



Responsible Editor: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Associate Editor: Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia
Evaluation Process: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais

RESUMO

Objetivo: averiguar se a criação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública do sul de Minas Gerais pode ser compreendida como uma ação empreendedora.

Método: abordagem qualitativa e descritiva, apoiada na realização de um estudo de caso observacional. As informações foram obtidas através da observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental, e analisadas pela técnica da análise temática, a partir do esquema teórico proposto.

Originalidade/Relevância: deslocar o foco dos estudos que destacam o indivíduo empreendedor, para a ação empreendedora propriamente dita, e explorar o tema do “Pós-compra” nas organizações públicas. Este trabalho é uma forma de proporcionar à sociedade o conhecimento das diferentes ações inovadoras promovidas pela Universidade pesquisada, além de inspirar outras organizações públicas a desenvolverem ações semelhantes.

Resultados: a criação do setor proporcionou resultados sociais no contexto da Universidade pesquisada, os quais se manifestaram através da geração de benefícios qualitativos (mudança da visão por parte dos fornecedores, suporte aos membros da comunidade universitária e impacto positivo no atendimento das necessidades de materiais) e quantitativos (redução de valores inscritos em Restos a Pagar, melhoria da execução orçamentária e gestão de recursos e, ainda, a melhoria dos índices contábeis da instituição). Pelas características apresentadas, tem-se que a criação do setor pode ser compreendida como uma ação empreendedora.

Contribuições teóricas/metodológicas: além da contribuição para o campo de estudos sobre empreendedorismo público, o trabalho propõe um esquema teórico que pode ser empregado em novas pesquisas empíricas com o intuito de compreender a ocorrência da ação empreendedora no setor público.

Palavras-chave: Ação empreendedora. Empreendedorismo público. Ação empreendedora no setor público. Compras públicas.

How to Cite (APA)

Lacerda, G. D., & Andrade, D. M. (2021). Ação Empreendedora no Setor Público: O “Pós-compra” de uma Universidade Pública de Minas Gerais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(2), 185-203. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a3

Gilson David Lacerda

Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil
gilsondlacerda@gmail.com

Daniela Meirelles Andrade

Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil
daniela.andrade@ufla.br

Recebido: Setembro 17, 2020

Revisado: Abril 05, 2020

Aceito: Maio 01, 2020

Publicado: Agosto 31, 2021



1 INTRODUÇÃO

Seja no setor privado ou no setor público, as abordagens do empreendedorismo normalmente dão mais ênfase ao indivíduo do que à ação empreendedora propriamente dita. Contudo, essa forma individualista de investigar o empreendedorismo passou a ser questionada por alguns autores, como Borges (2018), Gomes (2010), Gomes, Lima e Cappelle (2013), Klein (2008), Nascimento (2018), Paiva Júnior (2004), Spedale e Watson (2014) e Watson (2013), que propõem estudar o fenômeno por uma perspectiva mais abrangente, qual seja, a da ação empreendedora.

No entendimento de Lima (2010) e de Zen e Fracasso (2008), nas organizações privadas, a ação empreendedora pode ser compreendida como uma ação coletiva que, a partir da criação de novos bens e serviços, visa proporcionar valor econômico (Boszczowski & Teixeira, 2012). No setor público, embora a ação coletiva também seja uma característica das ações empreendedoras (Sousa, 2010; Sousa, Paiva Júnior, & Lira, 2010), essas são voltadas para a geração de benefícios sociais (Xavier Filho, Sousa, Paiva Júnior, & Souza, 2014).

Nas universidades públicas, por exemplo, Marques (2016) explica que as ações empreendedoras são induzidas pelas iniciativas dos dirigentes, porém ressalta que, embora a atuação do gestor seja relevante, o que se observa, na prática, é uma ação coletiva que busca diversos objetivos. Guimarães (2014) acrescenta que a ação empreendedora perpassa um movimento inovador e remete ao desafio de se encontrar alternativas que sejam eficientes e atendam aos anseios da comunidade acadêmica.

Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011) afirmam que, ao longo das últimas décadas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) vêm buscando melhores formas de atuar por meio da criação de novos processos e práticas de gestão para atender ao interesse dos seus *stakeholders*, tendência que pode ser observada na área de compras públicas. Assis (2015) comenta que os governos têm criado processos e métodos de trabalho mais ágeis, flexíveis e eficientes para realizar suas aquisições e contratações, sem, contudo, deixar de observar as obrigações legais.

A preocupação e o esforço dos órgãos públicos, especialmente das IFES, de melhorar a gestão dos recursos e criar novas práticas e novos procedimentos internos são um tema abordado na pesquisa de Pinheiro (2017), que destaca a importância do trabalho de um setor de “pós-compra” de exercer a função de monitorar e controlar o cumprimento das obrigações contratuais e legais, por parte dos licitantes e das contratadas, e de apurar eventual descumprimento de tais obrigações, por meio da instauração de Processo Administrativo Sancionatório (Abreu, 2015).

Ao comparar a estrutura de aplicação de sanções administrativas de quatro IFES situadas no estado de Minas Gerais (MG), Pinheiro (2017) explica que, na prática, as penalidades referidas não são aplicadas de maneira eficiente pelas IFES. Não obstante, no final do ano de 2015, uma universidade pública do sul de MG (UPSMG), a partir de uma ideia oriunda de servidores lotados em diferentes setores administrativos da instituição, deu início ao processo de criação e implementação de um setor de “pós-compra” para atuar, especialmente, no acompanhamento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais pelos fornecedores e na apuração de eventuais infrações administrativas.

Informações disponibilizadas no Painel de Compras do Governo Federal (<http://painelcompras.economia.gov.br/>) mostram a participação da UPSMG no total de compras efetuadas pelo Ministério da Educação (MEC) no ano de 2018. Nesse mesmo ano, o MEC realizou mais de 58 mil processos de compras, perfazendo um valor de aproximadamente 11,4 bilhões de reais. Desse montante, cerca de 62,4 milhões foram destinados aos mais de 170 processos de compras realizados pela UPSMG.

Em acréscimo, um estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em 2018, para verificar a vulnerabilidade dos órgãos públicos federais quanto a fraudes e corrupção, constatou que a UPSMG teve o menor índice de fragilidade no controle de fraudes e corrupção entre as dezenove IFES mineiras analisadas, ou seja, é a IFES que possui os mecanismos de prevenção mais fortes contra fraudes e corrupção no estado de MG. Em nível nacional, essa IFES ficou com o segundo melhor resultado (Portal UFLA, 2018).

Em vista da ação dessa universidade mineira de criar o setor de “pós-compra” e de sua importância e seu destaque no cenário nacional, especialmente em matéria de gestão, surge a seguinte indagação: de que forma a criação do setor de “pós-compra” em uma UPSMG pode ser compreendida como uma ação empreendedora? Para responder ao problema apresentado, o objetivo deste artigo é averiguar se a criação do setor de “pós-compra” em uma UPSMG pode ser compreendida como uma ação empreendedora. Os objetivos específicos são: (i) descrever e analisar o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra” e (ii) verificar as implicações e os resultados da criação desse setor como ação empreendedora.

Para a realização deste estudo, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, apoiada na realização de um estudo de caso observacional. As informações foram obtidas por meio das técnicas de observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental, e foram analisadas pela técnica da análise temática, a partir do esquema teórico proposto.

Além desta introdução, o estudo está estruturado em referencial teórico, metodologia, resultados, considerações finais e, ainda, referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ação empreendedora no setor público

Nascimento (2018) entende que as ações empreendedoras públicas surgem do diálogo, do compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes pessoas e do trabalho coletivo de atores na criação ou melhoria de um empreendimento, na produção de novos bens e serviços ou, ainda, na resolução de tensões e conflitos que culmina em um processo inovador para atender demandas públicas.

Teixeira, Andrade, Alcântara e Oliveira (2019) demonstram que as ações empreendedoras nas organizações públicas se configuram como oportunidades e transformações que resultam na melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Para Borges (2018), a ação empreendedora pública pode ser desenvolvida em diversas áreas e surgir de ações individuais ou coletivas, que podem partir de diferentes níveis hierárquicos da organização ou da própria sociedade civil.

Silva, Valadares e Andrade (2016) explicam que a ação empreendedora no setor público pode ocorrer por meio da formulação e implementação de políticas públicas que visam ao atendimento de questões relacionadas à emancipação social, política e econômica.

Nascimento (2018) explica o processo de emergência da ação empreendedora pública a partir dos conceitos de orientação de vida, lógicas e tensões institucionais. A orientação de vida é o processo pelo qual o indivíduo atribui significados a sua circunstância pessoal e social (Spedale & Watson, 2014; Watson, 2013). É, também, um conjunto de padrões biográficos, como a história pessoal, as vivências, os valores éticos e os hábitos positivos (Nascimento, 2018), entendidos como a repetição de práticas de sucesso (Spedale & Watson, 2014) que influenciam as ações cotidianas. As lógicas institucionais são os padrões históricos, construídos a partir de práticas materiais, valores e crenças, que conduzem a organização e o

comportamento dos seus membros (Spedale & Watson, 2014; Thornton & Ocasio, 1999). Já as tensões são as circunstâncias pessoais ou sociais que levam as pessoas a agir de forma diferente (Spedale & Watson, 2014; Watson, 2013), isto é, são situações que, por causarem algum desconforto, devem ser modificadas. As tensões institucionais são situações em que as rotinas estabelecidas são ameaçadas, ou seja, é quando as pessoas identificam que determinada prática organizacional precisa ser alterada (Spedale & Watson, 2014). Assim, quando considerados em conjunto, os conceitos de lógicas e tensões institucionais retratam o contexto organizacional, pois englobam temas como as práticas, os padrões e as rotinas organizacionais.

Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) explicam que os valores éticos orientam a boa conduta das pessoas, e a presença desses valores na ação empreendedora pública traz credibilidade e confiança aos demais atores e parceiros envolvidos na ação.

Groot e Dankbaar (2014) e Silva *et al.* (2016) argumentam que a ação empreendedora pública pode ser identificada por meio de resultados positivos gerados no contexto da sociedade onde essa foi desenvolvida e implementada.

Conforme Paiva Júnior (2004) e Sousa *et al.* (2010), a ação empreendedora pública envolve o reconhecimento de oportunidades de negócios para criar um novo empreendimento ou melhorar algum já estabelecido. Para os autores, reconhecer uma oportunidade de negócio no setor público normalmente significa romper com o que está instituído. Klein (2008) explica que a oportunidade pode ser entendida como um construto latente que se manifesta na ação empreendedora pública. Werlang, Favretto e Flach (2017) acrescentam que a ação empreendedora é um processo que abrange desde o reconhecimento de uma oportunidade até a sua concretização.

Welter (2011) argumenta que o contexto pode oferecer oportunidades aos indivíduos, mas também restringir suas ações. Desse modo, tanto o contexto organizacional como o contexto externo à organização, o qual está relacionado a estruturas e processos históricos, políticos e legais, instituições e organizações (Burke, Joseph, Pasick, & Barker, 2009), podem influenciar as ações empreendedoras públicas, que, por sua vez, podem impactar tais contextos. Para Sarason, Dean e Dillard (2006), as estruturas sociais também podem limitar e capacitar os empreendedores na descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, que tomam forma quando o empreendedor as define como tal, ou seja, as oportunidades são retratadas pelos indivíduos como um fenômeno singular. Assim, pode existir uma mesma oportunidade para todos os indivíduos, mas cada indivíduo a interpreta à sua própria maneira, o que significa que as oportunidades são criadas a partir da interpretação dos sujeitos (Sarason, Dean, & Dillard, 2006).

Sousa (2010), corroborando Paiva Júnior (2004) e Sousa *et al.* (2010), explica que as ações empreendedoras públicas, por meio de práticas inovadoras, como a formulação e a implementação de uma nova política pública (Silva, Valadares, & Andrade, 2016), a criação de novos produtos e serviços ou de um novo empreendimento, a reestruturação de determinado processo, a utilização de métodos de trabalho criativos ou, ainda, a introdução de mudanças administrativas (Gomes, Lima, & Cappelle, 2013; Nascimento, 2018), podem romper arranjos institucionais existentes.

Paiva Júnior (2004), Sousa (2010) e Sousa *et al.* (2010), compartilhando da mesma visão, ponderam que as mudanças e os resultados sociais proporcionados pela ação empreendedora pública, entre os quais geração de benefícios sociais, satisfação das necessidades do cidadão e atendimento ao interesse público (Paiva Júnior, 2004; Sousa, 2010; Xavier Filho *et al.*, 2014), não são reflexos de ações individuais, mas de um esforço conjunto, de uma mobilização que é capaz de criar alianças e formas de cooperação com organizações

do poder público e do setor privado, de modo a ampliar as oportunidades de negócios e a promover a transformação social.

Dessa forma, no setor público, as ações empreendedoras revelam um espírito de coletividade que pode favorecer a criação de parcerias. Com isso, torna-se mais fácil a construção de alianças entre os setores público e privado e a sociedade civil (Borges, 2018; Sousa, 2010; Sousa *et al.*, 2010). O espírito de coletividade está atrelado à interação social, que é a interação dos diferentes atores envolvidos na ação empreendedora. Essa interação, por sua vez, pressupõe a comunicação do empreendedor com outros parceiros que compõem a sua rede social (Gomes, Paiva Júnior, & Xavier Filho, 2018), o trabalho e o esforço coletivos (Paiva Júnior, 2004; Sousa, 2010; Sousa *et al.*, 2010), a cooperação e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os atores envolvidos (Nascimento, 2018).

Entretanto, para compreender melhor a ação empreendedora pública, foi desenvolvido um esquema teórico (Figura 1) que amplia as possibilidades de análise dessa.

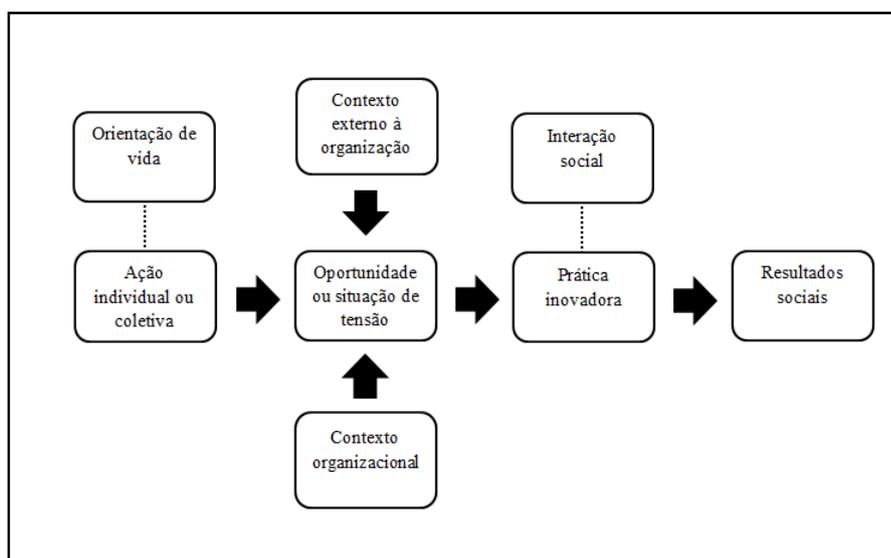


Figura 1. Esquema teórico para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público

Inicialmente, no setor público, a ação empreendedora ocorre a partir de uma ação individual ou coletiva, que pode vir de diferentes níveis hierárquicos da organização ou de pessoas que não integram a estrutura organizacional pública, ou seja, da sociedade civil (Borges, 2018), após reconhecerem, no contexto organizacional onde estão inseridos ou no contexto externo à organização, que existe uma oportunidade para ser aproveitada (Paiva Júnior, 2004; Sousa *et al.*, 2010; Werlang, Favretto, & Flach, 2017) ou uma situação de tensão (Nascimento, 2018; Spedale & Watson, 2014) que precisa ser modificada, para que, em ambos os casos, sejam gerados benefícios coletivos (Paiva Júnior, 2004; Sousa *et al.*, 2010; Xavier Filho *et al.*, 2014).

Ao tomarem iniciativas, os atores empreendedores embasam-se tanto em sua orientação de vida (Nascimento, 2018; Spedale & Watson, 2014; Watson, 2013) quanto nas condições do contexto organizacional e externo (Welter, 2011). Isso significa que as ações, coletivas ou individuais, que levam ao desenvolvimento de uma ação empreendedora no setor público, não dependem apenas das condições oferecidas pelo contexto organizacional e externo, mas também da história pessoal, das experiências de vida, dos valores éticos e, ainda, dos hábitos positivos dos indivíduos envolvidos na ação (Nascimento, 2018).

A orientação de vida dos indivíduos, também, influencia o reconhecimento ou a identificação de oportunidades, haja vista que essas são retratadas pelos indivíduos como um fenômeno singular e podem ser criadas a partir da interpretação deles (Sarason *et al.*, 2006).

Saliente-se que os atores externos à estrutura organizacional pública podem se alinhar ao setor público, por razões de interesse (mútuo), a fim de gerar resultados positivos para a sociedade (Borges, 2018; Teixeira *et al.*, 2019). Nesse sentido, corroborando o entendimento de Borges e Cappelle (2017), seria possível afirmar que a sociedade civil e o mercado poderiam participar de uma mesma ação empreendedora pública.

No esquema teórico, a ação, que resulta do reconhecimento de uma oportunidade ou da identificação de uma situação-problema (tensão), no contexto organizacional onde se inserem os atores empreendedores ou no contexto externo à organização da qual fazem parte, pode transformar-se em uma prática inovadora (Paiva Júnior, 2004; Silva *et al.*, 2016; Sousa, 2010; Sousa *et al.*, 2010), com a principal finalidade de produzir resultados sociais e coletivos no contexto em que foi desenvolvida. Os resultados gerados, também, podem ser estendidos a outros contextos, modificando-se, assim, a realidade existente de forma mais abrangente (Groot & Dankbaar, 2014; Paiva Júnior, 2004; Silva *et al.*, 2016; Sousa, 2010; Sousa *et al.*, 2010; Xavier Filho *et al.*, 2014).

De igual modo, o trabalho e o esforço coletivos (Paiva Júnior, 2004; Sousa, 2010; Sousa *et al.*, 2010), proporcionados por meio da interação social dos diferentes atores envolvidos na ação empreendedora pública, podem facilitar e favorecer o desenvolvimento de práticas inovadoras, pois se acredita que, nessa condição, normalmente haverá, além da comunicação (Gomes *et al.*, 2018), o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos entre os participantes (Nascimento, 2018), e a criação de uma relação de cooperação e confiança entre eles (Gomes *et al.*, 2018; Nascimento, 2018).

Embora a ação individual ou coletiva represente o início da ocorrência de uma ação empreendedora pública, observa-se que ela é movida pela interação entre os participantes, que podem estar em diferentes níveis hierárquicos da própria organização pública ou fora dela, em outros contextos (Borges, 2018; Burke *et al.*, 2009; Nascimento, 2018; Rossetto, 1999).

3 METODOLOGIA

O estudo apresenta abordagem qualitativa e descritiva. Quanto aos procedimentos, é classificado como estudo de caso observacional, que foi escolhido devido a um dos pesquisadores também ter sido um ator participante do caso estudado, contribuindo com ideias e desenvolvendo ações para estruturar e implementar o setor de “pós-compra”.

O lócus da pesquisa é o setor de “pós-compra” de uma UPSMG, e o objeto de estudo é o processo de criação e implementação do referido setor, criado no final de 2015. Atualmente, o setor é composto por seis colaboradores e está dividido por funções de Secretaria e de Processos Administrativos Sancionatórios (PAS), porém inter-relacionados.

Na coleta de informações, foram empregadas três técnicas: observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Em relação à observação participante, houve a participação em sete reuniões para tratar de assuntos relacionados à criação do setor, identificadas na sessão de resultados como R1, R2, R3, R4, R5, R6 e R7. Observou-se quem eram os participantes, suas ações e os assuntos em pauta. Logo após o término das reuniões, as informações relevantes eram registradas em um caderno de campo e, posteriormente, utilizadas para descrever os participantes e suas ações para estruturar e implementar o setor de “pós-compra”.

A entrevista semiestruturada foi a segunda técnica utilizada, por meio da amostragem por bola de neve (Vinuto, 2014). Foram entrevistados oito envolvidos, tratados por E1 até E8.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado para conduzir as entrevistas. A primeira foi realizada com o informante-chave, denominado E1, que indicou o E2, e assim sucessivamente.

A terceira técnica utilizada foi a pesquisa documental (Sá-Silva, Almeida, & Guindani, 2009), em que foram utilizados dez documentos diferentes, tratados de Doc. 1 até Doc. 10, conforme a Figura 2.

Identificação	Documento consultado
Doc. 1	Regimento Interno da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP)
Doc. 2	Manual de procedimentos do setor de “pós-compra”, elaborado em 2018
Doc. 3	Portaria PROPLAG de designação da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS)
Doc. 4	Fluxograma de atividades e processos
Doc. 5	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2013
Doc. 6	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2014
Doc. 7	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2015
Doc. 8	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2016
Doc. 9	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2017
Doc. 10	Relatório de Gestão da UPSMG - exercício 2018

Figura 2. Documentos consultados na pesquisa

Os dados obtidos por meio das notas de campo, das entrevistas e dos documentos foram analisados segundo a técnica da análise temática, seguindo as fases propostas por Braun e Clarke (2006), a seguir:

Fase 1 - Familiarização com os dados: leitura e releitura dos dados para facilitar a identificação de temas. Essa familiarização com os dados apontou temas relacionados ao problema de pesquisa e às categorias teóricas que compõem o esquema de análise proposto.

Fase 2 - Geração de códigos iniciais: nessa fase, foi atribuída uma marcação de acordo com o tipo de fonte utilizada, a fim de sistematizar os dados coletados. Os dados codificados ainda não são os temas, ou seja, as unidades de análise da pesquisa. Nesse momento, criou-se um código para cada fonte de dados utilizada: percepção dos entrevistados, registros em notas de campo e documentos utilizados.

Fase 3 - Busca de temas: classificação e agrupamento dos dados codificados em temas potenciais, resultando em um mapa temático com temas e subtemas relevantes para a pesquisa, coerente com as categorias utilizadas.

Fase 4 - Revisão dos temas: revisão e refinamento dos temas potenciais. Nessa fase, verificou-se se há homogeneidade interna entre os códigos e heterogeneidade externa entre os temas. Para revisar os temas, realizou-se uma nova leitura dos dados codificados para verificar se os temas estavam consistentes e coerentes com as categorias teóricas de análise.

Fase 5 - Definição e nomeação das categorias de análise: foram definidas as categorias de análise que integram o modelo teórico proposto: Ação individual ou coletiva (AIC); Orientação de vida (OV); Oportunidade (OPT); Contexto organizacional (CO); Contexto externo à organização (CE); Prática inovadora (PI); Interação social (IS); e Resultados sociais (RS).

Fase 6 - Produção do relatório: análise final realizada por meio da triangulação da percepção dos entrevistados com as evidências registradas em notas de campos e documentos utilizados. Nessa etapa, buscou-se, portanto, responder ao problema de pesquisa, o que exigiu postura reflexiva, criatividade e dedicação dos pesquisadores, sempre observando e respeitando a circularidade da análise qualitativa.

Por fim, visando sistematizar as informações expostas nesta seção, apresenta-se, na Figura 3, a forma como os objetivos da pesquisa estão conectados à estratégia metodológica utilizada.

Objetivos	Método utilizado	Fonte de dados	Análise dos dados
Objetivo geral: averiguar se a criação do setor de “pós-compra” em uma UPSMG pode ser compreendida como uma ação empreendedora.	Estudo de caso observacional.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Análise temática - Esquema teórico proposto.
Objetivo específico 1: descrever e analisar o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra”.	Observação participante e entrevistas semiestruturadas.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Análise temática - Esquema teórico proposto.
Objetivo específico 2: verificar as implicações e os resultados da criação do setor de “pós-compra” como ação empreendedora.	Observação participante e entrevistas semiestruturadas.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Análise temática - Esquema teórico proposto.

Figura 3. Objetivos da pesquisa e estratégia metodológica utilizada

4 RESULTADOS

4.1 O processo de criação e implementação do setor de “pós-compra”

Até meados de 2016, a UPSMG pesquisada apresentava muitos problemas em gerenciar o cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e das contratadas. Apesar de todo o esforço para realizar a compra de materiais e contratar os serviços necessários, muitas vezes, a instituição não era atendida pelos fornecedores.

“A Universidade conseguia aquele recurso e depois, no final das contas, não conseguia executar por conta de fornecedor que não entrega.” (E2)

“A Universidade tinha muitos problemas de licitantes que não entregavam ou entregavam produto fora da especificação.” (E8)

Na prática, as empresas contratadas recebiam os pedidos de fornecimento de materiais ou de prestação de serviços, mas acabavam não cumprindo a obrigação de entregar os produtos ou de realizar os serviços. Ademais, era comum o fato de muitos fornecedores entregarem os materiais fora do prazo previsto ou diferente da especificação exigida. Todavia, esses problemas impactavam diretamente a qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade, pois a manutenção do trabalho administrativo e da infraestrutura operacional e as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela instituição demandam um volume significativo de materiais, equipamentos, prestação de serviços e realização de obras.

Contudo, a Universidade, por falta de condições, como número reduzido de servidores, não conseguia apurar, de maneira eficiente, os casos em que os fornecedores

deixavam de cumprir alguma obrigação contratual. Assim, a instituição alimentava uma espécie de sensação de impunidade junto às empresas e não conseguia resolver essa problemática.

“A gente tinha muita dificuldade, tinha muitos problemas nesse sentido mesmo de estruturar, faltava servidores, entendeu?” (E2)

“Por falta de servidores, não conseguiu estruturar esse núcleo *pra* dar, de forma efetiva, respostas a essas demandas (...) isso criava uma sensação, uma cultura de impunidade.” (E4)

Com relação aos casos envolvendo materiais, a Universidade tinha um único servidor lotado na antiga Coordenadoria de Materiais e Patrimônio (Almoxarifado), que fazia contato com as empresas por telefone e solicitava a entrega dos materiais ou a substituição daqueles entregues com alguma divergência, sem registrar nenhuma informação, ou seja, um procedimento informal.

“Um servidor ficava meio que por conta de cobrar as empresas atrasadas (...) fazia uma notificação meio que informal, ligava para a empresa e fazia um controle rústico disso.” (E1)

Quanto aos serviços esporádicos e não continuados, o acompanhamento da realização desses era feito pelo próprio requisitante ou setor responsável. Já os contratos de serviços de obras, contratos de terceirização de mão de obra e demais serviços continuados eram gerenciados e fiscalizados, à época, pela Coordenadoria de Gestão de Contratos vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG) da instituição.

“Contratos menores, prestação de serviços esporádicos (...) o setor que contratou, que pediu o serviço, via se *tava* tudo bem e às vezes reclamava ou não.” (E8)

“Terceirização de mão de obra ou algum serviço maior (...) acabava indo lá *pra* gestão de contratos (...) toda essa questão de contratos grandes e de obras, quem cuidava do pós-compra era o setor de Coordenadoria de Gestão de Contratos.” (E8)

No que diz respeito à condução dos Processos Administrativos Sancionatórios (PAS) instaurados para apurar eventual descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte das empresas, antes da criação do setor de “pós-compra”, esses processos eram conduzidos por comissões temporárias compostas por servidores de diferentes setores, mas normalmente presididas por um servidor da antiga Diretoria de Gestão de Materiais (DGM).

“Eram nomeadas comissões *pra* cada problema e essas comissões eram esparsas, *né?* (...) cada um de um local, e elas ficavam muito espalhadas.” (E1)

Os diferentes casos de descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e das contratadas causavam prejuízos à Universidade. Além da perda de recursos orçamentários, influenciavam na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, comprometiam a execução do orçamento, aumentavam o quantitativo de empenhos em aberto e de valores inscritos em restos a pagar, geravam retrabalho e custos com mão de obra.

“Muitas das vezes as empresas não entregavam e, como o empenho é inscrito em restos a pagar, a gente perdia esse recurso porque não tinha como empenhar novamente.” (E1)

“Virava restos a pagar, não tinha como empenhar *pra* outro ano e perdia aquele orçamento.” (E8)

Como se observa, as práticas de trabalho relacionadas à etapa final do processo de compras e contratação da Universidade não eram eficientes. Entretanto, servidores de diferentes setores, ao perceberem que as práticas da instituição precisavam ser alteradas, começaram a se mobilizar para corrigir as falhas e sanar os problemas existentes. Assim, diante desse contexto marcado pela falta de eficiência, especialmente na realização das cobranças, e de punição dos fornecedores, surgiu, entre os anos 2014 e 2015, a necessidade de se criar o setor de “pós-compra”.

“Precisava de um pessoal que acionasse os fornecedores para que entregassem dentro do prazo e evitar que os empenhos fossem inscritos em restos a pagar.” (E1)
“A gente já havia detectado que existiam falhas procedimentais (...) tendo em vista várias reclamações que havia pela falta de efetividade na cobrança e punição dessas empresas.” (E4)

Esses problemas de gestão foram levados ao conhecimento da alta direção da instituição, mas, apesar do consenso quanto à necessidade de se criar o setor, faltavam números para mostrar a real dimensão dos problemas e justificar a criação desse. Diante disso, espontaneamente, dois servidores lotados na PROPLAG elaboraram, à época, um relatório no qual demonstraram o quanto a instituição estava perdendo de recursos orçamentários e o apresentaram à alta direção, que, ao tomar conhecimento das informações, ficou convencida da necessidade, apoiou a ideia e solicitou que o setor fosse criado.

“Só com a questão dessa problemática de restos a pagar é que, de fato, a gestão, a alta direção, comprou a ideia.” (E7)
“A gente não tinha números palpáveis (...) o E5 e o E7 fizeram o levantamento, realmente o quantitativo de valores e de empenhos que a gente *tava* perdendo (...) e isso foi um argumento suficiente *pra* convencer.” (E8)

Além disso, outros dois servidores da antiga Coordenadoria de Materiais e Patrimônio visitaram, em 2014, uma Universidade no estado do Rio Grande do Norte e constataram que essa instituição tinha um setor de “pós-compra” consolidado e bem estruturado, que poderia ser utilizado como modelo.

“Eles tinham um setor de pós-compra que fazia essa parte do contato com o fornecedor. A gente identificou que isso era uma prática muito interessante.” (E1)

“A gente já tinha identificado a necessidade, aí, quando a gente foi lá visitar, a gente viu que lá eles tinham essa questão estruturada.” (E2)

Por meio da observação participante, notou-se que, na primeira reunião (R1), realizada para discutir atribuições, escopo de atuação e recursos necessários para o funcionamento do setor, a Pró-Reitora de Planejamento e Gestão, à época, expôs sua preocupação de que a Universidade não era eficiente no tocante à punição das empresas.

Somente no final de 2015 é que o setor de “pós-compra” começou a funcionar com três colaboradores, responsáveis pela criação dos primeiros procedimentos e de rotinas de trabalho que serviram de referência para a posterior elaboração do manual de procedimentos do setor (Doc. 2). No entanto, alguns trabalhos desenvolvidos anteriormente por servidores de outros setores também foram aproveitados e adaptados.

Os servidores que formaram a primeira equipe do setor de “pós-compra” também consultaram outras IFES, a fim de identificar se elas tinham um setor semelhante e que atividades o setor realizava, o que foi exposto e notado mediante a observação participante (R1 e R3). Esses estudos serviram como parâmetro para a criação dos procedimentos e a estruturação do setor na Universidade pesquisada. Além da cooperação dessas IFES, outros servidores e setores da instituição contribuíram, de maneira recorrente, para o aperfeiçoamento das atividades e dos serviços prestados pelo setor de “pós-compra”, conforme observado em todas as reuniões (R1, R2, R3, R4, R5, R6 e R7).

Um dos autores deste trabalho, como se informou, está inserido na rotina diária de funcionamento do setor desde o início da sua criação, em 2015. Desse modo, esse autor teve uma participação ativa, contribuindo com ideias e desenvolvendo ações para estruturar e implementar o setor de “pós-compra”.

A Universidade pesquisada foi uma das pioneiras na criação de um setor de “pós-compra”. No caso da experiência estudada, estruturar o setor de maneira efetiva foi uma das principais dificuldades observadas ao longo do processo.

O setor de “pós-compra” está subordinado à Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), que, por sua vez, está subordinada à PROPLAG da instituição. Em outubro de 2017, quando o Regimento Interno da DMP (Doc. 1) foi aprovado, o setor de “pós-compra” passou a ser denominado Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPAM). Atualmente, o setor é composto por seis colaboradores. Com relação à estrutura interna, está dividido em duas áreas principais: área de Secretaria e área de Processos Administrativos Sancionatórios (PAS). Embora haja tal divisão, as duas áreas trabalham de forma integrada e inter-relacionada.

Na área de Secretaria, são realizadas as seguintes atividades, que constam do manual de procedimentos do setor (Doc. 2) e do fluxograma de atividades e processos (Doc. 4) utilizados neste estudo: (i) envio das Notas de Empenho aos fornecedores; (ii) monitoramento e controle do prazo de entrega das mercadorias; (iii) notificação de empresas por atraso na entrega; (iv) análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega; (v) análise dos pedidos de substituição de marca/modelo; (vi) emissão de Atestados de Capacidade Técnica; e outras.

Na área de PAS, existe uma Comissão Processante Permanente, instituída por Portaria da PROPLAG (Doc. 3), composta por três servidores, que recebe as comunicações de irregularidades relacionadas à execução de contratos de obras e à realização de serviços e fornecimento de materiais e que verifica se existem indícios de autoria e materialidade suficientes para recomendar à Autoridade Competente a instauração de PAS. Essa Comissão também é responsável pela condução dos PAS instaurados pela Autoridade Competente, a fim de apurar eventual descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e das empresas contratadas.

4.2 Discussão e implicações das ações empreendedoras: o caso do setor de “pós-compra”

Na subseção anterior, o foco principal foi descrever, detalhadamente, o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra” na UPSMG, com base nas informações obtidas por meio de notas de campo, entrevistas e documentos utilizados. A partir disso, é possível discutir e verificar as implicações desse setor como ação empreendedora, conforme apresentado na Figura 4.

Categorias teóricas do modelo proposto	Discussão prática	Fundamentação
Ação individual ou coletiva	A criação do setor de “pós-compra” na Universidade pesquisada ocorreu a partir de uma ação coletiva, vinda de servidores de diferentes setores e níveis hierárquicos da instituição. Foi uma ação que mobilizou diferentes pessoas e setores, além de envolver outras organizações públicas, demonstrando-se, assim, um esforço conjunto.	Borges (2018); Paiva Júnior (2004); Sousa (2010); Sousa <i>et al.</i> (2010).
Orientação de vida	Cada servidor atribuiu um significado diferente à sua participação dentro do processo de criação e implementação do setor, quais sejam: realização profissional, vontade de fazer diferente, gosto pelo trabalho e desejo de ser bem-visto pela comunidade acadêmica. A história pessoal, as vivências (participação em eventos e realização de cursos de capacitação), as experiências adquiridas no trabalho, os valores éticos e o emprego de hábitos positivos também influenciaram as ações realizadas por esses servidores.	Nascimento (2018); Spedale e Watson (2014); Watson (2013).
Oportunidade ou situação de tensão	Derivada da falta de efetividade nas práticas de monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores, além da ineficiência em sancionar as empresas pelo descumprimento das referidas obrigações. Ao mesmo tempo, o setor de “pós-compra” foi uma oportunidade para que a instituição pudesse acabar com a “sensação de impunidade” em relação a seus fornecedores.	Nascimento (2018); Sarason, Dean e Dillard (2006); Spedale e Watson (2014); Werlang, Favretto e Flach (2017).
Contexto organizacional	As práticas da instituição precisavam ser alteradas, pois essa situação causava perda de recursos orçamentários, comprometia a execução do orçamento, aumentava o quantitativo de empenhos em aberto e de valores inscritos em restos a pagar, gerava retrabalhos e gastos com mão de obra, além de prejudicar as atividades-meio e as atividades-fim realizadas pela Universidade.	Spedale e Watson (2014); Thornton e Ocasio (1999).
Contexto externo à organização	Embora as estruturas legais tenham influenciado na ocorrência dessa ação empreendedora, a criação do setor de “pós-compra” não foi uma imposição legal, mas, sim, uma ação da Universidade para, entre outros motivos, atender à legislação de forma mais eficiente. Outras organizações, por sua vez, serviram como parâmetro para a instituição estruturar e definir o nome do setor.	Burke, Joseph, Pasick e Barker (2009); Rossetto (1999); Welter (2011).
Prática inovadora	Mudança administrativa promovida pela instituição, na medida em que houve, notadamente, a melhoria da gestão e a reestruturação de um processo administrativo que era ineficiente.	Gomes <i>et al.</i> (2013); Nascimento (2018); Paiva Júnior (2004); Silva <i>et al.</i> (2016); Sousa (2010); Sousa <i>et al.</i> (2010).
Interação social	Interação entre os servidores (atores) lotados em diferentes setores administrativos e níveis hierárquicos da instituição. Também, houve a interação com atores de outros contextos, ou seja, pessoas de outras organizações. Constante comunicação entre os servidores e setores, por meio de reuniões e conversas cotidianas. A cooperação e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre esses servidores e setores, também, eram outras formas de interação. Ademais, houve a cooperação de outros órgãos públicos que compartilharam informações e boas práticas.	Borges (2018); Burke <i>et al.</i> (2009); Gomes, Paiva Júnior e Xavier Filho (2018); Nascimento (2018); Rossetto (1999).

Categorias teóricas do modelo proposto	Discussão prática	Fundamentação
Resultados sociais	<p>Geração de benefícios quantitativos e qualitativos para a comunidade universitária e atendimento do interesse público.</p> <p>Benefícios quantitativos: redução de valores empenhados inscritos em restos a pagar, melhoria da execução orçamentária e da gestão de recursos e, ainda, melhoria dos índices contábeis da instituição.</p> <p>Benefícios qualitativos: mudança da visão que muitos fornecedores tinham da Universidade quanto à falta de eficiência nas cobranças e punições. Essa ação empreendedora, também, beneficiou todos os membros da comunidade universitária ao oferecer mais suporte, fazendo as pessoas se sentirem mais assistidas com o trabalho realizado pelo setor.</p> <p>Interesse público: as necessidades de docentes, servidores técnico-administrativos e alunos da Universidade passaram a ser atendidas de forma mais efetiva. Muitas empresas começaram a entregar os materiais – demandados pelos docentes para a realização de pesquisas, experimentos etc. e pelos servidores técnico-administrativos para o desempenho de suas funções diárias – dentro do prazo previsto e com a qualidade exigida, o que impacta, de maneira positiva, na qualidade do ensino oferecido, nas pesquisas desenvolvidas e na extensão promovida pela Universidade. O setor, também, propiciou melhoria na gestão da instituição, tornando-a mais eficiente, em consonância com os princípios da economicidade, da legalidade e da eficiência da Administração Pública.</p> <p>Por fim, os resultados gerados com a criação do setor podem ser estendidos a outros contextos, pois, quando a Universidade aplica, por exemplo, uma sanção que restringe o direito de uma empresa de participar de licitações ou de contratar com a Administração Pública por ter cometido alguma infração mais grave, ela evita que essa empresa participe de licitações promovidas por outros órgãos públicos.</p>	Groot e Dankbaar (2014); Paiva Júnior (2004); Silva <i>et al.</i> (2016); Sousa (2010); Sousa <i>et al.</i> (2010); Teixeira <i>et al.</i> (2019); Xavier Filho <i>et al.</i> (2014).

Figura 4. Criação do setor de “pós-compra” como ação empreendedora

Como se observa, diversas características da ação empreendedora pública trazidas pela literatura foram encontradas no processo de criação e implementação do setor de “pós-compra”, o que reforça que a criação desse setor pode ser compreendida como uma ação empreendedora. A primeira característica está relacionada ao fato de ter sido uma ação coletiva oriunda de servidores de diferentes setores e níveis hierárquicos da organização, conforme exemplificado por Borges (2018). Em segundo lugar, em consonância com o entendimento de Nascimento (2018), foi uma ação que surgiu do diálogo e compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes pessoas, departamentos e outros órgãos públicos em busca da resolução de tensões.

O setor de “pós-compra” também gerou resultados positivos no contexto em que foi criado, reconhecidos pelos membros da própria comunidade universitária, aspecto trazido por Groot e Dankbaar (2014) e Silva *et al.* (2016). Além disso, foi possível identificar a presença

de valores éticos nessa ação, os quais, conforme explicitado por Sousa *et al.* (2010), orientaram a boa conduta dos envolvidos.

Em acréscimo, a criação do setor foi uma prática inovadora que rompeu com determinadas práticas organizacionais ineficientes, conforme explicado por Paiva Júnior (2004), Sousa (2010) e Sousa *et al.* (2010).

Enfim, de acordo com o entendimento de Paiva Júnior (2004) e Sousa (2010), foi uma ação que procurou satisfazer os interesses da coletividade, o que pode ser constatado por meio dos resultados sociais proporcionados, entre os quais a geração de benefícios sociais, a satisfação das necessidades do cidadão (docentes, servidores técnico-administrativos e discentes) e o atendimento do interesse público, os quais são citados por Paiva Júnior (2004), Sousa (2010) e Xavier Filho *et al.* (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos deste estudo, foi necessário trazer para o centro da discussão a perspectiva da ação empreendedora no contexto do setor público, com foco em demonstrar os seus efeitos e desdobramentos na área de aquisições e contratações de uma Universidade pública brasileira.

Verificou-se que o processo de criação do setor de “pós-compra” na UPSMG iniciou-se no final do ano de 2015, em meio a um contexto marcado, principalmente, pela falta de eficiência da instituição em algumas práticas e rotinas de trabalho, o que incomodava servidores de diferentes setores da Universidade. Ao mesmo tempo, para alguns servidores envolvidos na criação e implementação do setor, participar desse processo teve um significado especial, como oportunidade de realização profissional, vontade de fazer diferente, gosto pelo trabalho e desejo de ser bem-visto pela comunidade acadêmica.

Ao longo do acompanhamento da criação do setor pesquisado, a maior dificuldade observada, do ponto de vista empírico, foi estruturar o setor de maneira efetiva, isto é, sair do campo das ideias e colocar em funcionamento tudo o que foi pensado e concebido de modo a corresponder às expectativas criadas, o que demandou grandes esforços e dedicação dos servidores que participaram desse processo. Apesar dos desafios e obstáculos, muitas vezes inesperados, desde que foi criado, o setor de “pós-compra” é visto pela alta direção como um setor estratégico e de fundamental importância para a UPSMG.

Este estudo é uma forma de proporcionar à sociedade o conhecimento das diferentes ações inovadoras que são promovidas pela UPSMG, especialmente no âmbito da área de aquisições e contratações, com vistas à melhoria dos serviços públicos. Desse modo, a criação do setor de “pós-compra” na UPSMG pode, direta ou indiretamente, inspirar outras IFES e também órgãos públicos a desenvolverem ações semelhantes.

As características encontradas ao longo do processo de criação e implementação do setor de “pós-compra” reforçam que tal criação pode ser compreendida como uma ação empreendedora pública, desenvolvida no contexto da Universidade pesquisada, que buscou satisfazer os interesses da coletividade, ou seja, foi uma ação voltada para servir ao cidadão e gerar benefícios sociais.

Constatou-se que a prática da ação empreendedora no setor público é influenciada por diferentes fatores, tais como contexto organizacional (incluindo as lógicas e tensões institucionais), contexto externo à organização, orientação de vida dos indivíduos e interação social dos participantes. No caso estudado, todos esses fatores influenciaram, de alguma maneira, o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra”.

Os resultados desta pesquisa mostram que uma ação empreendedora pública não está, necessariamente, associada a um feito ou a uma ação revolucionária ou heroica, mas, em

grande medida, a situações do cotidiano e da prática organizacional, que, dependendo da interpretação dada pelos sujeitos, serão vistas como uma oportunidade, e não apenas como um novo problema que exigirá dos gestores públicos alguma solução efetiva.

Outra contribuição da pesquisa consiste em deslocar o foco dos estudos que destacam o indivíduo empreendedor para a ação empreendedora propriamente dita. Também, contribui para o campo de estudos sobre empreendedorismo público, na medida em que desenvolve o conceito de ação empreendedora pública, além de explorar o tema do “pós-compra” nas organizações públicas, que, na visão de Pinheiro (2017), é pouco explorado na literatura. A pesquisa contribui, ainda, para reduzir a carência de estudos voltados à gestão das universidades públicas brasileiras e à eficiência das organizações públicas nos processos de aquisição de materiais e serviços.

Do ponto de vista teórico, a principal dificuldade para a realização desta pesquisa foi encontrar materiais que abordassem, especificamente, a temática da ação empreendedora propriamente dita, sobretudo na seara pública. Essa foi umas das razões para o desenvolvimento do esquema teórico proposto, que constitui importante avanço para a literatura, com potencial de instigar estudiosos e interessados pelo tema a ampliar as discussões e o entendimento em torno da ação empreendedora pública.

No entanto, destaque-se que as pesquisas sociais estão sujeitas a limitações teóricas e metodológicas e, portanto, podem ser complementadas a partir da realização de novos estudos. Assim, para futuras agendas de pesquisa, este estudo abre campo para que o esquema teórico apresentado seja utilizado em diferentes órgãos públicos (além de IFES) e esferas de governo cuja realidade seja distinta da que foi estudada, o que permitirá, entre outros aspectos, identificar possíveis limitações ou ampliar o escopo em relação ao esquema proposto.

Para finalizar, o fato de um dos pesquisadores também ter sido um ator participante do caso estudado contribuiu, de forma significativa, para descrever, minuciosamente, todo o processo de criação e implementação do setor de “pós-compra” na UPSMG.

REFERÊNCIAS

- Abreu, E. R. (2015). *O processo de sanção administrativa como instrumento de preservação do interesse público na relação entre a administração pública e as empresas licitantes: uma análise prática da aplicação da Lei n.º 8.666/1993 e da Lei n.º 10.520/2002* (Monografia de Bacharelado em Direito). Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil. Recuperado de <https://bdm.unb.br/handle/10483/10836>
- Assis, S. A. F. (2015). *Modernização da burocracia das compras públicas: sistema de registro de preços em uma Instituição Federal de Ensino Superior* (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública), Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/9750>
- Biazzi, M. R., Muscat, A. R. N., & Biazzi, J. L. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, 18(4), 869-880. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>
- Borges, D. A. H. (2018). *Muito mais que uma política: ações empreendedoras no esporte de Lavras/MG* (Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/29113>
- Borges, D. A. H., & Cappelle, M. C. A. (2017). Ação empreendedora: uma estratégia para o planejamento público brasileiro. *Anais do Simpósio de Inovação, Empreendedorismo e*

- Gestão Pública*, Lavras, Minas Gerais, Brasil, 01. Recuperado de <http://www.nucleoestudo.ufla.br/niesp/index.php/anais-do-siegep/>
- Boszczowski, A. K.; & Teixeira, R. M. (2012). O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. *Revista Economia & Gestão*, 12(29), 141-168. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2012v12n29p109>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burke, N. J., Joseph, G., Pasick, R. J., & Barker, J. C. (2009). Theorizing social context: rethinking behavioral theory. *Health Education & Behavior*, 36(5), 55-70. <https://doi.org/10.1177/1090198109335338>
- Gomes, A. F. (2010). *Ação empreendedora e relações de gênero: um estudo multicasos na cidade de Vitória da Conquista, Bahia* (Tese de Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/2754>
- Gomes, A. F., Lima, J. B., & Cappelle, M. C. A. (2013). Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance (Online)*, 20(2), 203-220. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n2.p203-220>
- Gomes, J. M., Paiva Júnior, F. G., & Xavier Filho, J. L.J. (2018). A ação empreendedora de produtores de jogos independentes inspirada no *effectuation*. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, SP, Brasil, 10. Recuperado de <https://proceedings.science/egepe/papers/a-acao-empreendedora-de-produtores-de-jogos-independentes-inspirada-no-effectuation>
- Groot, A., & Dankbaar, B. (2014). Does social innovation require social entrepreneurship?. *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17-26. <http://doi.org/10.22215/timreview/854>
- Guimarães, J. C. (2014). Os elementos de inteligência empreendedora como promotores de eficiência organizacional: um fenômeno na academia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 38-56. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/16048>
- Klein, P. G. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 175-190. <https://doi.org/10.1002/sej.50>
- Lima, J. B. (2010). Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo. In: F. Gimenez, J. M. Ferreira, & S. C. Ramos (Org.). *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte - 3Es2Ps*. Curitiba: Champagnat, 25-40. Recuperado de <https://pucpress.pucpr.br/index.php/pucpress/catalog/book/29>
- Marques, T. W. R. (2016). *O empreendedorismo universitário pela dinâmica da ação empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco* (Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/25061>
- Nascimento, P. O. (2018). *A ação empreendedora na gestão pública escolar* (Dissertação de Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/31497>
- Paiva Júnior, F. G. (2004). *O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia social de Alfred Schutz* (Tese de Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

- Pinheiro, P. R. (2017). *Gerência de pós-compra da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma proposta de reestruturação* (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública), Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/handle/ufjf/6797>
- Portal UFLA. (2018). UFLA é o órgão federal menos vulnerável a fraude e corrupção de Minas Gerais. Recuperado em 6 de janeiro, 2019, de <https://ufla.br/noticias/institucional/12481-ufla-e-o-orgao-federal-menos-vulneravel-a-fraude-e-corrupcao-em-minas-gerais>
- Rossetto, A. M. (1999). Estrutura organizacional pública como um entrave à adoção de inovações em tecnologia de informações. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 23. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ap-32.pdf>
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal of business venturing*, 21(3), 286-305. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.007>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/0>
- Silva, C. A., Valadares, J. L., & Andrade, D. M. (2016). Ações empreendedoras na gestão pública: análise do Programa Crédito Solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(1), 55-68. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2016005>
- Sousa, J. L. (2010). *A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco* (Dissertação de Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1190>
- Sousa, J. L., Paiva Júnior, F. G., & Lira, Z. B. (2010). A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. *Revista Gestão & Planejamento*, 11(2), 337-354. Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1135/967>
- Spedale, S., & Watson, T. J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: at the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal*, 32(7), 759-776. <https://doi.org/10.1177/0266242613480376>
- Teixeira, T. S., Andrade, D. M., Alcântara, V. C., & Oliveira, N. K. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 20(1), 57-71. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.5609>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Vinuto, J. (2014) A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Watson, T. J. (2013). Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5-6), 404-422. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.754645>
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>

- Werlang, N. B., Favretto, F., & Flach, R. O. (2017). Desenvolvimento e evolução de competências empreendedoras em alunos de um curso de graduação em administração. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 4(2), 30-50. <https://doi.org/10.18256/2359-3539.2017.v4i2.2039>
- Xavier Filho, J. L. J., Sousa, J. L., Paiva Júnior, F. G., & Souza, L. K. V. (2014). O empreendedorismo social como alicerce do “Programa Empreender Comunidade”. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 59-83. <http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v3i1.9068>
- Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2008). Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 135-150. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000800008>

Entrepreneurial Action in the Public Sector: the "Post-purchase" Sector of a Public University of Minas Gerais

ABSTRACT

Objective: investigating whether the creation of the "Post-purchase" sector in a public University, in the south of Minas Gerais, can be understood as an entrepreneurial action.

Method: qualitative and descriptive approach, supported by an observational study case. The data was obtained through participant observation, semi structured review and documentary research, and analyzed through the thematic analysis method, according to the proposed theoretical scheme.

Originality/Relevance: displacing the focus of studies from highlighting the entrepreneurial individual to the entrepreneurial action itself, and exploring the "Post-purchase" theme in public organizations. This study is a way of providing the society with knowledge of the different innovative actions promoted by University which is being researched, as well as inspiring other public organizations to develop similar actions.

Results: the creation of the sector enabled social results within the researched University, which manifested through the generation of qualitative benefits (changes in the perception had by providers, support to members of the university community, and positive impact in fulfilling material needs) and quantitative benefits (reduction of values included under Accrued Liabilities, improvement in budget execution and resource management, and improvement in the institution's accounting ratios). Considering the characteristics being presented, it is concluded that this sector creation can be seen as an entrepreneurial action.

Theoretical/Methodological contributions: beyond the contribution to the public entrepreneurship research field, this study proposes a theoretical scheme which can be applied to new empirical researches aiming to comprehend the occurrence of the entrepreneurial action in the public sector.

Keywords: Entrepreneurial action. Public entrepreneurship. Entrepreneurial action in the public sector. Public purchases.

Gilson David Lacerda 

Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil
gilsondlacerda@gmail.com

Daniela Meirelles Andrade 

Universidade Federal de Lavras, MG, Brasil
daniela.andrade@ufla.br

Received: September 17, 2020

Revised: April 05, 2021

Accepted: May 01, 2021

Published: August 31, 2021

