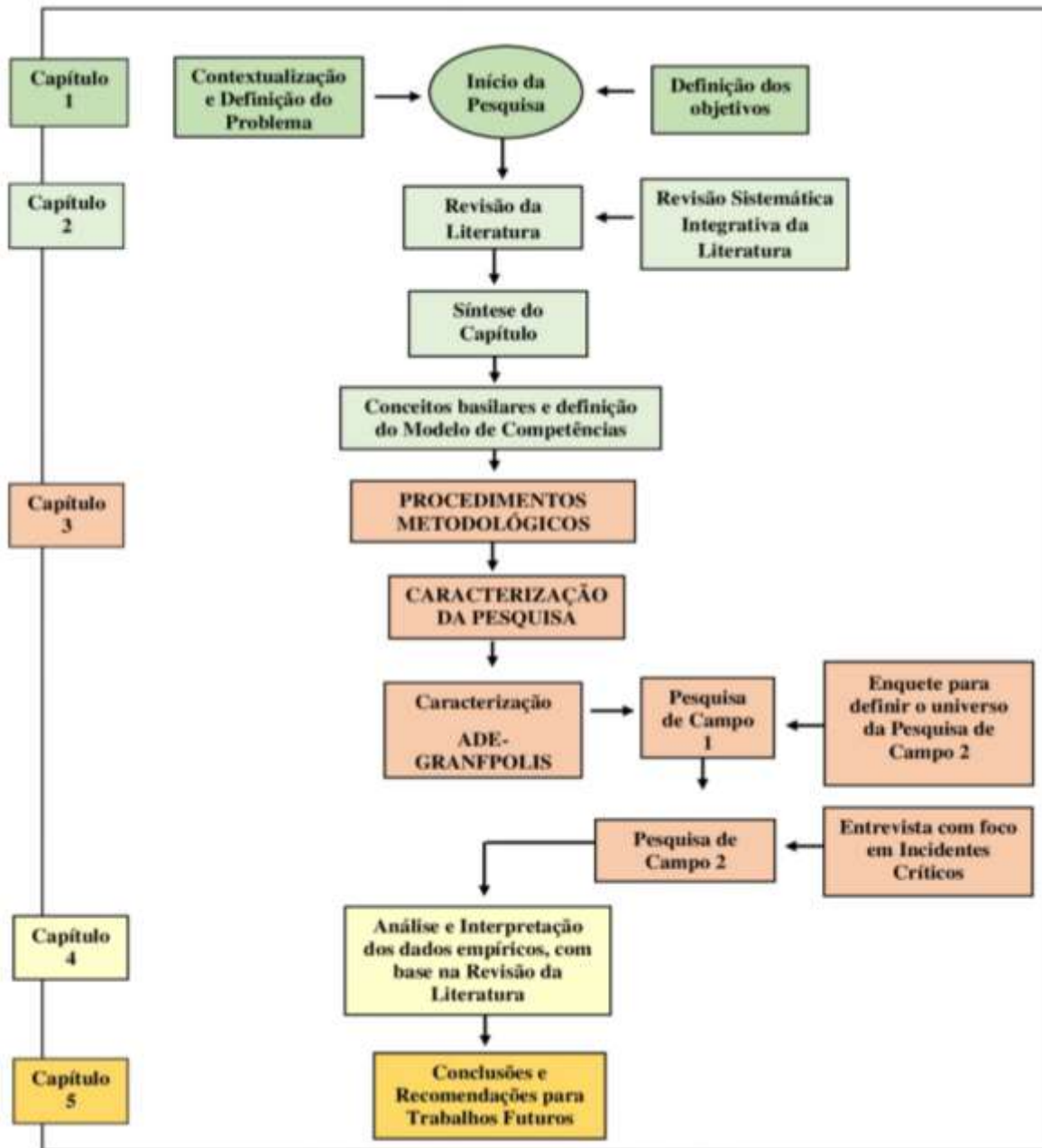
A seção metodológica de uma pesquisa pode ser considerada uma das etapas mais concretas do estudo. Segundo Triviños (1987), a metodologia é basilar para a construção de uma produção científica, sendo indispensável para o avanço da ciência, pois, sem ela, outros pesquisadores não poderiam replicá-la e desenvolvê-la em trabalhos futuros.

Nesta etapa da pesquisa, tem-se os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o desenvolvimento dela, por meio de um plano de execução sistemático.

3.2 PLANO DE EXECUÇÃO SISTEMÁTICO DA PESQUISA (PESP)

Para descrever a trajetória realizada pelo pesquisador na aquisição do conhecimento científico desta dissertação e ilustrar cada etapa percorrida ao longo do presente estudo, foi criado o plano de trabalho com base no PESP, baseado em Lapolli (2020), conforme mostra a Figura 1, que traz as dez etapas necessárias para a condução da pesquisa.

Figura 1 – Plano de Execução Sistemático da Pesquisa (PESP)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lapolli (2020)

A seguir serão apresentadas as etapas da pesquisa definidas no PESP.

3.2.1 Início da Pesquisa

O início da pesquisa apresentado no Capítulo 1 se dá por meio do seu delineamento alinhado à filosofia e ao horizonte da pesquisa. Segundo Yin (2003), o principal objetivo do delineamento da pesquisa é dar garantia de que os procedimentos metodológicos escolhidos possam levar o pesquisador a responder, de forma clara e formal, ao problema estudado.

Inicialmente, foi elaborada a contextualização, a qual permite o ingresso dos leitores ao tema, assim como aponta a motivação do autor para a elaboração da pesquisa. Em seguida foi desenvolvida a definição do problema de pesquisa: **como as competências empreendedoras dos sujeitos dos ADEs contribuem para o desenvolvimento da educação?** Na sequência, foram apresentados os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do trabalho, a aderência do trabalho junto ao PPGEHC e os aspectos éticos. A temática empreendedorismo e educação oportuniza inúmeras possibilidades de pesquisa, sendo então necessário buscar um melhor entendimento, por meio da revisão da literatura, próxima etapa.

3.2.2 Revisão da Literatura

A Revisão da Literatura desenvolvida ao longo do Capítulo 2 teve como base a Revisão Sistemática Integrativa da Literatura, apresentada em sua íntegra no Apêndice A, utilizando a base de dados científicos da Scopus e outras fontes de produção científica, divididas em grupos: listas de referências bibliográficas, bancos de teses e dissertações e livros.

A revisão integrativa da literatura trata-se de uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de forma integrada, gerando novos arcabouços e perspectivas sobre o assunto. A revisão foi dividida em seis etapas, com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011). Primeira Etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; Segunda Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e de exclusão; Terceira Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; Quarta Etapa: Categorização dos estudos selecionados; Quinta Etapa: Análise e interpretação dos resultados; Sexta Etapa: Apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Para alcançar os resultados desejados, foram estabelecidos critérios de inclusão e de exclusão dos artigos encontrados, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Estudos pré-selecionados e selecionados e suas respectivas fontes

Origem/Fonte		Número de Estudos Pré-Selecionados	Número de Estudos Selecionados
Scopus		28	20
Outras Fontes	Referências das pré-seleções <i>Scopus</i>	55	40
	Acervo Digital Instituto Positivo	15	06
Bases de Teses e Dissertações	Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC	14	08

Origem/Fonte		Número de Estudos Pré-Selecionados	Número de Estudos Selecionados
	Catálogo de Teses e Dissertações da Capes	16	08
Livros	PPGEGC/CoMovI	21	07
	Livros em Geral, relevantes à Temática de Pesquisa	19	07
Total		169	96

Fonte: Elaborado pelo autor em 20/10/2021

Com a identificação e seleção dos estudos, foi possível elaborar a revisão da literatura, produzindo a fundamentação teórica necessária para a realização desta pesquisa. Em seguida passou-se para a terceira etapa.

3.2.3 Síntese do Capítulo

Nesta etapa de elaboração do Capítulo 2, foi abordada a importância das palavras-chave referenciadas na Revisão da Literatura, assim como foram estudados os conceitos apresentados, estabelecidos os conceitos basilares e foi escolhido o modelo de competências a ser utilizado nesta dissertação. Desse modo, apresentou-se os seguintes conceitos basilares: Empreendedorismo, Competências Empreendedoras, Educação, Arranjo de Desenvolvimento da Educação, Políticas Públicas e Regime de Colaboração, bem como explanou-se acerca do modelo de competência adotado, o modelo de McClelland (1972).

Diante da revisão da literatura, nos deparamos com diversos modelos de competências empreendedoras, entre eles, destacam-se: McClelland (1972), Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993), Man e Lau (2000), Rosa e Lapolli (2010). Entretanto, o modelo que mais se enquadra com os objetivos da presente dissertação é o modelo proposto por Cooley (1990). O modelo de Cooley (1990) foi elaborado com base em McClelland (1972), do qual se destacam as dez características de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder.

O modelo fundamentado por McClelland na década de 1970 foi utilizado em diversas pesquisas, sendo que, algumas décadas mais tarde, Schmitz (2012) utilizou o modelo de McClelland como base para sua fundamentação teórica e para elaboração do questionário aplicado nas entrevistas semiestruturadas e, posteriormente, foi adotado por Consoni (2016).

Esse mesmo modelo de questionário será aplicado na íntegra para a realização da presente dissertação.

3.2.4 Procedimentos Metodológicos

Na dissertação, essa etapa corresponde ao Capítulo 3, no qual se verifica como a pesquisa é caracterizada, sua abordagem, sua modalidade e seus objetivos. Ainda se verifica como ocorreu a seleção dos participantes.

3.2.5 Caracterização da Pesquisa

Para que se possa atingir os objetivos propostos, a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa: bibliográfica; qualitativa; exploratória, descritiva e com base no levantamento de campo. A pesquisa é bibliográfica, pois utiliza como base teórica publicações. É exploratória, porque busca analisar e interpretar as ações partilhadas dentro de um grupo, no caso, as competências empreendedoras dos sujeitos do ADE-GRANFPOLIS. Cerro, Bervian e Silva (2007) afirmam que a pesquisa bibliográfica procura explicar um determinado problema partindo de referenciais teóricos publicados em livros, artigos, dissertações e teses, com o objetivo de conhecer e de analisar as contribuições científicas ou culturais do passado sobre o problema, assunto ou tema.

A presente pesquisa ainda pode ser considerada descritiva, pois tem o intuito de apresentar os resultados da pesquisa de campo, descrevendo, segundo Gil (1989), as características de um determinado universo ou fenômeno, ou também pelo estabelecimento de relações entre variáveis. Também se caracteriza como qualitativa, pois “[...] busca interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes” (MINAYO, 2009, p. 21). Ainda segundo Marconi e Lakatos (2017), o método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, e é realizado nesta pesquisa com a interpretação e a análise dos dados empíricos.

Quanto à classificação, a pesquisa se enquadra em exploratória, pois aborda um tema pouco explorado, no caso o Arranjo de Desenvolvimento da Educação e sua relação com as competências empreendedoras.

Cabe ressaltar que se optou por realizar uma pesquisa de campo sobre ADE-GRANFPOLIS e suas competências empreendedoras. Para Gonsalves (2001, p. 67), a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Desse modo, foi realizada a pesquisa de campo 1 (Enquete) para definir o universo da pesquisa de campo 2, no caso, as entrevistas semiestruturadas aplicadas junto aos colaboradores do ADE da Grande Florianópolis. Em seguida partiu-se para a etapa 6.

3.2.6 Caracterização do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis

Existem poucos autores que realizaram estudos junto ao Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis, entre eles, destacam-se Carvalho (2019) e Borges *et al.* (2020), com visões bem divergentes. Carvalho (2019) traz uma visão relacionada à estratégia de expansão e de controle do mercado educacional por parte do setor privado, quando relaciona o Arranjo da Associação de Municípios da Grande Florianópolis e sua parceria com o Instituto Positivo. Já Borges *et al.* (2020) apresentam a parceria como um gatilho para o desenvolvimento educacional da região. Ainda de acordo com os autores, o ADE-GRANFPOLIS foi fruto de muito diálogo entre municípios, associação e possíveis colaboradores, sendo que, após algumas reuniões, os municípios firmaram uma parceria com o Instituto Positivo, que continua até hoje atuando diretamente nas ações e nas estratégias elencadas pelo grupo (BORGES *et al.*, 2020).

O Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS) nasceu por meio de reuniões periódicas que vinham acontecendo desde o início da década de 2010, nas quais se discutiam ações educacionais tanto de cunho pedagógico quanto administrativo, que poderiam ser aplicadas de forma conjunta pelos municípios da região. No ano de 2014, o regime de colaboração do ADE foi apresentado para os sujeitos da Associação dos Municípios da Grande Florianópolis, após um intenso e longo diálogo entre municípios, associação e possíveis colaboradores, nasceu em 2015 o Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis (ADE-GRANFPOLIS).

A Associação dos Municípios da Grande Florianópolis é composta de 22 municípios que optaram por fazer parte do regime de cooperação intermunicipal, tornando-se sujeitos do ADE-GRANFPOLIS. Segundo dados de 2017, as políticas do ADE-GRANFPOLIS contemplam diretamente 431 escolas da rede municipal de ensino e atingem 5.702 professores e 64.213 alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental Anos Iniciais (ADE-GRANFPOLIS, 2017).

Geralmente as ações dos arranjos educacionais são direcionadas à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental Anos Iniciais, tendo em vista que, na sua grande maioria, as escolas contemplam essas etapas de ensino e, assim, elas ficam sob responsabilidade da esfera municipal. As políticas dos arranjos preveem um regime de colaboração por meio do Parecer CNE/CEB n. 09/2011 e da Resolução n. 01, de 23 de janeiro de 2012 e em consonância com a Lei n. 9.394/96, em seu artigo 8º, que determina, entre outras ações, que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino (BRASIL, 2012). Ainda, assim, é possível se deparar com um distanciamento muito grande, especialmente quando se trata de um regime de colaboração com a participação da iniciativa privada, estados e União, pois é nítido que ainda existe uma resistência em criar um regime de colaboração com a iniciativa privada.

Entretanto, apesar de todas as dificuldades, os arranjos de forma geral têm vivido trocas de experiências e de conhecimentos entre participantes da Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação, presente em oito estados brasileiros. Esse é um movimento que tende a se expandir, uma vez que se conhece melhor as iniciativas de trabalho que podem ser adaptadas ou reinventadas para serem aplicadas em nossos sistemas municipais de ensino.

O ADE-GRANFPOLIS foi um modelo que aos poucos foi sendo implantado na região da Grande Florianópolis, servindo de modelo para as demais regionais catarinenses e até mesmo para os demais estados da Região Sul. Ao concluir essa trajetória do ADE-GRANFPOLIS, utiliza-se da citação de Lapolli (2021), que descreve que a felicidade no trabalho estabelece relações positivas, indo ao encontro da concepção de que o mais importante na vida é ser para ter. O ADE-GRANFPOLIS emana isso, felicidade. O arranjo apresenta esse sentimento, pois foi fruto de muita dedicação, comprometimento, companheirismo, amor e motivação.

3.2.6.1 Ações do ADE-GRANFPOLIS

Com a criação do ADE-GRANFPOLIS, ainda no ano de 2015, iniciaram-se as discussões acerca das metas, das estratégias e das ações que seriam desenvolvidas até o término da primeira fase do ADE, no caso, final do ano de 2017. Em um primeiro momento, foram elencadas quatro metas que tiveram como base o Plano Nacional de Educação e os Planos Municipais de Educação da região da Grande Florianópolis.

Nesse sentido, houve uma preocupação para que as metas fossem claras, de modo a permitir a melhoria contínua e os avanços incrementais de maneira planejada e balizada. Dessa

forma, é substancial a existência de mecanismos de monitoramento e de avaliação que permitam a mensuração dos resultados por escola, por rede e por município, fortalecendo a relevância dos objetivos comuns em um regime de colaboração (FREITAS, 2019).

A primeira meta elencada pelo arranjo da região da Grande Florianópolis tinha como objetivo instituir, implementar e consolidar um processo de avaliação em larga escala com abrangência de 100% dos municípios que compõem o ADE da Grande Florianópolis. Essa meta tinha como principal propósito compreender os motivos reais da não aprendizagem, da retenção e da evasão escolar durante o Ensino Fundamental. Na primeira meta diagnosticou-se que 19% dos Sistemas de Ensino baixaram a nota de 2013 em relação à nota de 2011; 91% dos Sistemas de Ensino que tem nota no IDEB dos anos finais não atingiu a meta em 2013; 70% dos Sistemas de Ensino que ofertam os anos finais têm taxa de reprovação maior que 15%, junto às turmas do 6º ano; 86,3% dos Sistemas de Ensino que ofertam os anos finais registram reprovação em todas as turmas desta etapa de ensino; 63,5% dos Sistemas de Ensino do ADE da GRANFPOLIS registram o maior índice de reprovação dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental no 3º ano (ADE-GRANFPOLIS, 2017).

A segunda meta tinha como intuito melhorar o fluxo escolar junto a todas as turmas do Ensino Fundamental na região do ADE-GRANFPOLIS, reduzindo até o ano de 2017 a taxa atual média geral de distorção idade/ano por meio de uma reorganização curricular e didático-pedagógica, e, assim, sanar as dificuldades de aprendizagem. Durante a realização do diagnóstico dessa meta, observou-se que 100% dos Sistemas de Ensino registram distorção idade/série atingindo, em 2014, aproximadamente, 13.700 estudantes do território do ADE da GRANFPOLIS, segundo dados do Censo Escolar/2014 divulgado pelo Inep. A taxa média de distorção idade/série no 9º ano na área rural é 45,5 e na área urbana é de 36,8. A taxa média de distorção idade/série dos anos finais é 160% maior que a dos anos iniciais do Ensino Fundamental; 70% dos Sistemas de Ensino que ofertam os Anos Finais têm taxa de reprovação maior que 15, junto às turmas do 6º ano e 86,3% dos Sistemas de Ensino que ofertam os Anos Finais registram reprovação em todas as turmas dessa etapa de ensino (ADE-GRANFPOLIS, 2017). Essa meta contou com a parceria do Instituto Positivo e com o importante apoio do Instituto Ayrton Senna, que ofertou os programas de alfabetização e de correção de fluxo (ADE-GRANFPOLIS, 2017). Desde a sua criação, o ADE-GRANFPOLIS tem buscado, por meio das discussões e de parcerias, planejar e realizar ações conjuntas em prol da alfabetização e da correção idade-série (FERNANDES, 2021).

Na terceira meta, o objetivo principal era criar um documento de propostas de aplicação dos recursos do Fundeb e de valorização dos Profissionais da Educação, com implementação de 1/3 de hora atividade para todos os professores que atuam na região do ADE-GRANFPOLIS, independentemente do nível, etapa ou modalidade de ensino. O diagnóstico referente à terceira meta mostrou que 68% dos Sistemas de Ensino utilizam mais de 80% do Fundeb na remuneração dos Profissionais do Magistério em efetivo exercício; 54,5% dos Sistemas de Ensino do ADE-GRANFPOLIS aplicam menos de 10% de recursos do Fundeb com demais despesas com a manutenção e o desenvolvimento do ensino; 95,4% dos Sistemas de Ensino do ADE-GRANFPOLIS ainda não implantaram 1/3 de hora atividade junto a todos os níveis/etapas e modalidades de ensino, segundo dados do próprio ADE-GRANFPOLIS, com apoio do Instituto Positivo (ADE-GRANFPOLIS, 2017).

Essa meta foi muito discutida pelo grupo, a maioria dos municípios que fazem parte do ADE-GRANFPOLIS criou leis regulamentando o 1/3 de hora atividade, assim como a implantação do Sistema de Ensino e a revisão do Plano de Carreira do Profissional Docente, entretanto, muitos estão enfrentando a dificuldade de escassos orçamentos para poder cumprir a lei, tendo em vista que o Fundeb não é suficiente para o pagamento dos profissionais e que uma fatia do recurso próprio do município é destinada para o pagamento dos docentes. É relevante dizer que essa meta ainda está em discussão e frequentemente são desenvolvidas ações para amenizar esse impacto financeiro.

A quarta meta teve como objetivo a criação de uma avaliação institucional para diagnosticar e avaliar as ações dos Sistemas Municipais de Ensino. O diagnóstico dessa quarta meta aponta que 70,54% dos profissionais que atuam nas Secretarias Municipais de Educação dos Sistemas de Ensino do ADE-GRANFPOLIS em 2015 não têm cargo efetivo nas Secretarias; 74,4% dos Sistemas de Ensino não têm critérios para a escolha de direção de escolas; 96% das escolas de Educação Infantil dos Sistemas de Ensino do ADE-GRANFPOLIS não têm Biblioteca e nem Sala de Leitura (ADE-GRANFPOLIS, 2017).

Essa quarta meta é uma das mais amplas, ela trata da gestão e da administração escolar, mas precisa do apoio da gestão pública para desenvolver trabalhos conjuntos entre escola, setor público e sociedade. Nessa meta, foram realizados cursos e capacitações para gestores e equipe técnica para tratar de assuntos administrativos e pedagógicos, o destaque foi o curso de capacitação dos Gestores em Movimento.

As quatro metas detalhadas anteriormente foram aplicadas entre os anos de 2015 e 2017, entretanto, foram realizados trabalhos paralelos entre os anos de 2013 e 2014, porém de forma superficial e sem a adesão de todos os municípios da região.

Portanto, o resultado da ação do arranjo de forma numérica será apresentado por meio dos resultados do IDEB dos próximos anos. Ainda, cabe ressaltar a atual importância do arranjo para com os municípios, já que, por meio das ações, os 22 municípios da região construíram suas leis educacionais específicas. Além disso, tiveram a oportunidade de corrigir a defasagem idade/ano e realizar cursos de capacitação para professores, gestores e equipe técnica. Para Fernandes (2021), desde sua criação em 2015, o ADE-GRANFPOLIS tem sido ampliado, pois, além de compartilhar e de refletir sobre temas pertinentes à Educação, com ele, foram planejadas e realizadas várias ações em conjunto, como formação e ações de melhoria da alfabetização.

Miranda, Cunha e Pereira (2020) descrevem que é preciso ficar atento e se aprofundar nas reflexões sobre como tais arranjos educacionais têm possibilitado a gestão articulada, visão sistêmica, com potencial de assegurar a cooperação e a colaboração horizontal e vertical na execução das políticas educacionais que visem à consolidação do direito à educação, representando ganhos efetivos para os territórios em que estão inseridos, se revelando um estudo de grande interesse público no contexto atual.

Caracterizado o ADE- GRANFPOLIS, parte-se para a etapa seguinte, a sétima.

3.2.7 Pesquisa de Campo 1

A pesquisa de campo 1 é a realização de uma enquete para a seleção dos sujeitos da pesquisa de campo 2. A utilização da enquete possibilita a identificação de elementos que discutem o público-alvo, usuários, entre outros, assim como apresenta características inéditas ou/e novas dimensões a respeito de uma pesquisa (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

A enquete tem como intuito identificar o público-alvo da pesquisa, para tanto, solicitou-se aos sujeitos que compõem o grupo gestor do ADE-GRANFPOLIS, que identificasse até cinco colaboradores dos 22 municípios que fazem parte do arranjo e que destacaram por meio de suas ações, comportamentos e/ou atitudes durante a implementação do ADE-GRANFPOLIS, formando a amostra da pesquisa de forma intencional ou por julgamento.

O grupo gestor que será incumbido de fazer as indicações, é composto por seis sujeitos, quatro sujeitos representando as secretarias municipais de Educação da região da Grande

Florianópolis, dos quais foram escolhidos por meio de votação, um membro da Associação dos Municípios da Grande Florianópolis, a pessoa responsável pela pasta da Educação da associação e pela mediação entre as secretarias municipais e iniciativa privada e o outro sujeito do Instituto Positivo, responsável direto na parceria entre o privado e o ADE-GRANFPOLIS.

Antes da realização da enquete, os gestores foram informados do caráter científico da pesquisa e, estando de acordo, assinaram o TCLE (Modelo no Anexo A). Os resultados da pesquisa de campo 1 estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicações para realização das entrevistas

INDICAÇÕES PARA ENTREVISTAS													
GESTORES	SUJEITOS INDICADOS												TOTAL DE INDICAÇÕES DE CADA GESTOR
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
G – 1	X	X		X						X		X	5
G – 2	X		X	X		X	X						5
G – 3	X	X	X	X	X								5
G – 4								X			X	X	3
G – 5							X	X			X	X	4
G – 6		X						X	X	X	X		5
TOTAL DE INDICAÇÕES DE CADA MEMBRO	3	3	2	3	1	1	2	3	1	2	3	3	27

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a aplicação da enquete (pesquisa de campo 1) com o grupo gestor, obteve-se um total de 27 indicações, das quais nove sujeitos tiveram mais que uma indicação e três foram indicados somente uma vez, totalizando um número de 12 sujeitos que irão compor o público da pesquisa de campo 2. A ocorrência na enquete de indicações com duplicidade e triplicidade do sujeito ocorreu pelo fato de ela ter suas ações bem evidenciadas, chamando a atenção de mais de um gestor.

3.2.8 Pesquisa de Campo 2

Após a definição da amostra da pesquisa por meio da utilização da enquete, partiu-se para a elaboração e aplicação da pesquisa de campo 2, em que foi utilizada a entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos.

A entrevista semiestruturada oferece um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante, e, por meio

de suas experiências, o investigador começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Entende-se por incidente crítico a atividade humana observável, suficientemente completa, para que, por meio dela, se possam fazer induções ou previsões sobre o indivíduo que realiza a ação. Para ser crítico, um incidente deve ocorrer numa situação tal que o fim ou a intenção da ação apareçam suficientemente claros ao observador e que as consequências da ação sejam evidentes (FLANAGAN, 1954).

Com o resultado obtido na revisão da literatura, identificando estudos recentes e relevantes sobre a temática de pesquisa, foi possível encontrar o roteiro das perguntas norteadoras que foram aplicadas na entrevista semiestruturada, apresentado no Anexo B, da presente dissertação. Como roteiro de perguntas norteadoras, foi utilizado na íntegra o questionário criado por Schmitz (2012), que é composto de dez questões abertas, com base no incidente crítico.

Cabe frisar que, antes da realização das entrevistas, foi informado aos sujeitos de pesquisa que se tratava de uma pesquisa científica, bem como quais seriam os procedimentos da pesquisa. Assim, estando de acordo em participar voluntariamente, eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que se encontra no Anexo A. O roteiro das entrevistas é apresentado no Apêndice B.

3.2.9 Análise dos Dados e Interpretação dos Dados Empíricos

A análise dos dados da presente pesquisa visa à ampliação dos horizontes acerca da identificação das características empreendedoras e seu papel junto ao ADE da Grande Florianópolis, buscando, assim, possibilitar maior abrangência sobre a temática em questão, como também fornece voz aos sujeitos pesquisados e sua relação com o estudo (veja no Capítulo 4).

A análise e interpretação dos dados se deu por meio da técnica de Análise Temática. Braun e Clarke (2006, p. 4) afirmam que essa técnica

[...] deve ser vista como um método fundamental para análise qualitativa e é o primeiro método que os pesquisadores deveriam aprender, pois fornece habilidades básicas que serão úteis para realizar muitas outras formas de análise qualitativa.

Os autores afirmam também que:

[...] é um método para identificar sistematicamente, organizar e oferecer insights sobre padrões de significado, ou seja, temas em um conjunto de dados. Ao focar no significado em um conjunto de dados, a AT permite que o pesquisador veja e dê

sentido a significados e experiências coletivas ou compartilhadas. Identificar significados e experiências únicas encontrados apenas em um único item de dados não é o foco da AT. Esse método, então, é uma maneira de identificar o que é comum à maneira como um tópico é falado ou escrito e de dar sentido a essas semelhanças. (BRAUN; CLARKE, 2012, p. 57, tradução nossa)

Souza (2019, p. 52) diz que a análise temática “[...] é um método de análise qualitativa de dados para identificar, analisar, interpretar e relatar padrões (temas) a partir de dados qualitativos”.

Dessa forma, a análise dos dados empíricos iniciou-se por meio de uma leitura geral do material, resultante das transcrições das entrevistas, levando-se em consideração as características empreendedoras dos sujeitos que compõem o ADE-GRANFPOLIS.

3.2.10 Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros

Nessa etapa, foram elaboradas as conclusões finais atendendo aos objetivos geral e específicos, bem como a resposta para a problemática de pesquisa, acerca das competências dos empreendedores para o desenvolvimento da educação, por meio das políticas dos ADEs. Ainda nessa etapa, foram elaboradas sugestões para trabalhos futuros e as contribuições da presente pesquisa para com a ciência, a sociedade e a educação (Capítulo 5).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS

Este capítulo tem por finalidade analisar e interpretar os dados empíricos coletados. Assim, o capítulo foi dividido em quatro tópicos, a saber: considerações iniciais; apresentação e análise de dados da pesquisa de campo 1; apresentação e análise de dados da pesquisa de campo 2; e as considerações finais.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A análise dos dados empíricos refere-se ao processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, consolidando, reduzindo e interpretando o que as pessoas entrevistadas disseram além do que foi visto e lido, criando significados (MERRIAM; TISDELL, 2016). Para tanto, foi realizada uma enquete (pesquisa de campo 1), definido e criado o roteiro para a entrevista semiestruturada (Anexo B). Foram criados também agrupamentos conceituais, que são parte integrante do roteiro, para identificar as competências empreendedoras presentes nos sujeitos que compõem o grupo do ADE da Grande Florianópolis (pesquisa de campo 2).

4.2 PESQUISA DE CAMPO 1

A pesquisa de campo 1 é uma enquete com o grupo de gestores do ADE da Grande Florianópolis, composto de seis sujeitos: quatro sujeitos representando as secretarias municipais de Educação da região da Grande Florianópolis, um sujeito representante da Associação dos Municípios da Grande Florianópolis e um sujeito do Instituto Positivo. Solicitou-se a eles a indicação de até cinco colaboradores que fazem ou fizeram parte da ADE-GRANFOLIS e que se destacam em suas atribuições. Conforme mostra o Quadro 5, item 3.2.1, são 12 pessoas que compõem o público-alvo da pesquisa de campo 2.

4.3 PESQUISA DE CAMPO 2

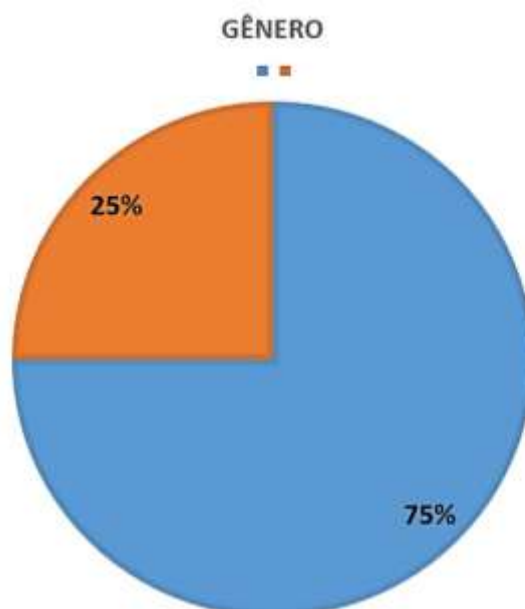
Nessa etapa, foram entrevistados 12 sujeitos indicados na pesquisa de campo 1, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturada que se encontra no Anexo B. Todas as entrevistas foram realizadas utilizando o recurso do Google Meet devido ao período de

quarentena da pandemia, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), causada pelo coronavírus Sars-CoV-2. Essas entrevistas tiveram em média uma duração de 45 minutos.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Neste tópico, apresenta-se a caracterização das pessoas entrevistadas que são sujeitos do ADE-GRANFPOLIS citados na enquete pelos gestores. Esses dados estão em forma de representação gráfica e distribuídos por: gênero (Gráfico 1); faixa etária (Gráfico 2), nível de formação (Gráfico 3), atuação (Gráfico 4) e tempo de atuação no ADE-GRANFPOLIS (Gráfico 5).

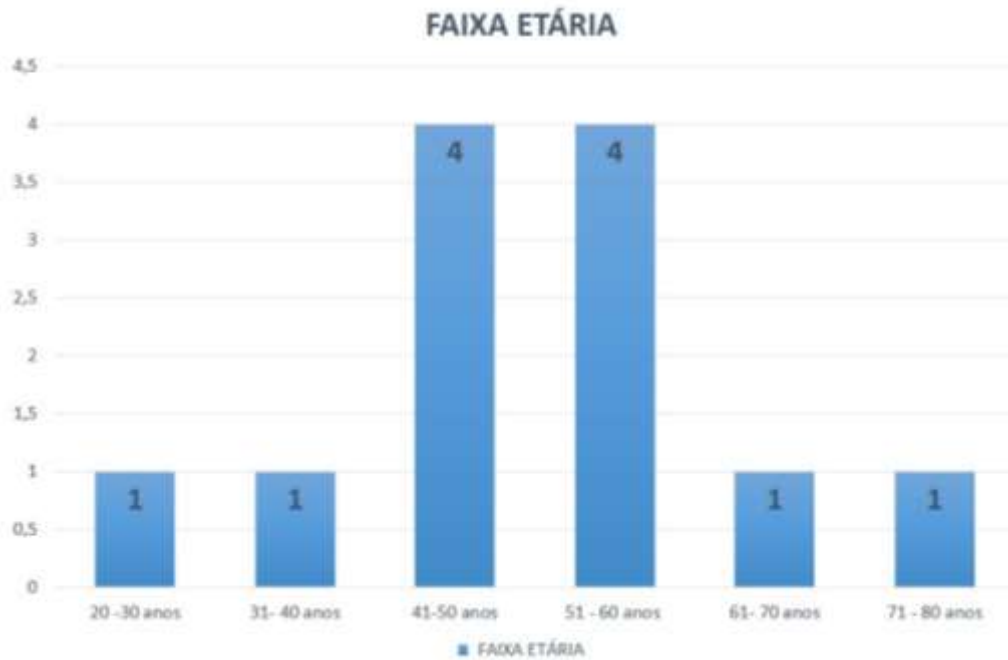
Gráfico 1 – Distribuição da amostra de sujeitos por gênero



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 1, observa-se que dos 12 entrevistados 75% dos sujeitos da pesquisa se identificam como feminino e 25% como masculino.

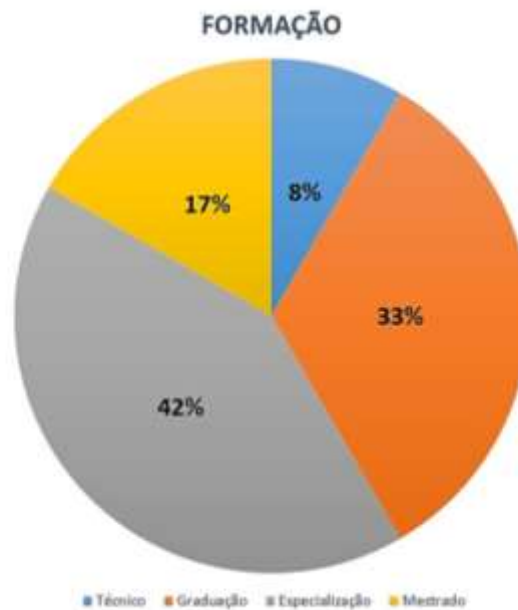
Gráfico 2 – Distribuição da amostra de sujeitos por faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 2, identifica-se que o maior número de sujeitos da pesquisa está entre a faixa etária de 41 a 50 e de 51 a 60 anos de idade, juntas, essas duas faixas correspondem a 66,67%, restando 33,33% para as demais quatro faixas.

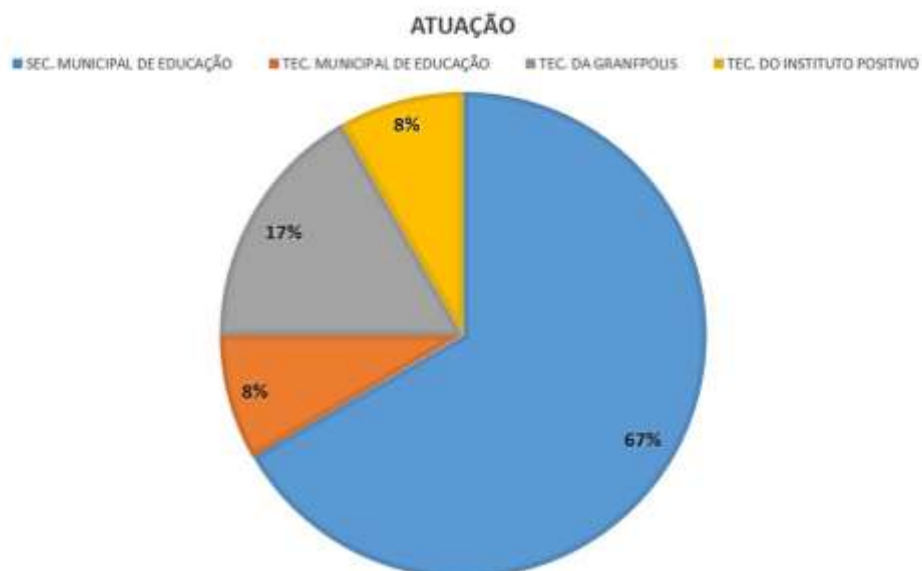
Gráfico 3 – Distribuição da amostra de sujeitos por formação



Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito à formação, a maioria dos entrevistados declarou ter especialização com 42%, seguidos de 33% com graduação, 17% com mestrado e 8% com curso técnico, conforme mostra o Gráfico 3.

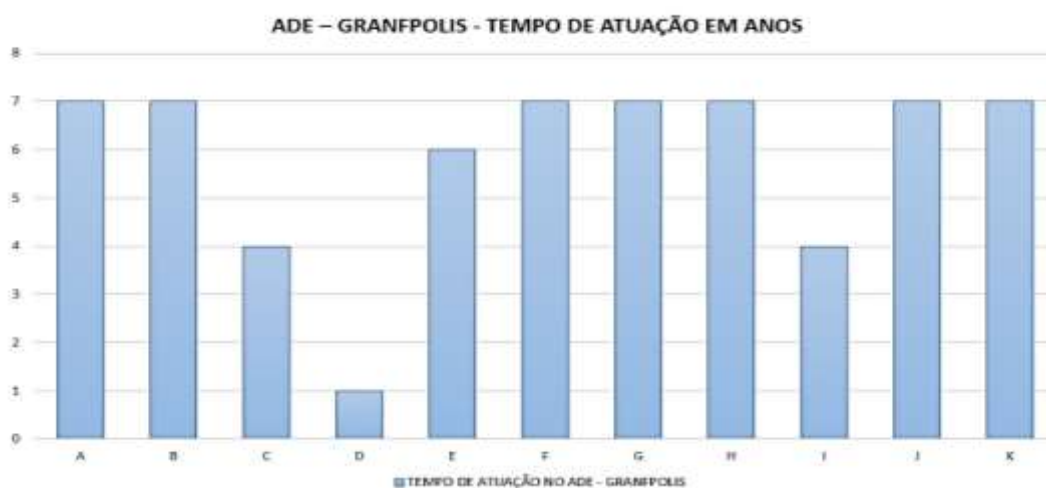
Gráfico 4 – Distribuição da amostra de sujeitos conforme atuação



Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à atuação, a maioria dos entrevistados declarou atuar como secretários municipais de educação, seguidos de percentual de 17% que atuam como técnicos da Associação de Municípios da grande Florianópolis, 8% que atuam como técnico na rede municipal e 8% que atuam como técnico do Instituto Positivo, conforme mostra o Gráfico 4.

Gráfico 5 – Distribuição da amostra de sujeitos conforme tempo de atuação no ADE



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, identifica-se o tempo de atuação dos sujeitos que compõem a pesquisa de campo 2. Para facilitar a compreensão da leitura dos dados, apresenta-se cada entrevistado representado por letra e tempo de atuação junto ao ADE-GRANFPOLIS, contabilizado em anos, conforme mostra o Gráfico 5.

Conhecendo um pouco mais sobre o perfil dos entrevistados, sujeitos desta pesquisa, passa-se para a apresentação e a análise dos dados da pesquisa de campo 2.

4.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para cada questionamento realizado, a pessoa entrevistada trazia sua experiência vivida. As respostas foram analisadas individualmente para identificar a presença das competências empreendedoras de acordo com o modelo de Cooley (1990). Com relação à análise interpretativa das respostas, Schmitz (2012) relata que é necessário considerar que a interpretação não se esgota com esta única análise, visto que outro sujeito poderá mostrar fatos novos, interpretação diferente, já que análise e interpretação são inerentes a cada pesquisador.

É importante expor que a análise das respostas foi realizada por meio da técnica de análise temática, pois, conforme apontam Braun e Clarke (2006, p. 82), “[...] um tema captura algo importante sobre dados em relação à pesquisa e representa algum nível de resposta padronizada ou significado dentro do conjunto de dados”.

A seguir, serão apresentados os relatos de cada uma das pessoas entrevistadas diante de sua trajetória, tendo como foco as dez características/competências empreendedoras: Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemático; Persistência; Comprometimento; Busca de Informações; Busca de oportunidades e iniciativa; Exigência de qualidade e eficiência; Correr riscos calculados; Persuasão e rede de contatos; e Independência e Autoconfiança.

4.5.1 Estabelecimento de Metas

A primeira categoria de análise que permitiu conhecer as características/competências foi Estabelecimento de Metas. Diante do exposto, Rosa e Lapolli (2010, p. 30) destacam que:

[...] essa competência é a que faz todas as demais entrar em ação [...] ela é a primeira questão formulada para aquele que se aventura a montar seu próprio negócio. Para que montar uma empresa? Quais os resultados? Qual é o horizonte temporal para que sejam alcançados esses resultados?

Segundo o Sebrae (2017), o estabelecimento de metas é a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços. No Quadro 6, é possível identificar os comportamentos dessa competência encontrada nas pessoas entrevistadas.

Quadro 6 – Identificação dos comportamentos da competência – Estabelecimento de metas.

Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo ou que você pensou no tempo que levaria).	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tem visão de longo prazo, clara e específica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Ficou evidente nas pessoas entrevistadas A e K o propósito delas de adquirir novos conhecimentos dentro da área de educação, se aperfeiçoando para melhor se desempenharem no ADE. O entrevistado K diz ainda que:

Passei a buscar referências bibliográficas sobre ele [mecanismo de implantação da ADE] e a ler intensamente, com profundidade, buscar na legislação para estudar principalmente as práticas em outros locais do Brasil, referente aos ADEs fui me apropriar disso, para que eu pudesse ter um pouco mais de maturidade conceitual para levar isso até os secretários municipais e suas equipes (Entrevistado K).

Os entrevistados E, F e I relataram que a situação em que fizeram alguma coisa por eles mesmos foi entrar para a equipe do ADE com o objetivo de trazer melhorias para a educação, mas não foi fácil, pois requer tempo e persistência devido à resistência da gestão e do corpo docente municipal, mas, ao mensurar essas questões, segundo eles, os ganhos são muito maiores mais do que os prejuízos. O entrevistado F complementa e narra:

[...] eu sabia que era algo bem maior e que precisaria muito da nossa ajuda, da participação de todos. [...] houve união, todo mundo trabalhou, buscou entender, principalmente a questão que precisaria dessa ação em conjunto com todos colaborando, porque era algo que seria um benefício para toda a comunidade. A gente tinha uma educação muito fragmentada, não tínhamos uma equidade, em especial dentro das regiões, que sempre foi muito desigual, muito desnivelada e com a frequente mudanças de escolas (Entrevistado F).

O entrevistado I complementa a narrativa de E e F e diz:

Entrevistado I – [...]. Tínhamos uma educação muito fragmentada, era muito desigual, em especial dentro das regiões, muito desnivelado e com a frequente mudanças de escolas, vários problemas de distorção e no começo todos tinham interesse em mudar essa realidade, mas eram poucos que dedicavam-se, então

decidi que se fosse para participar e atuar junto ao grupo, teria que me dedicar e por esse motivo sempre coloquei o ADE, acima de qualquer outro compromisso.

Já os entrevistados B, G e J buscaram maior qualidade de vida, com o propósito de equilibrar a vida pessoal com a profissional. O entrevistado B mencionou cuidar mais da saúde, com o objetivo de melhorar o seu bem-estar com relação a questões de trabalho e de estudos. O Entrevistado G disse gerir melhor o seu tempo, buscando um maior equilíbrio para uma melhor qualidade de vida e para poder, em suas atribuições no ADE, conhecer outros modelos com o intuito de aprimorar o ADE-GRANFPOLIS. E o entrevistado J também disse gerir melhor o seu tempo reorganizando sua agenda:

*[...] Eu não tinha tempo para nada, vivia correndo, me reorganizei e fiz a gestão do meu tempo. Com essa reorganização, busquei ter mais tempo para o lazer e para minhas refeições. Antes disso, eu não tinha tempo para nada, somente trabalho, também consegui reorganizar meus horários, e semanalmente tenho 4 horas que são dedicadas exclusivamente para estudar e resolver coisas sobre o ADE. Claro, que dedico mais horários para as atividades do arranjo, mas aquelas quatro horas são pontuais **(Entrevistado J)**.*

Os entrevistados D e H falaram em trabalhar o seu lado emocional, pois é preciso estar bem emocionalmente para se motivar em momentos desafiadores e difíceis, com o objetivo de utilizar as suas emoções a seu favor, aperfeiçoando seus resultados. O entrevistado D relatou que passou momentos difíceis e foi necessário se reconectar consigo mesmo para poder seguir adiante e, por isso, “[...]. Naquele momento percebi que eu tinha que ficar [na função de secretária de educação], acabei desistindo de assumir um cargo no estado e achei que era minha meta ser secretária de Educação do município X, senti que poderia fazer a diferença para minha região”. Já o entrevistado H relatou o seguinte:

*Acho que no meu entendimento foi fazer um curso sobre inteligência emocional, isso me trouxe mais tranquilidade para entender o outro e até mesmo entender mais sobre minha equipe municipal e os meus colegas do ADE. A partir desse momento comecei a lidar melhor com os problemas diários e até mesmo pude ver meu potencial e minhas limitações **(Entrevistado H)**.*

Em síntese, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a competência empreendedora voltada para o estabelecimento de metas ficou evidenciada nas entrevistas, pois pode-se identificar o estabelecimento de metas, objetivos e propósitos que são desafiadores e que possuem um significado pessoal para cada um, bem como uma visão de longo prazo, clara e específica, principalmente a consciência do tempo e da implementação do ADE e o estabelecimento de objetivos de curto prazo mensuráveis, especificamente no que se refere aos desafios com

relação às legislações, à educação fragmentada e aos benefícios para reger a comunidade com a transformação da educação em prol de maior equidade educacional.

4.5.2 Planejamento e Monitoramento Sistemático

A segunda categoria de análise foi Planejamento e Monitoramento Sistemático, que permitiu conhecer as características/competências referentes a essa categoria. Segundo Dornellas (2009), o empreendedor está em constante planejamento a partir de uma visão de futuro. Para Schmitz (2012, p. 164), “[...] o monitoramento é a capacidade de acompanhar todo o processo percorrido para alcançar a meta, utilizando instrumentos e procedimentos que afirmam sua trajetória e possam confirmar se o rumo está correto ou se correções são necessárias”.

Dentro dessa perspectiva, buscou-se analisar a presença da característica/competência empreendedora do planejamento e do monitoramento sistemático, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Identificação dos comportamentos da competência – Planejamento e monitoramento sistemático

Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento.	
Competência	Comportamentos
Planejamento e monitoramento sistemático	• Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
	• Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	• Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Em março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia, ainda em curso, causada pelo novo coronavírus com a existência de surtos da doença em vários países e regiões do mundo. Diante dessa vivência, os entrevistados B, C, E, G e I remeteram as suas narrativas a esse momento em que tiveram que rever seus planos iniciais e se adaptarem à nova situação. O Entrevistado B diz que: “[...] com a chegada da pandemia, decidimos ir para o remoto. Tínhamos na época que montar as ações estruturantes como plataforma, internet, computadores, locais de trabalho. Enfim, tudo aconteceu bem, mas foi preocupante todo o processo”. O Entrevistado C relatou que houve vários momentos em que precisaram rever seus planos iniciais e exemplificou com a questão da pandemia, que tiveram que realinhar todos os seus planos, ele narra o seguinte: “Tivemos que rever o modo de reunião, como lecionar para

os alunos, a aprendizagem e didática, basicamente tivemos que rever tudo”. Outra situação relatada pelo entrevistado C foi em relação às questões financeiras, ele disse: “[...] sabemos que com o dinheiro é bem mais fácil de fazer as coisas e acaba que sem o dinheiro tem uma dificuldade ou pelo menos cria-se um obstáculo maior para conseguirmos seguir o planejamento e atingir metas estabelecidas”.

Voltando à questão do período pandêmico, o Entrevistado E narra que:

A situação que tive que rever meus planos e me adequar ao momento foi durante a pandemia, tínhamos uma projeção muito boa quanto grupo, entretanto, veio a pandemia e tudo se tornou uma caixinha de surpresa, tivemos que rever muitas situações e a caminhada foi bem mais vagarosa, especialmente devido ao remoto. Tínhamos uma sequência de processos e de métodos com objetivos muito claros, mas tivemos que rever tudo, e seguir o ritmo que era possível para o momento.

O Entrevistado G relatou que teve que se adequar ao momento da pandemia e que nunca acreditou muito na educação a distância: “[...] eu gosto do presencial, e ter que fazer isso [educação remota] com educação infantil e anos iniciais de crianças pequenas, quanto à continuidade das atividades do ADE, [...] foi um problema”.

Para o entrevistado H, um grupo tão amplo e democrático como é o ADE, rever e se adequar sempre é necessário, porém, um dos pontos que merece destaque, foi as avaliações diagnósticas, já que eles tiveram muitos problemas em aplicar e interpretar as avaliações, tendo que rever muita coisa devido a erros de digitação e de gabarito principalmente. Com relação às avaliações, o entrevistado A se posicionou afirmando que foi dentro da proposta do ADE, em relação à avaliação externa, e narra: “[...]. Ao aplicar e analisar os primeiros resultados, observamos várias discordâncias. Os erros foram identificados e tivemos que fazer várias adequações, tivemos várias alterações na forma de avaliar e diagnosticar”.

Com relação a uma situação em que foi necessário rever os planos iniciais e adequá-los ao momento, o entrevistado D disse o seguinte:

Bem, eu tive que me adequar no momento que aderimos aos programas Se Liga e Acelera e no Gestão de Alfabetização, que era a meta número dois do ADE, reduzir a média geral de distorção de 8% para 2,3%. A gente no momento não tinha como fazer isso, não tinha mobiliário suficiente nem salas suficientes, tive que adequar sala, arrumar um espaço que fosse próprio e trazer uma qualidade para aqueles alunos. Então foi tudo uma adequação para a chegada do programa. A primeira escola a fazer parte do programa, foi uma escola que atende até o 9º ano, era uma escola grande, mas ao mesmo tempo eu não tinha esse espaço, tivemos que nos adequar e conseguir professores em seguida fazer capacitação. Apesar de tudo, conseguimos dar um salto muito grande na aprendizagem quanto a meta número dois, claro que devemos muito isso ao Instituto da Ayrton Senna, foi uma grande sacada nesse momento aceitar esse programa.

Já para o entrevistado F, foi a questão do Instituto Ayrton Senna, com o programa de correção idade/série, que não funcionou muito bem.

Por esse motivo, acabamos criando o nosso próprio programa, dessa forma, tornou-se ruim para mim, pois, na época, eu era diretora de ensino e fazia parte do ADE e tive que não aderir a um programa do próprio ADE. Após conversar com o grupo do meu município, decidimos continuar com nosso modelo de correção e não o modelo proposto pelo ADE, mas não foi fácil (Entrevistado F).

Sobre a necessidade de mudança com relação aos planos iniciais traçados, o entrevistado I narrou que foi em ações que envolviam o financeiro, e disse: “[...] desde o momento que entrei para o ADE e até mesmo quando assumi como secretário, me senti no dever de rever pontos importantes referente ao financeiro. Tive que rever muito acerca do meu ponto de vista, especialmente quando tratamos de financeiro e orçamento”. Para K, esse tipo de situação, isto é, necessidade de mudança, é recorrente, “especialmente nas reuniões uma vez que se tratava de um projeto de trabalho coletivo, todos precisavam ter voz e todas as ações precisavam ser monitoradas e construídas de forma coletiva e colaborativa”. Ele disse que “muitas vezes existia uma pauta a ser cumprida dentro das reuniões, e a gente entendia a dificuldade, muitas vezes dos secretários se deslocarem de seus municípios até a GRANFPOLIS por conta da distância”. Em virtude dessa situação, “[...] fazíamos uma triagem ao longo do dia e observávamos o que tinha mais urgência, em alguns momentos consultávamos o grupo para que juntos pudéssemos eleger dentro da pauta o que era prioritário lançando o próximo tema para uma próxima reunião presencial”, ou ainda muitas vezes de forma remota, para garantir as pautas mais prioritárias e mais emergenciais.

É importante ressaltar que nessa questão de rever seus planos iniciais e adequá-los ao momento, o entrevistado J não se posicionou, e, por isso, não foi possível identificar tal competência.

4.5.3 Persistência

A terceira categoria analisada por intermédio das entrevistas foi a característica/competência Persistência. De acordo com Filion (1999), o empreendedor é um indivíduo que possui capacidade de estabelecer objetivos e de perseguir-los, demonstrando sua persistência. Dessa forma, buscou-se analisar a presença da competência empreendedora Persistência e de seus comportamentos (Quadro 8), a partir da seguinte situação: Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo, identificando que todos os entrevistados possuem essa característica/competência.

Quadro 8 – Identificação dos comportamentos da competência – Persistência.

Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Persistência	• Age diante de um obstáculo significativo.
	• Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	• Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Ao analisar as entrevistas quanto a essa categoria, torna-se evidente que a Persistência é uma das competências mais marcantes entre os entrevistados que compõem o ADE da Grande Florianópolis.

É importante ressaltar que essa categoria se encontra na dimensão da realização, conforme destaca McClelland (1972), pois, para o autor, a característica mais distintiva é a motivação para a realização.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar pelos relatos dos entrevistados A, C, E, F, G, H e I que a questão financeira é muito difícil e que os apoios necessários são dados, mas, quando chega no financeiro, tudo complica. Os entrevistados narram:

[...] o que tivemos maior dificuldade foi as questões que envolveram leis e financeiro. Tivemos muito apoio, até o momento que tivemos que lidar com o financeiro envolvendo a revisão salarial e o terço de hora-atividade dos professores e a criação de leis, tais como: plano de carreira, sistema de ensino e leis em geral (Entrevistado A).

A situação que tivemos muita dificuldade em conseguir algo, realmente, foi a questão financeira, a gente teve muito diálogo, muita conversa para chegar em um entendimento do que investir na educação e realmente o que era necessário. Infelizmente, ainda temos alguns administradores que ainda enxergam a educação como um gasto com educação e não como um investimento em educação. Ainda tem muitas pessoas com essa mentalidade, isso ainda é muito comum de encontrar, até mesmo no nosso ADE (Arranjo de Desenvolvimento da Educação) (Entrevistado C).

[...] a situação mais complicada que vivenciei dentro do ADE, foi a busca por recursos financeiros, tentamos de todas as formas como grupo, e individualmente passei em cada empresa do meu município para conquistar colaboradores. Infelizmente o número de colaboradores foi bem abaixo do esperado, todos gostavam da proposta demonstravam interesse e falavam sobre a importância do nosso trabalho, mas na hora de doar era uma situação bem complicada (Entrevistado E).

Uma situação muito complicada que enfrentamos foi a questão financeira, não tivemos apoio de empresários, de consórcios, faltou muito esse apoio financeiro. Buscamos esses empresários da região para ajudar a injetar dinheiro, para fazer provas, para trazer material didático, fazer formação para professores e gestores entre outros. Mas acabou que a gente não teve esse apoio, até mesmo as prefeituras

tiveram o orçamento bem limitado para poder desenvolver algumas ações (Entrevistado F).

[...] tivemos um caso aqui de uma pessoa que ficava colocando empecilhos para fazer o processo de compra e não entendia a urgência, a necessidade por não conhecer o dia a dia de uma secretaria, algumas pessoas na administração não tem um propósito em comum, acontece dentro das prefeituras e prejudica muito o nosso trabalho. No ADE, não é diferente temos pessoas que tem maior comprometimento que outras (Entrevistado G).

Para o entrevistado H, a grande dificuldade são as parcerias, ele relatou: “[...] acredito que tivemos maior problema tanto individual quanto em grupo foi com a questão de parcerias financeiras. Isso foi muito difícil, pois quando se trata de dinheiro especialmente oriundo do privado para o público ainda temos uma distância”. O Entrevistado I, com relação às parcerias, narra também que: “[...] a situação que tivemos maior dificuldade foi a questão financeira, não conseguimos apoio de empresários, não tivemos apoio de consórcio, faltou muito esse apoio financeiro e até mesmo foram bem limitadas as ajudas financeiras dos municípios”. Na vivência do Entrevistado J, a maior dificuldade enfrentada foi no grupo do ADE, ele relatou: “foi conseguir ter a interação e comprometimento de todos os membros. Fazer com que todos vissem sua importância para o crescimento do ADE e seu papel no desenvolvimento educacional da região”.

O entrevistado K narrou que, durante os sete primeiros anos no grupo do ADE, ele não conseguiu mobilizar alguns municípios, mesmo com visitas, articulações para que o secretário pudesse se basear, observar e ver que o ADE podia fazer diferença para o município que ele atua. Diz também que: “[...] esse tempo o secretário em questão considerou que não fazia sentido para o município dele, entrar no ADE”, mas “[...] uma vez que ele observou o movimento muito mais consolidado, com uma grande visibilidade, que entregava alguns resultados para a sociedade e para os gestores escolares, ele acabou aceitando a proposta e aderindo ao ADE”. O Entrevistado B, na posição de Secretário de Educação, diz que “são muitas as situações em que temos dificuldades para conseguir algo. Talvez a última e importante dificuldade vencida foi convencer um grupo de professores a mudar as metodologias de aula”. Diz ainda que: “[...] foi uma discussão que frequentemente levantamos na reunião do ADE, como levar as metas e estratégias do grupo para a base do processo”.

O ADE tem o um papel importante na transformação da educação, mas também se preocupa com o panorama de seus docentes. Dessa forma, para o Entrevistado D, a situação mais gratificante foi a construção do plano de carreira dos professores do magistério, e narra:

[...] foi um momento importante onde pude estar trabalhando para garantir o piso. Ao mesmo tempo foi muito difícil, tivemos muitos desafios, inclusive com o prefeito

da época e com o sindicato Municipal, porque é algo difícil de ser aprovado. Tive que ter muita consultoria, muita busca para conseguir, mas é algo que me traz muito orgulho, foi através desse plano que hoje a gente mudou muito a qualidade de vida dos profissionais. Claro, que ele já pode ser reavaliado, já pode ser estudado novamente, pois as leis vão mudando, a gestão vai mudando e ele precisa de uma atenção constante. Foi difícil aprovar o plano, depois de pronto na mão, eu tive que passar por várias instâncias para conseguir realmente passar na câmara e aprovar.

Em síntese, pode-se evidenciar que eles enfrentam dificuldades, mas seguem em frente e revisam seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais, pois acreditam na importância da atualização da educação.

Entre as situações mais citadas durante as entrevistas, que tratam sobre as dificuldades em conseguir algo, destacam-se as respostas ligadas à falta de financiadores para as ações do grupo. Ainda, em síntese, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a competência empreendedora Persistência esteve frequentemente evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos do ADE-GRANFPOLIS. Durante as análises e as interpretações, ainda foi possível ver que todos os três comportamentos (age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; e faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa) estiveram presentes, conforme mostram as respostas dos sujeitos entrevistados.

4.5.4 Comprometimento

A quarta categoria analisada por intermédio das entrevistas foi a característica/competência Comprometimento. Dornelas (2001) destaca que o comprometimento, a determinação e a obsessão por oportunidades são elementos inerentes aos empreendedores de sucesso. Dessa forma, buscou-se analisar a presença da competência empreendedora Comprometimento e de seus comportamentos (Quadro 9).

Quadro 9 – Identificação dos comportamentos da competência – Comprometimento

Descreva uma situação em que você teve uma atitude sua marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.

	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Ao analisar as narrativas, foi identificado que todos os 12 sujeitos entrevistados apresentaram os comportamentos estabelecidos na competência empreendedora Comprometimento.

Ao arguir os entrevistados, o C diz que:

A atitude mais marcante para mim dentro do ADE, acredito que foi realmente fazer parte do grupo e participar das decisões junto ao grupo, poder estar junto à frente do grupo em alguns momentos. Isso foi muito marcante, porque eu sei que também teve muito da minha opinião, não só da minha, mas de vários outros membros, mas também a minha. Nós tivemos vários programas implantados, várias estratégias, devido a essas atitudes o ADE, teve êxito (Entrevistado C).

Para os entrevistados A, F, H, I e K, foram marcantes as questões voltadas para a elaboração de relatórios, indicadores e projetos, trazendo excelentes resultados para a equipe do ADE como um todo. O entrevistado A relatou que o mais marcante foi: “[...] receber os números e os relatórios ao fim de cada etapa. Especialmente, quando recebemos a devolutiva com os depoimentos, aquele momento me marcou demais, especialmente as falas de alguns alunos”. F por sua vez diz que: “A atitude mais marcante, que eu tive dentro do trabalho, dentro do projeto do ADE, na política pública do ADE, foi quanto saiu o IDEB [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica]”, fala com entusiasmo que “Quando saiu o resultado tínhamos uma expectativa e de repente através desse indicador a gente pode ver o quanto valeu a pena todas as nossas ações, todo o nosso esforço, todo trabalho”. Relatou ainda seu sentimento de realização: “[...] vi que tínhamos alcançado o que gostaria, e não foi só o meu município, foram vários municípios. Na verdade, quase todos tiveram um crescimento no indicador, isso foi muito importante”. Para o entrevistado H, a atitude mais marcante foi ver quanto melhorou nos indicadores educacionais da região e em relação ao estado e ao Brasil, enfatizando seu sentimento de alegria com essa realização. O entrevistado I também diz que o mais marcante foi ver os resultados: “Saber que aquele indicador que tínhamos quando diagnosticamos mudou para melhor. Ver que as ações conjuntas foram exitosas e que isso reflete diretamente na educação da nossa região e com as melhorias e crescimento da qualidade de vida e desenvolvimento da região onde estou inserido”. E K relatou que um dos momentos que mais marcou e causou uma grande realização pessoal foi o lançamento do projeto Gestores Escolares em Movimento.

O projeto que ainda existe foi lançado em 2018 e foi voltado à formação dos diretores de escola. Existia um grande movimento de formação para professores, coordenadores pedagógicos e até para secretários, mas pouco movimento voltado aos gestores. Então, a partir do momento que a gente ia avançando com esse projeto, ia recebendo os feedbacks desses gestores. Eles conseguiam aplicar todo o conteúdo da formação, de forma prática no seu dia a dia, sem dívida alguma causou em mim um sentimento de realização pessoal (Entrevistado K).

Para o entrevistado B, o que mais marcou foi convencer o Prefeito e a Câmara de Vereadores a aprovarem um financiamento para construir escolas. E para C, foi em relação ao fazer parte do grupo do ADE e participar das decisões junto com eles, e, ainda, poder estar junto à frente do grupo em alguns momentos. *“Isso foi muito marcante, porque eu sei que também teve muito da minha opinião, não só da minha, mas de vários outros membros, mas também a minha. Nós tivemos vários programas implantados, várias estratégias, devido a essas atitudes o ADE, teve êxito”* (Entrevistado C).

O que marcou mais para o entrevistado D foi a questão da ampliação de carga horária, que foi algo que eu destaco bastante na sua gestão: *“[...] assim como a elaboração do plano Municipal de Educação que é um projeto muito grande. Um projeto para 10 anos, então ainda está em vigor, o projeto onde a gente teve que estudar muito, teve bastante auxílio na época e foi um processo lento, mas ao mesmo tempo a gente tinha que fazer rapidamente”*. Afirma ainda que *“não conseguiu talvez, atingir todas as metas que queríamos, mas acho que é um grande norte para a educação, um momento ímpar porque ficou lá e as demais gestões darão continuidade, é um grande marco”*. Com relação aos resultados, E diz que a atitude marcante *“foi ver os relatos resultantes do nosso trabalho, nós tínhamos os números e realmente aquilo foi muito bom, mas quando recebemos o relatório com os relatos dos alunos, dos pais e dos professores, aquilo trouxe um sentimento muito forte de dever cumprido”*.

O entrevistado G narra alguns projetos marcantes realizados junto com a equipe, em especial *“[...] o projeto ‘Aprova-se’ que é um cursinho pré-vestibular parte on-line, parte presencial, dentro do ADE, eu acredito que foi ver quanto melhoramos o indicador da região onde atuamos”*.

Os resultados são formas de verificar que as ações e as estratégias propostas tiveram êxito, com isso, o entrevistado J diz que a atitude mais marcante *“foi a cerimônia de encerramento e apresentação dos resultados, ver o quanto trabalhamos e quanto evoluímos ao longo do ano. Isso é algo que me traz um bom sentimento de orgulho e sensação de dever cumprido”*.

Entre as situações mais citadas durante as entrevistas, que tratam sobre a atitude marcante em seu trabalho e sobre a realização profissional, destacam-se as respostas ligadas ao

resultado do IBED. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a característica/competência empreendedora voltada para o Comprometimento esteve frequentemente evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos do ADE-GRANFPOLIS.

4.5.5 Busca de Informações

Ao solicitar aos entrevistados que descrevessem uma situação em que pessoalmente eles tiveram que obter informações necessárias para um determinado projeto, os entrevistados, ao responderem, permitiram identificar que 11 dos 12 sujeitos entrevistados apresentaram alguns dos três comportamentos estabelecidos na competência empreendedora voltada para a busca de informações, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 – Identificação dos comportamentos da competência – Busca de informações

Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Busca de informações	• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Durante a análise das entrevistas, foi possível identificar de forma clara a presença da característica/competência em questão e dos comportamentos empreendedores. Os entrevistados A e C evidenciaram que buscaram informações para a construção dos planos educacionais sobre as leis do sistema de ensino e do plano de carreira. O entrevistado A enfatiza que: “[...] tive que correr atrás dessa questão para poder auxiliar na construção dos planos. Estudei muito, fiz alguns cursos disponibilizados pelo MEC, por muitas vezes procurei ajuda com pessoas mais competentes, advogados e administradores, busquei ao máximo conhecer e contribuir com a construção dos planos”.

O entrevistado D relatou que devido à sua necessidade de atingir algumas metas no ADE, já que atingir metas também é uma competência empreendedora, com relação à busca de informação, ele diz que:

[...] fui buscar informação e colaboração por meio da Universidade Federal de Santa Catarina, queríamos atingir algumas metas do ADE, e para conseguir isso tínhamos que implementar no município algo voltado mais para o campo, então fomos atrás da escola do campo da UFSC, que tem alguns cursos voltados para essa aprendizagem, para essa temática rural. [...]. Foi um projeto que eu fui atrás e tentei fazer, ainda acredito nessa proposta, mais voltada para o campo, para os municípios que são de zona rural. [...] **(Entrevistado D)**.

O entrevistado E relatou que buscou informações durante a implantação do ADE e durante a implantação dos programas de correção de fluxo, e relatou:

[...]. Na implantação do ADE, pesquisei bastante sobre os arranjos, pois ouvia várias coisas negativas acerca dos ADEs, tinha uma crítica muito forte quanto a participação da iniciativa privada, no início fiquei com medo. Mas, depois pude ver o quando essas parcerias público/privado são importantes. Já, quanto aos programas de correção de fluxo, meu maior medo era não conseguir atingir nossa meta com esses alunos. O objetivo era bem maior, pois além de corrigir a distorção idade/ano, tínhamos que dar uma sequência, para não ter mais do mesmo, ou seja, após a correção novas reprovações nos anos subsequentes **(Entrevistado E)**.

O entrevistado G buscou informações para desenvolver projetos com a temática de terceirização, assim, ele relatou que: *“[...] fui atrás de empresas, fui atrás de outros secretários para ver se dava certo, se era possível, tive que correr atrás”*. O entrevistado F relatou que foi em busca de informações durante a implantação do ADE e durante a implantação dos programas de correção de fluxo:

A gente tinha uma necessidade de que era saber mais sobre alguns projetos, e um deles, foi a questão do nono ano, saber mais sobre o projeto Ayrton Senna aplicado ao nono ano e acabou que decidimos estudar um pouco mais sobre isso, até então a gente não tinha informações. Tivemos que buscar muito, tivemos que sair da caixa, deixar de lado tudo que já tínhamos de informações prontas e começar realmente do zero. Fomos para São Paulo e até Sobral, para entender por que esse município era destaque, sendo o melhor indicador educacional do país, qual era a receita milagrosa do município de Sobral, para alcançar indicadores tão expressivos em região do Brasil que sofre tanto com os agravantes sociais **(Entrevistado F)**.

O entrevistado H relatou que sentiu a necessidade de buscar informações para entender como era a educação de outros municípios que eram exemplos a nível nacional em indicadores da educação, e disse: *“[...] Para entender essa situação, fomos até os estados de São Paulo e Ceará, para ver a forma como trabalhavam. Aos poucos tentamos trazer aquelas propostas em sua totalidade, mas observamos que isso não seria possível, então tivemos várias adaptações até chegar em algo que seria próximo a nossa realidade”*. Já o entrevistado I narrou que, ao receber os diagnósticos dos municípios da região em que atua, especialmente em comparação com indicadores de outros estados e outras regiões: *“[...] teríamos que conhecer outros modelos que estavam dando certo, para isso tivemos que realizar muitas visitas e estudar muito, acerca de políticas públicas que tiveram sucesso”*.

O entrevistado J, por sua vez, buscou informações ao receber os números que tratavam da distorção idade/ano, ao observar que existia um problema em potencial e que a situação merecia uma certa atenção. Assim, relatou que: “[...] buscamos informações necessárias para realizar a leitura e a interpretação dos dados numéricos, foi então, que identificamos as demandas e como poderíamos sanar esses problemas”.

E o entrevistado K mencionou que procurou informações praticamente em todos os projetos, nos gestores escolares, principalmente com relação ao PDDE [Programa Dinheiro Direto na Escola, ferramenta de apoio à gestão escolar desenvolvida pelo Ministério da Educação, em parceria com as Secretarias de Educação], pois:

*[...] o gestor se apropriava da situação e aplicava de forma prática dentro de suas escolas, como era uma política pública o dinheiro era aplicado direto na escola, entretanto dependia de uma série de burocracias, muitas vezes o gestor diretor escolar não tinha muita prática de como acessar este recurso e alguns deles depois do curso dos gestores, conseguiu fazer melhorias dentro da escola, como por exemplo: nas salas, na biblioteca, entre outras. [...]. Sempre procurávamos acompanhar os indicadores para identificar se dentro do ADE, houve ou não avanços nos indicadores educacionais. Continuamente a gente acessava esses dados dentro do INEP, para ver o que estava e o que não estava dando certo (**Entrevistado K**).*

Durante as entrevistas, que tratam sobre as atitudes pessoais para obtenção de informações necessárias para um determinado projeto, destacam-se a criação dos planos de educação municipais e a busca e a adesão aos programas de correção de fluxo. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a competência empreendedora voltada para a busca de informações ficou evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos indicados do ADE-GRANFPOLIS. Também pode-se evidenciar os comportamentos que regem essa competência empreendedora, com relação à dedicação pessoal para obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, investigação pessoal com relação ao desenvolvimento de projetos relacionados a como fabricar um produto ou a fornecer um serviço, e, ainda, pela busca de informações com especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

4.5.6 Busca de Oportunidades e Iniciativa

A sexta categoria de análise que permitiu conhecer a característica/competência dos entrevistados está voltada para a Busca de oportunidades e iniciativa. Segundo Dornelas (2005, p. 39), empreendedorismo “[...] é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”. Dessa forma, analisou-se a presença da

característica/competência empreendedora Busca de oportunidades e iniciativa, a partir da seguinte proposta: Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto, por meio de três comportamentos, conforme mostra o Quadro 11.

Quadro 11 – Identificação dos comportamentos da competência – Busca de oportunidades e iniciativa

Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Busca de oportunidades e iniciativa	• Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
	• Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	• Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Com a análise e a interpretação das entrevistas e por meio dos dados apresentados no Quadro 11, pode-se observar que todos os 12 entrevistados apresentaram comportamentos da característica/competência empreendedora. Para o entrevistado A, foram as ações da correção de fluxo, após identificou junto à equipe um grande problema de distorção idade/ano, buscando, assim, resolver ou minimizar essa situação. Relatou ainda que: “[...] buscamos parcerias, no momento e tivemos o Instituto Ayrton Senna, que trouxe uma proposta muito boa e que encaixaria dentro da nossa necessidade, que foi o Se liga e o Acelera Brasil, não pensei duas vezes em aderir aos programas, que foram muito bons”, diz ainda que não foi só para o município que atua, mas para todo o grupo do ADE. Os entrevistados I e J também compartilharam a parceria com o Instituto Ayrton Senna. O entrevistado I diz que com as parcerias com o Instituto Ayrton Senna, “[...] surgiram duas propostas de correção na distorção idade/série, agarramos as duas, pois nós queríamos muito que tudo aquilo desse certo. E acabou dando, ficamos felizes com os resultados”. Já J disse que “[...] a situação a ser descrita foi a questão dos programas do Instituto Ayrton Senna, realmente foi algo que foi fora do comum para o momento, esperávamos encontrar uma situação para minimizar ou até mesmo sanar os problemas da distorção idade/série”, abordou ainda que “[...] surgiu a proposta com o projeto Acelera, agarramos essa oportunidade e que nos trouxe muitos benefícios”. Com relação à distorção de idade/série, C disse que viu a oportunidade, “[...] quando discutimos a questão de como reduzir a distorção e da idade/ano. Após muita discussão buscamos parceiros para reduzir a distorção. Foi algo fora do comum para aquele momento, tivemos a parceria do Instituto Ayrton Senna, por meio de seus programas”, trazendo

benefícios grandiosos para a educação da região. Para H, foi a parceria do Instituto Ayrton Senna, pois estava com um sério problema e buscava uma solução, trabalhando na construção de vários mecanismos e métodos, sendo que o Instituto Ayrton Senna já tinha isso pronto, só precisava realizar adaptações, pois cada município é uma realidade.

O entrevistado B relatou que aconteceu em inúmeros momentos, mas vive agora a busca de informações sobre a instalação de laboratório de informática e *maker*, além de procurar sempre conhecer mais sobre as melhorias na educação, visitando universidades e escolas no intuito de conhecê-las. O entrevistado E, também, enfatizou a parceria com o Instituto Ayrton Senna, com relação a uma distorção idade/ano considerável, relatou: “[...] *tínhamos que mudar esses números, especialmente visando melhorar nosso indicador educacional da região. Então, por meio dos programas: Acelera Brasil, Se Liga entre outros, trazendo para os municípios esses programas com sucesso, trouxe um sentimento de alegria e orgulho*”.

Para D, foi a proposta da UFSC, por acreditar que poderia dar uma inovada e trazer os alunos mais perto da sua realidade, “[...] *para mim era essa a oportunidade fora do comum*”. Com relação às propostas, F relatou sobre a oportunidade fora do comum com relação à questão do curso de gestores, que já trabalhava com a parte pedagógica, um pouco da administrativa, mas com a parte de gestão quase nunca. Dessa forma, “[...] *o curso de gestores veio auxiliar na resolução dos problemas diários que existiam, as várias dificuldades, como trabalhar com PDDE [Programa Dinheiro Direto na Escola], como trabalhar com a partes legais, licitação entre outros*”. Para F, esse curso trouxe algo a mais para o grupo, sendo uma oportunidade fora do comum e que deu muito certo, principalmente quando começaram a discutir sobre essa proposta, havia várias escolas que estavam sofrendo com o mesmo problema, falta de formação para gestores. “*Quando apresentada a proposta para os demais membros do grupo, todos ficaram muito felizes, além disso, conseguimos colocar essa proposta em prática e foi muito exitosa*” (Entrevistado F). Para G, de forma geral, foram as parcerias na hora certa. E para K, foi a questão da participação e da colaboração do grupo do ADE, e, também, do Instituto Positivo disponibilizou uma empresa especializada em desenvolvimento humano para trabalhar com os líderes do ADE questões como: comunicação não violenta com sua equipe, como administrar conflitos entre outros pontos.

Em linhas gerais, entre as situações narradas durante as entrevistas, que tratam das oportunidades fora do comum, destacam-se as respostas ligadas à parceria do Instituto Ayrton Senna por meio de seus programas. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a competência empreendedora Busca por

oportunidades e iniciativas esteve frequentemente evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos do ADE-GRANFPOLIS.

4.5.7 Exigência de Qualidade e Eficiência

A sétima categoria analisada por intermédio das entrevistas foi a característica/competência voltada para a Exigência de qualidade e eficiência. De acordo com o Sebrae (2017), a Exigência de qualidade e eficiência relaciona-se com a maneira e a disposição de fazer sempre melhor, de estar inovando o que faz, ser mais rápido criando procedimentos para, assim, cumprir os prazos e os padrões estabelecidos com qualidade. Nesse sentido, analisou-se a presença da característica/competência empreendedora Exigência de qualidade e eficiência, a partir da seguinte arguição: Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.

Ao analisar as respostas dessa arguição, foi identificado que todos os entrevistados apresentaram alguns comportamentos relacionados à exigência de qualidade e eficiência, conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Identificação dos comportamentos da competência – Exigência de qualidade e eficiência

Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Ao realizar as análises e interpretações das entrevistas, foi possível identificar que a característica/competência empreendedora Exigência de qualidade e eficiência é um dos pontos de destaque dentro do ADE da Grande Florianópolis. Para o entrevistado A, foi finalizar o plano de educação e o sistema de ensino, *“pois se não tivesse ficado em cima das ações o tempo todo, incentivando, cobrando e auxiliando diretamente nas discussões e escrita, acredita que não teria concluído dentro do prazo”*. Para B, foi perceber que a Fundação Lemann, uma

organização familiar sem fins lucrativos brasileira que colabora com iniciativas para a educação pública em todo o Brasil e apoia pessoas comprometidas em resolver grandes desafios sociais do país, faria um trabalho com gestores escolares e secretários sobre a educação para a equidade. Assim que B teve essa informação, esse conhecimento, já inscreveu seu município e hoje fazem parte de um trabalho de aperfeiçoamento e troca de informações com dezenas de municípios do país.

O entrevistado C disse que cada município tem as suas características, mas destacou que a contratação dos programas do Ayrton Senna foi essencial para fazer com que funcionassem os projetos, teve que ir direto na licitação, conversar com prefeito, além da parceria de vários outros municípios que frequentemente frisavam sobre a importância dos projetos. D enfatizou as parcerias, a aplicação de avaliações, os encontros de formação continuada para os professores direcionados para o aperfeiçoamento, a atuação a partir das habilidades e competência da prova Brasil, sendo um trabalho muito desafiador, mas que teve um momento de aceleração para atingir o padrão de qualidade que desejava. Falando em avaliação, o entrevistado E acredita que essa situação tenha sido por meio da aplicação da avaliação externa, pois eles tiveram muitas dificuldades em cumprir os prazos, especialmente no que dependia das prefeituras e das escolas. *“A aplicação foi lenta e com alguns problemas, assim como a própria avaliação que apresentou várias preocupações. Nesse momento, nós como grupo tivemos que intervir, sentar e reorganizar para buscar uma solução”* (Entrevistado D). Para F, o curso de gestores em movimento teve uma superação, *“cumprimos todos os prazos, todas as ações esperadas”*. Só não conseguiram atingir alguns pontos em determinada situação, devido à legislação. Todas as metas estipuladas deram certo. Tudo conforme estava esperando e com a qualidade que desejava. Para o entrevistado G, foi em uma programação de comemoração, *“precisavam terminar uma obra para inauguração até que passou a mão no carro e resolveu tudo que tinha para terminar no ADE”*. Disse que vê esse momento *“quando houve as mudanças na gestão e a retomada com o novo grupo”* (Entrevistado G).

Para o entrevistado H, a situação que remete a essa realidade foi quando trabalhou com a parte financeira e com a legislação, algo bem delicado, pois envolve outros segmentos da administração. Relatou que teve que agir diretamente para convencer a administração e depois ainda levar para o convencimento do legislativo municipal. Também voltado para a gestão, o I relatou que *“a situação foi a questão do financeiro, para poder pôr em prática as ações que envolvessem o orçamento e o financeiro. Foi bastante complicado tivemos que frequentemente mediar conversas entre municípios e técnicos em orçamento e jurídico”*. Já para J, foi uma

questão educacional, ao discursar com o professor Sanches, um dos maiores especialistas no Brasil em orçamento público e em políticas públicas da área de educação, trabalha até junto com o governador do Pará e do Espírito Santo e atende à Natura. Praticamente criou CONVIVA, ambiente virtual criado para ampliar a visão dos dirigentes ou secretários municipais de educação e suas equipes, que, junto com a Natura, é uma grande referência, houve muito desencontros entre as propostas do assessor e a administração municipal, foi muito difícil chegar em um senso comum. K também narrou sobre o professor Sanches:

Nós temos uma parceria com o Professor Sanches, ele atendeu nosso projeto que teve início em 2018 e finalizou em 2020. Tínhamos uma agenda muito complicada para ser fechada porque dependia da agenda do Sanches que é um consultor extremamente requisitado, e da agenda dos secretários que precisavam levar seus contadores seus profissionais, alguns levavam o prefeito outros os contadores. Então, essa agenda não fechava, não fechava e eu tinha que ter um esforço árduo, tive que entrar em contato, com muita empatia respeitando o tempo e o cenário de cada um para fechar essas agendas. Uma vez que esses encontros eram individuais, cada secretário e sua equipe tinha um encontro de duas horas com o Sanches. Então, eu tinha que acessar cada secretaria e acertar a agenda levando em conta esse horário lembrando que era em 22 municípios, foi uma tarefa que não foi fácil, mas a gente conseguiu trabalhar e ter ganhos muito expressivos. São Bonifácio foi um deles que depois do encontro com o Sanches, conseguiu aprovar o piso salarial na Câmara de Vereadores, Antônio Carlos também conseguiu esse feito importante, entre outros municípios conseguiram feitos bem relevantes por meio desse projeto.

Entre as situações narradas durante as entrevistas, as respostas que trataram sobre como agir para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado, foram as respostas que tiveram mais variações, nenhuma resposta coincidiu. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a competência empreendedora Exigência de qualidade e eficiência esteve frequentemente evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos do ADE-GRANFPOLIS.

4.5.8 Correr Riscos Calculados

A oitava categoria analisada por intermédio das entrevistas foi a característica/competência empreendedora correr riscos calculados. Segundo o Sebrae (2017), Correr riscos calculados é uma competência que faz com que os empreendedores avaliem as suas alternativas antes de sua ação, sendo assim, envolve a sua disposição de assumir desafios e de responder por eles. Nesse sentido, analisou-se a presença da característica/competência empreendedora correr riscos calculados, a partir da seguinte proposta: Descreva uma situação em que você correu risco. Ao analisar as respostas desse questionamento, foi identificado que

todos os entrevistados apresentaram comportamentos estabelecidos na competência empreendedora correr riscos calculados, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Identificação dos comportamentos da competência – Correr riscos calculados

Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Correr riscos calculados	• Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
	• Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	• Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base dos dados da pesquisa

No ponto de vista do entrevistado A, foi a avaliação externa, ele relatou: “[...] *tivemos muitos erros, tivemos que rever e corremos muitos riscos, pois esses erros poderiam ter sido vistos como um empecilho para a continuidade das nossas ações*”. Para B, a situação que trouxe uma preocupação maior foi quando teve as negativas em busca dos recursos financeiros e nas parcerias. B disse que “*Foi bastante frustrante ver que não tivemos êxito na busca, entretanto, com muita conversa e um apoiando o outro superamos essas adversidades*”. Já o entrevistado C disse: “*foi algo que dependeu do sucesso de todos e não só de uma única pessoa, foram várias as pessoas que fizeram com que o ADE, chegasse ao êxito. Entretanto, a situação que eu vejo que a gente correu o risco, talvez tenha sido a questão das parcerias, tivemos bons parceiros, públicos e privados, mas se isso não tivesse acontecido a gente não conseguiria as conquistas*”.

O entrevistado D voltou a falar no plano de carreira, porque depois de construído, é preciso executá-lo, pôr em prática, e relatou:

[...] tive muitas conversas com a contabilidade e com o prefeito, município pequeno é bem complicado, entretanto, não teria recurso suficiente para sua implantação a longo prazo. Foi muito desafiador mostrar todos os impactos que teríamos em um prazo de cinco a dez anos. Tive que convencer desde professores, gestão e os membros da oposição da época, foi algo bastante complicado, mas como eu digo muito gratificante.

Para E, dentro do grupo, as decisões sempre eram tomadas em conjunto. Mas relatou uma especificidade: “[...] *teve uma situação que tive um sentimento que chegou muito próximo disso, que foi a correção de fluxo. Realmente busquei me empenhar ao máximo para que desse certo, mas, vez em quando durante o ano batia um desânimo, parecia que não iríamos alcançar nossos objetivos, pois o projeto era cheio de altos e baixos*”.

Com relação a correr riscos, F disse que: “[...] a situação que eu tive que correr risco, foi uma situação dentro do nosso município, um certo problema que não trouxe aquilo que a gente esperava. A avaliação externa fez com que a gente avaliasse em conjunto. Essa avaliação veio por meio das parcerias que nós tínhamos dentro do ADE e acabou que essa avaliação dos alunos apresentou muitos problemas”. Disse ainda que “[...] conseguiu alcançar o objetivo que [...] gostaria, então talvez isso foi um dos maiores riscos e que não deu certo. Claro que provavelmente tenham outros fatores, mas para mim seria isso”.

Com relação aos riscos, o entrevistado G relatou um sentimento quando recebeu a devolutiva da avaliação externa: “[...] tivemos muitos erros, pensei até que teríamos que rever sobre algumas parcerias, mas conversamos muito e chegamos a um entendimento”. H viu a parte financeira: “[...] foi relacionado ao financeiro, naquele momento eu acreditava que nossos municípios, não estavam preparados, havia muita discussão entre as secretarias e a contabilidade das prefeituras. Mas, quando tratamos esse assunto por intermédio do ADE, e com o apoio do Sanches, correu muito bem e acabou tendo bons resultados”. Por sua vez, I disse que essa situação foi quando “[...] adotamos algumas medidas como a correção idade/série e quando buscamos novos parceiros. Houve toda uma mobilização para fazer a correção de fluxo dos nossos alunos, fizemos muitas mudanças e muito professores de outras turmas sentiram-se incomodados”.

J relatou que: “[...] a situação que corremos muitos riscos, no meu ponto de vista não teve algo tão evidente, talvez o plano de educação, tive uma certa preocupação quanto à questão que envolvia a questão orçamentária. Mas, com o apoio dos demais colegas e toda a assessoria do ADE, foram feitos os planos sem grandes problemas”. Já para K, “[...] logo no início do ADE, no segundo ano se não me engano, foi aplicado a pesquisa nos alunos para entender os níveis de conhecimento. Houve um erro na adequação da pesquisa e na análise final da pesquisa, a qual não dependia de mim porque eu não sou especialista”. Em seu relato, ele deixa claro que foi uma área dentro do Instituto Positivo que infelizmente teve esse erro, no entanto, coube a ele reunir os líderes naquele momento e transmitir essa notícia de uma forma simpática, mas ao mesmo tempo garantindo uma solução para o projeto, “[...] um plano B, uma vez que essa alternativa da aplicação do sistema de avaliação deu errado. Naquela ocasião, fui firme e transparente com todos e como foi o fracasso da nossa parte, levamos um plano B, fomos acolhidos por todos os líderes e secretários e no final deu tudo certo”.

Entre as situações narradas durante as entrevistas, que tratam da situação de correr risco, existe uma grande variedade de respostas, entretanto, destacam-se as respostas ligadas à

avaliação externa, resultados dos indicadores, parcerias e distorção idade/ano. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar que a característica/competência empreendedora correr riscos calculados esteve frequentemente evidenciada durante as entrevistas com os sujeitos do ADE-GRANFPOLIS.

4.5.9 Persuasão e Rede de Contatos

A nona categoria analisada por intermédio das entrevistas foi a competência Persuasão e rede de contatos. Com relação a esse assunto, Rosa e Lapolli (2010, p. 33) afirmam que “[...] a base do processo empreendedor está na persuasão e rede de contatos, pois são as pessoas que fazem crescer empreendimentos, e convencê-las a adotar suas metas, é o desafio que mais motiva empreendedores de resultado”. Nesse sentido, analisou-se a presença da característica/competência empreendedora Persuasão e rede de contatos, a partir da seguinte proposta: Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo, com comportamentos estabelecidos, conforme mostra o Quadro 14.

Quadro 14 – Identificação dos comportamentos da competência – Persuasão e rede de contatos

Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Persuasão e rede de contatos	• Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	• Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	• Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Por meio das análises e das interpretações das entrevistas, foi possível identificar que a característica/competência empreendedora Persuasão e rede de contatos esteve diretamente evidenciada dentro do ADE da Grande Florianópolis, especialmente por um trabalho tão amplo, atingindo as esferas pública e privada.

A questão da persuasão é muito interessante, ter o poder de convencer outras pessoas de que o seu ponto de vista está correto. Nesse sentido, o entrevistado A relatou que: “*A princípio acredito que foi para finalizar o plano de educação e o sistema de ensino, se não tivesse ficado em cima das ações o tempo todo, incentivando, cobrando e auxiliando diretamente nas*

discussões e escrita, acredito que não teríamos concluído dentro do prazo”. B foi mais específico e narrou: “Foi em 2021 fiquei sabendo que a Fundação Lemann faria um trabalho com gestores escolares e secretários sobre a educação para a equidade. Inscrevi meu município e hoje fizemos parte de um trabalho de aperfeiçoamento e troca de informações com dezenas de municípios do país”. C, por sua vez, trouxe à tona os programas do Ayrton Senna, que, para sua realização, teve uma “[...] dificuldade que eu tive que agir diretamente para conseguir fazer com que isso funcionasse os projetos, tive que ir direto na licitação, tive que conversar com prefeito, tivemos a parceria de vários outros municípios que frequentemente frisavam sobre a importância dos projetos”. Para o entrevistado D, foram as parcerias quando aplicada a avaliação, depois foram realizados encontros de formação continuada para os professores voltados para o aperfeiçoamento e a atuação a partir das habilidades e competência da prova Brasil.

D também veio na perspectiva da aplicação da avaliação externa, em que há muitas dificuldades em cumprir os prazos, especialmente no que dependia das prefeituras e das escolas. A aplicação é lenta e com alguns problemas, assim como a própria avaliação que apresentou várias preocupações. Ele relatou que: *“Nesse momento, nós como grupo tivemos que intervir, sentar e reorganizar para buscar uma solução”*. Por sua vez, F mencionou *“[...] terminar no prazo certo [do projeto], nós não tivemos, quase tudo acabou no prazo determinado. Talvez a questão de êxito tenha sido os gestores. O curso de gestores em movimento teve uma superação, cumprimos todos os prazos, todas as ações esperadas”*. G colocou que foi por meio de uma programação de comemoração, *“[...] precisávamos terminar uma obra para inauguração até que eu mesma passei a mão no carro e resolvemos tudo que tinha para terminar, no ADE, vejo que esse momento foi quando houve as mudanças na gestão e a retomada com o novo grupo”*. Relatou ainda que: *“Todas as nossas ideias e realizações tem seu fundo o lado financeiro”*. Para H, *“[...] a parte financeira e com a legislação”*. É algo bem delicado, envolve outros segmentos da administração, mas agir diretamente para convencer a administração e depois ainda levar para o convencimento do legislativo municipal fez a diferença.

O financeiro sempre dificulta os movimentos, I relatou que: *“[...] a situação foi a questão do financeiro, para poder pôr em prática as ações que envolvessem o orçamento e o financeiro. Foi bastante complicado tivemos que frequentemente mediar conversas entre municípios e técnicos em orçamento e jurídico”*. J já teve a percepção de que: *“[...] o momento que melhor descreve essa situação foi as discussões com o professor Sanches, houve muito desencontros entre as propostas do assessor e a administração municipal, foi muito difícil*

chegar em um senso comum. Tive que intervir para que isso acontecesse e especialmente dentro do prazo”. K também relatou o projeto do professor Sanches, “[...] ele é um dos maiores especialistas no Brasil em orçamento público e em políticas públicas voltadas à área de educação, ele trabalha até junto com o governador do Pará e do Espírito Santo e atende a Natura”. Complementou que: “Ele que praticamente criou CONVIVA, junto com a Natura e é uma grande referência. Nós temos uma parceria com o Professor Sanches, ele atendeu nosso projeto que teve início em 2018 e finalizou em 2020”. Indo um pouco mais fundo, com relação à agenda altamente complicada para ser fechada porque dependia da agenda do Sanches que é um consultor extremamente requisitado, e da agenda dos secretários que precisavam levar seus contadores seus profissionais, “[...] alguns levavam o prefeito outros os contadores. Então, essa agenda não fechava, não fechava e eu tinha que ter um esforço árduo, tive que entrar em contato, com muita empatia respeitando o tempo e o cenário de cada um para fechar essas agendas”. Uma vez que esses encontros eram individuais, cada secretário e sua equipe tinha um encontro de duas horas com o professor Sanches, sendo uma tarefa complexa, mas foi possível trabalhar e ter ganhos muito expressivos e bem relevantes.

Entre as situações narradas durante as entrevistas, que tratam da persuasão, destacam-se as respostas que detalham a persuasão com a administração municipal para a aprovação de legislação ou programa e a aceitação dos próprios sujeitos do ADE-GRANFPOLIS para a adesão e desenvolvimento de ações.

4.5.10 Independência e Autoconfiança

Por fim, a décima e última característica/competência analisada por intermédio das entrevistas foi a Independência e autoconfiança. Segundo o Sebrae (2017), a competência empreendedora Independência e autoconfiança é como se fosse o resultado de todas as outras características citadas. Nesse sentido, analisou-se a presença da característica/competência empreendedora voltada para a independência e a autoconfiança, a partir da seguinte proposta: Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores. Ao analisar as respostas desse questionamento, foi identificado que todos os entrevistados apresentaram alguma característica/comportamentos estabelecidos na competência empreendedora Independência e autoconfiança, conforme mostra o Quadro 15.

Quadro 15 – Identificação dos comportamentos da competência – Independência e autoconfiança

Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.	
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS
Independência e autoconfiança	• Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	• Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	• Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Por fim, por meio das análises e das interpretações das entrevistas, foi possível identificar que a característica/competência empreendedora Independência e autoconfiança, também esteve evidenciada.

O entrevistado A relatou que, ao receber o resultado do IDEB no ano seguinte que atuou junto ao ADE, pensou que teriam um avanço, coisa que não aconteceu nos primeiros anos de trabalho, os resultados vieram após anos de dedicação. *“Isso foi desanimador, entretanto nós mantivemos firmes como grupo e atualmente temos orgulho dos resultados que alcançamos”* (Entrevistado A). Os entrevistados C e D também relataram sobre o IDEB e disseram:

A situação que eu tive que manter meu ponto de vista mesmo diante de resultados não tão bons, ou desanimadores, foi a questão de ver o quanto nossos municípios estavam atrás em relação à questão de IDEB. Então foi frustrante ver nos primeiros anos o quanto trabalhamos e o quanto nosso indicador estava abaixo da média e também no outro lado foi gratificante poder ver o quanto ele evoluiu ao longo desses anos e ver que a gente atingiu um patamar a nível nacional, que essa melhora esteve presente em todos os municípios do arranjo (Entrevistado C).

As situações mais desanimadoras dentro do ADE são referentes aos resultados das provas. Nos anos iniciais tivemos bons resultados, mas a nível de município o índice caiu, tivemos uma queda e isso foi desolador no momento que recebemos o resultado, um momento difícil de reflexão. Outro momento difícil foi a troca de gestão, até então estava tudo caminhando, a parte pedagógica muito próxima aos alunos e professores. Acaba que muitas vezes vem a nova gestão e engaveta tudo, inclusive coisas que eram exitosas, pelo simples fato de ser algo da gestão anterior. Acredito que nas trocas de gestão, precisa-se ter sempre esse cuidado. Torço pelo sucesso por meio da continuidade e ainda acredito na educação por si só, tenho certeza que a gente vai colher bons frutos (Entrevistado D).

Para B, a situação em que manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores foi com o ADE com relação às dificuldades em conseguir a adesão, participação e comprometimento de todos, mas, mesmo diante das dificuldades, continuou na equipe que impulsionou o trabalho que acabou dando certo, sendo um sucesso. Outra questão, foi da

avaliação e seus problemas, falta de recurso financeiro, a pandemia, as eleições, entre outros fatores que enfraqueceram ou que abalaram o entusiasmo da equipe, mas, aos poucos, contornaram esses problemas e, com muito diálogo, conseguiram superar tudo isso, relatou E. Já para F, o desanimador foi ver que as metas ligadas ao administrativo não deram certo, não atingiram o que gostariam. Ressaltou que infelizmente há muita questão política e que deveria ser uma questão de política pública, não de política partidária ou de governo.

Insistimos muito por manter os cargos técnicos na educação, para poder dar continuidade, é desanimador o fato que indiferente dos políticos que assumem os cargos, continuam as questões de cabides de emprego. Sabemos que aos poucos isso está sendo desconstruído, aos poucos essa política de governo deixa de ser uma política de governo partidária e começa a se tornar uma política pública. Foi desanimador ver que não conseguimos introduzir essa questão, mas continuamos lutando (Entrevistado F).

Já o entrevistado J disse que é a questão financeira, pois tinham várias metas que para serem executadas dependiam de dinheiro, entretanto, todas as vezes que apresentavam as propostas para a gestão e a administração municipal, recebiam um grande “Não”.

Com relação ao vivenciado durante o período pandêmico, os entrevistados G e H relataram as dificuldades. O entrevistado G disse que: “[...] o retorno das aulas presenciais, eu tinha meu ponto de vista sobre o retorno e eu não voltei atrás, eu disse nós vamos fazer essa retomada, nós vamos seguir todos os protocolos e retornar as atividades presenciais, quanto ao ADE, propriamente, não tenho lembrança”. Para o entrevistado H, vários momentos que acabaram trazendo um desanimo para o grupo, mas “[...] o que trouxe sérias consequências foi a pandemia. Tanto a migração para o remoto quanto o retorno para o presencial trouxeram um sentimento de desanimo, foi muito difícil! Mas, buscamos motivar nosso grupo e aos poucos fomos colocando tudo no devido lugar”.

Entre as situações narradas durante as entrevistas que abordaram o seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores, destacam-se as respostas ligadas ao IDEB, retorno pós-pandêmico, discussões com a administração municipal e troca de gestão nos municípios após as eleições. Ainda, conforme verificado na literatura e de acordo com as análises das entrevistas, foi possível identificar características/competências empreendedora relacionada à independência e autoconfiança do ADE-GRANFPOLIS.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Após apreciar cada categoria individualmente, no Quadro 16, serão apresentadas as competências e os comportamentos empreendedores identificados por meio da técnica de análise temática, juntamente com a frequência e o percentual com que cada uma delas apareceu nas entrevistas. Para melhor detalhamento, a frequência das respostas oriundas das entrevistas semiestruturadas foram apresentadas a partir do modelo Cooley (1990), o modelo foi uma adaptação do modelo de McClelland (1972), esse modelo destaca as dez características/competências de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Identificação da frequência de competências e comportamentos empreendedores

Competência	Comportamentos (definições operacionais)	Frequência de comportamento por pessoa	Percentual Por competência	Percentual total do conjunto
PLANEJAMENTO				
Estabelecimento de metas	• Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.	10	91,6%	76,8%
	• Tem visão de longo prazo, clara e específica.	12		
	• Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis	11		
Busca de informações	• Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.	10	83,3%	
	• Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.	09		
	• Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	11		
Planejamento e Monitoramento sistemático	• Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos.	09	55,5%	
	• Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.	11		

Competência	Comportamentos (definições operacionais)	Frequência de comportamento por pessoa	Percentual Por competência	Percentual total do conjunto
	<ul style="list-style-type: none"> Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões. 	0		
REALIZAÇÃO				
Persistência	<ul style="list-style-type: none"> Age diante de um obstáculo significativo 	12	97,2%	94,4%
	<ul style="list-style-type: none"> Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo 	11		
	<ul style="list-style-type: none"> Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa. 	12		
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. 	12	100%	
	<ul style="list-style-type: none"> Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa. 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo. 	12		
Busca de oportunidades e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias. 	11	86,1%	
	<ul style="list-style-type: none"> Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. 	08		

Competência	Comportamentos (definições operacionais)	Frequência de comportamento por pessoa	Percentual Por competência	Percentual total do conjunto
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata. 	11	88,8%	
	<ul style="list-style-type: none"> Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados. 	09		
Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. 	12	100%	
	<ul style="list-style-type: none"> Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados 	12		
PODER				
Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. 	12	100%	100%
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza pessoas chaves como agentes para atingir seus próprios objetivos. 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Age para desenvolver e manter relações comerciais. 	12		
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> Busca autonomia em relação a normas e controles de outros. 	12	100%	
	<ul style="list-style-type: none"> Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. 	12		
	<ul style="list-style-type: none"> Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa 	12		

Competência	Comportamentos (definições operacionais)	Frequência de comportamento por pessoa	Percentual Por competência	Percentual total do conjunto
	difícil ou de enfrentar um desafio.			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A partir da construção do Quadro 16, a análise e a interpretação das entrevistas se tornaram algo mais nítido. Para elaboração do quadro, utilizou-se o detalhamento a partir de cinco colunas, a primeira e segunda colunas apresentam suas competências e seus respectivos comportamentos empreendedores; a terceira coluna apresenta o número de pessoas identificadas, totalizando o número máximo de 12, ou seja, o número total de entrevistados; e, nas últimas colunas, tem-se a apresentação dos percentuais, sendo que a quarta coluna é referente ao percentual de frequência por competência e a quinta coluna o percentual de frequência por conjunto.

A partir dessa perspectiva, pode-se denotar que as competências empreendedoras estão presentes nas respostas do público entrevistado. Ao detalhar o Quadro 16, observa-se que o conjunto Planejamento obteve uma média de 76,8% de frequência.

O segundo conjunto, Realização, obteve uma média de frequência de 94,4%, sendo que a competência Comprometimento e a competência Correr riscos calculados tiveram uma frequência de 100%.

O terceiro conjunto de competências empreendedoras, que se refere ao Poder, obteve uma média de frequência de 100%, sendo que as competências Persuasão e rede de contatos, Independência e autoconfiança obtiveram frequência de 100%.

Ao analisar os três conjuntos de competência de uma forma geral, pode-se observar que, das 120 respostas resultantes dos 12 sujeitos entrevistados, as competências empreendedoras tiveram um percentual de frequência de 90,4%, conforme detalhado no Quadro 17.

Quadro 17 – Identificação do percentual total de frequência de competências empreendedoras

PERCENTUAL POR CONJUNTO			PERCENTUAL TOTAL
PLANEJAMENTO	REALIZAÇÃO	PODER	
76,8%	94,4%	100%	90,4

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Por meio das análises, pode-se observar que as competências Comprometimento, correr riscos calculados, Persuasão e rede de contatos, Independência e autoconfiança tiveram o maior percentual de frequência, atingindo um percentual de 100% de frequência, enquanto o menor

percentual de frequência foi o da competência empreendedora Planejamento e Monitoramento sistemático, com 55,5%.

Por fim, observa-se por meio dos dados coletados e do teor das entrevistas, algumas destas com uma carga fortíssima de sentimentos e emoções, que as competências empreendedoras estiveram e ainda permanecem presentes no grupo do ADE-GRANFPOLIS.

Com base na análise e na interpretação das entrevistas, tornou-se possível evidenciar o alto percentual de frequência de competências empreendedoras no ADE da Grande Florianópolis e que elas auxiliaram diretamente no êxito das propostas e ações do grupo.

Por meio das análises e das interpretações das respostas dos questionários, também foi possível identificar quais as temáticas que estiveram mais presentes ao longo das entrevistas, entre elas, pode-se citar: Discussões acerca do financeiro e orçamentário, Criação de legislação, implantação do ADE, Ações e Programas de Correção de Distorção Idade/Ano, Avaliação Externa, Formação do Grupo de Gestores, entre outros.

Por fim, cabe ressaltar que, ao confrontar os dados oriundos da pesquisa de campo 2 com a importância das políticas públicas dos ADEs, denota-se que as competências apresentadas pelos sujeitos do ADE-GRANFPOLIS é um importante aliado no avanço do contexto educacional e no desenvolvimento regional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões sobre a pesquisa realizada e as recomendações para futuros trabalhos.

5.1 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como pergunta de pesquisa: **Como as competências empreendedoras dos sujeitos do ADE contribuem para o desenvolvimento da educação?**

Para melhor compreender e responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar as competências empreendedoras presentes nos sujeitos do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis. Para que esse objetivo fosse alcançado, construiu-se uma base conceitual, resgatando os conceitos e as definições fundamentais, com base em uma revisão sistemática, trabalhando-se com os temas: Empreendedorismo, Educação, Políticas Públicas, Arranjos de Desenvolvimento da Educação e Regime de Colaboração. A revisão sistemática sustentou o fato do ineditismo, ou seja, de não haver até o momento uma pesquisa que coincidissem com o tema aqui abordado, e ainda permitiu a construção de toda a base conceitual da presente dissertação, evidenciando os autores e as obras que contribuíram para o alcance dos objetivos geral e específicos propostos no Capítulo 1.

Em seguida, buscou-se caracterizar o Arranjo de Desenvolvimento da Educação na Grande Florianópolis, identificando os sujeitos empreendedores da equipe e verificando acerca das competências empreendedoras presentes nas pessoas selecionadas para a pesquisa. De modo a caracterizar o ADE-GRANFPOLIS, foi realizada uma pesquisa tendo como base as publicações e os resultados divulgados pelo Instituto Positivo. Ao tratar sobre as competências empreendedoras, foram analisados vários autores, entretanto, o modelo escolhido para a verificação das competências foi o de Cooley (1990), uma adaptação do modelo de McClelland (1972). No modelo proposto por Cooley (1990), destacam-se dez características de condutas empreendedoras, reunidas em três grupos: conjunto de planejamento, conjunto de realização e conjunto de poder.

Após a definição do modelo e perseguindo a análise das competências empreendedoras dos sujeitos do ADE-GRANFPOLIS, buscou-se atender aos objetivos específicos de identificar

e de verificar acerca das competências presentes no grupo. Para alcançar esses objetivos, iniciou-se a pesquisa de campo por meio de realização de enquête dirigida aos seis sujeitos que compõem o grupo gestor do ADE-GRANFPOLIS, com o intuito de que eles apontassem até cinco colaboradores que em suas visões tivessem comportamento empreendedor. Com a aplicação da enquête, obteve-se um total de 27 indicações, entretanto, foram 12 os sujeitos indicados, pois houve sujeitos que foram indicados mais de uma vez. Todas as pessoas indicadas foram entrevistadas.

Por fim, o objetivo de analisar as competências empreendedoras requeridas dos sujeitos do ADE da Grande Florianópolis foi alcançado. Para Dolabela (1999), as competências empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas. A preocupação de identificar o perfil do empreendedor de sucesso auxilia no processo de aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um empreendedor. Ao analisar a presente pesquisa, por meio do modelo de Cooley (1990), identificou-se que todos os sujeitos entrevistados apresentaram em suas respostas alta frequência de competências empreendedoras, identificadas no Quadro 16.

Analisando as entrevistas de uma forma geral, pode-se observar que o conjunto Planejamento obteve uma média de 76,8%, o conjunto Realização obteve uma média de frequência de 94,4% e o terceiro conjunto de competências empreendedoras, Poder, obteve uma média de frequência de 100%, totalizando uma média geral de 90,4%, ou seja, durante a aplicação dos questionários com as 10 situações utilizadas com os 12 entrevistados, observou-se que 90,4% das respostas demonstraram traços ligados aos comportamentos ou competências empreendedoras.

Por intermédio dos relatos, foi possível constatar quanto as competências empreendedoras foram evidenciadas nos sujeitos que compõem o ADE da Grande Florianópolis e quanto essas competências foram importantes para as tomadas de decisões e para o desenvolvimento educacional da região em destaque, respondendo, assim, a pergunta da pesquisa. Também foi possível observar o quanto o sentimento “pertencimento” está presente no ADE-GRANFPOLIS, todos os entrevistados demonstraram enorme satisfação ao falar sobre as ações e conquistas do grupo.

Ainda durante a elaboração deste estudo, observou-se que existem muitos estudos que tratam da educação empreendedora, entretanto, a temática empreendedorismo para educação ainda é algo incipiente e requer uma atenção maior. Outro contexto que ficou claro durante a

elaboração da presente dissertação, foi o surgimento de obstáculos enfrentados na relação de parceria entre o público e o privado, ao pesquisar mais sobre a política pública dos ADEs, notou-se um grande quantitativo de publicações que criticavam essa relação entre o público e o privado, muitos desses estudos apresentavam essas parcerias como uma abertura de mercado para a venda de material pedagógico. Diante dos relatos dos entrevistados e do estudo realizado junto ao ADE-GRANFPOLIS, evidenciou-se o quanto essa parceria público e privado é importante para o desenvolvimento da educação de uma região, e contrariando os vários estudos, não houve nenhuma venda de material, curso ou similares. Isso demonstra o quanto as parcerias entre o público e privado são importantes e que diante de um mundo cada vez mais tecnológico, inovador e volátil, existe uma enorme necessidade de trabalhar de forma colaborativa e cooperativa, seja por meio das trocas de saberes e informações ou até mesmo das parcerias.

Outra situação referente às parcerias entre o público e privado que se apresentou ao longo da pesquisa de campo foi a dificuldade de encontrar empresas da região que quisessem investir em políticas públicas educacionais. Em um contexto geral, as empresas privadas, em sua maioria, acreditam que as políticas públicas são de exclusiva responsabilidade do governo.

Por fim, vale ressaltar, que a temática empreendedorismo para educação ainda é incipiente, portanto, é algo que deve ser discutido e não apenas no âmbito escolar, mas também dentro da comunidade científica. Diante deste fato, o presente trabalho buscou de forma geral, vislumbrar melhorias no processo educacional. Embora os sujeitos entrevistados sejam pessoas distintas e apresentem diferentes particularidades e personalidades, durante a pesquisa ficou claro que o sentimento que paira sobre o grupo do ADE da Grande Florianópolis está diretamente ligado ao compromisso com a sociedade, especialmente no âmbito educacional. Esse sentimento ainda se torna mais importante, tendo em vista que o ADE tornou-se um imprescindível gatilho para o desenvolvimento regional.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No que se refere às recomendações para trabalhos futuros, observa-se uma necessidade de continuidade de estudos sobre competências empreendedoras, especialmente ligadas ao empreendedorismo educacional e social e ao desenvolvimento regional.

Outro ponto bastante relevante observado ao longo da pesquisa, especialmente com a Revisão Sistemática Integrativa, foi o grande quantitativo de publicações que criticavam a relação de parceria entre o público e o privado, muitos desses estudos apresentavam essas parcerias como uma abertura de mercado para venda de material pedagógico, entretanto, é algo que merece ser estudado, pois essa parceria entre o público e o privado traz benefícios significativos, especialmente na aplicação das políticas públicas, sendo assim, cabe a estudos futuros mensurarem os prós e contras dessas parcerias.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Cooperação Intermunicipal: experiência de Arranjo de Desenvolvimento da Educação no Brasil**. 1. ed. Curitiba: Positivo, 2017.
- ABRUCIO, Fernando Luiz; SANO, Hironobu. **A Experiência de Cooperação Interestadual no Brasil: formas de atuação e seus desafios**. 2011. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_a_experiencia_de_cooperacao_interestadual_no_brasil_formas_de_atuacao_e_seus_desafios.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.
- ADE-GRANFPOLIS. Instituto Positivo. Históricos e Metas. **Revista de Resultados 2017**. Disponível em: <http://institutopositivo.org.br/wp-content/uploads/2020/02/ADE-GRANFPOLIS-%E2%80%93-RESULTADOS-2017.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2020.
- ALMEIDA, P. J. M. B. de. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia) – Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2003.
- ALVES, R. **O retorno e terno**. Campinas, SP: Papirus, 1992.
- ALVEZ, J. K.; MORAES, L. A. de. EMPREENDOAR: Alexandre Melchiorretto e sua vida empreendedora. In: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Empreendendo e realizando sonhos**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. p. 165-184. 264p. ISBN 978-65-87586-01-4.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- ARANHA, M. L. A. **História da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.
- ARAÚJO, G. C. de. Federalismo e Políticas Educacionais no Brasil: equalização e atuação do empresariado como projetos em disputa para a regulamentação do regime de colaboração. **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 34, n. 124, p. 787-802, 2013. Epub 1º out. 2013. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300008>. Acesso em 28 dez. 2021.
- ARAÚJO, G. C. de. Constituição, Federação e Propostas para o novo Plano Nacional de Educação: análise das propostas de organização nacional da educação brasileira a partir do regime de colaboração. **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 31, n. 112, p. 749-768, 2010. Epub 4 nov. 2010. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000300006>. Acesso em: 27 dez. 2021.
- ARAÚJO, G. C. de. Federalismo Cooperativo e Educação no Brasil: 30 anos de omissões e ambivalências. Projeto de pesquisa Regulamentação e Implementação do Sistema Nacional de Educação no Brasil: Relações Intergovernamentais para a Garantia do Direito à Educação, com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (Processo n. 427959/2016). **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 39, n. 145, p. 908-927, 2018. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018200031>. Acesso em: 30 dez. 2021.
- ARELARO, L. R. G. Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política? **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 28, n. 100, p. 899-919, 2007. Epub 29 out. 2007. ISSN 1678-4626.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300013>. Acesso em: 12 jan. 2022.

AVENI, A. **Empreendedorismo contemporâneo: Teorias e Tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/view/612>. Acesso em: 9 fev. 2022.

BARBOSA, A. M. e S. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política**, [on-line], v. 19, n. 38, p. 121-140, 2011. Epub 31 mar. 2011. ISSN 1678-9873. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100008>. Acesso em: 9 fev. 2022.

BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. **Educação Brasileira**, [s.l.], v. 20, n. 41, p. 189-197, 1998.

BISCHOFF, K.; VOLKMANN, C. K.; AUDRETSCH, D. B. Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions. **J. Technol. Transf.**, [s.l.], v. 43, p. 20-46, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9581-0>.

BORGES, J. C. *et al.* Arranjo Educacional da região da grande Florianópolis: um estudo de caso. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s.l.], ano 5, ed. 9, v. 9, p. 35-45, setembro de 2020. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/arranjo-educacional>. Acesso em: 26 nov. 2021.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2 dez. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf205a214.htm. Acesso em: 26 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CEB n. 1, de 23 de janeiro de 2012**. Institui os Arranjos de Desenvolvimento da Educação. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=9816-rceb001-12&Itemid=30192. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 26 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Educação para Todos no Brasil, 2000-2015**. Brasília: MEC, 2015. 105p. ISBN: 978-85-60331-53-6.

BRASIL. Ministério da Educação. Plano Nacional de Educação 2014-2024. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Disponível em: <http://www.proec.ufpr.br/download/extensao/2016/creditacao/PNE%202014-2024.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2020.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, H. *et al.* (org.). **APA handbook of research methods in psychology – Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative,**

- neuropsychological, and biological. Washington: American Psychological Association, 2012. p. 57-71. Disponível em: <http://content.apa.org/books/13620-004>. Acesso em: 26 maio 2022.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [s.l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. ISSN 1478-0887. Disponível em: <http://eprints.uwe.ac.uk/11735>. Acesso em: 10 dez. 2021.
- BUENO A. M. O.; PEREIRA E. K. R. O. Educação, escola e didática: uma análise dos conceitos das alunas do curso de pedagogia do terceiro ano – UEL. *In: II JORN DIDÁTICA E I SEMIN PESQUI DO CEMAD*. 2013, p. 349-362. **Anais [...]**. [S.l.], 2013.
- BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Vivências empreendedoras**: empreendedorismo tecnológico na educação. Florianópolis: UFSC, 2001.
- BYABASHAIJA, W.; KATONO, I. The impact of College Entrepreneurial Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention to start a Business in Uganda. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 127–144, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S1084946711001768>. Acesso em: 19 jun. 2020.
- CARVALHO, E. J. G. de. Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs): nova oportunidade de negócios educacionais para as organizações do setor privado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 57-76, maio de 2019. ISSN 2447-4193. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/93095>. Acesso em: 13 jan. 2022.
- CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de; DOURADO, L. F. Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 22, n. 75, p. 67-83, 2001. Epub 5 set. 2001. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302001000200006>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007. 162p.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo**: implicações epistemológicas, políticas e práticas. 2011. 540f. X. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- COELHO, M. D. *et al.* O empreender social como novo paradigma de transformação: a história de um empreendedor de sucesso. *In: LAPOLLI, É. M.; DANDOLINI, G. A.; WILLERDING, I. A. V. (org.). Vivendo e empreendendo*: cases de sucesso. Florianópolis: Pandion, 2016. p. 126-144.
- CONSONI, D. P. G. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. 256f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/167732>. Acesso em: 27 set. 2021.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. 1991. MPhil (Thesis) – Cranfield Institute of Technology, Cranfield, UK, 1990.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, [on-line], v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011. Epub 21 Mar 2011. ISSN 1982-7849. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200002>. Acesso em: 29 maio 2021.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2009.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix. University-Industry-Government Relations: a Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. **EASST Review**, [s.l.], v. 14, p. 14-19, 1995.

FELICIANO, A. M.; WILLERDING, I. A. V.; TORQUATO, M. Desenvolvimento Rural Catarinense: fomento ao empreendedorismo, inovação e apropriação social na tomada de decisão. In: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Empreendedorismo e Inovação Social**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2018. p. 137-162.

FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**. 2019. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FELLNHOFER, K. Toward a taxonomy of entrepreneurship education research literature: a bibliometric mapping and visualization. **Educational Research Review**, [s.l.], v. 27, p. 28-55, 2019. ISSN 1747-938X. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.10.002>.

FERNANDES, M. Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação. **Revista Colaboração – Educação e Regime de Colaboração**, Curitiba, n. 7, julho de 2021. ISSN 2763-795 (ed. digital).

FERNANDES, T. W. de P. Regime de Colaboração: o contexto histórico das ações e das práticas em Educação. **Educ. Foco**, Juiz de Fora, v. 17, n. 3, p. 153-176, 2012.

FERNANDES, T. W. de P. **Sistema Municipal de Educação de Juiz de Fora**: as interfaces dos caminhos da cooperação e colaboração. 2013. 195f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da UFJF, Juiz de Fora, 2013.

FIALHO F. A. P.; MONTEIRO M.; BOULOS D. M. O uso da criatividade na busca do autoconhecimento de nossa essência sagrada. In: TEIXEIRA, C. S. *et al.* (org.). **Educação fora da caixa**: tendência para a educação no século XXI. São Paulo: Blucher Open Access, 2020. p. 133- 154. 258p. ISBN 978-85-8039-427-6.

FIGUEIREDO, N. Da importância dos artigos de revisão da literatura. **Revista Brasileira de**

- Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, jan.-dez. 1990.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril-junho, 1999.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul.-set. 1991.
- FLANAGAN, J. La technique de l'incident critique. **Revue de Psychologie Appliquée**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 165-185, abr. 1954.
- FREIRE, P. Prefácio. In: POSTER, Cyril; ZIMMER, Jürgen. (org.). **Educação Comunitária no terceiro mundo**. Campinas, SP: Papirus, 1998. p. 12-13.
- FREITAS, R. Z. da. **Desafios da implantação de um regime de colaboração: o caso do pacto pela aprendizagem no Espírito Santo – PAES**. 2019. 97f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.
- FUNDAÇÃO KONRAD ADENAUER. **Cadernos Adenauer XII (2011), n. 4, Municípios e Estados: experiências com arranjos cooperativos**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2012. ISBN 978-85-7504-163-5
- GALVÃO, A. R. *et al.* Stakeholders role in entrepreneurship education and training programmes with impacts on regional development. **Journal of Rural Studies**, [s.l.], v. 74, p. 169-179, 2020. ISSN 0743-0167. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.013>.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, R. K. *et al.* O empreendedorismo sob um enfoque sistêmico da organização. **Revista Espacios**, [s.l.], v. 36, n. 18, 2015.
- GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.
- GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A ten-year literature review. **International Small Business Journal**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 56-77, 1997.
- GRAEVENITZ, G. von; HARHOFF, D.; WEBER, R. The effects of Entrepreneurship Education. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [s.l.], v. 76, n. 1, p. 90-112, 2010.
- HILSDORF, Carlos. Atitudes empreendedoras. **Como transformar sonhos em realidade e fazer seu projeto de vida acontecer**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- HÖRNQVIST, M. L.; LEFFLER, E. Fostering an Entrepreneurial Attitude – challenging in Principal Leadership. **Education + Training**, [s.l.], v. 56, n. 6, p. 551-561, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/et-05-2013-0064>. Acesso em: 19 jun. 2020.
- HOVNE, A. S.; HOVNE, B. S.; SCHØTT, T. Entrepreneurs innovation benefitting from their education and training and from national policy and culture: A global study. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, [s.l.], v. 23, n. 1-2, p. 127-144, 2014.

- ITELVINO, L. D. S. *et al.* Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 26, n. 99, p. 471-504, 2018.
- KANT, E. **Anthropology from a pragmatic point of view**. Tradução de Victor L. Dowdell. Carbondale e Edwardsville: Southern Illinois University Press, 1996.
- KEMCZINSKI, A. *et al.* Colaboração e Cooperação – Pertinência, Concorrência ou Complementaridade. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 7, n. 3, 2008. DOI: 10.14488/1676-1901.v7i3.68. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/68>. Acesso em: 10 nov. 2021.
- KRACIK, G. *et al.* A Identificação de Características Empreendedoras como Fator Potencializador do Empreendedorismo. In: XVII CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, Convibra, 2020. **Anais [...]**. São Paulo, 2020.
- KRAEMER, R. **Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa**. 2018. 162p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- KRÜGER, C. **Educação Empreendedora: características e atitudes de discentes e docentes**. 2017. 200p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- LADEIRA, F. M. B.; MACHADO, H. V. Social Entrepreneurship: a Reflection for Adopting Public Policies that Support the Third Sector in Brazil. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 8, supl. 1, p. 17, fev. 2013. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000300017&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 2 jan. 2022.
- LAPOLLI, J. R. **Felicidade no trabalho: o seu significado visando proporcionar melhoria na produtividade organizacional**. 2021. 137p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- LAPOLLI, P. C. **Estratégias para a concepção de competências essenciais no contexto da Indústria 4.0**. 2020. 232p. Qualificação (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- LIMA, M.; PACHECO, Z. S. T. de A. As Políticas Públicas e o Direito à Educação: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego *versus* Plano Nacional de Educação. **Educação & Sociedade**, [on-line]. v. 38, n. 139, p. 489-504, 2017. Epub 6 mar. 2017. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302017167752>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- LOPES, R. M. A. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores EMPRETEC**. 1999. 304f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- LUCKESI, C. C. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Cortez, 1994.
- MÄDER, M. P. M. **Arranjos de desenvolvimento da educação: caminhos para implantação e gestão**. Curitiba: Aprende Brasil, 2019. 77p.: il. color. ISBN 978-85-427-2222-8.
- MÄDER, M. P. M. **Entrevista concedida à José Carlos Borges**. Remota (via Google Meet), 28 de ago. 2020.
- MALHEIROS, R. C. C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, [s.l.], p. 235-254, september, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A. Educação empreendedora em contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, [s.l.], v. 193, p. 40-53, 2012.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972.
- MELCHER, G. S. *et al.* Empreendendo no conhecimento, visando à saúde do homem. *In*: LAPOLLI, Édis Mafra *et al.* **Ações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2011. 126p.
- MENEZES, E. T. de. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira – EducaBrasil**: verbete Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em: <https://www.educabrasil.com.br/manifesto-dos-pioneiros-da-educacao-nova/>. Acesso em: 28 jan. 2022.
- MERRIAM, S.; TISDELL, E. T. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2016.
- MINAYO, Maria Cecília de S. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, Maria Cecília de S.; DESLANDES, Suely F.; GOMES, Romeu. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 9-29.
- MIRANDA, M. da S.; CUNHA, M. C.; PEREIRA, R. da S. Arranjos institucionais para a gestão da educação em territórios da Bahia: tensões entre o público e o privado. **Educar em Revista**, [on-line], v. 36, 2020. Epub 6 mar. 2020. ISSN 1984-0411. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.70085>. Acesso em 31 dez. 2021.
- MIRZANTI, I. R.; SIMATUPANG, T. M.; LARSO, D. Entrepreneurship policy implementation model in Indonesia. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, [s.l.], v. 26, n. 4, p. 399-415, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.072765>.
- MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. 199f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- NAKAYAMA M. K. *et al.* Livro Vivo: uma ferramenta para educação e rede e cocriação. *In*: TEIXEIRA, C. S.; SOUZA, M. V. de. (org.). **Educação fora da caixa: tendência para a educação no século XXI [recurso eletrônico]**. Florianópolis: Perse, 2017. p. 69-94. 220p.: il. v.3. 1 e-book. ISBN 978-85-464-0485-8. Disponível em: <http://via.ufsc.br/>. Acesso em: 24 nov. 2021.
- NASCIMENTO, L. M. **Canvas para identificação do perfil empreendedor: um modelo conceitual com base na visão sistêmica**. 2020. 188f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- NEVES, L. M. W. As reformas da educação escolar brasileira e a formação de um intelectual urbano de novo tipo. *In*: 27ª REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO, Caxambu, MG, 21 a 24 de novembro de 2004. **Anais [...]**. Caxambu, MG, 2004. Disponível em: <https://anped.org.br/sites/default/files/t0510.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2021.

- NICOLETI, J. E. **Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação.** 2014. 132f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/122046>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. *In*: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite. (org.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Belo Horizonte: UFMG, 2000. p. 21-30.
- OLIVEIRA, C. de; GANZELI, P. Relações intergovernamentais na educação: fundos, convênios, consórcios públicos e arranjos de desenvolvimento da educação. **Educação & Sociedade**, [on-line], v. 34, n. 125, p. 1.031-1.047, 2013. Epub 6 mar. 2014. ISSN 1678-4626. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000400002>. Acesso em: 28 dez. 2021.
- PALÁCIOS M.; REGO S.; SCHRAMM F. R. A regulamentação brasileira em ética em pesquisa envolvendo seres humanos. *In*: MACHADO, R. M. *et al.* (org.). **Epidemiologia.** São Paulo: Atheneu. 2002. p. 465-477.
- PANISSON, C. **Desenvolvimento Regional Inteligente a partir da Governança em Rede no contexto de ecossistemas de empreendedorismo inovador.** 2021. 378f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.
- PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor.** 2001. 191f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- PESSOA, E. **Tipos de empreendedorismo: semelhanças e diferenças.** 2005. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/304884530/Tipos-de-Empreendedorismo-Semelhanças-e-Diferenças-Artigos-Negocios-Administradores>. Acesso em: 27 nov. 2021.
- PINSONNEAULT, A.; KRAMER, K. L. Survey Research Methodology in Management Information System: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 10, p. 75-105, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- PIRES, D. de O.; CARVALHO, E. J. G. de. Arranjos de Desenvolvimento da Educação: da parceria público-privada à disputa pelo fundo público educacional. **Educ. Rev.**, Curitiba, v. 36, e77538, 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602020000100811&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 22 mar. 2021.
- PRIM, M. A.; PANISSON, C. E.; WILLERDING, I. A. V. Marketing Empreendedor no Contexto da Inovação: métodos, técnicas e ferramentas. *In*: LAPOLLI, Édis Mafra; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; WILLERDING, Inara Antunes Vieira. (org.). **Gestão Empreendedora da Inovação: recomendações e boas práticas.** 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2016. p. 79 -110. v. 3.
- PRIMO, L. P. C. de A. **Modelo de design educacional para planejamento para experiência de aprendizagem inclusiva no contexto digital.** 2021. 382f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PVE – PARCERIA PELA VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Arranjos de Desenvolvimento da Educação**: “o que podemos fazer melhor se estivermos atuando em conjunto?”. 2020. Disponível em: <https://pve.institutovotorantim.org.br/2020/05/12/arranjos-de-desenvolvimento-da-educacao-o-que-podemos-fazer-melhor-se-estivermos-atuando-em-conjunto/>. Acesso em: 20 set. 2020.

RAMOS, M. N. **Arranjos de Desenvolvimento de Educação**. In: ABRUCIO, F. L.; RAMOS, M. N. (org.). Regime de colaboração e associativismo territorial: arranjos de desenvolvimento da educação. São Paulo: Fundação Santillana, 2012, p. 67-84.

REDE DE COLABORAÇÃO INTERMUNICIPAL EM EDUCAÇÃO. Rede de Colaboração Intermunicipal em Educação amplia governança para fortalecer iniciativas de colaboração em Educação de todo o país. **Revista Colaboração – Educação e Regime de Colaboração**, Curitiba, Instituto Positivo, n. 7, julho de 2021. ISSN 2763-795.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências**: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIALTI, R. *et al.* Entrepreneurial education and internationalisation of firms in transition economies: a conceptual framework from the case of Croatia. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, [s.l.], v. 13, n. 2/3, p. 290-313, 2017. DOI: 10.1504/WREMSD.2017.083027.

RISSI, L. M. S. **Terceira Via e as políticas educacionais brasileiras**: uma investigação sobre o Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos em Londrina. 2021. 350f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

ROCHA, E. L. de C.; FREITAS, A. A. F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Rev. Adm. Contemp.**, [on-line], v. 18, n. 4, p. 465-486, 2014. ISSN 1415-6555.

ROMANELLI, R. C. O vocabulário indo-europeu e o seu desenvolvimento semântico. **Revista Kriterion**, Belo Horizonte, Faculdade de Filosofia da Universidade de Minas Gerais, 1959.

ROSA, L. S. da; MACKEDANZ, L. F. A Análise Temática como metodologia na Pesquisa Qualitativa em Educação em Ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, [s.l.], v. 16, p. e8574, abr. 2021. ISSN 1809-0354. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8574>. Acesso em: 31 maio 2022.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org). **Vitrine de talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010. p. 84-102. 224p.

SALAMON, L.A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. **RAUSP Management Journal**, [s.l.], v. 33, n. 1, p. 5-11, 1998.

SANTOS, J. J. M. História do lugar: um método de ensino e pesquisa para as escolas de nível médio e fundamental. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 105-124, jan.-abr. 2002.

SARAIVA, Á. de L. **Capacidade de implementação de políticas públicas de educação por**

- sistemas municipais de ensino: um estudo de caso.** 2020. 331f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Conhecimento e Inclusão Social da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.
- SAY, J. B. **Tratado de economia política.** São Paulo: Abril, 1983. [Coleção Os economistas]. (Obra original publicada em 1803).
- SCHMITZ, A. L. F. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudanças.** 2012. 301p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- SCHNEIDER, M. J. *et al.* A importância das políticas públicas educacionais na região do Pampa. *In: VII SALÃO DO INSTITUTO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO.* Universidade Federal do Pampa, 2015. **Anais [...].** Bagé, RS, 2015.
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHWARTZMAN, S. (org.). **Os desafios da educação no Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.
- SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no EMPRETEC.** 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/as-10-maiores-caracteristicas-do-empendedor,e7d4d2391f45f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 22 set. 2022.
- SILVA, Z. G. da. **O perfil psicológico do empreendedor.** Belo Horizonte: Manual do Modelo Cefe-GTZ/Luso Consult/Centro Cape, 1991.
- SOMBART, W. **El apogeo del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Economica, 1946. (Obra original publicada em 1902)
- SOMBART, W. **El burgues: contribucion a la historia moral e intelectual del hombre economico moderno.** Buenos Aires: Oresme, 1953. (Obra original publicada em 1903)
- SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arq. Bras. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 out. 2022.
- SOUZA, S. A. de. A introdução do empreendedorismo na educação brasileira: primeiras considerações. **Educação & Linguagem**, [s.l.], v. 15 n. 26 77-94, jul.-dez. 2012. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/EL/article/view/3291/3149>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competency at work: models for superior performance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.
- SPUDEIT, D. F. A. de O. Empreendedorismo e profissionais da informação. **AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 5-7, out. 2017. ISSN 2237-826X. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/54358/33645>. Acesso em: 9 fev. 2022.
- SUPRAPTO, C.; HERTA, A. Entrepreneurship Education as the Molding of Entrepreneurial Attitudes: a Case Study. **International Journal of Economics and Business**

Administration, [s.l.], v. VI, n. Issue 3, p. 127-135, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.35808/ijebe/169>. Acesso em: 19 jun. 2020.

TAVARES, F. Pesquisa Social em Educação e o Sucesso Educacional no Brasil. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, [on-line], n. 110, p. 133-154, 2020. Epub 18 set. 2020. ISSN 1807-0175. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-133154/110>. Acesso em: 13 jan. 2022.

TAYLOR, D.; PROCTER, M. **The literature review: a few tips on conducting it**. 2001. Disponível em: <http://www.utoronto.ca/writing/30litrev.html>. Acesso em: 4 mar. 2020.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa e Marketing**, [s.l.], v. 3, p. 20-27, set. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, R.; VIEIRA, A. M. Usos e abusos do formal e não formal em educação Uses and abuses of formal and non-formal education. **Série-Estudos**, Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB, [s.l.], v. 21, n. 41, p. 14-29, 14 abr. 2016.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso**. 2011. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V. *et al.* O Universo da Inovação Social: uma abordagem conceitual. *In*: LAPOLLI, É. M. *et al.* (org.). **Empreendedorismo e Inovação Social**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2017. p. 13-38.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2003. (Applied social research methods series, v. 5).

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

1 REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

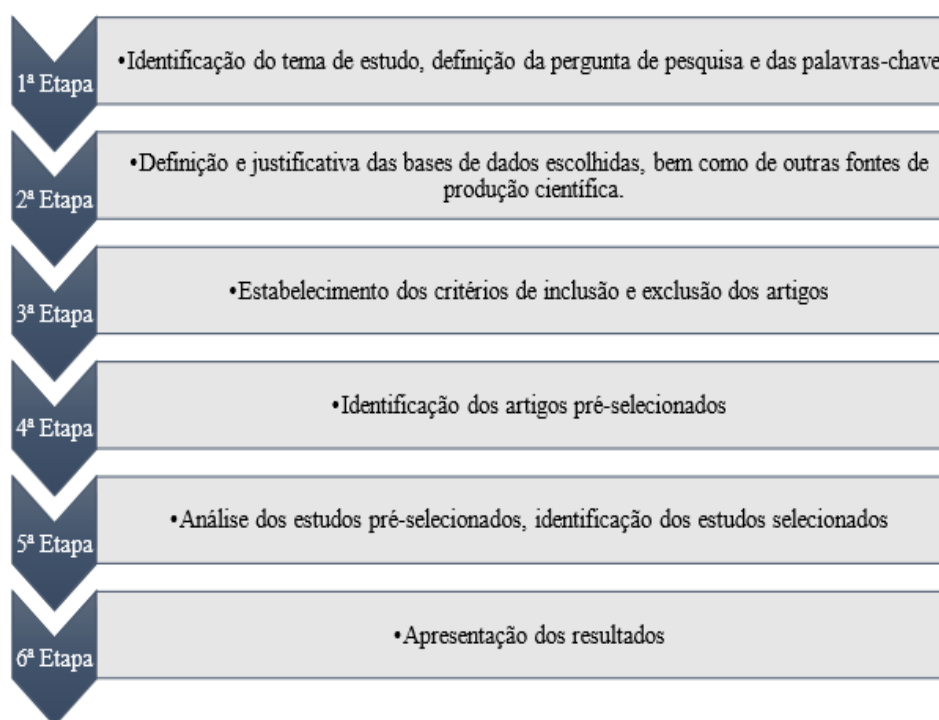
A revisão integrativa da literatura trata-se de uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tópico de forma integrada, gerando novos arcabouços e perspectivas sobre o assunto. Várias revisões integrativas da literatura fizeram contribuições seminais para o nosso conhecimento de desenvolvimento de recursos humanos e campos relacionados (TORRACO, 2005).

Dessa forma, após a leitura dos autores Figueiredo (1990), Noronha e Ferreira (2000), Taylor e Procter (2001), Whittemore e Knafl (2005), Torracco (2005) e Botelho, Cunha e Macedo (2011), optou-se pela utilização da revisão sistemática integrativa da literatura, com o intuito de identificar, analisar, compreender e sintetizar os estudos preexistentes correlacionados com a temática de pesquisa da presente dissertação.

1.2 ETAPAS DA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

Para Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão sistemática integrativa da literatura deve seguir a sucessão de etapas de forma bem definida, da seguinte maneira: 1ª Etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2ª Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3ª Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; 4ª Etapa: Categorização dos estudos selecionados; 5ª Etapa: Análise e interpretação dos resultados; 6ª Etapa: Apresentação da revisão/síntese do conhecimento. Feliciano (2019) corrobora com os autores ao adaptar o processo de revisão sistemática integrativa da literatura (Figura 1A).

Figura 1A – Processo de Revisão Sistemática Integrativa da Literatura



Fonte: Feliciano (2019, p. 113) com base em Botelho, Cunha e Macedo (2011)

Nesse sentido, baseado nas etapas descritas por Botelho, Cunha e Macedo (2011) e apresentadas por Feliciano (2019), partiu-se para a apresentação das etapas.

1.2.1 Primeira Etapa: identificação do tema de estudo, definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave

A presente dissertação apresenta em sua contextualização e problemática uma proposta de estudo sobre as contribuições do empreendedorismo para o desenvolvimento da educação, enfatizando a política pública educacional dos arranjos de desenvolvimento da educação e o regime de colaboração. Desse modo, durante o processo de construção da revisão sistemática integrativa, buscou-se responder, por meio das buscas e leituras, a seguinte pergunta de pesquisa: Como o empreendedorismo pode contribuir para o desenvolvimento da educação?

Para obter os resultados desejados sobre a temática, aplicou-se as seguintes palavras-chave: Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração.

Após a definição das palavras-chave que foram aplicadas durante o processo de revisão e fundamentação da presente dissertação, foi realizada uma breve busca para definir os conceitos e terminações das palavras.

Desse modo, após a realização da pesquisa inicial, optou-se em utilizar os seguintes conceitos e terminações durante a busca nas bases de dados: Educação (“Education”), Empreendedorismo (Entrepreneur*), Políticas públicas (“Public pol*”), Arranjo de desenvolvimento da educação (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”), Regime de Colaboração (“Collaborat* Regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”). Durante as buscas, em alguns momentos foram aplicados asteriscos (*) para buscar todas as terminações das palavras, também em outros momentos foi utilizado o operador lógico “OR” para buscar as palavras-chave em sua totalidade.

1.2.2 Segunda Etapa: definição e justificativa da base de dados escolhida, bem como de outras fontes escolhidas

Durante a segunda etapa do processo de revisão integrativa, buscou-se definir e justificar a escolha da base de dados científicos, bem como outras fontes de produção relevantes para a construção da presente dissertação.

Nesse sentido, após analisar as diferentes bases científicas, tendo como eixo norteador a relevância da base e aderência com a temática de pesquisa, definiu-se pela aplicação da base de dados científicos Scopus, por ser uma base de dados multidisciplinar, produzida pela editora Elsevier, desde 2004, com cobertura desde 1960, que contém resumos de 27 milhões de artigos, referências e índices da literatura científica, técnica e médica (ELSEVIER, 2004). Segundo Jacso (2005), a Scopus encontra-se entre as maiores bases de dados multidisciplinares.

Para tornar a revisão sistemática integrativa mais consistente, foram utilizadas outras fontes de produção científica, como: artigos relevantes encontrados nas listas de referências bibliográficas dos estudos selecionados, teses, dissertações e livros aderentes ao estudo. Além disso, foi utilizado o acervo digital do Instituto Positivo, no qual é possível encontrar disponíveis revistas, artigos e livros que tratam sobre a temática do arranjo de desenvolvimento da educação.

1.2.3 Terceira etapa: estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão de artigos

Essa etapa refere-se aos resultados delineados na etapa anterior, pois age como um recurso condutor para uma amostra diversificada, exigindo maior critério de análise do pesquisador (PEREIRA; BACHION, 2006).

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p. 151):

Uma revisão sistemática também pode ficar sujeita a viés em função do processo de seleção dos estudos [...]. Portanto, é importante que os critérios de inclusão e exclusão sejam definidos com base no escopo da revisão, claramente explicitados e rigorosamente seguidos durante o processo de busca.

Nesse sentido, antes da aplicação dos critérios de inclusão e seleção de artigos, foi realizada uma busca na base de dados Scopus, utilizando os filtros basilares, título, resumo e palavras-chave, como é possível observar no Quadro 1A.

Quadro 1A – Resultado da busca na base de dados Scopus, com as palavras-chave de forma individual

Palavras-chave	Keywords	Total
Educação	("Education")	2.193.364
Empreendedorismo	("Entrepreneur*")	96.421
Políticas públicas	("Public pol*")	133.437
Arranjo de Desenvolvimento da Educação	("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	1
Regime de colaboração	("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	87
Total		2.423.310

Fonte: Elaborado pelo autor em 12/08/2021

Após a realização da busca na base de dados, com as palavras-chave de forma individualizada, observou-se um quantitativo de publicações muito elevado, obteve-se um numérico final de 2.423.310 publicações. Devido a esse fato, como primeiro critério de exclusão, optou-se em utilizar somente as publicações oriundas das diferentes combinações de palavras-chave, exceto com a palavra-chave arranjo de desenvolvimento da educação, devido à sua importância dentro do escopo da pesquisa, como é possível observar no Quadro 2A.

Quadro 2A – Resultado da busca na base de dados Scopus com a aplicação das palavras-chave de forma combinada

Palavras-chave	Combinação	Total
Educação e Empreendedorismo	("Education") AND ("Entrepreneur*")	14.144
Educação e Políticas públicas	("Education") AND ("Public pol*")	14.777
Educação e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Education") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	1
Educação e Regime de Colaboração	("Education") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	11
Empreendedorismo e Política Pública	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*")	1.900
Empreendedorismo e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Entrepreneur*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Empreendedorismo e Regime de Colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0

Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Políticas públicas e Regime de Colaboração	("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	1
Arranjo de desenvolvimento de educação e Regime de colaboração	("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	1
Educação, Empreendedorismo e Políticas públicas	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*")	268
Educação, Empreendedorismo e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Educação, Empreendedorismo e Regime de Colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Educação, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Education") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Educação, Política pública e Regime de colaboração	("Education") AND ("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	1
Educação, Arranjo de desenvolvimento de educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* Regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	1
Empreendedorismo, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Empreendedorismo, Políticas públicas e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Empreendedorismo, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas e Regime de colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Educação, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND	0

	("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	
Empreendedorismo, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Educação, Empreendedorismo, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0
Total		31.105

Fonte: Elaborado pelo autor em 19/07/2021

Com a realização das buscas na base Scopus, aplicando as palavras-chave de forma combinada, e juntamente com a busca individual da palavra-chave arranjo de desenvolvimento da educação, obteve-se um resultado total de 31.106 publicações, uma publicação na busca individual e 31.105 com a aplicação das combinações de duas, três, quatro e cinco palavras. A partir desse resultado, deu-se continuidade ao processo de inclusão e de exclusão das publicações.

Ainda durante a realização das buscas, observou-se que os conceitos Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração ainda são temáticas incipientes e assuntos pouco abordados dentro da academia. Nas bases de dados, é possível encontrar trabalhos relacionados ao ADE de cunho pedagógico e discussões sobre a entrada da iniciativa privada no setor público, entre eles, destacam-se: Araújo (2010), Oliveira e Ganzeli (2013), Nicoletti (2014), Pires e Carvalho (2020), entretanto, nenhum estudo traz uma relação com o empreendedorismo dentro do contexto educacional.

Diante do fato apresentado, optou-se em buscar outras fontes para melhor fundamentar a dissertação, em especial estudos atrelados às palavras-chave: "Arranjo de desenvolvimento da educação" e "Regime de colaboração". Desse modo, foram realizadas pesquisas em outras fontes, em especial no acervo digital do Instituto Positivo, que apresenta vários estudos, livros, revistas e relatórios sobre as palavras-chave em questão, conforme detalhamento nos tópicos (1.2.4.2.2 Pesquisa no Acervo Digital do Instituto Positivo e 1.2.5 Quinta etapa: Análise dos estudos pré-selecionados, identificação dos estudos selecionados).

1.2.4 Quarta Etapa: identificação dos estudos pré-selecionados

Para a identificação dos estudos pré-selecionados em bases de dados científicos, adotou-se os critérios de relevância e o número de citações. Esses filtros foram aplicados nos resultados obtidos na base de dados Scopus. Com o auxílio de um *software* de gerenciamento de bibliografias, o Zotero®, foram excluídos os artigos duplicados. Após a execução desse processo, foram realizadas as leituras dos resumos dos artigos, verificando-se a aderência à pesquisa, buscando, assim, as publicações completas.

1.2.4.1 Identificação dos Estudos Pré-selecionados na Base de Dados Científicos – Scopus

Subsequentemente, após o processo de busca na Base de Dados Científicos Scopus e demais processos, foram identificados os estudos pré-selecionados de acordo com suas respectivas combinações, como é possível observar no Quadro 3A.

Quadro 3A – Resultado da Busca e respectiva quantidade para as palavras-chave e combinações da Base de Dados Científicos – Scopus

Palavras-chave	Combinação	Resultado	Selecionados de acordo com critérios estabelecidos
Arranjo de Desenvolvimento da Educação	(“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”)	1	1
Educação e Empreendedorismo	(“Education”) AND (“Entrepreneur*”)	14.144	20
Educação e Políticas públicas	(“Education”) AND (“Public pol*”)	14.777	20
Educação e Arranjo de desenvolvimento da educação	(“Education”) AND (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”)	1	1
Educação e Regime de Colaboração	(“Education”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	11	11
Empreendedorismo e Política Pública	(“Entrepreneur*”) AND (“Public pol*”)	1.900	20
Empreendedorismo e Arranjo de	(“Entrepreneur*”) AND (“Educational development	0	Não se aplica

desenvolvimento da educação	arrangement” OR “Educational development agreement”)		
Empreendedorismo e Regime de Colaboração	(“Entrepreneur*”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	0	Não se aplica
Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	(“Public pol*”) AND (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”)	0	Não se aplica
Políticas públicas e Regime de Colaboração	(“Public pol*”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	1	1
Arranjo de desenvolvimento de educação e Regime de colaboração	(“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	1	1
Educação, Empreendedorismo e Políticas públicas	(“Education”) AND (“Entrepreneur*”) AND (“Public pol*”)	268	20
Educação, Empreendedorismo e Arranjo de desenvolvimento da educação	(“Education”) AND (“Entrepreneur*”) AND (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”)	0	Não se aplica
Educação, Empreendedorismo e Regime de Colaboração	(“Education”) AND (“Entrepreneur*”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	0	Não se aplica
Educação, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	(“Education”) AND (“Public pol*”) AND (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”)	0	Não se aplica
Educação, Política pública e Regime de colaboração	(“Education”) AND (“Public pol*”) AND (“Collaborat* regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	1	1
Educação, Arranjo de desenvolvimento de educação e Regime de colaboração	(“Education”) AND (“Educational development arrangement” OR “Educational development agreement”) AND (“Collaborat* Regime” OR “contribution regime” OR “cooperation regime”)	1	1

Empreendedorismo, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0	Não se aplica
Empreendedorismo, Políticas públicas e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Empreendedorismo, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas e Arranjo de desenvolvimento da educação	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement")	0	Não se aplica
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas e Regime de colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Educação, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Empreendedorismo, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Educação, Empreendedorismo,	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND	0	Não se aplica

Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")		
Educação, Empreendedorismo, Políticas públicas, Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração	("Education") AND ("Entrepreneur*") AND ("Public pol*") AND ("Educational development arrangement" OR "Educational development agreement") AND ("Collaborat* regime" OR "contribution regime" OR "cooperation regime")	0	Não se aplica
Total		31.106	97

Fonte: Elaborado pelo autor em 19/07/2021

Com base nos critérios estabelecidos, foram identificadas 97 publicações oriundas da busca na base de dados Scopus, as quais foram avaliadas, pré-selecionadas e apresentadas, conforme o Quadro 4A.

Quadro 4 – Publicações identificadas e pré-selecionadas oriundas da Base de Dados Científicos Scopus

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
1982	1	0
1986	3	1
1992	2	0
1994	4	1
1995	3	1
1997	3	0
2001	3	1
2003	5	1
2004	1	1
2005	4	1
2007	3	1
2009	5	2

2010	3	1
2012	3	0
2013	3	2
2014	4	2
2015	6	2
2016	5	1
2017	6	2
2018	9	2
2019	10	3
2020	11	3
TOTAL	97	28

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a identificação das 28 publicações pré-selecionadas na Base de Dados Científicos Scopus, deu-se continuidade por meio da identificação dos estudos pré-selecionados em outras Fontes de Produção Científica.

1.2.4.2 Identificação dos Estudos Pré-selecionados em outras Fontes de Produção Científica

A estratégia empregada para a identificação dos estudos pré-selecionados em outras fontes de produção científica seguiu exclusivamente a aderência da temática proposta na presente dissertação. Desse modo, optou-se pela utilização de dois processos de pré-seleção em outras fontes, o primeiro proveniente da lista de referências bibliográficas, oriunda das leituras de publicações da base de dados Scopus, e o segundo refere-se ao acervo digital no *site* do Instituto Positivo.

1.2.4.2.1 Pesquisa nas Referências mais Citadas e Consideradas Relevantes Oriundas das Publicações Pré-selecionadas na Base de Dados Scopus

Ao realizar a leitura das publicações pré-selecionadas na busca da base de dados Scopus, surgiram 70 sugestões de referências bibliográficas, que foram consideradas importantes e que possivelmente poderiam ser utilizadas durante a revisão da literatura, conforme Quadro 5A.

Quadro 5A – Publicações identificadas e pré-selecionadas nas referências mais citadas e consideradas importantes oriundas das publicações pré-selecionadas na base de dados Scopus

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
1946	1	1
1953	1	1
1983	1	1
1984	1	0
1987	1	1
1988	1	1
1990	2	1
1991	1	1
1995	1	0
1996	2	2
1997	3	2
1998	2	2
1999	1	1
1999	1	1
2000	2	2
2001	1	1
2002	1	1
2003	4	2
2004	1	1
2005	1	1
2007	4	1
2008	1	1
2009	4	4
2010	2	2
2011	4	3
2012	1	1
2013	3	3
2014	3	3
2015	5	5
2016	2	1
2017	3	2
2018	3	2
2019	2	0
2020	4	4
Total	71	55

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização das leituras parciais, título e resumo, foram identificadas e pré-selecionadas 55 publicações, referenciadas nos estudos oriundos da Base de Dados Scopus, com uma variação temporal entre os anos de 1946 a 2020, que, após realização da leitura na íntegra, possivelmente irão compor a revisão da literatura.

1.2.4.2.2 Pesquisa no Acervo Digital do Instituto Positivo

Outra lista de referência bibliográfica utilizada no presente estudo foi a lista de publicações sugeridas no acervo digital do *site* do Instituto Positivo. Nesse sentido, foi realizada uma busca no acervo digital do *site* do Instituto Positivo, na qual foram identificadas 15 publicações: dois artigos, nove revistas e quatro livros (Quadro 6A).

Quadro 6A – Publicações identificadas e pré-selecionadas no acervo digital do *site* do Instituto Positivo

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
2011	1	1
2012	2	2
2014	1	1
2016	1	1
2017	2	2
2018	2	2
2019	3	3
2020	2	2
2021	1	1
TOTAL	15	15

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à relevância do *site* do Instituto Positivo e por causa da relação junto à temática de pesquisa, optou-se em pré-selecionar todas as 15 publicações e realizar a leitura delas, na íntegra, independentemente de ser livro, revista ou artigo.

1.2.4.3 Pesquisa em Bancos de Teses e Dissertações

De modo a identificar estudos relevantes e até mesmo buscar pesquisas que seguiram uma abordagem semelhante à presente dissertação, foram realizadas buscas em estudos de teses e dissertações utilizando como referência o Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC e o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

1.2.4.3.1 Pesquisa em Bancos de Teses e Dissertações do PPGEHC

Para melhor compreender sobre a aderência e relevância da temática de pesquisa, junto ao PPGEHC e, assim, identificar os estudos pré-selecionados, realizou-se uma busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC, utilizando o recorte temporal entre os anos de 2011 até 2021 e de forma cumulativa desde a primeira postagem no Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC, de 2006 até 2010, conforme Quadro 7A.

Quadro 7A – Palavras-chave e os respectivos ano de publicação, segundo o Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC

Palavra-chave	Ano de Publicação das Dissertações e Teses												Total
	Antes 2011	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Educação	22	9	11	10	7	7	10	10	5	9	9	4	113
Empreendedorismo	1	2	3	2	4	3	1	4	2	1	4	1	28
Políticas públicas	4	3	1	1	3	1	2	1	3	4	1	5	29
Arranjo de desenvolvimento da educação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regime de colaboração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	27	14	15	13	14	11	13	15	10	14	14	10	170

Fonte: Elaborado pelo autor em 12/10/2021

Após a realização da busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGEHC, foram identificadas 170 publicações de teses e dissertações, das quais foram realizadas leituras dos títulos e resumos e, assim, selecionados 14 estudos para compor a lista de pré-seleção, como é possível observar no Quadro 8A.

Quadro 8A – Publicações identificadas e pré-selecionadas de Teses e Dissertações do PPGEGC.

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
ANTES DE 2011	27	0
2011	14	1
2012	15	1
2013	13	1
2014	14	1
2015	11	2
2016	13	1
2017	15	0
2018	10	1
2019	14	1
2020	14	1
2021	10	4
TOTAL	170	14

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio das publicações pré-selecionadas obtidas da busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC, constatou-se novamente a limitação de publicações relacionados com a temática arranjo de desenvolvimento da educação e regime de colaboração.

1.2.4.3.2 Pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Para melhor compreender a relevância do presente estudo e tornar a pesquisa mais ampla, realizou-se uma pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, de modo a contabilizar todas as teses e dissertação aderentes à presente temática de pesquisa, desde o primeiro ano de publicação 1987. Nesse sentido, o Quadro 9A apresenta na primeira coluna um resultado de busca de forma cumulativa entre os anos de 1987 até 2010, e, subsequentemente, nas demais colunas, os resultados são apresentados ano a ano de 2011 até 2021. Os dados de 2021 foram apresentados de forma parcial, somente até o mês de outubro.

Quadro 9A – Palavras-chave e os respectivos ano de publicação, segundo Catálogo de Teses e Dissertações da Capes

Palavra-chave	Ano de Publicação das Dissertações e Teses												
	Antes 2011	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Educação	65.514	7.906	8.748	10.488	11.494	12.966	14.824	15.824	16.416	12.024	19.490	4.173	199.867
Empreendedorismo	1.155	184	189	266	277	323	407	412	442	276	589	147	4.667
Políticas públicas	85.227	2.681	2.985	3.737	4.178	4.558	5.182	5.691	5.668	3.968	7.076	1.706	132.657
Arranjo de desenvolvimento da educação	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Regime de colaboração	37	8	21	14	13	26	25	20	32	17	62	2	277
Total	151.933	10.779	11.943	14.505	15.963	17.873	20.438	21.947	22.558	16.285	27.217	6.028	337.469

Fonte: Elaborado pelo autor em 18/10/2021

Com intuito de identificar estudos que possam ir ao encontro e contribuir com a presente dissertação, foi realizada uma busca na base da Capes, utilizando os seguintes conceitos de forma conjunta: "Educação", "Empreendedorismo", "Políticas públicas", "Arranjo de desenvolvimento da educação e Regime de colaboração", da qual resultou em um numérico de 328.334 publicações.

De modo a delimitação a pesquisa, foram aplicados os seguintes filtros: Grande Área do Conhecimento: Multidisciplinar e Ciências Sociais; Área do Conhecimento: Sociais e Humanidade; Administração e Interdisciplinar; Área de Avaliação: Interdisciplinar e Administração Pública e de Empresas; Área de Concentração: Administração Pública e Políticas Públicas, Empreendedorismo, Gestão e Organização Pública e Política e Gestão Pública". Esse processo reduziu o numérico da pesquisa para 143 publicações.

No processo subsequente, após a busca inicial no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, foram realizadas as leituras de forma parcial, título e resumo das 143 publicações, das quais foram pré-selecionadas 16 publicações, conforme o Quadro 10A.

Quadro 10A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
ANTES DE 2011	19	2
2011	10	1
2012	9	1
2013	8	1
2014	11	2
2015	8	1
2016	9	1
2017	9	1
2018	8	0
2019	14	1
2020	17	2
2021	21	3
TOTAL	143	16

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas foram as 16 publicações pré-selecionadas no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes para a realização da leitura na íntegra: 10 dissertações e seis teses.

1.2.4.4 Pesquisa em Livros

De modo a complementar o presente estudo, foi realizada uma pesquisa em livros que foi dividida em duas categorias. Em um primeiro momento, foi realizada uma busca para encontrar livros relacionados à temática de pesquisa, produzidos por alunos e/ou professores do PPGE GC e por alunos do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI), do qual a orientadora desta dissertação é líder. No segundo momento, buscou-se livros de autores reconhecidos dentro da temática proposta.

1.2.4.4.1 Pesquisa em Livros do PPGE GC e/ou Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI)

Após a realização de pesquisa, no acervo digital da Biblioteca Universitária da UFSC, busca no Google acadêmico e por meio de conversa com alguns alunos e professores ligado ao Programa do EGC, obteve-se a identificação de 21 obras que foram publicadas por alunos e/ou professores do PPGE GC e CoMovI, conforme Quadro 11A.

Quadro 11A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca de Livros do PPGE GC e/ou CoMovI

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
2001	2	2
2009	5	5
2010	2	2
2011	1	1
2012	1	1
2013	1	1
2014	1	1
2016	3	3
2017	2	2
2018	1	1
2020	2	2
TOTAL	21	21

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à relevância, tanto do grupo de pesquisa CoMovI quanto do PPGE GC, para minha jornada acadêmica, optou-se em pré-selecionar todas as leituras identificadas, das quais foram realizadas todas as leituras das pré-seleções na íntegra.

1.2.4.4.2 Pesquisa em Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa

A pesquisa em livros em geral tem a intenção de tornar a fundamentação ainda mais relevante, para a execução desse processo, buscou-se os livros que tinham relação com a temática de pesquisa, para tanto, utilizou-se de buscas nos periódicos da Capes, na base SciELO

Livros e Google acadêmico. Essa pesquisa teve como resultado a identificação de 65 publicações, das quais foram pré-selecionadas 19 obras, conforme é possível observar no Quadro 12A.

Quadro 12A – Publicações identificadas e pré-selecionadas resultantes da busca de Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa

Ano de Publicação	Quantidade de Publicações	
	Selecionados para leitura de resumos	Selecionados para leitura integral
1961	1	1
1972	1	1
1974	1	1
1983	1	0
1989	2	0
1994	1	1
1998	1	1
2000	2	1
2002	1	1
2003	3	1
2005	4	2
2006	3	1
2007	2	1
2009	4	1
2010	6	1
2014	5	1
2015	4	2
2016	6	1
2017	4	0
2018	4	1
2019	5	0
2020	4	0
Total	65	19

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas foram as 19 obras pré-selecionadas, que, após a leitura na íntegra e análise delas, subsequentemente serão ou não selecionadas para compor a revisão da literatura.

1.2.5 Quinta Etapa: análise dos estudos pré-selecionados, identificação dos estudos selecionados

Na quinta etapa da construção da revisão integrativa, foram analisados os estudos pré-selecionados e identificados aqueles que serão apresentados a seguir.

Desse modo, após a obtenção das 28 publicações pré-selecionadas na etapa anterior (1.2.4.1 Identificação dos Estudos Pré-selecionados na Base de Dados Scopus), foram realizadas as leituras na íntegra, tendo como resultado final as 20 publicações selecionadas que irão compor a revisão da literatura (Quadro 13A).

Quadro 13A – Identificação das pré-seleções e seleções na base de dados Scopus

Identificação dos Estudos (Base Scopus)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
28	20
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 20</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à lista de referência bibliográficas, oriunda da etapa anterior (1.2.4.2.1 Pesquisa nas Referências mais Citadas e Consideradas Importantes Oriundas das Publicações Pré-selecionadas na Base de Dados Scopus), foram pré-selecionadas 55 publicações, das quais, após a realização das leituras na íntegra, foi obtido como resultado final 40 publicações selecionadas que irão compor a revisão da literatura (Quadro 14A).

Quadro 14A – Identificação das pré-seleções e seleções nas Referências mais Citadas e Consideradas Importantes Oriundas das Publicações Pré-selecionadas na Base de Dados Scopus

Identificação dos Estudos (referências mais citadas e consideradas importantes oriundas das publicações pré-selecionadas na Base de Dados Scopus)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
55	40
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 40</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à lista de estudos identificados no *site* do Instituto Positivo, oriunda da etapa anterior (1.2.4.2.2 Pesquisa no Acervo Digital do Instituto Positivo), foram pré-selecionadas 15 publicações, das quais, após a realização das leituras na íntegra, foram selecionadas seis publicações para serem utilizadas na revisão da literatura (Quadro 15A).

Quadro 15A – Identificação das pré-seleções e seleções do Acervo Digital do Instituto Positivo

Identificação dos Estudos (acervo digital Instituto Positivo)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
15	06
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 06</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Referente à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados, durante a etapa anterior (1.2.4.3.1 Pesquisa em Bancos de Teses e Dissertações do PPGE GC), após a busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC, obteve-se uma lista de 14 publicações pré-selecionadas, das quais, logo após a leitura das publicações na íntegra, foram selecionados oito estudos (Quadro 16A).

Quadro 16A – Identificação das pré-seleções e seleções do Bancos de Teses e Dissertações do PPGE GC

Identificação dos Estudos (Bancos de Teses e Dissertações do PPGE GC)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
14	08
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 08</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados, durante a etapa anterior (1.2.4.3.2 Pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES), foram pré-selecionados 16 estudos, dos quais, logo após a leitura na íntegra, foram selecionados oito estudos para compor a revisão da literatura (Quadro 17A).

Quadro 17A – Identificação das pré-seleções e seleções do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes

Identificação dos Estudos (Catálogo de Teses e Dissertações da Capes)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
16	08
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 08</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, na pesquisa realizada no tópico (1.2.4.4.1 Pesquisa em Livros do PPGE GC e/ou Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI), obteve-se uma pré-seleção de 21 obras publicadas por alunos e/ou professores do PPGE GC e CoMovI, das quais foram selecionadas sete obras para compor a revisão da literatura (Quadro 18A).

Quadro 18A – Identificação das pré-seleções e seleções da Pesquisa em Livros do PPGEGC e/ou Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI)

Identificação dos Estudos (Livros do PPGEGC e/ou Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
21	07
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 07</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, referente à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados, durante a etapa anterior (1.2.4.4.2 Pesquisa em Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa), obteve-se uma pré-seleção de 19 publicação, das quais foram selecionados sete estudos para compor a revisão da literatura da presente dissertação (Quadro 19A).

Quadro 19A – Identificação das pré-seleções e seleções da Pesquisa em Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa

Identificação dos Estudos (Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa)	
Publicações Pré-selecionadas	Publicações selecionadas
19	07
<i>Total de estudos para compor a Revisão da Literatura – 07</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, após análise dos trabalhos pré-selecionados e identificação dos estudos selecionados para a construção da revisão sistemática integrativa, segue-se para a etapa subsequente, a apresentação dos resultados.

1.2.6 Sexta Etapa: apresentação dos resultados

A sexta etapa consiste em listar de forma descritiva todos os estudos selecionados para compor a revisão sistemática integrativa da literatura da presente dissertação.

Após a leitura na íntegra das publicações pré-selecionadas na base de dados Scopus, foram selecionadas 20 publicações para a construção da revisão da literatura. No que se refere a outras fontes de produção científica, oriundas das referências da base de dados Scopus, foram selecionadas 35 publicações para compor o presente estudo. Com o resultado da pesquisa no acervo digital do *site* do Instituto Positivo e após a análise deles, foram selecionadas seis obras para fazer parte do embasamento. Quanto à seleção das dissertações e teses, foram selecionados

oito estudos, oriundos do banco de dados da BTD-EGC da UFSC e oito dissertações e teses oriundas do Catálogo da Capes para compor a revisão da literatura. Ainda serão apresentados os sete livros selecionados para compor a revisão da literatura, oriundos da pesquisa em Livros do PPGEHC e/ou Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia (CoMovI), e a lista dos sete livros selecionados, na pesquisa geral, de obras relevantes para a temática da presente pesquisa.

A lista de publicações selecionadas para compor a revisão da literatura apresenta importantes obras para a temática da presente dissertação, como é possível observar no quadro 20A.

Quadro 20A – Lista final de publicações selecionadas para serem utilizadas na revisão da literatura

N.	Ano	Título	Autor	Fonte
1	1961	Capitalismo, Socialismo e Democracia	SCHUMPETER, J. A.	Fundo de Cultura
2	1946	<i>El apogeo del capitalismo</i>	SOMBART, W.	Fondo de Cultura Economica
3	1953	<i>El burgues: contribucion a la historia moral e intelectual del hombre economico moderno</i>	SOMBART, W.	Oresme
4	1972	A sociedade competitiva: realização e progresso social	MCCLELLAND, D.; CLELLAND, C. M. C.	Expressão e Cultura.
5	1983	Tratado de economia política	SAY, J. B.	Coleção (Os economistas) Ed. Abril
6	1987	Inovação e espírito empreendedor	DRUCKER, P. F.	Pioneira
7	1988	Constituição da República Federativa do Brasil	Constituição de 1988	Brasil
8	1991	O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações	FILION, L. J.	Revista de Administração de Empresas
9	1994	Filosofia da Educação	LUCKESI, C. C.	Cortez
10	1995	A tripla hélice: relações universidade-indústria-governo. Um laboratório de desenvolvimento econômico baseado no conhecimento	ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L.	EASST Review
11	1996	Lei de diretrizes e bases da educação nacional.	Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996	Brasil – Ministério da Educação
12	1997	<i>Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A ten-year literature review</i>	GORMAN, G., HANLON, D., KING, W.	International Small Business Journal
13	1998	A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global	SALAMON, L.	Revista de Administração

14	1998	Educação para o empreendedorismo	BARRETO, L. P.	Educação Brasileira
15	1999	Oficina do empreendedor	DOLABELA, F.	Cultura
16	1999	Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios	FILION, L. J.	Revista de Administração – USP
17	2000	Le processus d'identification des compétences clés: proposition d'un mode opératoire.	SARGIS, C.	Congrès ASAC-IFSAM
18	2001	Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil	CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de; DOURADO, L. F.	Educ. Soc., Campinas
19	2001	Verbetes Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova	MENEZES, E. T. de.	Midiamix Editora
20	2001	Vivências empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação.	BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M.	UFSC
21	2002	História do lugar: um método de ensino e pesquisa para as escolas de nível médio e fundamental	SANTOS, J. J. M.	História, Ciências, Saúde – Manguinhos,
22	2003	Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento	ALMEIDA, PEDRO J. M. B. de	Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa - Dissertação - CAPES
23	2003	Pedagogia empreendedora	DOLABELA, F.	Editora de Cultura
24	2004	As reformas da educação escolar brasileira e a formação de um intelectual urbano de novo tipo.	NEVES, L. M. W.	ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP – Campinas
25	2005	Viagem ao Mundo do Empreendedorismo	MALHEIROS, R. de C. da C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. DE A. <i>et al</i> Organizadores	IEA – Instituto de Estudos Avançados
26	2005	A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica.	ANTONELLO, C. S.	Bookman
27	2005	Os desafios da educação no Brasil	SCHWARTZMAN, S. <i>et al.</i>	Nova Fronteira
28	2007	Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política?	ARELARO, L. R. G.	Educ. Soc., Campinas
29	2007	Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso	DORNELAS, J. C. A.	Elsevier
30	2008	COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO – PERTINÊNCIA, CONCORRÊNCIA OU COMPLEMENTARIDADE	KEMCZINSKI, A.; MAREK, J.; HOUNSELL, M. DA S.; GASPARINI, I.	Revista Produção

31	2009	O empreendedor: empreender como opção de carreira	DEGEN, R. J.	Prentice Hall do Brasil
32	2009	Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor	CHIAVENATO, I.	Saraiva
33	2010	<i>The effects of entrepreneurship education</i>	GRAEVENITZ, G. VON; HARHOFF D.; WEBER R.	Journal of Economic Behavior and Organization
34	2010	Constituição, federação e propostas para o novo Plano Nacional de Educação: análise das propostas de organização nacional da educação brasileira a partir do regime de colaboração	ARAÚJO, G. C.	Educ. Soc., Campinas
35	2011	Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas	COAN, M.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGE – Tese – CAPES
36	2011	Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	WILLERDING, I. A. V.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC – Dissertação BT-D-EGC
37	2012	Municípios e Estados – Experiências com Arranjos Cooperativos	Fundação Konrad Adenauer	Instituto Positivo
38	2011	O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho	BARBOSA, A. M. e S.	Revista de Sociologia e Política
39	2011	A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo	COSTA, A. M. da; BARROS, D. F. e CARVALHO, J. L. F.	Revista de Administração Contemporânea
40	2011	Empreendendo no conhecimento, visando à saúde do homem	MELCHER, G. S.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, E. M.	Pandion
41	2012	Arranjos de Desenvolvimento de Educação	RAMOS, M. N.	Instituto Positivo
42	2012	Educação empreendedora em contabilidade	MATIAS, M. A.; MARTINS, G. A.	Revista Brasileira de Contabilidade
43	2012	Regime de Colaboração: o Contexto histórico das ações e das práticas em educação	FERNANDES, T. W. DE P.	Instituto Positivo
44	2012	Resolução do CNE Arranjos de Desenvolvimento da Educação	CNE/ BRASIL MEC	MEC
45	2012	A introdução do empreendedorismo na educação brasileira: primeiras considerações	SOUZA, S. A. de	Educação & Linguagem
46	2012	Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança	SCHMITZ, A. L. F.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Tese - BT-D-EGC
47	2013	Educação, Escola e Didática: Uma Análise dos Conceitos das Alunas do Curso de Pedagogia do Terceiro Ano – UEL	BUENO A. M. O, PEREIRA E. K. R. O.	II Jornal didática e I Seminário de Pesquisa do CEMAD.

48	2013	Sistema Municipal de Educação de Juiz de Fora: as interfaces dos caminhos da cooperação e colaboração	FERNANDES, T. W. DE P.	Universidade Federal de Juiz de Fora/PPGE Dissertação Capes
49	2013	Relações intergovernamentais na educação: fundos, convênios, consórcios públicos e arranjos de desenvolvimento da educação	OLIVEIRA, DE C.; GANZELI, P.	Educação e Sociedade
50	2013	Social Entrepreneurship: a Reflection for Adopting Public Policies that Support the Third Sector in Brazil	LADEIRA, F. M. B; MACHADO, H. V.	Journal of technology management & innovation
51	2013	Federalismo e políticas educacionais no Brasil: equalização e atuação do empresariado como projetos em disputa para a regulamentação do regime de colaboração	ARAÚJO, G. C.	Educ. Soc., Campinas
52	2014	Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação	NICOLETI, J. E.	Universidade Estadual Paulista Tese Capes
53	2014	Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor	ROCHA, E. L. de C; FREITAS, A. A. F.	Rev. adm. contemp. [online]
54	2014	Empreendedorismo contemporâneo: Teorias e Tipologias	AVENI, A.	Atlas
55	2014	Plano Nacional de Educação 2014-2024: Lei n. 13.005	BRASIL – MEC	MEC
56	2014	Entrepreneurs' innovation benefitting from their education and training and from national policy and culture: A global study	HOVNE, A. S.; HOVNE B.S.; SCHØTT T.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
57	2015	Empreendedorismo: Conceitos e definições.	BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.	Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia
58	2015	Relatório Educação para Todos no Brasil 2000-2015	BRASIL – MEC	MEC
59	2015	A importância das políticas públicas educacionais na região do Pampa	SCHNEIDER, M. J. <i>et al.</i>	In anais do VII Salão do Instituto de Ensino, Pesquisa e Extensão. Universidade Federal do Pampa
60	2015	O empreendedorismo sob um enfoque sistêmico da organização	GOMES, R. K. <i>et al.</i>	Revista Espacios
61	2015	<i>Entrepreneurship policy implementation model in Indonesia</i>	MIRZANTI, I. R.; SIMATUPANG T. M.; LARSO D.	<i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i>
62	2016	Usos e abusos do formal e não formal em educação. <i>Uses and abuses of formal and non-formal education</i>	VIEIRA, R.; VIEIRA, A. M.	Revista Série-Estudos
63	2016	Gestão Empreendedora de Inovação: recomendações e boas práticas	LAPOLLI, E. M. <i>et al</i> Organizadores	Pandion

64	2016	Vivendo e empreendendo: cases de sucesso	LAPOLLI, E. M. <i>et al</i> Organizadores	Pandion
65	2017	Empreendedorismo e Inovação Social	LAPOLLI, E. M. <i>et al</i> Organizadores	Pandion
66	2017	Educação Empreendedora: características e atitudes de discentes e docentes	KRÜGER, C.	Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria
67	2017	<i>Entrepreneurial education and internationalisation of firms in transition economies: A conceptual framework from the case of Croatia</i>	RIALTI, R.; PELLEGRINI, M. M.; CAPUTO, A.; DABIC, M.	<i>World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i>
68	2017	As Políticas Públicas e o Direito à Educação: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego Versus Plano Nacional De Educação	LIMA, M.; PACHECO, Z. S. T. de A.	Educ. Soc., Campinas,
69	2017	Empreendedorismo e profissionais da informação.	SPUDEIT, D. F. A. de O	AtoZ
70	2017	Históricos e Metas do ADE-GRANFPOLIS	REVISTA DE RESULTADOS	Instituto Positivo
71	2017	Cooperação Intermunicipal: experiência de Arranjo de Desenvolvimento da Educação no Brasil	ABRUCIO, F. L.	Positivo
72	2018	<i>Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions</i>	BISCHOFF, K.; VOLKMANN, C. K.; AUDRETSCH, D. B.	<i>J. Technol Transf</i>
73	2018	EDUCAÇÃO FORA DA CAIXA (Volume 3)	TEIXEIRA, C. S.; SOUZA, M. V. DE, <i>et al</i> Organizadores	Perse
74	2018	Federalismo Cooperativo e Educação no Brasil: 30 Anos de Omissões e Ambivalências	ARAÚJO, G. C.	Educ. Soc., Campinas
75	2018	Formação do empreendedor social e a educação formal e não formal: um estudo a partir de narrativas de história de vida	ITELVINO, L. DA S. <i>et al</i>	Ensaio: aval.pol públ.Educ.
76	2018	Modelo de Maturidade do Sistema de Educação Corporativa	KRAEMER, R.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Dissertação BTDEGC
77	2019	Fatores que Facilitam o Comportamento Intraempreendedor em Organizações Inovadoras	FELICIANO, F. K.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Dissertação BTDEGC
78	2019	Desafios da Implantação de um Regime de Colaboração: o Caso do Pacto Pela Aprendizagem no Espírito Santo – PAES	FREITAS, A. P. de	Universidade Federal do Espírito Santo/PPGGP Dissertação CAPES
79	2019	Arranjos de desenvolvimento da educação: caminhos para implantação e gestão	MÄDER, M. P. M.	Instituto Positivo
80	2019		FELLNHOFER, K.	<i>Educational Research Review</i>

		<i>Toward a taxonomy of entrepreneurship education research literature: A bibliometric mapping and visualization</i>		
81	2019	Arranjos de Desenvolvimento da Educação (ADEs): nova oportunidade de negócios educacionais para as organizações do setor privado	CARVALHO, E. J. de	Revista Brasileira de Política e Administração da Educação
82	2020	Arranjos de Desenvolvimento da Educação: da parceria público-privada à disputa pelo fundo público educacional	PIRES, D. O.; CARVALHO, E. J. G. de.	Educação em Revista
83	2020	Arranjo Educacional da região da grande Florianópolis: Um estudo de caso.	BORGES, J. C. <i>et al</i>	Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento
84	2020	Arranjos institucionais para a gestão da educação em territórios da Bahia: tensões entre o público e o privado	MIRANDA, M. DA S.; CUNHA, M. C.; PEREIRA R. DA S.	Educação em Revista
85	2020	<i>Stakeholders' role in entrepreneurship education and training programmes with impacts on regional development</i>	GALVÃO, A. R.; MARQUES C.S.E.; FERREIRA J.J.; BRAGA V.	<i>Journal of Rural Studies</i>
86	2020	Arranjos de Desenvolvimento da Educação: "o que podemos fazer melhor se estivermos atuando em conjunto?"	PVE- PARCERIA PELA VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO	Instituto Votorantim
87	2020	Pesquisa Social em Educação e o Sucesso Educacional no Brasil	TAVARES JR, F.	Lua Nova
88	2020	EDUCAÇÃO FORA DA CAIXA tendências internacionais e perspectivas sobre a inovação na educação – Vol. 5.	TEIXEIRA, C. S.; LEBLER, C. D. C.; SOUZA, M. V. de.	Blucher
89	2020	Empreendendo e Realizando Sonhos	LAPOLLI, E. M. <i>et al</i> Organizadores	Pandion
90	2020	Canvas para Identificação do Perfil Empreendedor: um modelo conceitual com base na visão sistêmica	NASCIMENTO, L. M.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Dissertação BTDEGC
91	2020	Capacidade de implementação de políticas públicas de educação por sistemas municipais de ensino: um estudo de caso	SARAIVA, A. de L.	Universidade Federal de Minas Gerais/PPECIS Tese Capes
92	2021	Felicidade no Trabalho: o seu Significado Visando Proporcionar Melhorias na Produtividade Organizacional	LAPOLLI, J. R	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Dissertação BTDEGC
93	2021	Terceira Via e as Políticas Educacionais Brasileiras: uma Investigação sobre o Programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos em Londrina	RISSI, L. M. S.	Universidade Estadual de Londrina/PPGE Dissertação Capes

94	2021	Desenvolvimento Regional Inteligente a partir da Governança em Rede no Contexto de Ecossistemas de Empreendedorismo Inovador	PANISSON, C.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Tese BT-D-EGC
95	2021	Modelo de design educacional para planejamento para experiência de aprendizagem inclusiva no contexto digital	PRIMO, L.P. C. de A.	Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC Tese BT-D-EGC
96	2021	Revista Colaboração – 7/2021	Editora Positivo	Instituto Positivo

Fonte: Elaborado pelo autor

Essas são as referências a serem utilizadas para a construção da revisão da literatura. Ao todo são 96 publicações que farão a sustentação teórica da presente dissertação.

2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante as etapas do processo de revisão sistemática integrativa da literatura, o aprofundamento por meio das buscas foi de suma importância para tornar o estudo relevante e consistente.

Por intermédio das pesquisas nas mais variadas fontes bibliográficas, obteve-se uma pré-seleção total de 169 publicações, das quais, após a realização das leituras na íntegra, selecionou-se 96 publicações para compor a revisão da literatura, conforme Quadro 21A.

Quadro 21A – Estudos pré-selecionados e selecionados e suas respectivas fontes

Origem/Fonte		Número de Estudos Pré-Selecionados	Número de Estudos Selecionados
Scopus		28	20
Outras Fontes	Referências das pré-seleções Scopus	55	40
	Acervo Digital Instituto Positivo	15	06
Bases de Teses e Dissertações	Banco de Teses e Dissertações do PPGEGC	14	08
	Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	16	08
Livros	PPGEGC/CoMovI	21	07
	Livros em Geral, Relevantes para a Temática de Pesquisa	19	07
Total		169	96

Fonte: Elaborado pelo autor em 20/10/2021

Ao observar os resultados, torna-se evidente o grande quantitativo de estudos voltados para a educação empreendedora, entretanto, a presente dissertação confrontou-se com uma ausência de estudos relacionados ao empreendedorismo educacional. Diante da limitação de estudos relacionados ao empreendedorismo educacional, percebeu-se uma lacuna entre o empreendedorismo e a educação, pois os estudos abordam uma educação empreendedora e não o empreendedorismo voltado para o desenvolvimento de políticas educacionais.

Por fim, observou-se quanto a temática educação e empreendedorismo, ligada às políticas públicas, especialmente as políticas dos arranjos educacionais, ainda é algo incipiente. Esse fato demonstra a importância da presente dissertação, tanto para a academia quanto para o contexto educacional e a sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. B. **Ensaio sobre a aula: narrativas e reflexões da docência**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 5, n. 11, p. 121-136, 2 dez. 2011.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre, RS: Bookman Editora, 2015. 204p.

ELSEVIER. *Scopus*. Amsterdam: Elsevier, 2004. (Material publicitário).

FELICIANO, F. K. **Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor em organizações inovadoras**. 2019. 165f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FIGUEIREDO, N. Da importância dos artigos de revisão da literatura. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, jan.-dez. 1990.

JACSO, P. As we may search – Comparison of major features of the Web of Science, Scopus and Google Scholar citation-based and citation-enhanced databases. **Current Science**, [s.l.], v. 89, n.9, p. 1.537-1.547, nov. 2005.

NICOLETI, J. E. **Arranjos de desenvolvimento da educação: uma alternativa partilhada de gestão municipal da educação**. 2014. 133f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, SP, 2014.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite. (org.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. p. 21-30.

OLIVEIRA, C. de; GANZELI, P. Relações intergovernamentais na educação: fundos, convênios, consórcios públicos e arranjos de desenvolvimento da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1.031-1.047, Dec. 2013. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000400002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 22 mar. 2021.

PEREIRA, A. L.; BACHION, M. M. Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 491-498, dez. 2006.

PIRES, D. de O.; CARVALHO, E. J. G. de. Arranjos de Desenvolvimento da Educação: da parceria público-privada à disputa pelo fundo público educacional. **Educ. Rev.**, Curitiba, v. 36, e77538, 2020. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602020000100811&lng=pt&nrm=iso. Acessos em: 22 mar. 2021.

SANTOS, J. J. M. História do lugar: um método de ensino e pesquisa para as escolas de nível médio e fundamental. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 105-124, jan.-abr. 2002.

TAYLOR, D.; PROCTER, M. **The literature review: a few tips on conducting it**. 2001. Disponível em: <http://www.utoronto.ca/writing/30litrev.html>. Acesso em: 4 mar. 2020.

TORRACO R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, [s.l.], v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, [s.l.], v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS



Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Tecnológico – CTC

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento

Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –
CoMovi



ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) Sr. (a), sou aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma pesquisa de dissertação com o objetivo de realizar uma pesquisa de campo com os membros ADE-GRANFPOLIS, e assim, identificar possíveis competências empreendedoras e como as mesmas contribuíram diretamente com o desenvolvimento do arranjo. Na pesquisa prévia houve a indicação de seu nome. Para tal, preciso de sua colaboração no sentido de responder a algumas perguntas. Cabe ainda frisar, que seu nome será mantido em sigilo.

1ª Situação – Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo ou que você pensou no tempo que levaria).

2ª Situação – Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).

3ª Situação – Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.

4ª Situação – Descreva uma situação em que você teve uma atitude sua marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).

5ª Situação – Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).

6ª Situação – Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento?

7ª Situação – Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.

8ª Situação – Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.

9ª Situação – Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.

10ª Situação – Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Obrigado por sua colaboração!

Atenciosamente,

José Carlos Borges

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico – CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –
CoMovI



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezado(a) participante, você está sendo convidado(a) para contribuir com a pesquisa **ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO, competências empreendedoras requeridas**, realizada pelo mestrando JOSÉ CARLOS BORGES sob a orientação da Professora Édis Mafra Lapolli, Dra. do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC), com base na Resolução número 510/2016 do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CEPSH) e da Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012 que dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

Você foi selecionado(a) intencionalmente e sua presença é voluntária e você tem plena autonomia para decidir sobre a sua participação. Embora sua contribuição seja muito importante para a realização deste estudo, uma possível recusa em participar ou desistência em qualquer tempo não trará nenhum prejuízo em sua relação com os pesquisadores ou com o Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI – UFSC/CNPq.

O objetivo deste estudo é analisar a contribuição do empreendedorismo na implementação do Arranjo de Desenvolvimento da Educação da Grande Florianópolis.

As informações obtidas durante a análise dos dados, envolvendo o texto transcrito, correspondente ao registro sonoro/audiovisual de cada entrevista, será submetido ao respectivo autor entrevistado para sua apreciação e possível correção ou alteração do conteúdo. Você somente será identificado, com a citação do seu nome, caso concorde com a sua identificação. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso à totalidade dos dados. Esse aspecto se chama confidencialidade e garante que apenas os pesquisadores do projeto, os quais se comprometem com o dever de sigilo terão acesso aos seus dados e não farão uso dessas informações para outras finalidades não relacionadas com a pesquisa científica, conforme preconizado pela mencionada Resolução número 510 de 2016, onde se definem os projetos de Ciências Humanas e Sociais como aqueles que “se voltam para o conhecimento, compreensão das condições, existência, vivência e saberes das pessoas e dos grupos, em suas relações sociais, institucionais, seus valores culturais, suas ordenações históricas e políticas e suas formas de subjetividade e comunicação, de forma direta ou indireta, incluindo modalidades de pesquisa que envolvem intervenção”, sendo esses projetos avaliados pelo sistema CEP/CONEP à luz da referida resolução.

Também, em relação aos aspectos éticos, esta pesquisa segue o rito do rigor científico e as premissas éticas, em conformidade com a Resolução 466/2012/CNS, que pondera sobre o respeito pela dignidade humana e pela proteção necessária aos participantes das pesquisas científicas que envolve seres humanos. Nessa abrangência, considera-se o desenvolvimento científico e tecnológico como o resultado do engajamento ético e do rigor científico, simultaneamente com a credibilidade científica e o reconhecimento social por suas descobertas,

proporcionando bem-estar e qualidade de vida ao ser humano, para as presentes e futuras gerações.

Haverá acompanhamento com assistência a você, participante da pesquisa, contudo em caso de dúvidas poderá entrar em contato com o responsável do estudo pelo e-mail **zeka_borges@yahoo.com.br** ou pelo telefone **(48) 99803-3423 (José Carlos)**, 24 horas por dia, sete dias na semana.

Desde já expresso minha gratidão pela sua contribuição para o aprimoramento acadêmico e alcance do objetivo desta pesquisa.

Eu, _____, CPF _____, li este documento e obtive dos pesquisadores todas as informações que julguei necessárias para meu esclarecimento e opto por livre e espontânea vontade a participar da pesquisa, compreendo os meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar do estudo e em ceder meus dados para o banco de dados da equipe de pesquisadores. Permito que os pesquisadores obtenham registro audiovisual como fotografias, filmagens e/ou gravações de áudio da minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Compreendo que os resultados deste estudo poderão ser publicados em periódicos científicos e/ou apresentados em congressos e que as informações obtidas relacionadas à minha pessoa podem ser publicadas em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, livros ou periódicos científicos, preservando o anonimato.

Compreendo sobre o que, como e por que esse estudo está sendo feito, e assino este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, elaborado em duas vias de igual teor, rubricado em todas as páginas e assinado por mim, convidado(a) a participar dessa pesquisa, ou meu representante legal, pela pesquisadora responsável ou pessoa por ela delegada, recebendo uma cópia deste documento de consentimento (TCLE).

_____ Nome	_____ Assinatura
_____ Local	_____/_____/_____ Data

José Carlos Borges
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)
Pesquisador do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – CoMovI UFSC/CNPq
E-mail: zeka_borges@yahoo.com.br
Fone: (48) 99803-3423

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS – INDICAÇÃO



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico – CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento
Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia –
CoMovI



Indicação de Sujeitos para Realização de Entrevista

Prezados gestores,

Solicito alguns minutos do seu tempo, para apresentar-me e também lhe explicar o motivo do meu contato. Me chamo José Carlos Borges, sou aluno do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) e estou realizando uma enquete que indicará os sujeitos da minha pesquisa de dissertação. Minha dissertação tem como título “ARRANJO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – competências empreendedoras requeridas” e busca entender acerca das características/ competências empreendedoras e suas contribuições para o âmbito educacional, em especial os ADEs. Para tanto, preciso da sua colaboração no sentido de indicar de 03 a 05 sujeitos do ADE-GRANFPOLIS, que durante sua atuação nas atividades de implementação do arranjo teve ou tem grande importância. Sua participação é de suma importância para a continuidade da presente pesquisa, desde já agradeço sua atenção e possível contribuição.

Atenciosamente,

José Carlos Borges