

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL PRÓ-
REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL.**

Priscila Castro Garcia

**PROFISSIONALIZAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE
CONTEÚDOS E PROCEDIMENTOS DA FORMAÇÃO
EMPREENDEDORA**

**São Caetano do Sul - SP
2023**

PRISCILA CASTRO GARCIA

**PROFISSIONALIZAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE
CONTEÚDOS E PROCEDIMENTOS DA FORMAÇÃO
EMPREENDEDORA**

**Trabalho final de Curso apresentado ao
Programa de Pós-graduação em Educação –
Mestrado Profissional – da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Educação.**

**Área de concentração: Formação de
Professores e Gestores**

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**São Caetano do Sul/SP
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

GARCIA, Priscila Castro de.

Profissionalização do Gestor Escolar: Um estudo sobre Conteúdos e Procedimentos da Formação Empreendedora./ Priscila de Castro Garcia - São Caetano do Sul - USCS, 2023.

96 p.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Dissertação (mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado Profissional, 2023.

1. Formação do gestor. 2. Empreendedorismo. 3. Empreendedorismo Educacional. 4. Competências do gestor empreendedor 5. Programa de formação do gestor empreendedor.
I Romeiro, Maria do Carmo. II Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Leandro Campi Prearo**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa Profa.
Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação
Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício**

Trabalho Final de Curso defendido e aprovado em 19/12/2023 pela Banca Examinadora constituída pelos(as) professores(as):

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro (USCS)

Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda (USCS)

Profa. Dra. Rosemary Roggero

*Dedico este trabalho
a todos os gestores escolares que almejam exercer sua profissão com qualidade,
profissionalismo, e olhar empreendedor contribuindo para a qualidade e o desenvolvimento
de suas instituições.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é consequência de encorajamento e contribuições de muitas pessoas, às quais quero ressaltar o meu reconhecimento:

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de chegar até aqui.

À minha mãe Maria Tereza, por me trazer à vida e por estar comigo em todas as horas, também ao meu eterno e amado “pai” que certamente estaria muito orgulhoso nesse inesquecível.

Ao meu querido amigo Jorge Salgado, presidente da APAE. Concebeu-me uma oportunidade, acreditou em meu potencial, me ensinou com maestria, muito mais do que eu imaginava, me deu a mão e confiou. Nunca esquecerei da importância dos ensinamentos dele em minha trajetória pessoal e profissional.

À minha equipe do Apoio Pedagógico por toda parceria, paciência, perseverança e resiliência. Especialmente meu time de supervisoras e à Mary.

À minha amiga e supervisora Heloisa e à minha amada e inesquecível estrelinha “Luna” por me encorajar a não desistir desse sonho.

Ao meu irmão Ricardo, amigos (as), e à minha querida assistente do lar Rosa, por todo carinho e cuidado.

Aos colegas de profissão pelas palavras de incentivo, acolhida, amizade e apoio.

Aos professores que ao longo da minha trajetória Acadêmica contribuíram para o meu aprendizado e formação profissional.

À minha orientadora Maria do Carmo Romeiro, quero expressar minha profunda gratidão por todo o apoio e encorajamento ao longo do meu mestrado. Sua dedicação em me auxiliar a superar os desafios e não desistir foi fundamental! Obrigada por acreditar e me inspirar a alcançar o meu melhor.

Aos gestores das escolas que aceitaram participar da pesquisa, colocando-se inteiramente disponíveis para os momentos de entrevistas e conversas.

Aos amigos do mestrado com quem, em grupo, passava horas a noite em qualquer horário que fosse possível. Certamente, cada um deles foram essenciais e especiais nesse percurso.

Aos integrantes da Banca pela presença, apoio e parceria.

“E Jesus lhes disse: ‘Por causa da vossa pequena fé; porque em verdade vos digo que, se tiverdes fé como um grão de mostarda, direis a este monte: Passa daqui para acolá, e há de passar; e nada vos será impossível”.

Mateus 17:20 (NVI)

RESUMO

A gestão escolar é um tema latente na educação brasileira, sendo um objeto de estudo para diversos autores. Atendo-se a essa questão, a gestão dos centros educacionais torna-se ponto fulcral para discutir a qualidade da educação e pensar no reverso do fracasso, orientando práticas para a solidificação de elementos produtores direta ou indiretamente do sucesso escolar dos estudantes. Portanto, evidencia-se que o profissional da gestão escolar necessitaria estar imbuído de características, para além da formação de base (a pedagogia), que o auxiliarão na tomada de decisões assertivas sobre o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Evidenciando o problema dessa pesquisa: com quais conteúdos e procedimentos formar gestores em empreendedorismo educacional? O objetivo geral do trabalho é buscar atributos da gestão da unidade escolar empreendedora. O objetivo específico é evidenciar a descrição das atividades, responsabilidades e necessidades do processo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora. Através disso, observar características/competências que operacionalizam o perfil de gestor escolar empreendedor. Desse modo, demonstrar lacunas pessoais e profissionais do gestor que suscitem a necessidade de formação diante das exigências do perfil de gestor empreendedor. Então, evidenciar lacunas profissionais que suscitem a necessidade de formação do gestor diante das exigências da gestão escolar empreendedora. A escolha do tema perpassa por vivências da autora em escolas públicas e particulares, fruto de atividades profissionais desenvolvidas nos últimos 20 anos. Os procedimentos metodológicos desse estudo foram pautados na perspectiva qualitativa levando em consideração a natureza do problema de pesquisa, bem como o seu desdobramento operacionalizado por meio dos objetivos específicos. Conclui-se que o produto dessa pesquisa visa elaborar, um programa de formação de gestor educacional empreendedor, contemplando conteúdo programático, carga horária, estratégias e técnicas para formação e instrumentos de avaliação do processo formativo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.

Palavras-chave: formação empreendedora; gestão escolar; profissionalização do gestor; empreendedorismo educacional; avaliação.

ABSTRACT

School management is a latent topic in Brazilian education, being an object of study for several authors. Considering this issue, the management of educational centers becomes a focal point for discussing the quality of education and thinking about the reverse side of failure, guiding practices to solidify elements that directly or indirectly produce students' academic success. Therefore, it is clear that the school management professional would need to be imbued with characteristics, in addition to basic training (pedagogy), that will assist him in making assertive decisions about the students' teaching-learning process. They highlighted the problem of this research: With what content and procedures to train managers in educational entrepreneurship? The general objective of the work is to seek attributes of the management of the entrepreneurial school unit. The specific objectives are to highlight the description of the activities, responsibilities and needs of the process, according to an entrepreneurial school management perspective. Through this, observe characteristics/competencies that operationalize the profile of an entrepreneurial school manager. Demonstrate the manager's personal and professional gaps that raise the need for training given the demands of the entrepreneurial manager profile. Highlight professional gaps that raise the need for manager training in the face of the demands of entrepreneurial school management. The choice of theme is based on the author's experiences in public and private schools, the result of professional activities developed over the last 20 years. The methodological procedures of this study will be based on a qualitative perspective, taking into account the nature of the research problem, as well as its operationalization through the specific objectives. It is concluded that the product of this research aims to develop a training program for an entrepreneurial educational manager, covering programmatic content, workload, strategies and techniques for training and instruments for evaluating the training process, according to an entrepreneurial school management perspective.

Keywords: entrepreneurial training; school management; professionalization of the manager; educational entrepreneurship; assessment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características do Comportamento Empreendedor (CCEs).....	28
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quinze características do empreendedor de sucesso.....	27
Quadro 2 – Dez características do empreendedor de sucesso.....	29
Quadro 3 - Comparativo síntese das características/competências do perfil do gestor empreendedor.....	33
Quadro 4 - Resumo da Abordagem metodológica da coleta e análise dos dados da investigação.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ART Artigo

BNCC Base Nacional Comum Curricular

E Entrevistado

IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB Lei de Diretrizes e Bases

MEC Ministério da Educação e Cultura

OECD Organization for Economic Cooperation and Development

RESOLUÇÃO CNE/CP

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SE Secretaria de Educação do Estado de São Paulo

SEE Secretária de Educação Especial

TDCI Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação

SUMÁRIO

MEMORIAL.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema, objetivo geral, objetivos específicos.....	22
1.2 Justificativa da relevância do estudo.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 Capacitação profissional e desenvolvimento do gestor.....	34
2.2 Empreendedorismo educacional.....	36
2.3 A escola como empresa prestadora de serviço.....	39
2.4 Estratégias de formação.....	42
2.5 Síntese de temáticas de formação evidenciadas.....	51
3 MÉTODO.....	57
3.1 Coleta de dados.....	58
3.2 Análise dos dados.....	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PESQUISA.....	63
4.1 Resultados e discussão.....	65
4.2 Estrutura sugerida da sequência didática a partir das manifestações.....	78
5 PRODUTO.....	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE 1.....	98
ENTREVISTA - PARTE I.....	100
APÊNDICE 2.....	103

MEMORIAL

Penso em minha história como superação de desafios! Encontrei minha paixão na Educação Especial. Mesmo vindo de uma família humilde, me dediquei aos estudos e realizei um trabalho voluntário na APAE. Com determinação, me formei em Pedagogia e continuei me especializando na área. Durante 12 anos, atendi alunos especiais, levei comigo e deixei uma marca na APAE São Caetano, ajudando a quebrar barreiras e transformando vidas. As formações e especializações me oportunizaram consolidar minha carreira na Educação Inclusiva, desempenhando no Instituto Jô Clemente a tarefa de desenvolver metodologias inclusivas para escolas, professores, alunos e famílias. Nesse caminho perdi meu “pai”, fase marcante que me fez assumir grandes responsabilidades. Apesar da perda e com muito esforço entre a tristeza e o comprometimento, o propósito me engajou na continuidade dessa história, e nessa instituição me tornei referência na área. Além disso, executava trabalhos extras: dividindo meu tempo trabalhando por meio período com emprego apoiado para pessoas com deficiência experiência na qual eu ainda não tinha contato, e atendimentos de alunos com deficiência a domicílio. Com trabalho duro, abri uma sala em um cômodo da minha casa para atender as crianças. Com determinação, fundei a Assessoria Apoio Pedagógico Ação, trabalhando duro por 10 anos para transformar o mundo através da educação. Atualmente o Apoio Pedagógico Ação é uma assessoria de educação inclusiva que objetiva auxiliar terapeutas, escola e família a desenvolverem as potencialidades plenas de aprendizado dos alunos. Temos um time de cinquenta profissionais e atendemos mais de 200 alunos de todo Brasil. A assessoria conta com clínicas no grande ABC: São Caetano do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro. O Apoio também tem núcleos internos em mais de seis unidades escolares, dentre elas Maple Bear Barra e Recreio, e Sistema Piaget, bem como assessoria em mais de sessenta escolas indiretas na grande São Paulo e fora do estado.

Tenho muito orgulho da minha trajetória e gostaria de deixar registrado que conhecimento nunca é demais, pois, você pode perder tudo, mas o conhecimento nunca ninguém irá tirar de você.

1 INTRODUÇÃO

No cenário educacional brasileiro, da década de 2000 para cá, um grande e crescente número de estudantes que apresentam baixo rendimento acadêmico pode ser observado a partir dos resultados apresentados pelo Programa de Avaliação Internacional de alunos (PISA, do inglês *Programme for International Student Assessment*) proposto pela organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento cuja sigla é OECD (do inglês *Organisation for Economic Co-operation and Development*). Esse programa avalia estudantes do mundo todo entre 15 e 16 anos de idade (OECD, 2009). Na edição 2018, cerca de 10,7 mil discentes de 638 escolas brasileiras fizeram as provas, o Brasil obteve, em média, 413 pontos em leitura, 384 pontos em matemática e 404 pontos em ciências. Na última avaliação, aplicada em 2015, obteve-se, 407 em leitura, 377 em matemática e 401 em ciências. Nesta edição, o desempenho na avaliação colocou o Brasil na 57ª posição e, os resultados apresentados pelo país brasileiro ocupam entre os piores do ranking dos países integrantes do processo avaliativo, o que envolve compreensão de leitura em todas as mediações realizadas até hoje (OECD, 2018).

A produção do fracasso escolar é um tema latente na educação brasileira, sendo um objeto de estudo para diversos autores. Mello (1983), Patto (1990) e Passone (2015), apresentam diversos fatores correlacionados com a produção do fracasso escolar, sendo eles: as más condições de vida e subsistência de parte da população escolar brasileira: dentre elas destacam-se a fome e a desnutrição; a ausência de moradia adequada e de saneamento básico, em suma, todo o conjunto de privações com o qual convivem as classes sociais menos privilegiadas.

Em paralelo, Mello (1983), apontava em seus estudos sobre a gestão dos centros educacionais, bem como a sua administração, fatores que se constituíam também como produção e perpetuação do fracasso escolar, além da organização curricular, do trabalho desenvolvido pelos professores e especialistas, das avaliações do desempenho dos alunos que, segundo esse autor, são mecanismos de seletividade poderosos.

Ainda, outros estudos discutem o papel do gestor e a sua relação com os resultados dos estudantes frente às avaliações educacionais. O estudo de Pinto (2016) utilizou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como

indicador proxy de desempenho de alunos, o qual objetivou verificar a existência de relacionamento o aproveitamento do alunado, que é influenciado pelo gestor escolar dentro deste contexto educacional. O autor evidenciou também em suas pesquisas, que os líderes das escolas fazem a diferença no desempenho dos alunos, assim como também no bom relacionamento dos agentes escolares com a comunidade.

Sucessivamente, no estudo de Romeiro e Silva (2020) foi reforçado essa concepção da contribuição de características do perfil do diretor escolar no resultado educacional desta unidade, ao evidenciar que: “uma estrutura de relacionamento entre a liderança do gestor e a melhoria do desempenho escolar seria mediado pelo empoderamento do gestor com participações em eventos significativos para a efetivação dessa relação estrutural”.

Ainda, segundo as autoras, a operacionalização desses dois construtos: liderança e empoderamento, com participações em eventos significativos da estrutura escolar, sugere que esse gestor necessita apresentar habilidades e competências que lhe deem capacidade para compreender cenários; criar visão de longo prazo e novas estratégias, implementar práticas de transformação do contexto organizacional enfrentando a imprevisibilidade e, conseqüentemente, aceitar riscos (ROMEIRO; SILVA, 2020).

Nesse contexto de influências do perfil do gestor sobre o desempenho escolar, registre-se que as mudanças ocorridas no país, especialmente a partir da década de 1980, modificaram a forma como os sujeitos devem lidar com as transformações provocadas nas estruturas econômicas, políticas e sociais. A customização dessas formas de lidar implica o desenvolvimento de competências que regem a educação dos escolares brasileiros (BRASIL, 1996).

Em consonância com esse entendimento, a LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996) apresentou em seu texto a substituição do termo administração por gestão, tornando aparente que a gestão escolar é compreendida na interface do desempenho didático-pedagógico das unidades escolares e ao desempenho administrativo-financeiro dessas instituições.

Embora, Paro (2010, p. 765) destaque que, os termos administração e gestão, sejam sinônimos, classificando esse ato de gerir, em sua essência, como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, uma análise empírica comparativa entre o ambiente escolar no segmento público e do ambiente escolar no segmento privado, fruto de atividade profissional desenvolvida nos últimos vinte anos

por esta pesquisadora, sugere alguma diferenciação, na prática dessas funções. Nesse sentido, a gestão escolar no segmento público agregaria ao profissional tanto a gestão acadêmica como a gestão administrativa e financeira da unidade escolar pública. No segmento privado, as atividades acadêmicas estariam, então, mais aderentes ao profissional da gestão escolar e nessa perspectiva os autores abordam a diferença entre a gestão e a administração, que segundo Andrade (2001), no *Dicionário de sinônimos da língua portuguesa*, alerta que, embora a palavra portuguesa *gestão*, em seu sentido original, expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende gestão como funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens.

Nos estudos de Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. O autor explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol (1916), como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

Para Santos Filho (1998), administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade. O autor prefere a utilização de gestão escolar, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.

Sendo assim, é possível fazer a separação e explicação do que é a gestão escolar e a administração escolar, a primeira tem relação direta com as atividades realizadas no ambiente escolar possuindo um cunho mais acadêmico, de ensino e auxílio aos alunos, professores e cooperadores da instituição. Já o segundo termo, a administração escolar é vinculada a todas as ações financeiras que precisam ser realizadas dentro deste ambiente educacional (BORDIGNON; GRACINDO, 2000).

Atendo-se a essa questão, a gestão dos centros educacionais torna-se ponto fulcral para discutir a qualidade da educação e pensar no reverso do fracasso, orientando práticas para a solidificação de elementos produtores direta ou indiretamente do sucesso escolar dos estudantes.

Nesse sentido, as abordagens de Luck (2000a) e Pinto (2016) trouxeram reforço ao protagonismo do gestor escolar, concebendo a necessidade de um perfil multifacetado, como um elemento relevante de contribuição no resultado educacional da unidade escolar, seja no ambiente público ou privado das unidades escolares. Uma releitura dessa abordagem nos anos de 2020 pressupõe, por exemplo, um perfil empreendedor que abarcaria a multiplicidade de competências necessárias a esse perfil, de forma a ressoar sobre o desempenho educacional.

Portanto, evidencia-se que esse profissional da gestão escolar necessitaria estar imbuído de características, para além da formação de base (a pedagogia), que o auxiliariam na tomada de decisões assertivas sobre o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes. Entre essas características, a abordagem de Gray (1990) evidencia “a importância da liderança dos diretores como uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”. [...] O estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, capacidade de envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

Abrindo, aqui, um espaço específico para expor a caminhada acadêmica, na graduação e profissional, nos últimos vinte anos, da presente autora, registrou-se que se cruzou com profissionais da educação que julgavam, e manifestavam-se através de discursos variados, que o gestor eficiente seria aquele ao qual melhor gerenciasse os recursos disponíveis em prol da comunidade que se insere.

Na afirmação de Cury (2005) a gestão “implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos e, portanto, ao gestor caberia uma forma diferenciada de gerir, que estaria pautada no diálogo e constituída por diferentes habilidades.

Lück (2005) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógica elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que este ofereça.

Na esteira da consolidação de diretrizes e referenciais de atuação do gestor, aos líderes são requisitadas não só competências para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de

relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem (LUCK, 2005).

Nessa linha, Harari (2018), em seu livro titulado “*21 lições para o século 21*”, sinaliza uma série de reconstruções e reinvenções sobre a maneira de pensar e agir que serão, ou, já estão sendo, necessárias dentro deste século. Ainda sobre a concepção desse autor, atenta-se sobre a necessidade persistente das escolas atuais proverem aos seus alunos habilidades predeterminadas, como fórmulas variadas, diferentes línguas e programações em larga escala de desenvolvimento (HARARI, 2018).

Sander (2007), por exemplo, atribui ao pedagogo, profissional com formação educacional, o exercício das principais funções nas instituições escolares, incluindo o escopo da gestão da escola. Silva (2009) pontua a relevância do papel do gestor escolar enquanto principal articulador de um ambiente participativo e de diálogo, que tende a favorecer o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais da escola. Esse contexto estimularia um melhor desempenho dos alunos, bem como resultados de sucesso para o processo educativo-pedagógico.

Também, nesse sentido, Luck (2000a, p. 24) registra que:

(...) a gestão escolar é uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, objetivando promover a organização e a articulação de condições materiais e humanas para a garantia do avanço dos processos socioeducacionais das escolas.

Portanto, o exercício da responsabilidade do diretor escolar impõe a esse líder um conjunto de características, habilidades e competências que dependem de profissionalização. Esse conjunto de características apresentadas pelos autores aqui citados, estaria inserido no perfil do gestor aderente ao Modelo Gerencial de gestão escolar, que possui foco nos resultados a serem alcançados, com explicitações de metas determinadas e, conforme abordagem de Zanardini, Blum e Michellon (2013), teve sua origem a partir do final da década de 1990, com a consolidação das políticas educacionais de avaliação, currículo entre outros aspectos promulgados pela Lei das Diretrizes e Bases – LDB (9.394/96).

Outro conjunto de fatores, integrados a essa nova política de gestão tem apontado que a prática da gestão escolar sob uma diversidade de dimensões tem

papel fundamental no desempenho da unidade escolar. Tal apontamento suscitou vinte anos após a promulgação da LDB, a publicação da Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016, da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (SÃO PAULO – SE, 2016) que exalta a relevância do papel do gestor, ao enfatizar a importância do perfil deste profissional e as habilidades e competências que poderão proporcionar a melhoria da qualidade da escola:

O exercício profissional do Diretor requer a capacidade de realizar ações que promovam a melhoria da qualidade da escola e o comprometimento com a promoção das aprendizagens dos alunos na perspectiva da educação inclusiva, garantindo a todos oportunidades de desenvolvimento de suas potencialidades, em especial as que propiciem a formação integral do aluno, preparando-o para uma atuação ética, sustentável e transformadora na vida pessoal, social, política e no mundo do trabalho (SÃO PAULO – SE, 2016).

O documento lista uma série de competências exigidas para que a gestão se materialize, considerando atividade-fim da educação:

Capacidade de promover valores e princípios democráticos e participativos, éticos, de inclusão, de justiça e equidade, implementar a política educacional da SEE-SP, considerando o contexto local e indicadores sociais e educacionais. liderar a ação coletiva de elaboração, implementação, avaliação e redirecionamento da proposta pedagógica da escola assegurando o direito à educação para todos os estudantes e o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação (SÃO PAULO – SE, 2016).

Neste mesmo documento, encontra-se uma série de estratégias que poderão ser mobilizadas pelo gestor para a implementação da proposta pedagógica que exigirão conhecimento técnico educacional e administrativo:

Promover, liderar e articular a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola (definição de prioridades, metas de curto, médio e longo prazo e de estratégias para alcançá-las); Utilizar diagnósticos e evidências para tomada de decisões.; Coordenar a execução, o monitoramento de resultados, avaliar e (re)planejar as ações estabelecidas no plano de gestão; Coordenar a execução de programas e projetos da escola; Buscar, de forma proativa, estratégias para solucionar dificuldades e superar obstáculos; Gerenciar, de maneira estratégica, processos de implementação de inovações, de mudança e transformação; Utilizar as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas eficazes de pesquisa, suporte administrativo e pedagógico; Planejamento estratégico; Plano de gestão como instrumento de planejamento e monitoramento; Processos, fluxos, índices, indicadores e instrumentos de planejamento e gestão; Infraestrutura da escola (espaços físicos internos e externos), recursos financeiros e materiais e quadro de pessoal; princípios, abordagens, métodos, processos e ferramentas de gestão de mudanças; Abordagens de desenho e redesenho de processos; Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCI) aplicadas à organização escolar (SÃO PAULO – SE, 2016).

Esse conjunto de características apresentadas pelos autores supracitados e pela Resolução SE 56 (2016) estaria inserido no perfil do gestor aderente ao Modelo Gerencial de gestão escolar, que possui foco nos resultados a serem alcançados, com explicitações de metas determinadas corroborando com noção de sinônimos entre os conceitos de gestão e administração que também é apoiado por Sander (2007).

Essa mudança de paradigma e essa maneira de conceber a gestão educacional que importa conceitos da administração científica, teve origem no final da década de 1990, com a consolidação das políticas educacionais de avaliação, currículos e entre outros aspectos promulgados pela Lei das Diretrizes e Bases – LDB (9.394/96).

Para Luck (2000a), o conceito de gestão em lugar de administração não se constitui em simples mudança de termo, mas, em mudança do paradigma de administração para o de gestão, que vem ocorrendo, desde então, nas organizações e nos sistemas educacionais, a qual deve ser entendida como “parte de um esforço fundamental para a mobilização e articulação do talento humano e sinergia coletiva, voltados para o esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro e sua evolução”.

Luck (2000a), ainda sobre a mudança de paradigma considera que:

[...] existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la em ações, por falta de sinergia coletiva. Casos como esses indicam que embora existam certos instrumentos e condições para orientar um ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas.

Nesse sentido, a autora argumenta que a promoção de qualidade da educação, necessita de uma visão global da unidade escolar como instituição social, capaz de promover a sinergia pedagógica, conduzida pela gestão da escola liderada pelo seu diretor, com compartilhamento de responsabilidades e foco único no atendimento das demandas educacionais da sociedade e centrada na tecnologia e conhecimentos (LUCK, 1997). Esse contorno atitudinal e comportamental dos atores da unidade escolar que é incorpora os princípios apresentados por Valérien (1993, *apud* LUCK, 2000a) de autonomia, participação, autocontrole e responsabilidade, proporcionando

uma tendência para promover soluções próprias e mais ajustadas às suas necessidades e expectativas.

1.1 Problema, objetivo geral, objetivos específicos

Romeiro (2020) sugere que o esforço de síntese da argumentação até aqui apresentada do ponto de vista da construção da qualidade da educação, medida por indicadores de rendimento acadêmico ou de desempenho escolar, em suas diferentes dimensões, é influenciada de forma significativa pelo conceito de gestão educacional que abarca outros aspectos não incorporados pela administração educacional, como: a) o compartilhamento de responsabilidades liderado pelo diretor da escola; b) o reconhecimento e entendimento da unidade escolar como uma entidade múltipla e dinâmica — no que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da unidade escolar, no que é necessário compreender a questão, por vezes conflitiva, das relações interpessoais; c) a maior dependência de capital social – relacionamentos internos e externos, de talentos humanos do que de insumos e recursos outros, o que impõe uma liderança multifuncional (HAMMERSCHMIDT E LENARDT, 2010).

Em relação a isto, Hammerschmidt e Lenardt (2010) destacam que o líder multifuncional estimula os envolvidos para o alcance de resultados como o desempenho escolar, numa perspectiva que deriva de orientação empreendedora que torna o capital humano protagonista no processo da educação.

Dolabela (2003) mostra que ser um educador empreendedor não é um ‘dom divino’, mas exige-se um treinamento e aperfeiçoamento contínuo para lidar com as situações do dia a dia.

Assim, diante do quadro teórico apresentado e das observações empíricas decorrente da atividade profissional desta autora dentro do nicho educacional, apoiadas em práticas e referenciais validados na Educação Infantil nos ciclos iniciais e finais, Gestão Escolar, Educação Empreendedora e do Perfil do Empreendedor; apoiada no reconhecimento de novas escolas, novos alunos, gestores, jeitos de fazer a escola e novos profissionais, evidenciaram o problema dessa pesquisa: com quais conteúdos e procedimentos formar gestores em empreendedorismo educacional?

O objetivo geral do trabalho é buscar atributos da gestão da unidade escolar empreendedora, o espaço de investigação cada vez mais vislumbrou em refletir sobre

a atuação do gestor no ambiente escolar, centrado no empreendedorismo educacional. Entende-se por gestor empreendedor educacional, aquele que traz e que se forma em competências que lhe permitirão criar e inovar nas diferentes dimensões de sua atuação na unidade escolar.

Nesse sentido, e levando em consideração que a apreensão pelo gestor de práticas de gestão escolar inovadoras e criativas, sendo ele aprendiz e coautor na sistematização do processo, tornando-o peça-chave na construção de um novo paradigma organizacional, e em busca da solução ao problema proposto, temos como objetivo específico, evidenciar a descrição das atividades, responsabilidades e necessidades do processo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.

Em termos/objetivos específicos, busca-se:

- a) Evidenciar características/competências que operacionalizam o perfil de gestor escolar empreendedor.
- b) Evidenciar lacunas pessoais e profissionais do gestor que suscitem a necessidade de formação diante das exigências do perfil de gestor empreendedor.
- c) Evidenciar lacunas profissionais que suscitem a necessidade de formação do gestor diante das exigências da gestão escolar empreendedora.
- d) Evidenciar as estratégias e técnicas de formação na preferência dos entrevistados que contribuem para a profissionalização em empreendedorismo educacional, segundo a opinião do gestor escolar.
- e) Elaborar, enquanto produto dessa pesquisa, um programa de formação de gestor educacional empreendedor, contemplando conteúdo programático, carga horária, estratégias e técnicas para formação e instrumentos de avaliação do processo formativo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.

1.2 Justificativa da relevância do estudo

A escolha do tema perpassa por vivências da autora em escolas públicas e particulares, fruto de atividades profissionais desenvolvidas nos últimos 20 anos, nas quais puderam ser observadas através de uma análise empírica entre esses ambientes nuances comparativas de diferentes práticas das funções do gestor. A presente temática foi fundamentada nos documentos oficiais, a saber:

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (1996);
- Diretrizes Nacionais do programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública (2009);
- Base Nacional Comum Curricular - BNCC (2018);
- Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (2020).

Luck (2000a) e Pinto (2016) trouxeram reforço ao protagonismo do gestor escolar, concebendo a necessidade de um perfil multifacetado, como um elemento relevante de contribuição no resultado educacional da unidade escolar, seja no ambiente público ou privado.

Neste contexto não somente pensando em lucro, supõe-se que se faz emergente, a necessidade de profissionalização do gestor empreendedor, concedendo maior organicidade a este profissional e preparo para tornar a gestão da escola qualitativa na perspectiva do ensino e aprendizagem.

Como processo de formação as competências do gestor, em 2006, a Resolução CNE-CP n.º 1, instituiu as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Pedagogia, licenciatura e estabeleceu no artigo 4º que, além da função de docência, o egresso do curso participará na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino. O egresso da Pedagogia passou a não ter mais o título de especialista em educação, por ter cursado uma das habilitações expressas nos pareceres, já citados anteriormente, mas permaneceu o preparo para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica (artigo 64 da LDB nº 9.394/96). De acordo com Teixeira (2011) em 2005, tendo como meta melhorar os indicadores de qualidade da educação básica, o governo federal lança o programa “Escola de Gestores da Educação Básica”, sob responsabilidade do MEC.

Dias-da-Silva (1998) em sua dissertação, que pesquisa o desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas, relata que gestores consideram que o aprendizado para a função muitas vezes se dá na própria prática do dia a dia e na cooperação com os colegas, na interação com gestores mais experientes. Souza (2008), afirma que o trabalho do gestor escolar não se pauta unicamente nos aspectos pedagógicos devendo, portanto, esse profissional estar apto também para a gestão financeira, dos recursos humanos, terem conhecimentos sobre legislação educacional, preservação do patrimônio e bens públicos, e capacidade de diálogo para estabelecer parcerias e criar vínculos entre escola e comunidade.

Penso que qualificar o gestor escolar supõe não somente instrumentalizá-lo quanto aos aspectos técnicos e pedagógicos da gestão escolar, mas relaciona-se a um objetivo maior de fomentar a ampliação do entendimento escolar no Brasil, que implica transformar todos os processos que possibilitam a qualidade de ensino. Neste contexto justifica-se nosso estudo, que vem para também contribuir com práticas e intervenções em programas de formação ao gestor empreendedor da escola privada. Contudo os resultados obtidos nesse segmento de estudo, possa ser extrapolado para o segmento público, pensando em capacitação institucional nacional (CHIAVENATO, 2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de construir um embasamento ampliado acerca da gestão empreendedora e do perfil empreender do gestor, o qual possa ampliar os limites do olhar que venha a orientar o atendimento aos objetivos dessa pesquisa, o referencial teórico foi estruturado de forma a refletir aquelas temáticas com abordagens múltiplas da gestão educacional, gestão empresarial da educação, empreendedorismo educacional e suas competências, bem como autores que abordam mais especificamente as características do perfil do gestor empreendedor.

O conceito de empreendedorismo inicia-se pelo significado da palavra "empreendedor", derivada do verbo francês "*entrepreneure*", que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillon, para representar o indivíduo que assumia riscos, uma das características mais especiais do empreendedor.

Dornelas (2005, p. 26), dois séculos depois, registra que o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na segunda metade da década de 1980, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criadas.

Segundo Acúrcio e Andrade (2004, p. 13), o empreendedorismo não é apenas mais um conteúdo formal a ser estudado em sala de aula, mas é:

[...] um estado de espírito, um modo de ser e agir, uma forma de encarar o mundo. Ser empreendedor é ser ousado, confiante; é usufruir da qualidade de aprender a romper limites, não se intimidando com os limites aparentemente impostos pela vida.

No ambiente educacional, uma gestão empreendedora necessita organizar uma proposta pedagógica comprometida com o empreendedorismo e necessita treinar os educadores para uma adoção de estratégias que favoreçam posturas como: autonomia, iniciativa, autovalorização, ética, criatividade, cidadania, liderança, diálogo, participação, desenvolvimento do projeto, resolução de problemas, boa utilização da informação e dos recursos, inovação e pioneirismo (BOURDIEU, 1980).

Dornelas (2005) registra que é possível ensinar a prática do empreendedorismo, através de treinamentos e capacitações para estimular o espírito empreendedor. Para isso, segundo o autor, um dos aspectos relevantes seria

identificar o perfil e habilidades empreendedoras e, nessa linha, Dolabela, na década de 2000, apresentou 15 (quinze) características/competências do empreendedor de sucesso, necessitariam ser desenvolvidas para o exercício da gestão empreendedora educacional, a saber: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, orientação para o futuro, imaginação, proatividade, tolerância a riscos moderados, alta tolerância a ambiguidades e incertezas, liderança, capacidade incomum de trabalho, comprometimento e capacidade de diferenciar-se, conforme organizado no Quadro 1.

Quadro 1: Quinze características do empreendedor de sucesso

1.	Perseverança
2.	Iniciativa
3.	Criatividade
4.	Protagonismo
5.	Energia
6.	Rebeldia a padrões impostos
7.	Orientação para o futuro
8.	Imaginação
9.	Pro atividade: o que se deve aprender a partir do que se deseja
10.	Tolerância a riscos moderados
11.	Alta tolerância a ambiguidades e incertezas
12.	Liderança
13.	Capacidade incomum de trabalho
14.	Comprometimento
15.	Capacidade de diferenciar-se

Fonte: DOLABELA (2003)

Também, em 2019, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apresentou seis as características do comportamento empreendedor, que evidenciam especialmente um perfil de habilidades e competências do empreendedor, entre as quais três reforçam o apontamento já feito por Dolabela (2003), seja com a mesma semântica, como imaginação, seja com diferente semântica, mas com igual ou aproximado significado, como determinação, e habilidade de liderar pessoas. Adicionalmente três outras habilidades são acrescentadas ao perfil empreendedor, como autoavaliação, habilidade de organizar

e habilidade de conhecer tecnicamente etapas e processos. O conjunto de habilidade é ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Características do Comportamento Empreendedor (CCEs)



Fonte: Sebrae Nacional 2019¹

A imaginação refere-se à condição do indivíduo, ou a ser desenvolvida pelo indivíduo empreendedor como aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém mais vê e, dessa forma, é aquele que se antecipa, que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação. Ele imagina, mas também desenvolve e realiza suas

¹ SEBRAE NACIONAL. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 03 set. 2022.

visões. Dessa forma, ser empreendedor significa, prioritariamente, ser um realizador que produz novas ideias, por meio da congruência entre criatividade e imaginação.

A determinação refere-se a perseverança com foco, enquanto a autoavaliação propicia a autocrítica e o controle do comportamento constituem-se como elementos marcantes da personalidade do empreendedor que busca o autodesenvolvimento. A habilidade de organizar enseja um comportamento regular, de identificar e ordenar prioridades, promovendo segurança e diminuindo a possibilidade de esquecimento, enquanto a habilidade de liderar pessoas envolve o exercício realizado por meio da transformação de crises em oportunidades e a influência nas pessoas para guiá-las em direção a ideias e propósitos desejados. Por fim, a habilidade de conhecer etapas e processos abrange a busca por novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. As ações desse sujeito se baseiam nas necessidades inerentes do mercado (SEBRAE NACIONAL, 2019).

Mais recentemente, em 2022, o SEBRAE reforçou sua abordagem complementando o perfil empreendedor com 10 (dez) características comportamentais que caracterizariam o empreendedor de sucesso. Assim, destacou:

- 1) Iniciativa e busca de oportunidades como a ação antecipatória de fatos que possibilita a criação de oportunidades de negócios com novos produtos e serviços;
- 2) Persistência como a disposição para buscar objetivos definidos, enfrentando e superando obstáculos para atingi-los;
- 3) Correr riscos calculados ancorada na disposição de assumir desafios estando conscientes de sua condição de responder por esses;
- 4) Exigência de qualidade e eficiência, referindo-se à disposição e inclinação para fazer sempre mais e melhor;
- 5) Comprometimento decorrente de um compromisso com o sacrifício pessoal, com a ação de colaborar com os funcionários e de empenhar-se no cuidado com os clientes;
- 6) Busca de informações com o propósito de manter-se atualizado quanto ao conhecimento sobre necessidades, desejos do cliente, condição de operação de seus fornecedores e concorrentes, além de seu próprio negócio;
- 7) Estabelecimento de metas no sentido de ter clareza e domínio do esforço a ser realizado para atender desafios;
- 8) Planejamento e monitoramento sistemáticos de forma, persuasão e rede de contatos e Independência e autoconfiança organizadas conforme o quadro 2 na próxima página.

Quadro 2: Dez características do empreendedor de sucesso

1. Iniciativa e busca de oportunidades	É a capacidade de se antecipar aos fatos e criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços.
2. Persistência	Alcançar objetivos e enfrentar obstáculos para alcançar o sucesso
3. Correr riscos calculados	É a disposição de assumir desafios e responder por eles.
4. Exigência de qualidade e eficiência	Disposição e inclinação para fazer sempre mais e melhor.
5. Comprometimento	Sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes.
6. Busca de informações	Atualização constante de conhecimento sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio.
7. Estabelecimento de metas	Equilíbrio diante de um novo desafio.
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos	Organize as tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de medir e avaliar os resultados.
9. Persuasão e rede de contatos	É o poder de convencimento e relacionamento com parceiros e colaboradores.
10. Independência e autoconfiança	Desenvolva a autonomia para agir e mantenha sempre a confiança no sucesso.

Fonte: SEBRAE Nacional (2022)²

Essas competências empreendedoras são cruciais para o sucesso nos negócios. A iniciativa e a busca de oportunidades destacam a proatividade na criação de novos produtos e serviços. A persistência é fundamental para superar obstáculos e alcançar metas. Correr riscos calculados mostra a disposição para desafios estratégicos. A busca constante de informações mantém o empreendedor informado e adaptável. Estabelecer metas claras e planejar sistematicamente orientam o negócio, a construção de uma rede de contatos são essenciais para parcerias. A independência e autoconfiança fortalecem a resiliência diante de desafios. Em conjunto, essas características moldam uma mentalidade empreendedora essencial para enfrentar a dinâmica complexidade dos negócios. Dornelas (2012) também contribuiu com a descrição de 15 (quinze) as características do empreendedor de

² SEBRAE Nacional, 2022. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/videos/as-10-caracteristicas-do-bom-empendedor,d1bdd85dea889510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 03 set. 2022.

sucesso, detalhando as especificidades desse sujeito, sejam de ordem subjetiva que refletem atitudes ou crenças, sejam de ordem objetiva que revelam comportamentos, conforme apresentado a seguir.

- São visionários: vislumbram seus negócios e colocam em prática seus sonhos;
- Sabem tomar decisões: controlam a insegurança, conseguem tomar decisões com precisão e rapidez;
- Fazem a diferença: sabem agregar valor ao serviço e colocá-lo de forma valorizada no mercado;
- Sabem expor ao máximo as oportunidades: são curiosos, atentos e sempre buscam ampliar seu conhecimento;
- São determinados e dinâmicos: tem comprometimento e ultrapassam as adversidades;
- São dedicados: se dedicam totalmente ao trabalho, buscam excelência;
- São otimistas e apaixonados pelo que fazem: por gostarem tanto do trabalho, utilizam esse sentimento como combustível para o sucesso;
- São independentes e constroem o próprio destino: constroem seus caminhos e possuem um senso de liderança inato;
- São líderes e formadores de equipes: senso de liderança incomum, são admirados e respeitados;
- São bem relacionados: sabem construir redes de contatos e utilizá-las em prol do crescimento da empresa ou projeto;
- São organizados: alocam com rigor recursos materiais, físicos e financeiros
- Planejam: planejam cada passo e estratégia com exatidão;
- Possuem conhecimento: são sedentos pelo conhecimento, sempre buscam se atualizar;
- Assumem riscos calculados: gerenciam riscos, calculam as chances reais de sucesso;
- Criam valor para a sociedade: utilizam o capital intelectual para criar valor para a sociedade, por meio da geração de empregos e outros benefícios.

Já Campos (2017) salienta que o Gestor empreendedor: ouve, inova e planeja; compreende a necessidade de criação para a instituição; promove uma gestão participativa; valoriza os processos gerenciais; e utiliza técnicas de planejamento estratégico.

Diante do evidenciado, a seguir é apresentada uma síntese das características do perfil do gestor empreendedor apresentadas pelos autores ou Instituições aqui selecionados, no sentido de identificar, de um lado, aquelas que são comuns a duas ou mais abordagens e, de outro, aquelas características que são únicas em cada abordagem até aqui selecionada. Esse procedimento permitiu, então, totalizar as características efetivamente com significados distintos do perfil do gestor empreendedor no conjunto das abordagens selecionadas que, de forma geral, seria esperado que o gestor empreendedor apresentasse.

Conforme o quadro 3 na próxima página, vai ser apresentado as características do perfil do gestor empreendedor.

Quadro 3 – Comparativo síntese das características/competências do perfil do gestor empreendedor

DOLABELA (2003)	DORNELAS (2012)	CAMPOS (2017)	SEBRAE (2019)	SEBRAE (2022)	Característica/competência
Perseverança	São determinados e dinâmicos		Determinação	Persistência	Persistência
	Sabem tomar decisões	Preparo provisório para a adoção de soluções			Se preparam para a tomada de decisão/adoção de solução
Iniciativa				Iniciativa e busca de oportunidades	Iniciativa Busca de oportunidade
Criatividade	Criam valor para a sociedade				Criatividade
		Inova			Inovador
Protagonismo	Sabem expor ao máximo as oportunidades	Sucesso			Protagonismo
Energia	São otimistas e apaixonados				Otimistas
Rebeldia a padrões impostos					Rebeldia a padrões impostos
Orientação para o futuro	São visionários				Orientação para o futuro
Imaginação			Imaginação		Imaginação
Pro atividade : o que deve se aprender a partir do que se deseja					Pro atividade
				Busca de informações	Busca de Informações
Tolerância a riscos moderados	Planejam e assumem riscos calculados			Correr riscos calculados	Assume riscos calculados
Alta tolerância a ambiguidade e incertezas					Alta tolerância a ambiguidade e incertezas
Liderança	São líderes e formadores de equipe	Ouve e promove gestão participativa	Habilidade de liderar pessoas		Liderança
Capacidade incomum de trabalho		Domínio de saberes necessários			Domínio de saberes necessários ao trabalho
Comprometimento	São dedicados			Comprometimento	Comprometimento
	São independentes e constroem o próprio destino			Independência e autoconfiança	Independente Autoconfiança
	São bem relacionados			Persuasão e rede de contatos	Rede de relacionamento/contatos Poder de persuasão
	São organizados		Habilidade de organizar		Organizado
		Gestão de qualidade		Exigência de qualidade e eficiência	Foco em qualidade da gestão
			Autoavaliação	Estabelecimento de metas	Autoavaliação diante de metas estabelecidas
		Planeja e valoriza os processos gerenciais e estratégicos	Habilidade de conhecer tecnicamente etapas e processos	Planejamento e monitoramento sistemático	Foco em processo: planejamento monitoramento

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Dornelas (2003); Dolabela (2012), Campos (2017), SEBRAE (2019), SEBRAE (2022)

2.1 Capacitação profissional e desenvolvimento do gestor

O gestor, de acordo com Silva et al., (2013), deve centrar seus esforços para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagens que ajudem a mesma a se adaptar às diversas configurações sociais, culturais e educacionais que se processam neste novo contexto histórico que é a era da modernidade. De acordo com o autor, isso se dá devido às características de mudanças, cada vez maiores em menores intervalos de tempo, relacionadas às relações e dinâmicas sociais apontadas por Bauman como sendo parte da modernidade líquida.

O gestor deve considerar os anseios da comunidade escolar e do grupo de profissionais que atuam na escola a fim de associar esses anseios ao escopo da gestão escolar.

Nesse sentido, é suposta a necessidade do gestor exercitar sua atuação em diferentes dimensões da comunidade escolar, incluindo os dilemas vivenciados pelos profissionais. De forma específica, a equipe de profissionais, docentes e colaboradores administrativos, tem papel fundamental no auxílio à resolução de problemas pedagógicos, bem como em questões organizacionais ou administrativas do ambiente de trabalho. Isso significa que a cooperação entre os profissionais tende a ajudar a propor melhorias, uma vez que a opinião dos mesmos sugerem um guia a partir do qual a gestão escolar deverá guiar as ações mais urgentes a serem realizadas. Assim, como em qualquer outra organização, o gestor educacional necessita atuar com vista a identificar falhas nos processos, sejam pedagógicos, sejam organizacionais. O gestor seria, então, de acordo com Oliveira (2009), o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico.

Estariam entre as questões a serem trabalhadas pelo gestor, como líder de equipe, o bem-estar coletivo, a gestão participativa, o respeito à diversidade e a capacidade de adaptação. Segundo Oliveira (2009), o dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias, o que é cada vez mais imposto pelas mudanças culturais e ideológicas.

A promoção de um ambiente de formação e aprimoramento da educação, com respeito as individualidades, às diferenças culminará na formação de sujeitos

conscientes, dessa forma, a educação escolar deve ser livre de discriminação de espécie alguma para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Para isso é intrínseco ao gestor que ele possa ser um bom ouvinte, manter o diálogo com seus colegas, ser exemplo de boa conduta, respeitando o próximo, mantendo valores e auxiliando os demais a exercer tal postura perante a educação de jovens. Através de instrumentos de trabalho como os projetos políticos pedagógicos, os gestores podem alinhar os planos de ações escolares com as perspectivas da comunidade escolar bem como com a opinião dos corpos discente e docente da instituição (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Zank e Ribeiro (2001):

vivemos na sociedade do conhecimento que demanda preparar os estudantes para o desenvolvimento de profunda aprendizagem cognitiva, da criatividade, da pesquisa, do trabalho em equipe, da habilidade para solucionar problemas e para saber lidar com a mudança. Por outro lado, essa sociedade do conhecimento guarda vínculos com a economia do conhecimento em que essas aprendizagens estão a serviço do crescimento e da prosperidade na lógica do mercado em detrimento do bem pessoal e social. E das escolas da sociedade e da economia do conhecimento é esperado e colocado o apelo para que promovam essas qualidades para as finalidades do mundo ao qual servem. Se pensarmos em uma formação para uma gestão renovada devemos repensar seu sentido na direção de possibilitar enfrentar com criticidade as mudanças da atual sociedade da informação e do conhecimento. Os educadores de hoje precisam compreender e conhecer esse contexto no qual seus alunos vivem e irão trabalhar, para oferecer formação que lhes permitam ir adiante da sociedade do conhecimento (ZANK, RIBEIRO, 2001 p. 125).

A educação profissional brasileira estiver considerando apenas o saber, o saber fazer e o saber ser como geradores da competência, o país estará formando “o trabalhador cidadão produtivo adaptado à corrida sem fim de adquirir ‘competências’ de mãos adestradas ou olhos aguçados e coração e mente submissos” como os trabalhadores selecionados durante a primeira fase da Revolução Industrial no modelo produtivo desenvolvido por Taylor e aplicado por Ford, que não priorizava a mão de obra qualificada. Contudo, atualmente o trabalho de operário com mão de obra especializada, mas não qualificada já foi deposto pela atuação da automação industrial e utilização de tecnologias. Dessa forma, o mercado pede por profissionais com autonomia e cada vez maiores qualificações, e assim também funciona a dinâmica para o mercado da educação (ZANK, RIBEIRO, 2001).

2.2 Empreendedorismo educacional

Proporcionar a indivíduos o benefício da compreensão empreendedora ainda dentro do ambiente escolar, pode gerar um diferencial acadêmico e social ao mesmo. No entanto, trazer para a educação está compreensão é uma realidade que se mostra longe de ser realizada, visto que existem inúmeras políticas que se movem sobre a educação, podendo dificultar e retardar essa possibilidade (NAKASHIMA, 2002).

Ainda, de acordo com Nakashima (2002), o empreendedorismo educacional, já é visto em algumas instituições de ensino, buscando a geração de riquezas de variados modos para a nação, por isso se faz necessário ter professores capacitados e empreendedores para formar outros profissionais desta área com habilidades adequadas ao mercado de trabalho.

Deste modo, pode-se afirmar que tal conceito busca o desenvolvimento significativo educacional, focando também na transformação social e individual das pessoas.

Silva (2007), porém, evidencia uma versão positiva da tendência da Gestão Empresarial da Educação Pública, quando destaca temáticas relacionadas à dimensão financeira e de contabilidade, sustentando ainda que estes conteúdos vêm se acentuando nos currículos, não apenas por uma particularidade daqueles que os compõem, mas por necessidade específica daqueles participantes da formação, que possivelmente serão os gestores em atuação futura. Como posto por Silva (2007):

E isto acontece porque as novas responsabilidades de decisão da escola, agora com uma autonomia mais alargada, responsabilidades ainda acrescidas dos poderes de tutela de controle e fiscalização, vêm colocar particular estresse ao nível da gestão financeira e da contabilidade (SILVA, 2007, p. 237).

É indispensável que se promova o esboço do que realmente significa empreendedorismo, pois, provavelmente por falta de conhecimento dedicado ao tema, muitos entendem que tal temática está afeita ao espaço empresarial e, portanto, circunscrita à dimensão dominada pelo espectro capitalista.

O ato intencional de empreender é determinante da vontade precedente que o professor, e assim também o gestor, denota ao ser impelido a executar alguma ação inovadora, transformadora, pioneira em sua prática cotidiana, com uma direção

estabelecida e, como assevera Searle (2002, p. 4), “intencionalidade é direcionalidade [...]”

Autores como Hoy e Miskel (2015), Hengemühle (2014) e Hartman (2015), ressaltam os propósitos do empreendedorismo educacional como um processo metodológico e ontológico. Dessa forma é permitido que haja diversidade de práticas pedagógicas, utilizando-se da pedagogia reflexiva necessária para a formação do gestor. Esses autores relatam a possibilidade de desempenhar procedimentos didático-pedagógicos orientados pelo composto de elementos que designam as ações empreendedoras no ambiente educacional.

Ball (2004), já há duas décadas alertava que, cada vez mais, o mundo dos negócios evidenciava os serviços de educação como uma área em expansão, sendo assim, a equipe gestora deve ser qualificada. Segundo Campos (2017, p. 174) esta preparação pode ser encontrada em cursos de formação específicos para atuação na gestão escolar, porém, eles não serão a única garantia de sucesso nesta tarefa. Afirmando que o gestor precisa estar imbuído de diferentes características e atravessado por diferentes práticas, torna-se outro ponto relevante. Assim, é proposto pensar sobre empreendedorismo e, posteriormente, atrelá-lo às práticas de gestores escolares.

Segundo Acúrcio e Andrade (2004, p. 13), o empreendedorismo não é apenas mais um conteúdo formal a ser estudado em sala de aula, mas é:

[...] um estado de espírito, um modo de ser e agir, uma forma de encarar o mundo. Ser empreendedor é ser ousado, confiante; é usufruir da qualidade de aprender a romper limites, não se intimidando com os limites aparentemente impostos pela vida.

Uma gestão empreendedora necessita organizar uma proposta pedagógica comprometida com o empreendedorismo e necessita treinar os educadores para uma adoção de estratégias que favoreçam posturas como: autonomia, iniciativa, autovalorização, ética, criatividade, cidadania, liderança, diálogo, participação, desenvolvimento do projeto, resolução de problemas, boa utilização da informação e dos recursos, inovação e pioneirismo.

Gadotti (2010, p. 130) registra que “não se pode negar o desenvolvimento social do homem sob o capitalismo”, da mesma forma Teixeira (2010, p. 39) observa que “a vida social se perpetua por intermédio da educação”, enquanto Dewey (2011, p. 60) evidencia que “a educação é um processo essencialmente social”. Sob essa

atmosfera de avaliações, também é evidenciado que o futuro administrador tem importante papel na condução das organizações e neste aspecto conviver com o conhecimento e com as habilidades que de fato representam o movimento das organizações modernas, é requisito elementar para a conquista de seu espaço.

Segundo Capper (1993) a relevância da gestão educacional se fortalece quando o gestor se torna um verdadeiro “intelectual transformador” ou, nas palavras de Foster (1994, p. 144), um líder intelectual, que estabelece a prática da gestão em ação educacional e de formação contínua, além de virtuoso agente de transformação, competindo-lhe assegurar uma responsabilidade pedagógica global, dentro de uma visão multiparadigmática da educação e da administração, capaz de reconhecer as contradições assim como as possibilidades das práticas educacionais.

A iniciativa em empreender no campo educacional torna a missão do professor desafiadora, considerando que no conjunto dos fatores que moldam o seu papel no contexto da gestão escolar está a formação do homem empreendedor, pressupondo um forte vínculo entre a educação e o trabalho, entre o racionalismo administrativo e a as deliberações que envolvem o aspecto holístico. Desta forma, utilizando a abordagem presente fortemente na área da administração, como assinala Drucker (2010), é este profissional que responderá pelo sucesso ou fracasso da organização do futuro, mesmo porque “[...] as organizações são ficções legais, ou seja, somente se movimentam a partir da atuação do profissional. O que existe de fato são pessoas” (CARAVANTES; PANNO E KLOECKNER, 2005, p. 384) e, portanto, para fins deste trabalho considera-se que são os docentes no papel de gestor que apontariam qual a direção que é a unidade escolar vai funcionar efetivamente.

Sob uma abordagem teórica mais ampla, e apoiada no viés empreendedor, tem-se que as competências são desenvolvidas mediante um permanente processo de conhecimento e aprendizado como mostrado por Colombo (2004) e Rodrigues (2011); conhecimento e experiência: Bronckart e Dolz, 2004; Ropé, 2004; Bessant e Tidd, 2009; Guedes, 2010; Tardif, 2012; conhecimento e capacitação: Hitt; Ireland e Hoskisson, 2008; crescimento e aprendizado: Senge, 2009. Descoberta e aprendizado: Prahalad e Hamel, 2005; Recursos cognitivos: Perrenoud, 2002;. conhecimento e exercício reflexivo: Ramos, 2011; Contreras, 2012; Perrenoud, 2000; Schön, 2000.

Segundo Kuenzer (2011) as competências são constituídas, portanto, por meio de um processo que evolui com a prática articulada com os dispositivos teóricos,

permitindo ao educador o crescimento pessoal e profissional, tornando-se atualizado e apto a comandar as transformações e formações pedagógicas por meio de sistematizado roteiro reflexivo. A reflexão, conforme dito pelo autor, é o esteio da criação e da inovação.

Assim, retomando as abordagens teóricas que orientaram o processo de desenvolvimento de competências inclusivas de viés empreendedor, sob o âmbito pessoal e profissional, destacaram-se as dimensões conteudistas articuladas em um roteiro reflexivo que trataram do conhecimento, das experiências e exercícios de reflexão acerca do empreendedorismo e das competências do gestor escolar empreendedor, enquanto estratégias de aprendizado e capacitação.

2.3 A escola como empresa prestadora de serviço

Para Fullan (2003), liderar escolas requer coragem e capacidade para criar novas culturas, sendo possível projetar ao diretor não só a responsabilidade da administração dos recursos financeiros, mas a coordenação e liderança de todos os seus recursos (materiais e humanos) de maneira eficaz, resultando, assim, no sucesso de seus alunos, realização de seus funcionários e a motivação diária de toda comunidade escolar, em busca do conhecimento e do crescimento, sejam eles profissionais ou pessoais.

A escola é o instrumento fundamental para que haja mudanças na sociedade, para a formação individual do cidadão e também para o desenvolvimento de habilidades coletivas. No ambiente escolar ocorre a transmissão de saberes, o desenvolvimento do pensamento crítico e autônomo (ABDIAN, 2012). Dessa forma, a escola tem sido pensada como um local para a formação integral de indivíduos, não eximindo a responsabilidade familiar de educar a criança, mas reforçando valores aprendidos ainda na infância. Na escola, além de obter conhecimento acerca da ciência, da arte, das linguagens, história, geografia e literatura, o aluno aprende a ter empatia, desenvolve laços de amizade, que são relações sociais importantes e inerentes ao ser humano. Dessa forma, desenvolve-se também o respeito, a solidariedade, e as noções de responsabilidades ambiental, socioeconômica, política, afetiva, entre outros. De acordo com Silva (2009), a educação no Brasil já sofreu diversas mudanças, rupturas, e possui um histórico relevante para a compreensão de seus moldes na atualidade. Para a autora, o modelo educacional trazido pelos

portugueses, e oferecido primeiramente aos indígenas, foi adaptado, retirando-se as marcas repressivas comuns do modelo europeu e inseridos valores como seriedade, competência, ética e cidadania.

A educação tinha caráter civilizatório, que capacitava os cidadãos para desempenho de atividades e convívio em sociedade. A Constituição Federal de 1988, no artigo Art. 205, pauta que:

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.

Dessa forma, a escola é uma instituição prestadora de serviços que lida diretamente com o elemento humano.

[...]. É fundamental que o corpo diretor da escola (empresa) entenda que os seus alunos (clientes) representam a razão da existência da sua escola, que o seu maior patrimônio são funcionários e professores. E principalmente, na condição de prestadores de serviços, precisam investir continuamente em recursos humanos, científicos e tecnológicos. Nenhuma organização, seja ela política ou econômica, pode fechar os olhos a essas mudanças. A empresa de hoje não se limita mais ao seu tamanho físico ou poder econômico. A estrutura jurídica que quiser ultrapassar os próximos dez anos deve estar comprometida com a sua rua, o seu bairro, a sua cidade, o seu país (PESTANA, 2003 p. 22).

Os modelos educacionais reprodutores foram sendo substituídos por modelos cada vez mais diversificados. Assim como as mudanças ocorridas na sociedade, os educadores e as instituições tiveram que evoluir e se adaptar às novas realidades e a demanda social. A escola como empresa deve acompanhar as exigências de seu público, no caso, seus alunos. Desta forma, o investimento em recursos humanos se faz substancial para manter essa constante evolução. Fazendo uma analogia às demais empresas, a escola privada deve acompanhar a demanda do mercado, esse, por sua vez, está cada vez mais exigente. Além disso, o trabalho de seus funcionários enquanto o bem mais valioso da empresa deve ser valorizado, bem como são necessários cuidados para com a saúde física e mental de professores e demais funcionários da escola (PESTANA, 2003).

O mundo cada vez mais globalizado, em que as fronteiras econômicas, políticas, culturais, sociais, científicas e tecnológicas estão desaparecendo, ampliam a competição em um mercado a nível global, e assim, uma empresa ou escola que

não esteja integrada às constantes atualizações ou mudanças de cenário podem acabar em defasagem rapidamente. Por este motivo é ainda mais importante que os gestores estejam atentos às tendências de mercado na educação. O próprio aluno propõe um modelo de ensino participativo, que considere e respeite as particularidades, diferenças, individualidades. A escola fornece o processo pedagógico e o aluno é o principal beneficiário desse processo. As atividades realizadas nas instituições de ensino atualmente vão para além da sala de aula, pois a aula em si não é o único instrumento do processo de ensino-aprendizagem. Cada vez mais as atividades práticas ganham espaço nas instituições, bem como outros tipos de atividades (PESTANA, 2003).

Outro assunto em discussão, mas não menos importante é o aspecto da qualidade da educação. As pesquisas mostram que grandes parcelas dos alunos de diferentes níveis educacionais apresentam deficiências de aprendizagem em disciplinas críticas. A baixa absorção de conceitos científicos prejudica a inclusão desses indivíduos na sociedade moderna. Isso é preocupante e faz com que os educadores tenham muitos desafios e da mesma forma tenham que buscar qualificação para auxiliar esses alunos a ter melhores desempenhos, bem como identificar quando o aluno possui dificuldades ou deficiência de aprendizado. Isso é importante para oferecer aprendizado integral e eficiente, preenchendo as lacunas existentes na formação do aluno (PARO, 2005).

As escolas privadas são empresas, e desta forma, a administração ou gestão deve também priorizar alguns aspectos que objetivam obter um controle de qualidade ou promover melhorias contínuas na qualidade da educação da instituição. Em outros setores é absolutamente comum que todos os funcionários sejam constantemente avaliados, de forma objetiva, por seus superiores, bem como o próprio serviço da empresa seja submetido a avaliação formal perante a clientela. (PESTANA, 2003).

De acordo com Silva, (2009), é essencial que os gestores educacionais tenham formação sobre o empreendedorismo, para que possam orientar a equipe docente nas instituições escolares, oferecendo suporte teórico e metodológico aos mesmos. A autora ainda ressalta que a gestão educacional pode proporcionar meios de assegurar ao aluno os benefícios do processo educativo, ampliando seus horizontes e formando cidadãos capazes de desempenhar sua condição de cidadão e desempenhar profissão ou mesmo dar continuidade aos estudos.

Analisando o trabalho realizado por Agostini e Ilha (2010), vemos a atuação do gestor para promover também maior engajamento dos alunos ao processo de ensino e aprendizagem:

O gestor escolar é muito mais do que um mero administrador, é um agente articulador, que assume, perante a comunidade, o compromisso de oferecer um serviço de qualidade, com habilidade para lidar tanto com o administrativo-político quanto o pedagógico. E, nesse ponto, deve-se atentar para que um não se sobreponha ao outro (AGOSTINI; ILHA, 2010).

Nessa perspectiva, a escola é capaz de contribuir com sua parcela significativa de mudanças sociais, contribuindo para maior desempenho desses jovens, melhoria de qualidade de vida, condições socioeconômicas, entre outros. Neste sentido, os autores reforçam que para que as transformações na qualidade de ensino ocorram, é necessário que o gestor motive para a participação da comunidade escolar. (AGOSTINI; ILHA, 2010).

2.4 Estratégias de formação

Ressaltando-se que a formação do gestor e empreendedor é contínua, dificilmente um plano de formação de gestor educacional deverá sanar todas as futuras demandas desse mercado. De acordo com Georgen (2013) as técnicas administrativas foram desenvolvidas para garantir maior segurança e sucesso para o empreendimento, e para a educação, a administração é uma ferramenta aliada à qualidade e também fundamental para a construção social de uma nação. Os responsáveis pela gestão escolar possuem o desafio de manter a formalidade da organização do espaço escolar, mas também aliar isso a ações criativas e inteligentes, resultantes das experiências práticas. Logo, a formação dos gestores deve abranger as questões e conhecimentos teóricos, mas também desenvolver as habilidades da imaginação criativa e crítica dos gestores.

Alicerçada sobre esses dois eixos, a formação de gestores tem sido voltada principalmente para capacitação de tomadas de decisão em meio às diferentes circunstâncias que surgem nos diferentes cenários. A gestão pode estar voltada para a educação alinhada a interesses regionais, locais, ou mesmo voltada para a visão em que a educação é percebida como mercadoria, e além disso, deve considerar o contexto em que está inserida, como por exemplo, o uso cada vez mais frequente de

tecnologias, que possibilitam a veiculação da informação de maneira mais rápida, resultando em mudanças na sociedade, e essas transformações, apresentam características mais efêmeras e voláteis, o que traz desafios para a gestão e também oportunidades. Para além disso, a educação deve ser pensada fundamentalmente como instrumento para a formação de cidadãos, os quais cada vez mais inseridos no mundo virtual necessitam também de orientação sobre o uso de ferramentas como a própria internet, por meio do desenvolvimento do pensamento crítico e de discernimento. Logo, a formação de gestores não pode ser uma formação engessada em moldes antigos, mas uma formação que capacitem os gestores a adaptar-se a novas situações inusitadas, as quais não foram ainda previstas ou vivenciadas, por esse motivo a experiência prática faz parte fundamental desse processo (GEORGEN, 2013).

Além disso, o contexto do neoliberalismo que delega as responsabilidades exclusivas do Estado para instituições privadas, afetou diretamente as formas de gestão do sistema educacional. Atualmente, o foco da formação de gestores está em desenvolver as capacidades de liderança, comunicação, negociação, atuação em equipe e a busca por soluções adequadas aos problemas. De acordo com Filion (2000), empreender e gerenciar, apesar de processos distintos, são também complementares. Na atualidade, o gestor deve ser capaz de empreender e administrar. O empreendedorismo, por sua vez, está vinculado à ideia de inovação de negócios, desempenhando um papel econômico que possui grande importância para a economia e a sociedade, gerando novos empregos e renda.

O empreendedor não se confunde nem com o dono do capital, nem com o administrador da firma. Ele é o indivíduo que inova, recombina de maneiras inéditas os fatores de produção, inventando novas técnicas, novas formas de organização do processo produtivo, encontrando novas fontes de matérias-primas ou abrindo novos mercados. (ALVES, KLAUS, LOUREIRO, 2021, p.4).

Ainda, segundo Alves, Klaus e Loureiro (2021), a visão neoliberal e a economia do século XXI apresentam a necessidade de formação de alunos adaptados à nova economia emergente, de um mercado competitivo e dinâmico. Para tanto, o que consta na LDB 9.394/96 (BRASIL, 1996), a formação de profissionais da educação para a administração escolar, ou a sua capacitação, deveria ser realizada mediante a formação na graduação em pedagogia ou a nível de pós-graduação. Contudo, França

(2013) destaca que a formação em pedagogia não tem sido suficiente para a formação de gestores educacionais, havendo, portanto, a necessidade de conteúdo dentro da formação básica relativos à economia, política e cultura, além do pedagógico.

Há uma necessidade de que o gestor esteja atento a aspectos de planejamento, execução, direcionamento, bem como o desenvolvimento de atividades como iniciação científica, atividades de extensão, ensino e pesquisa. Logo o gestor, atento a aplicação de elementos materiais e tecnológicos para o cumprimento da missão educativa também deve relacionar-se com o ambiente externo e sua influência sobre a escola (FRANÇA, 2013). Segundo o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, é fundamental a participação de profissionais da educação bem como da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico na escola.

A luta em prol de uma educação oferecida na escola pública e empreendedora, baseada em princípios democráticos e de qualidade requer articulações que exigem mais do que a criação de políticas públicas ou somente a vontade de mudança do professor e do gestor. Para a efetivação de um espaço, seguindo esses princípios, há a necessidade de condições, conhecimento e domínio de modelos teóricos, práticos e metodológicos, que não levem a falácia, insucesso ou a desmotivação dos profissionais envolvidos.

Diante desse contexto, compreende-se os gestores como figuras essenciais na construção da gestão democrática e empreendedora nos contextos escolares, todavia, mesmo com formação em seus respectivos campos, nem todos esses profissionais possuem domínio dos saberes necessários para que uma gestão de qualidade e empreendedora seja colocada em prática nas escolas (VIGNATI, 2019; LÜCK, 2009). Desta forma, abre-se um preparo provisório para a adoção de soluções embasadas no imprevisto, cujo final é conhecido: o fracasso organizacional (MILITÃO, 2015).

Em condições vistas como normais, o trabalho do gestor depara-se com muitos desafios e demandas a atender. Tais situações se tornam ainda mais complicadas de serem solucionadas quando cenários inabituais, como o enfrentado na pandemia COVID 19 (SOUZA, 2017).

A escola, como instituição inserida em um meio social exerce diversas finalidades, e, em especial na educação básica, deve ter como princípio a formação do educando para a continuação dos estudos, atuação no mercado de trabalho e convívio em sociedade.

Para assegurar tal formação, esse espaço deve configurar-se como local de debates, discussões e reflexões, privilegiando a formação de cidadãos críticos e reflexivos, que entendam o seu papel na sociedade como sujeitos históricos e transformadores, que saibam atuar de forma democrática, consciente, respeitando, debatendo e avançando (LÜCK, 2009).

Para que atenda aos princípios da sociedade moderna, o gestor deve compreender a importância de uma educação empreendedora, avançando na direção da formação do cidadão crítico, reflexivo, político, argumentador, que saiba usufruir de seus direitos e deveres democraticamente.

Nesse sentido, compreende-se que...

A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos (LIBÂNEO, 2013, p. 32).

Ainda como afirma Libâneo (2013), o exercício da gestão exige alguns fatores: autoridade; responsabilidade; decisão disciplina e iniciativa. É primordial que cursos de formação de professores garantam o debate e a formação do futuro gestor. Mesmo diante dessas considerações acredita-se que a equipe gestora da escola pode elaborar ações de intervenção no cotidiano que vise a qualidade do ensino. Defende-se a ideia de fortalecer a gestão com o intuito de contribuir para melhorar a qualidade do ensino e dos princípios do empreendedorismo. Compreende-se que a gestão é um processo, de modo que cada uma das etapas que integram este processo precisa ser feita de forma adequada para evitar o insucesso na realização dos planos (SILVA, 2019).

Para Lima (2007) a formação inicial é apenas uma das etapas da preparação profissional, não pode ser interrompida. “[...] A continuidade dessa formação é uma exigência para que profissionais da educação possam analisar criticamente suas necessidades e dificuldades com alternativas possíveis para superar suas limitações, angústias e possíveis lacunas no seu processo formativo” (LIMA, 2007, p. 97). Uma formação deve se constituir de fundamentação teórica, reflexão sobre a prática e da pesquisa.

Libâneo (2001) entende que os educadores têm uma responsabilidade social e política e, portanto, sua atuação profissional deve garantir o desenvolvimento de

capacidades cognitivas, o pensar, por meio de conhecimentos relacionados a cultura, a ciência e a arte. O saber aprender, o saber fazer, o viver junto e agir moralmente. Contribuir para que os alunos se constituam sujeitos na sua individualidade e identidade cultural; formá-los para a cidadania por meio das práticas escolares, na organização da escola e gestão da escola. Formá-los para valores éticos, qualidades morais, convicções humanistas e humanitárias. Neste sentido, “[...] além de uma formação inicial consistente, é preciso considerar um investimento educativo contínuo e sistemático para que o professor se desenvolva como profissional de educação [...]” (BRASIL, 1996, p. 25), com um processo reflexivo e crítico a sua prática educativa.

A formação inicial do gestor é, nesse sentido é um instrumento fundamental no desmonte de concepções autoritárias construídas pelos educandos durante sua vivência na escola de educação básica, caso contrário, terá poucas ferramentas para compreender sua ação como atividade coletiva que faz parte de um contexto histórico. Compreende-se que não existe outro processo de ensinar e aprender democracia e de se não for por meio do exercício democrático, da participação e da cidadania ativa. Portanto pensar uma escola de qualidade, que vise o empreendedorismo, é dar autonomia a gestão escolar para o exercício democrático de modo que possa contribuir efetivamente para a formação de seus professores, sua formação política para que ao exercê-la possa também transformar a sociedade por meio da educação.

O exercício democrático e empreendedor é construído a partir de uma gestão democrática que viabilize uma participação ativa de toda equipe escolar, alunos e comunidade. Lutar pelo direito constitucional de uma escola pública é dever de todos. Portanto compreender as políticas que envolvem toda ação pedagógica na escola possibilita uma criticidade para ações efetivas que busquem atender ao objetivo principal da escola, a formação integral do aluno.

Reis (2007) ressalta que alguns princípios são fundamentais para se pensar um novo modelo de gestão qualificada: postura ética, formação e valorização das pessoas, vontade de mudar a cultura institucional, conhecimento da complexidade da educação superior e a capacidade de planejar, avaliar e repensar a instituição. Além disso, os princípios se completam e podem ser considerados como indicadores da capacidade de gestão. Salienta, portanto, que, tal tendência não significa o abandono dos princípios de formação ética, cidadã, humana e social. O gerenciamento empreendedor não se contrapõe à missão de uma instituição de caráter confessional ou comunitária.

Para Reis (2007) o empreendedorismo se constitui como um meio de geração de renda, o meio mais adequado para incentivar o empreendedorismo é estabelecer uma cultura empreendedora nas instituições escolares, que são as bases de formação dos cidadãos. Dessa forma, o ensino do empreendedorismo se configura como uma proposta inovadora, que visa mostrar aos educandos em formação, a importância deste conhecimento para seu futuro profissional. Para que tal projeto se desenvolva nas unidades escolares, há a necessidade do apoio político, das secretarias de educação e gestores públicos.

Saraiva (2015), salienta que falar em empreendedorismo implica necessariamente contemplar no elemento central de toda a atividade empreendedora, o empreendedor. Ele precisa estar equipado para perceber aquilo que o caracteriza, o motiva, e que o define em termos de atitudes, comportamentos e formas de estar.

Saraiva (2015), destaca que o empreendedorismo na educação se adequa de modo algum ao modelo clássico de educação, que prega a formação de alunos com muitos conhecimentos e habilidade, mas com poucas atitudes. Esse novo modelo de empreendedorismo escolar se relaciona ao aprendizado a construção de saberes considerando a formação do cidadão que tenha autonomia para pensar, agir, inovar. Com posse dessas aprendizagens esse sujeito passa a construir um comportamento empreendedor.

Demori (2017) entende que o desafio da educação empreendedora não é apenas considerar os limites da formação técnico-profissional operando com base nos processos de produção e serviço e nas próprias relações sociais, mas, em última instância, criar atitudes e comportamentos proativos, procurando eficiência e sendo ativo.

Assim, pode-se dizer que o empreendedorismo é um processo de aprendizagem ao longo da vida, e a melhor maneira de aprender e desenvolver essas lições é combinar experiências de vida com atividades educacionais. A educação para o empreendedorismo visa formar atitudes e ações empreendedoras nos alunos. Nesse contexto, a ação empreendedora sempre se caracterizou pela capacidade de gerar novos conhecimentos, baseados na experiência de vida dos indivíduos (não apenas baseados em conhecimentos científicos ou técnicos ou saber-fazer, deixa de ser exceção e passa a ser uma necessidade para todos (DOLABELA; FILION, 2013).

Por isso, entende-se que o empreendedorismo pode ajudar os jovens a tomarem iniciativa e se tornarem grandes empreendedores. Esse entendimento

implica a necessidade de formar professores e funcionários, visando capacitá-los para ministrar uma educação empresarial. Assim, o fundamento da educação para o empreendedorismo é a busca do autoconhecimento, perseverança, imaginação, inovação e criatividade, características necessárias à formação de empreendedores de sucesso. Ativa plenamente a cidadania, a apropriação e a conscientização sobre os direitos, habilidades e responsabilidades individuais e sociais, as sociedades e seu desempenho social, com foco nas ações humanas em relação ao meio ambiente (DEMORI, 2017).

Compreende-se, portanto, que, o empreendedorismo na educação visa sobretudo valorizar processos educativos que estimulem o desenvolvimento dos alunos, para que estas ideias inovadoras de empreendedorismo possam contribuir para o mundo dos negócios.

Como estratégias de formação há uma preocupação voltada para a deliberação democrática nas instituições de educação a partir da aproximação com a comunidade escolar e atuação participativa de docentes e discentes. Além disso, a formação de cidadãos aptos a exercer seus direitos e deveres diante do regime democrático é um dos objetivos dessa formação. Além disso, a inserção de ferramentas tecnológicas aplicadas à gestão escolar é importante e requer a formação de gestores aptos a sua utilização. Segundo as Diretrizes Nacionais Do Programa Escola De Gestores Da Educação Básica Pública (2009), as visões anteriores sobre educação eram compostas de concepções fragmentadas sobre o processo educacional e devem ser superadas.

A formação de gestores educacionais baseia-se na dialética entre a teoria e a prática. Segundo o Programa Escola de Gestores da Educação, deve ser valorizada a construção de saberes no próprio trabalho. A partir de 2020 ocorreu a implementação dos novos referenciais curriculares da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), e o gestor desempenhou papel fundamental para a formação continuada de professores na escola, exemplificando a atuação do gestor para a formação de outros educadores, atuando em grupo. Também deve atuar para o desenvolvimento de competências digitais de professores, de forma que facilite a aprendizagem para o manuseio de novas tecnologias aliadas à educação. Segundo Kaseker (2015), a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização.

No entanto, de acordo com Machado (2000) apesar de os gestores possuírem a consciência sobre a necessidade de sua especialização e atualização constante para sua capacitação profissional e atuação junto à gestão escolar, a procura pela formação continuada de gestores ainda não tem sido realizada por eles mesmos de forma satisfatória. Da mesma forma, a autora ressalta que os gestores que vivenciam a sala de aula estão ainda mais preparados para lidar com a gestão escolar. Dessa forma, os pontos fortes de gestores estão vinculados à experiência em meio ao processo de ensino e aprendizagem, atuando em sala de aula e também contribuindo para a formação continuada de professores. Logo, o gestor educacional tem melhores condições de identificar as carências existentes nas estratégias de ensino aplicadas, podendo desenvolver novas metodologias para tornar esse ensino mais eficaz. Diferentemente da escola clássica, na qual o contexto social demandava mão de obra mecanicista e de racionalidade limitada, na atualidade essa visão conservadora influenciada de fora para dentro começou a se espelhar na administração inteligente de empresas. Assim, esse processo de transição pode apresentar dificuldades para os gestores que agora devem abranger aspectos técnicos, financeiros, contabilistas, administrativas, entre outras (FRANÇA, 2013).

Portanto, um dos pontos fracos da gestão escolar pode ser a própria formação continuada dos gestores escolares de forma que estejam se preparando para diferentes situações como a atenção especial aos alunos com necessidades especiais, o uso e inserção de tecnologias na educação como ferramentas produtivas, e tão importante quanto essas questões, a vinculação do pensamento empreendedor à administração escolar. A visão sobre a administração da escola deve ser uma visão cada vez mais aproximada da visão empresarial, pois a educação é um processo vital que ultrapassa a relação com o mercado, no entanto essa relação com o mercado existe e deve ser considerada (GEORGEN, 2013; SILVA, 2009). Além disso, o mercado espera que a formação dos alunos acompanhe a sua demanda, dessa forma se faz ainda mais importante que, de maneira democrática, a gestão escolar esteja em consonância com a formação de alunos capazes de desenvolver as competências para empreender. De acordo com Alves, Klaus e Loureiro (2021), isso tem se dado a partir de desenvolvimento de projetos voltados a disseminar a cultura do empreendedorismo.

A escola enquanto ambiente privilegiado de formação de crianças e jovens é acionada constantemente, a partir do imperativo da aprendizagem permanente para o mercado, na tarefa de impulsionadora do desenvolvimento de competências para a economia do século XXI. Empresários, economistas, profissionais da área de Gestão e Negócios, de um modo geral, veem na escola um espaço profícuo para o desenvolvimento de um sujeito empreendedor (ALVES, KLAUS, LOUREIRO, 2021, p. 76).

Além disso, a gestão democrática compõe um dos grandes desafios dos gestores escolares uma vez que envolve o contato direto com a comunidade escolar como um todo, bem como deve identificar, analisar e atender à demanda da sociedade e da comunidade escolar a fim de proporcionar a formação de jovens de forma democrática, garantindo também o acesso de todos ao ensino. Esse regime em escolas públicas se dá mediante eleições e votos com participação da comunidade escolar, corpo discente e docente, contudo, em muitos casos no ensino privado a escolha dos gestores passa a se dar sob critérios de formação e capacitação do gestor, e dessa forma a imagem da escola e seu gerenciamento como um empreendimento está mais explícito para os administradores. No entanto, os aspectos da educação democrática devem nortear toda a gestão escolar.

Aqui e ali, o tema da gestão democrática pulveriza de questões ou mesmo toma a cena em debates sobre o papel da educação em diferentes projetos de sociedade e de desenvolvimento. Este é um cenário que, em boa medida, indicia estarmos ante um tema central e complexo, também porque revestido de atributos que tanto podem ser operados para reforçar como para obnubilar sua filiação a determinado projeto (BATISTA, FLORES, 2017 p. 33).

Segundo Miranda (2013), o gestor deve estar atento à formação de alunos críticos, reflexivos, com autonomia e cientes de seus direitos e deveres como cidadãos. Logo, pode-se dizer que a formação de alunos é um dos pontos fortes do gestor escolar, enquanto pedagogo ou professor, conhecedor dos processos de ensino-aprendizagem e capacitado para identificar as lacunas a serem preenchidas conforme as situações que se apresentem a ele na instituição de ensino. Em suma, devem ser melhorados a atenção voltada para a formação continuada de gestores e ampliada a visão empreendedora, além disso, desenvolvimento de estratégias para manter e fortalecer os vínculos com a comunidade escolar, atuando de forma democrática, mas alinhado às demandas sociais e econômicas, de forma a contribuir para a formação de alunos com perspectiva futura de evolução profissional no mercado de trabalho.

2.5 Síntese de temáticas de formação evidenciadas

As temáticas de formação sintetizadas neste tópico atenderam a objetivos de natureza didática, de cunho técnico, bem como de abordagem a problemas administrativos, visto que, conforme Santos (2020), a modernidade demanda gestores dinâmicos, criativos, capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola.

Assim, o gestor escolar deve estar preocupado com a organização escolar, pois é preciso saber identificar profissionais expostos em demasia à pressão do trabalho; saber integrar e facilitar o processo de socialização dos novos profissionais da educação que deverão compor a equipe, administrar as dificuldades e particularidades encontradas em cada turma, a fim de saber contornar problemas e encontrar soluções tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e o processo de ensino-aprendizagem efetivo. Além disso, deverá observar as demandas ou carências a fim de tomar medidas compensatórias ou mitigadoras que ofereçam a formação integral do aluno. De acordo com David e Senchetti (2013), os olhares do gestor devem estar voltados para a gestão, mas também para a qualidade educacional.

A educação brasileira sofreu influências das mudanças ocorridas e o estabelecimento de políticas neoliberais, modificando a forma como se compreende a gestão escolar. Dessa forma, uma das temáticas abordadas sobre a formação continuada do gestor escolar está vinculada às mudanças que já ocorreram e as que estão ainda por vir. Assim, a formação de profissionais está cada vez mais vinculada à aplicação das análises críticas das mais diversas situações pelo gestor. Segundo Kaseker, (2015), as dificuldades encontradas na função do gestor são as mais variadas: falta de tempo, a sinergia de todos os envolvidos, a mobilização dos estudos, acúmulo de funções, falta de participação dos pais e professores despreparados.

A formação inicial não tem sido suficiente para preparo de profissionais capazes de realizar a administração como um todo de uma escola, ainda mais quando se pensa na organização escolar como um empreendimento, o qual necessita desenvolver estratégias também de colocação no mercado, no caso das escolas privadas. Nesse contexto, a qualidade do ensino, a estrutura, os investimentos em atividades complementares para formação de alunos, entre outros, estão dentro da lista de preocupações do gestor escolar. “À medida que se renovam as estruturas de organização social - hoje, muito em função das novidades tecnológicas -, as

instituições precisam se atualizar para acompanhar melhor as mudanças do seu tempo” (PASCHOALINO, 2018).

Para a administração, a organização e a administração do tempo do gestor é fundamental. De acordo com Nessler (2013, p. 10), as preocupações do gestor devem estar alinhadas aos objetivos da instituição, uma vez que as atribuições do gestor escolar são semelhantes à de gestores de outros segmentos.

Sob a égide dessa racionalidade técnica, presencia-se a contradição no trabalho do gestor escolar, que tem que se equilibrar entre todo o arcabouço de ditames legais que valorizam a participação e o processo democrático na realidade das escolas. Nesse contexto, é perceptível um retorno a uma administração com viés empresarial, que legitima o produto em detrimento do humano (PASCHOALINO, 2018, sn.).

Paschoalino (2018) tenta ressaltar a importância de que os objetivos inerentes à educação são para a formação de cidadãos, trabalho voltado para a formação humana e de construção de uma sociedade baseada em valores que podem sofrer influências de regimes econômicos e dinâmicas de mercado, portanto, o trabalho do gestor é não deixar que os conceitos se confundam e realizar uma administração participativa, democrática. A visão empreendedora também está vinculada à gestão de recursos financeiros da instituição, de forma a alcançar os objetivos e aproveitar ao máximo os recursos financeiros, ao gerenciamento de sua equipe, a fim de que o entrosamento entre os membros possibilite não apenas um local de trabalho agradável, mas facilite a própria gestão, tomadas de decisões, comunicação e sinergia na equipe.

Além disso, a integração de novas tecnologias tem sido cada vez mais importante, e o processo de adaptação da comunidade escolar como um todo depende da tomada de decisão do gestor escolar. Em um contexto pandêmico, o acesso à internet e a dispositivos bem como as habilidades de manuseio de plataformas digitais foram fundamentais para que as aulas tivessem continuidade. A formação de professores para ministrar aulas online em regime à distância foi um grande exemplo da necessidade de adaptar o ensino às novidades tecnológicas da atualidade. Tal inserção tecnológica no ensino, apesar de prevista nas diretrizes encontrou dificuldades para ser implementada no que tange ao ensino público, principalmente, demonstrando uma das dificuldades enfrentadas por gestores de ensino nesse cenário. Esse processo de adaptação ao uso de tecnologias exige um

trabalho reflexivo constante e minucioso com foco na sua utilização pedagógica. Para superar esses desafios, o gestor deve basear-se no diagnóstico realizado a partir de dados e evidências. Segundo Georgen, (2013), “Muda profundamente a gestão quando se transformam os conceitos de espaço e tempo no contexto das novas tecnologias em que tudo se torna volátil, acelerado e descartável” (p.41).

A capacidade esperada do gestor é a de adaptação às mudanças. Para tanto, o gestor deve estar atento ao meio externo tanto quanto ao meio interno da organização escolar. Da mesma forma, o gestor deve pensar na formação continuada dos professores atuantes, voltadas a atender à demanda sociocultural da localidade ou região, bem como atendendo à expectativa da comunidade. Dessa forma, o gestor deverá relacionar os ambientes internos e externos à instituição. Não obstante a isso, podem ser aplicadas ferramentas de administração avaliativas e para promover melhorias contínuas nas instituições. Segundo Alves, Klaus e Loureiro, (2021) o gestor ainda deve estar preocupado em formar alunos preparados para a economia do século atual:

[...] preparar os estudantes para serem empreendedores em todas as áreas das suas vidas e em quaisquer atividades que escolherem desempenhar, um dos fundamentos da pedagogia empreendedora, ecoa nos programas educacionais, especialmente no Brasil

Logo, pode-se perceber que a atuação do gestor educacional deve estar alicerçada nos seguintes pilares: liderança, capital social, capacidade de empreender (o que agrega atributos como integração, inovação, adaptação, transformação, busca por resultados), e a formação continuada de educadores. Assim, a formação do aluno tende a resultar em indivíduos com pensamento crítico, autônomo e participativo, capazes também de empreender. A educação é a chave para o desenvolvimento de indivíduos, famílias, comunidades e sociedades. Ela fornece às pessoas os conhecimentos e as habilidades que aumentam sua produtividade e as torna menos vulneráveis a riscos.

Além disso, a construção democrática inicia-se dentro da escola, uma vez que a escola é um dos primeiros lugares em que as crianças devem desenvolver as suas relações sociais e aprender a respeitar o espaço do outro, bem como aprender a ter o seu próprio espaço respeitado. Segundo Santos (2020), é preciso perceber alguns problemas do ensino público brasileiro, com destaque para a formação e a atuação do gestor educacional de modo a promover melhoria do funcionamento da escola e o aprimoramento da gestão educacional.

Com a recém-aprovada BNCC (Base Nacional Comum Curricular), o ensino do empreendedorismo na escola tende a ser ainda mais disseminado por contribuir de forma direta ou indireta com todas as competências gerais que são diretrizes e devem ser desenvolvidas ao longo da educação básica, ou seja, do Ensino Fundamental ao Ensino Médio (PIRES, 2021). De acordo com Rocha e Freitas (2014), o empreendedorismo é um fenômeno socioeconômico que tem sido valorizado em virtude da sua influência no crescimento e desenvolvimento de economias regionais e nacionais. Planejar um percurso formativo para um grande número de professores implica arquitetar, estrategicamente, o plano segundo as possibilidades que emergem do contexto local e da realidade da rede de ensino, o que deve ser prioridade também do gestor educacional. De acordo com o autor, Georgen (2013), a tarefa do gestor deve ser sempre com viés democrático.

Neste sentido, sua tarefa seria, pois, otimizar o processo pedagógico valendo-se de conhecimentos e da arte criativa, sempre democrática, de responder à especificidade e à plasticidade do momento em que pessoas únicas interagem em momentos e condições únicos. Esta dupla determinação resulta em estratégias, métodos organizativos e formas de articulação sempre novas em que se articulam o conhecimento consagrado e a sensibilidade criativa, insisto, na interação de todos os envolvidos (GEORGEN, 2013, p. 41).

Baseado nas características e competências temos como perfil do gestor empreendedor:

- Persistência
- Se preparam para a tomada de decisão/adoção de solução
- Iniciativa
- Busca de oportunidade
- Criatividade
- Inovador
- Protagonismo
- Otimistas
- Rebeldia a padrões impostos
- Orientação para o futuro
- Imaginação
- Proatividade
- Busca de Informações
- Assume riscos calculados

- Alta tolerância a ambiguidade e incertezas
- Liderança
- Domínio de saberes necessários ao trabalho
- Comprometimento
- Independente
- Autoconfiança
- Rede de relacionamento/contatos
- Poder de persuasão
- Organizado
- Foco em qualidade da gestão
- Autoavaliação diante de metas estabelecidas com planejamento

Autores como Man (2006), Lévesque, Minniti e Shepherd (2009) relatam que empreendedores tendem a aprender tanto com suas próprias experiências como com a de outros (WOOD; BANDURA, 1989), incluindo nesse processo a observação de comportamentos e ações de outros gestores. Esse contexto decorre da premissa de que a aprendizagem empreendedora seria um processo que ocorre no cotidiano da gestão, nas práticas diárias, por meio das trocas de relatos de experiências, por meio da observação (VOGT; BULGACOV, 2018), ou seja, de compartilhamento de conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ainda, tomando como referência a abordagem de Filion (2004), sobre o fato de que indivíduos tomados como exemplo tendem a impactar a cultura e a autoconsciência de empreendedores, ter-se-ia, então, que gestores escolares tomados como modelo tenderiam a influenciar a atitude e o comportamento de outros gestores escolares, a partir de processos de compartilhamento de suas ações, decisões, experiências de forma geral, no exercício da gestão escolar.

Assim, no processo de formação de gestor empreendedor e do aprendizado de gestão escolar empreendedora parece que tanto o relato, por pares considerados modelos, ou troca de experiências entre pares, bem como estratégias que se utilizem da reflexão sobre bons exemplos tendem a promover mudanças na atuação do gestor escolar e, conseqüentemente, na unidade escolar, agregando valor aos serviços oferecidos a toda a comunidade interna e externa à escola.

Essa formação foi apresentada, já no início da década de 2000, por Kikoski e Kikoski (2004). A adaptação da abordagem desses autores para o contexto da presente

pesquisa reforça a premissa de que os gestores escolares desenvolveriam *know-how*, habilidades ou conhecimento tácito ao resgatarem experiências reveladoras, por observação ou compartilhamento/troca, em que os resultados são alcançados pelas ações dos indivíduos envolvidos no processo.

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos desse estudo serão pautados na perspectiva qualitativa levando em consideração a natureza do problema de pesquisa, bem como o seu desdobramento operacionalizado por meio dos objetivos específicos.

Chizzotti (2003) aponta que a pesquisa qualitativa recobre um campo transdisciplinar envolvendo as ciências humanas e sociais, fato que reforça essa abordagem para estudo da formação empreendedora no âmbito do ambiente educacional. Ainda, conforme a autora, para extrair informações e significados dos sujeitos alvo dos estudos, é necessária a realização de um processo de coleta que possibilite o aprofundamento dos temas de interesse desta pesquisa, no sentido de evidenciar e compreender os significados ocultos de cada objeto discutido com o gestor escolar. Reforça-se, então, que em pesquisas qualitativas, o objetivo não é generalizar, mas sim descrever, analisar e compreender (OLLAIK; ZILLER, 2012, p. 232).

Entre os procedimentos de coleta de dados junto ao público-alvo, optou-se pela entrevista semidiretiva por mostrar-se mais pertinente ao escopo desta pesquisa. Neste estudo, a entrevista semidiretiva possibilita ao pesquisador aprofundar a discussão sobre a temática geral sob investigação, ou seja, a gestão empreendedora e o perfil empreendedor do gestor. Também, possibilita evidenciar de forma individualizada lacunas em termos de conhecimento, atitudes e comportamentos relacionados às competências a serem desenvolvidas num itinerário de formação em gestão empreendedora dos profissionais, bem como evidenciar preferências acerca de estratégias para essa formação por meio da intervenção de uma sequência didática.

Por fim, Ollaik e Ziller (2012) reiteram que se pode verificar a qualidade de uma pesquisa qualitativa por sua transparência, coerência e comunicabilidade. Por transparência espera-se que qualquer leitor ao ter contato com o material seja capaz de identificar os processos que foram utilizados na coleta e na análise dos dados. Por coerência compreende-se a ligação entre o embasamento teórico e a análise desenvolvida. Por comunicabilidade espera-se que a pesquisa faça sentido a leitores, participantes e pesquisadores.

Registre-se, ainda, que em função do produto a ser elaborado, que propõe o desenvolvimento de um programa de formação de gestor educacional empreendedor,

contemplando conteúdo programático, carga horária, procedimentos para formação e instrumentos de avaliação do processo, projeta-se procedimentos de análise das manifestações obtidas nas entrevistas de forma aprofundada. Conforme abordagem de Lima e Miotto (2007) foram aqui relacionados três momentos de análise do, a saber:

- a. Leitura seletiva: consiste em determinar o material que de fato interessa, relacionando-o aos objetivos da pesquisa.
- b. Leitura reflexiva ou crítica: estudo crítico do material orientado por critérios determinados a partir do ponto de vista da autora da obra, buscando ordenar e sumarizar as informações ali contidas.
- c. Leitura interpretativa: momento mais complexo e tem por objetivo relacionar as ideias expressas na obra com o problema para o qual se busca resposta.

3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da utilização de entrevista semidiretiva, instrumento que se torna fundamental, principalmente nas pesquisas realizadas em educação, pelo fato de possibilitar ao pesquisador o contato direto com o sujeito pesquisado e com o contexto no qual se encontra. Conforme Lüdke e André (1986):

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. Uma entrevista bem feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais. Pode permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial, como o questionário (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 34).

As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos participantes e posteriormente transcritas. As narrativas terão como eixos norteadores os objetivos gerais e específicos da pesquisa, escritos no roteiro do instrumento em questão.

O instrumento de coleta de dados consistiu, portanto em um roteiro de temas, cada qual apresentado para o entrevistado para sua reflexão e manifestação, no que o pesquisador tem a possibilidade de aprofundar a discussão orientado pelos seus objetivos. O roteiro passou por um pré-teste a fim de verificar se havia necessidade de possíveis ajustes e garantir sua confiabilidade em relação ao problema e objetivos

propostos. A título de registro o Apêndice 1 apresenta o roteiro utilizado para coleta de dados com abordagem qualitativa.

3.2 Análise dos dados

Como forma de organizar os resultados, os áudios das entrevistas foram transcritos com o auxílio de um aplicativo Reshapee revisado pela autora compondo a base de material para análise, para o que se optou pela análise de conteúdo segundo uma aproximação às orientações de Bardin (2011). Sob a orientação dessa autora, três vertentes principais estruturam o processo analítico, as quais descreveremos a seguir.

Nessa primeira etapa que foram selecionadas as manifestações que foram submetidas para análise, a formulação de evidências e a sugestão de boas práticas para a formação nas respectivas necessidades da formação do gestor empreendedor. Na etapa em questão, o pesquisador estabeleceu uma relação com o que foi analisado, apropriou-se do conhecimento teórico e utilizado neste estudo e sugeriu atividades de formação sob o conceito de boas práticas consideradas como boas práticas de impressões, até que a leitura se torne mais precisa e seja possível elaborar hipóteses.

Registre-se que perfil empreendedor do gestor representa uma primeira dimensão, enquanto que a gestão escolar empreendedora representa uma segunda dimensão.

Ainda, Bardin (2011) aponta que é preciso realizar o recorte do texto em unidades de categorização para que se faça a análise temática e de codificação para o registro dos dados. Finalmente foi preciso realizar a preparação do material, que constituiu na codificação dos elementos do corpus e formatação em um padrão já definido.

As categorias são rubricas, que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. Nesse sentido, dois conjuntos de categorias foram formados, um mais aproximado ao conceito de atitude e outro mais aproximado ao conceito de comportamento.

O segundo passo constitui-se como a exploração do material, ou análise. Esse processo foi realizado manualmente. No decorrer desse segundo passo, realizou-se

a categorização dos conteúdos em estudo, em virtude das regras definidas na etapa anterior, as quais constam do Apêndice 2.

O terceiro passo chama-se Codificação. Bardin (2011) estabelece esse processo como uma transformação dos dados brutos do texto, que ocorre por meio recorte, agregação e enumeração, possibilita que se alcance uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, capaz de esclarecer ao pesquisador sobre as características que podem servir de índices.

Para que ocorra a codificação é preciso primeiramente definir as unidades de registro, o que envolve o segmento de conteúdo a ser considerado como unidade-base para categorização. Também é necessário estabelecer as unidades de contexto, o que auxiliará o pesquisador na compreensão da codificação da unidade de registro que corresponde ao segmento em que a mensagem se encontra, facilitando o entendimento sobre o contexto em que ela está inserida.

O conjunto mais aproximado a comportamento inclui as seguintes características/competências (subcategorias): preparação para a tomada de decisão/adoção de solução persistência, busca de oportunidade, criatividade, protagonismo, rebeldia a padrões impostos, pro atividade, busca de Informações, assume riscos calculados, liderança, comprometimento, poder de persuasão, organizado.

O conjunto de categorias mais aproximado a atitude inclui as seguintes características/competências (subcategorias): iniciativa, inovador, otimista, orientação para o futuro, imaginação, alta tolerância a ambiguidade e incertezas, domínio de saberes necessários ao trabalho, independente, autoconfiança, rede de relacionamento/contatos, foco em qualidade da gestão, autoavaliação diante de metas estabelecidas, foco em processo: planejamento monitoramento.

Por fim, a interpretação dos resultados dar-se-á de forma articulada com o referencial teórico.

A segunda dimensão, que abriga a gestão escolar empreendedora, segue o mesmo processo, tendo como categorias básicas o que segue:

Considerar anseios, exercitar atuação em diferentes dimensões da comunidade escolar, auxílio a resolução de problemas pedagógicos e organizacionais, bem como questões administrativas. Importante salientar a construção de um ambiente de diálogo e de participação propicio para melhor desenvolvimento de sua atuação, refletindo no trabalho de sua equipe.

A gestão educacional se fortalece quando, temos um líder intelectual e transformador que desenvolve sua prática de gestão em ação educacional e de formação contínua, competindo-lhe assegurar uma responsabilidade pedagógica global, dentro de uma “visão multiparadigmática” da educação e da administração.

Denota-se ao gestor, executar ações inovadoras, transformadoras, pioneiras em sua prática cotidiana, com uma direção estabelecida que destaca temáticas relacionadas à dimensão administrativa de cunho financeiro e de contabilidade. Nesse sentido a gestão escolar fortalece o processo de formação do homem empreendedor, pressupondo um forte vínculo entre a educação e o trabalho. Desta forma, as organizações e processos se movimentam a partir da atuação deste profissional.

Para concluir uma gestão empreendedora necessita organizar uma proposta pedagógica comprometida com o empreendedorismo e treinar os educadores para uma adoção de estratégias que favoreçam posturas como: autonomia, iniciativa, autovalorização, ética, criatividade, cidadania, liderança, diálogo, participação, desenvolvimento do projeto, resolução de problemas, boa utilização da informação e dos recursos, inovação e pioneirismo. Essas habilidades precisam ser aprimoradas a partir do resgate e retomada contínua de modelagem que compõe competências inclusivas de viés empreendedor, sob o âmbito pessoal e profissional, articulados em um roteiro reflexivo que trata do conhecimento, das experiências e exercícios de reflexão acerca do empreendedorismo e de suas habilidades e competências somadas as estratégias de aprendizado e capacitação.

Para a criação do produto final desse trabalho, foi feito uma estrutura de um programa de formação de gestor empreendedor educacional a ser aplicado em três casos: unidade escolar de pequeno, médio e grande porte.

Foi entrevistado por um gestor por escola nos casos em que esse for responsável pela dimensão pedagógica e administrativa. Se a unidade escolar apresentar dois diretores responsáveis, separadamente, pela gestão pedagógica e pela gestão administrativa, os dois serão entrevistados.

O número mínimo de entrevistas será de 8 (oito), orientado pelo critério de saturação, ou seja, somente diante da presença do não surgimento de novas evidências o processo de entrevistas será encerrado.

Na próxima página vai ser apresentado o quadro 4, demonstrando o resumo de coleta e análise dos dados da investigação.

Quadro 4 - Resumo da Abordagem metodológica da coleta e análise dos dados da investigação

Objetivos Específicos	Ações a serem desenvolvidas para coleta dos dados
Evidenciar atributos da gestão da unidade escolar, a partir da descrição das atividades, responsabilidades e necessidades do processo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.	1.Elaboração do roteiro de entrevista
Evidenciar características/competências que operacionalizam o perfil de gestor escolar empreendedor.	2.Agendamento de Entrevistas diretivas com gestores escolares, que estejam atuando na função há pelo menos 12 meses.
Evidenciar lacunas pessoais e profissionais do gestor que suscitem a necessidade de formação diante das exigências do perfil de gestor empreendedor.	3.Realização de entrevistas semidiretivas (virtuais ou presenciais), tendo como limite mínimo 9 (nove)casos e limite máximo dado por saturação de conteúdos significativos relacionados às temáticas investigadas.
Evidenciar lacunas profissionais que suscitem a necessidade de formação do gestor diante das exigências da gestão escolar empreendedora.	4.Transcrição das entrevistas, na íntegra.
Evidenciar as estratégias e técnicas de formação na preferência dos entrevistados que contribuem para a profissionalização em empreendedorismo educacional, segundo a opinião do gestor escolar.	5.Leitura do conteúdo transcrito 5.1 Leitura seletiva 5.2 Leitura reflexiva e crítica (categorização) 5.3 Leitura interpretativa (objetivada)
Elaborar, enquanto produto dessa pesquisa, um programa de formação de gestor educacional empreendedor, contemplando conteúdo programático, carga horária, estratégias e técnicas para formação e instrumentos de avaliação do processo formativo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora ¹	6.Construção analítica da resposta a cada objetivo 7. Buscar eventuais complementos teóricos educacionais que forneçam compreensão a evidências novas da pesquisa empírica, relacionados a características do perfil do gestor da unidade escolar e ao contexto da gestão escolar empreendedora. 8. Estruturar a sequência didática ajustada às teorias educacionais e preferências pedagógicas, evidenciadas pela pesquisa, para desenvolvimento das competências no contexto da gestão escolar empreendedora.

¹ O Suporte teórico para elaboração do proposto, enquanto produto dessa pesquisa, será complementado após a realização das entrevistas semidiretivas, as quais possibilitarão identificar lacunas e potencialidades relacionadas às competências e, nesse sentido, estabelecer indicadores, conteúdos e processos de formação customizados ao quadro geral evidenciado na pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora, 2022

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Este capítulo está estruturado em duas partes, sendo que a primeira buscou relatar e discutir as manifestações dos entrevistados, decorrentes da realização de 8 (oito) entrevistas com diretores ou gestores (termos utilizados como sinônimos para fins deste estudo) de escolas privadas, localizadas no Estado de São Paulo (05 casos: E2, E3, E4, E6 e E8) e no Estado do Rio de Janeiro (03 casos: E1, E5 e E7). Observe-se, ainda, que os gestores entrevistados são responsáveis pela dimensão pedagógica e administrativa em escolas de pequeno, médio e grande porte.

Os resultados aqui apresentados, decorrem da análise de dados utilizando abordagem qualitativa. Nesse sentido, os conteúdos das entrevistas foram codificados em acordo com os propósitos que integraram cada objetivo específico. Assim, o conteúdo de cada entrevista foi codificado e organizado conforme registro feito anteriormente no item 3.2 e explicitado no Apêndice 2.

As informações obtidas nas entrevistas procuram obedecer aos objetivos propostos nesse estudo em termos específicos, busca-se explorar:

- f) Evidenciar atributos da gestão da unidade escolar, a partir da descrição das atividades, responsabilidades e necessidades do processo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.
- g) Evidenciar características/competências que operacionalizam o perfil de gestor escolar empreendedor.
- h) Evidenciar lacunas pessoais e profissionais do gestor que suscitem a necessidade de formação diante das exigências do perfil de gestor empreendedor.
- i) Evidenciar lacunas profissionais que suscitem a necessidade de formação do gestor diante das exigências da gestão escolar empreendedora.
- j) Evidenciar as estratégias e técnicas de formação na preferência dos entrevistados que contribuem para a profissionalização em empreendedorismo educacional, segundo a opinião do gestor escolar.
- k) Elaborar, enquanto produto dessa pesquisa, um programa de formação de gestor educacional empreendedor, contemplando conteúdo programático, carga horária, estratégias e técnicas para formação e instrumentos de

avaliação do processo formativo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.

A segunda parte ilustra a estrutura de tópicos do programa de formação, bem como uma sugestão acerca dos instrumentos e métodos didáticos para a aplicação de cada temática, nos respectivos módulos.

4.1 Resultados e discussão

Levando em consideração a importância do gestor escolar como aprendiz e coautor na criação de um novo paradigma educacional, o objetivo geral foi desenvolver uma sequência didática para capacitar o gestor em competências de gestão educacional empreendedora.

Para apresentação das informações coletadas nas entrevistas, optou-se pela a interpretação dos resultados de forma articulada com o referencial teórico. Na dimensão da gestão escolar empreendedora, as categorias básicas incluem considerar os anseios da comunidade escolar, atuar em diferentes dimensões, auxiliar na resolução de problemas pedagógicos, organizacionais e administrativos, além de construir um ambiente de diálogo e parte passam para o melhor desenvolvimento da equipe. Esses elementos são essenciais para fortalecer a atuação do gestor escolar. Pretendemos continuar avançando nessa jornada de formação educacional, assim ficará evidente o processo de aprendizagem desenvolvido pelos gestores, considerando suas experiências e habilidades em sua área de atuação.

Durante a entrevista, algumas perguntas foram feitas porque compunham a estruturação como mencionado, e outras por que o entrevistador, ao perceber que determinados fatos relevantes ocorreram na vida profissional e pessoal entendeu como oportuno perguntar. Um exemplo está na forma como esses gestores passaram a observar e atuar em suas lideranças, evidenciando atributos da gestão a partir da descrição das atividades e responsabilidades, bem como necessidades do processo, depois de vivenciar experiências e delas extraírem aprendizados que partiram de valores pessoais.

Tais fatos, acredita-se, corroboraram para o desenvolvimento de suas expertises, sugerindo que a vivência de experiências no âmbito da formação

continuada é um processo relevante para o aprendizado e, conseqüente, desenvolvimento de novas competências.

Ao iniciar se a etapa formal da entrevista, perguntou-se aos gestores da pesquisa, sobre a existência ou não da percepção pessoal sobre eventuais mudanças na forma com que pensam, e olhando para sua rotina de trabalho. Quando lhes solicitado que relacionassem suas atividades a partir de atributos, surgiram valores e crenças que contribuíram para filosofia de vida pessoal e profissional, considerando entusiasmo, sentimentos, crenças, pensamentos e sonhos. Tanto que alguns deles já realizaram e obtiveram sucesso. Unanimemente todos eles realizam atividades com alto grau de identificação pessoal, preferencialmente ligadas à sua área de conhecimento e “inquestionavelmente” idealizadores.

Porque eu cresci numa família onde a minha mãe é uma psicóloga, uma psicanalista, e dentro de casa a gente aprendeu muito sobre a psicologia, especialmente no foco infantil. Sou de uma religião onde a gente tem oportunidades de servir, e muitas vezes eu tive oportunidade de servir. A igreja nos dá essa oportunidade e eu tive oportunidade de servir na primária, que é onde a gente ensina as crianças, para que elas sejam boas pessoas, para que eles possam fazer a diferença no mundo, para que eles possam ser gentís, amorosos, ajudar o próximo. E eu acho que tudo isso te ajuda a construir uma base, mesmo que você formar o cidadão, formar uma pessoa que vai fazer a diferença no mundo, princípios, valores. (E1)

As mudanças acontecem o tempo todo, elas têm um movimento, e tudo acontece no mesmo tempo, todos os dias que você vier aqui na escola você vai ver algo diferente e isso a gente vai incorporando o nosso profissional também a escola cresce e profissional cresce junto. A escola e a educação são um propósito de vida. (E2)

Eu acredito que o trabalho do gestor expressa toda a essência humana, nós trabalhamos 100% com o humano. A experiência nos faz passar por muitas situações de certo e errado, resultado bom e outros nem tanto, mas eu acho que uma coisa que está muito intrínseca além da formação da pessoa e aquilo que ela acredita. O líder não para pensar no tanto de filosofia o que agrega prática dele eu acho que é um privilégio ser líder porque ele ocupa um lugar condizente com isso quando ele faz isso com muita sensibilidade amando o que faz ele leva pessoas a fazer também. (E3)

Tem que fazer o checklist, tem que ter propósito não é mecânico! (E4)

Na minha história pessoal eu já enfrentei alguns riscos que me fizera uma pessoa mais destemida e atrevida também. Independência é sonhar. Até quando você vai trabalhar? Enquanto eu tiver lucidez e força, eu quero seguir trabalhando, porque a vida útil faz toda diferença. (E5)

Eu acho que uma das coisas que me ajudou muito foi o meu background na questão da maternidade. Eu acompanhei muito meus [filhos na fase educacional. O conhecimento é poder, entendeu? Dinheiro é poder também, só que dinheiro tu perde, conhecimento não! Se você tem conhecimento, você se empodera.

O maior exemplo de Jesus Cristo, que foi o maior líder da nossa era, era o que? Ele fazia para que os liderados aprendessem. A gente tem um ensinamento: Jesus Cristo não precisava se batizar porque ele não tinha pecado, mas ele exigiu que João Baptista batizasse. Pra que? Para ele ser um exemplo para aquelas pessoas que precisava ser batizada. Ele chegou a lavar os pés dos servos dele por quê? Por que ele era o líder. Só o líder pode fazer isso. (E6)

Eu acho que as pessoas não entram na educação por esporte, elas entram na educação porque elas têm um viés ligado a isso. Terminei o curso normal já engatei curso pedagogia, exatamente para buscar a excelência no trabalho, eu não pensava em ter escola pensava em trabalhar. Eu me surpreendi muito até com Ensino Médio, porque a nossa proposta nunca foi sair conteudista, mas sim fazer aquela formação, preparar a pessoa para vida, e não para vestibular porque é a nossa realidade. A nossa realidade de vestibulares, da forma como as coisas estão montadas. Então, os nossos alunos têm que sair daqui igual para igual com os demais. Mas a preocupação da gente maior é com o caráter, com a ética, sabe. Com os valores que eles têm que adquirir tanto em casa quanto na escola. Cidadão. (E7)

Eu acho que a gestão escolar te dá componentes que me fizeram ser engajada e acertar desafios porque eu acho que ir além do que você está, da sua zona de conforto, te dá essa ousadia. Eu acho que você ganha ousadia. (E8)

Desse modo nota-se que, os valores individuais de todos os entrevistados, tem alto grau de identificação pessoal ligada à área de atuação e, ainda, mencionam atributos de competência técnica que são ancoradas em referências teóricas apresentadas nesse estudo e, ilustrada nos parágrafos seguintes.

O ato intencional de empreender é determinante da vontade precedente que o professor, e assim também o gestor, denota ao ser impelido a executar alguma ação inovadora, transformadora, pioneira em sua prática cotidiana, com uma direção estabelecida e, como assevera Searle (2002, p. 4), “intencionalidade é direcionalidade [...]”

Esses achados corroboram com as falas dos entrevistados:

Construir uma base, mesmo que você não seja da área da educação. Parceiros do pedagógico para chegar no propósito fim grande integração (E1)

Conhecimento na área pedagógica. O ponto forte realmente é a gestão de pessoas, e também estar ligado ao perfil da escola, acolhimento, várias experiências que vem de encontro com o perfil da escola. Experiência para buscar oportunidade, criar solução para educação, (E2)

Ser ponte nas relações é um atributo, se ajustar a essência, a identidade e a filosofia de uma prática, então fazer a transposição para essa prática. Ser cumpridor de diferentes papéis. Ser visionário, planejador, criar na equipe uma identidade, contribuir para o crescimento da instituição, engajar pessoas dentro de um propósito muito bem pensado, muito bem definido. (E3)

O atributo de gestor vai fazer a regra acontecer. A gestão tem vários cosmos, macrocosmo e microcosmo, todas essas gestões têm que funcionar bem. A gestão da escola é tão boa como escola quanto as pessoas que estão nela. O atributo é ser empreendedor, será a propaganda do que estou liderando. Gestão por competência na instituição é primordial e óbvio como função primeira. (E4)

Um dos atributos que julgo de suma importância é o gestor estar atualizado com a legislação em vigor, e quando eu falo legislação a gente tem que prestar atenção não só na legislação federal, mas na legislação estadual e municipal, porque tem algumas diferenças. E essas legislações vem avançando no sentido das especificidades que o educador, que o regente, precisa ter para poder estar nessa posição essa é a maior importância. O gestor tem que pensar em todos sempre. Manter a cultura, o clima e mostrar o que importa. Investimento permanente todos que trabalham na escola são educadores mesmo que a empresa escola tenha características distintas e a capacitação é um preparo. Orientação para fatores inéditos, acontecimentos no mundo. Então a escola é esse lugar que abriga para todos nós, então para abrigar a gente precisa saber como faz e conseguir fazer do lixo o luxo. A liderança é construída a partir de trajetória. (E5)

Preparar o time para pensar como você. A gente treinou muito, a gente tinha muito essa coisa de treinar os nossos profissionais. (E6)

Abrir uma escolinha com bastante embasamento teórico e prático na área educacional. A gestão escolar você tem que ter um olhar empresarial. Eu sempre falo eu quero aprender até morrer são muitos caminhos dentro de uma empresa, de uma gestão, que você tem que tomar conta. Otimismo e caráter, orientação para o futuro uma coisa leva a outra, essa formação que você tem é a vida, é o seu dia a dia! (E7)

Eu acho que o perfil do gestor tem impacto com professor, eu acho que a direção acaba tendo uma pegada administrativa de documentação de legislação, de regimento e pedagógica. (E8)

Essas manifestações são corroboradas pela abordagem de Souza (2008) que afirma que o trabalho do gestor escolar não se pauta unicamente nos aspectos pedagógicos devendo, portanto, esse profissional estar apto também para a gestão financeira, dos recursos humanos, terem conhecimentos sobre legislação educacional, preservação do patrimônio e bens públicos, e capacidade de diálogo para estabelecer parcerias e criar vínculos entre escola e comunidade.

Merece destaque a importância de apropriação do gestor com a legislação como atributo para uma base sólida que garanta a legalidade e a equidade no ambiente educacional. Assim, a familiaridade do gestor com as leis e regulamentos embasam suas decisões e ações com maior legitimidade.

Por outro lado, uma instituição que desconhece o uso da legislação em vigor pode apresentar diversas fragilidades. A falta de clareza e transparência nas decisões sem embasamento geram descrédito, principalmente assuntos ligados a tomada de decisões e ações da gestão educacional, o que pode gerar desconfiança por parte

dos alunos, pais e comunidade escolar. Ainda, a ausência de embasamento legal pode levar a práticas discriminatórias ou injustas, prejudicando a equidade no ambiente escolar, além de situações de conflito ou violação de direitos.

Em suma, o desconhecimento da legislação pode comprometer a legalidade, a justiça e a transparência na gestão educacional. É fundamental que a escola esteja atualizada e utilize a legislação como uma ferramenta para promover uma educação de qualidade e em conformidade com as normas vigentes. Tais pontos são de extrema relevância, e com estes achados s este tema fará parte do módulo para formação do gestor empreendedor.

Sob a ótica das características e competências a serem desenvolvidas, a análise das manifestações revela que os entrevistados tinham a impressão, de que quando você sabe para onde deve ir, sua equipe, o time, tem segurança e credibilidade a partir de suas decisões, sendo assim alguns entrevistados relatam sobre essa conduta:

Eu particularmente sempre acreditei na gestão participativa quando você vai procurar alguma coisa se a pessoa acredita ser sua equipe acredita naquilo lá vai fazer de outro modo porque ela acredita então se ela acredita ela faz com convicção. A escola sempre foi isso ela tem pilares que estão na rua, e que a gente vem, como eu disse trazendo para as novas gerações, porque são pilares que sustentam vida afora aquilo que a gente aprende aqui é pra vida toda e o melhor momento aliás único momento em que temos plena convicção. A escola é um lugar que abriga todos nós, então para abrigar a gente precisa saber como faz. (E5)

Eu acho que a experiência já fez nos passar por muitas situações de certos e errados, ou de resultado assertivos e outros nem tanto, mas eu acho que é uma coisa que está muito intrínseca, além da formação da pessoa, eu acho que aquilo que ela acredita. Você ter ousadia, você ter alvos, você saber onde você quer chegar, e você conciliar tudo isso, de gestar pessoas, tempo e espaços, eu acho que é um tripé, de saber quem está na sua equipe, criar um engajamento de pessoas comprometidas a testar, nem sempre nós temos fórmula, ou não temos fórmulas prontas na educação, você precisa criar na sua equipe uma identidade. (E3)

Essas manifestações, sobre tais características, são encontradas na abordagem de Gray (1990) ao evidenciar que “a importância da liderança dos diretores como uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”. [...] O estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, capacidade de envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

Segundo as manifestações dos entrevistados, a medida que esses foram se familiarizando com suas atividades, observou-se que os gestores demonstram o aprimoramento de habilidades e características que geram competências, notando-se a propensão de aptidões criadas a partir de embasamento técnico e didático, que operacionalizam o perfil do gestor empreendedor.

No que diz respeito ao processo de aprendizagem vivenciado pelos entrevistados da pesquisa, pode se dizer, baseado em suas informações, que entre os principais aprendizados conquistados, e adicionados aos seus conhecimentos, destacam-se a importância e a forma de responsabilidade e necessidade do processo, seguindo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora, e que nesse ambiente em que tanto se fala de criatividade, inovação e tecnologia, reconhecem a existência de espírito empreendedor.

Também reconhecem que sua atuação tem impacto direto na importância do resultado acadêmico da escola, o resultado financeiro, a satisfação dos docentes, familiares e sobretudo a qualidade educacional dos alunos e da instituição. Os principais comentários que os entrevistados destacam são: autocrítica, ser visionário, buscar incansavelmente conhecimento, foi um item mencionado de forma geral. Esses aspectos foram respondidos afirmativamente por todos, sendo que a maior parte deles justificou a resposta com afirmações do tipo: sempre buscar conhecimento, encontrar soluções todo tempo, reiteram ainda que a transformação contínua depende de aprendizado contínuo. Nesse sentido, criar engajamento de pessoas comprometidas com o teste de novas práticas e com o crescimento da instituição, exige estimular continuamente motivar pessoas dentro de uma metodologia muito bem pensada e definida.

Em continuidade aos aspectos que impactam no crescimento das instituições, os entrevistados indicaram que a Influência sobre a satisfação dos seus docentes, alunos e familiares é um fator que impacta diretamente nos resultados da instituição nas quais eles atuam. Também relacionam a dinâmica do trabalho da gestão entre razão e emoção. Uma das entrevistadas ordena o critério de “inteligência emocional, como um ponto fundamental para lidar com pessoas”. Incluem, ainda, nesse contexto, a importância da gestão de relacionamento, porém o essencial na opinião da maioria está pautado na metodologia da instituição.

Todos concordaram que criatividade, inovação e tecnologia são competências fundamentais para os desafios dessa demanda atual, no qual. Organização foi um

critério mencionado de forma abrangente, e foco em desafiar a equipe nos objetivos a serem alcançados independentemente da situação, da reorganização e da mudança de rota.

Todos assumem, riscos calculados, e afirmam que faz parte de seu cotidiano persistir mesmo em incertezas e ambiguidades.

Essas evidências extraídas das manifestações dos entrevistados, vão ao encontro da abordagem presente fortemente na área da administração, como assinala Drucker (2010), é este profissional que responderá pelo sucesso ou fracasso da organização do futuro, mesmo porque “[...] as organizações são ficções legais, ou seja, somente se movimentam a partir da atuação do profissional. O que existe de fato são pessoas” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 384) e, portanto, para fins deste trabalho considera-se que são os docentes no papel de gestor que apontariam qual a direção que é a unidade escolar vai funcionar efetivamente.

Outro tópico abordado, diz respeito ao modo como compreendem as lacunas pessoais e profissionais diante de suas exigências de perfil e também de execução de suas atividades dentro do cargo de gestão. A maioria dos gestores entrevistados abordam situações como: “Todo dia é um desafio”, afirmam que o trabalho necessita funcionar em sincronia, os desafios diários dependem de equipe unida e de bastante atenção, em todos os setores. Apontam que a quantidade de demandas é extrema e que a falta de mão de obra categorizada por setores gera exaustão na gestão, bem como a falta de apoio e suporte. Apenas uma gestora menciona que:

Honestamente, eu nunca encontrei dificuldade sabe? Eu sempre busquei aquilo que eu acreditava, e se aquilo que eu acreditava era uma inovação, então vamos lá! Vamos fazer! (E7)

Atribuem a queda da qualidade e desempenho de suas funções ligadas ao excesso de demanda, gerando dificuldade de olhar situações como um todo e, nesse caso, o gestor empoderar-se de mecanismos que o auxiliem a romper bolhas parecer ser um aspecto relevante para sua formação empreendedora. Uma das gestoras relata:

A equipe pedagógica as vezes entra em uma bolha, e que seu papel de atuação nesses momentos necessita ser preciso, para que possam chegar em soluções. (E1)

A mais conservadora aponta:

A maior dificuldade do atual século nas escolas é a customização da ação da escola as necessidades pessoais, descaracterizando o papel de escola com seu principal objetivo que é a educação comunitária.

O professor é um grande ator ele precisa atuar então o seu show ... as vezes ele é muito habilitado, mas ele não dá o seu show, o pior negócio o pior investimento é escola, a escola é um investimento interminável permanente em recursos, habilitação e competência. O maior problema é a falta de recurso. Protagonismo é solitário porque precisa de troca de aprendizagem e quando não tem troca não tem Protagonismo. Não acredito que relacionamento seja uma solução no local de trabalho onde você passa o número de horas é natural que você conheça pessoas e faça amigo, agora tem alguns entendimentos de amizade que nem sempre são benéficos para o comportamento profissional. (E5)

Disseram também que a desorganização, a falta de previsibilidade, planejamento e o medo atrapalham substancialmente a rotina.

Mais uma vez, alguns entrevistados fazem relatos de que, pessoas que não possuem conhecimento técnico e prático terão lacunas e, embora afirmem que as lacunas serão preenchidas ao longo do tempo, aprendendo com os próprios erros, parece que a formação continuada contribuiria para evitar, ou, minimizar erros que poderiam e gerar prejuízos ao longo da trajetória do gestor.

Ainda em relação à importância das lacunas do perfil do gestor e dificuldades de executar as atividades da gestão, uma das entrevistadas elenca aspectos que corroboram em ordenação as falas acima:

Colocar cada pessoa no seu lugar é o que faz a engrenagem funcionar, se você não consegue fazer isso você tem um problema. Sem formação, sem domínio temos impacto negativo no trabalho. Propósito mecânico na rotina e mudança de comportamento é um desafio. Sem formação e avaliação temos impacto direto na aprendizagem do aluno e conseqüentemente impacto na gestão. Quando a pessoa se sentir mais um número ela está infeliz! Isso é um problema. Essa coisa de falar: faça! Obedeça! Não é a melhor forma de comunicação e precisa haver respeito. A educação deveria estar à frente da inovação, infelizmente está atrás, porque existe o medo do novo muito grande, e aí tem as novas metodologias, existe uma barreira muito grande gerada pelo medo. Ninguém está disposto a fazer teste com a educação

principalmente quando se trata do seu “filho” quando há falta de domínio do saber que é um princípio isso compromete a dinâmica do trabalho. (E4)

Dessa forma, parece que a maior capacidade de resolver, de forma eficaz os problemas do dia-a-dia, sob uma abordagem teórica mais ampla, e apoiada no viés empreendedor e ancorada a conhecimento técnico e prático, seria desenvolver competências mediante um permanente processo de conhecimento e aprendizado como mostrado por Colombo (2004) e Rodrigues (2011); conhecimento e experiência: Bronckart e Dolz, 2004; Ropé, 2004; Bessant e Tidd, 2009; Guedes, 2010; Tardif, 2012; conhecimento e capacitação: Hitt; Ireland e Hoskisson, 2008; crescimento e aprendizado: Senge, 2009. Descoberta e aprendizado: Prahalad e Hamel, 2005; Recursos cognitivos: Perrenoud, 2002; conhecimento e exercício reflexivo: Ramos, 2011; Contreras, 2012; Perrenoud, 2000; Schön, 2000. Todas essas abordagens sugerem o uso de metodologias de práticas.

Houve ainda citações quanto a importância do conhecimento, para facilitar o entendimento dos fatos, auxiliando-os na resolução dos problemas independentemente dos fatores emocionais, porém grande parte deles, adicionam o tema de inteligência emocional, como já mencionado acima, como fator presente e relevante. Nota-se uma característica que se faz primordial para o gestor em tempos atuais. O que possibilita novas formas de resolver problemas com a equipe e conseqüentemente a tendência de gerar impacto e influência sobre a qualidade educacional de suas unidades escolares, além de desenvolver maior habilidade emocional e de pensamento analítico e crítico sobre os eventos ocorridos.

Foi solicitado aos entrevistados sobre alguns critérios considerados importante, que estariam ligados a característica e competência do perfil do gestor empreendedor na execução de suas atribuições. Essa indagação foi direcionada intencionalmente, para que os achados mostrassem fragilidades baseadas nas atividades necessárias para o desempenho da gestão empreendedora

Sobre isso, os entrevistados evidenciaram a importância de um gestor pensar como um todo estratégico e pedagógico. Essa abordagem abrangente permite solucionar problemas, gerar ideias inovadoras, impactar positivamente os resultados financeiros da escola. Ainda, segundo os entrevistados, o empreendedorismo, a criatividade, a tecnologia e a inovação são elementos essenciais nesse processo, porém nota-se fragilidade principalmente a criatividade e inovação, e também como

implementar novas práticas. Também citam que a inovação requer tempo, tranquilidade e momentos de reflexão fora da rotina. Essa manifestação reforça a necessidade de ampliação de repertório sobre esse tema na formação empreendedora do gestor.

Os entrevistados voltam a manifestar que, embora o relacionamento seja importante, o foco principal deve estar na qualidade de gestão e na metodologia, revelando não associarem o relacionamento, o networking à construção da qualidade do atendimento. Nesse sentido, essa autora se arrisca a dizer que o gestor estaria vendo nas relações de troca, coletiva, um risco competitivo, ou seja, de perdas para o gestor, em de seu crescimento e da instituição.

Tais manifestações contrariam a abordagem teórica sobre a construção de resultados individuais, coletivos e institucionais, visto que, segundo Romeiro (2020) a construção da qualidade da educação, medida por indicadores de rendimento acadêmico ou de desempenho escolar, em suas diferentes dimensões, é influenciada de forma significativa pelo conceito de gestão educacional que abarca outros aspectos não incorporados pela administração educacional, como: a) o compartilhamento de responsabilidades liderado pelo diretor da escola; b) o reconhecimento e entendimento da unidade escolar como uma entidade múltipla e dinâmica - no que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da unidade escolar, no que é necessário compreender a questão, por vezes conflitiva, das relações interpessoais; c) a maior dependência de capital social – relacionamentos internos e externos, de talentos humanos do que de insumos e recursos outros, o que impõe uma liderança multifuncional (HAMMERSCHMIDT E LENARDT, 2010).

Ainda, em relação a isso, Hammerschmidt e Lenardt (2010) destacam que o líder multifuncional estimula os envolvidos para o alcance de resultados como o desempenho escolar, numa perspectiva que deriva de orientação empreendedora que torna o capital humano protagonista no processo da educação.

Dolabela (2003) mostra que ser um educador empreendedor não é um 'dom divino', mas exige-se um treinamento e aperfeiçoamento contínuo para lidar com as situações do dia a dia. Ainda, segundo Dolabela (2003, p. 24), o espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano. O fato é que gestão pressupõe convivência, tomada de decisão e gera reflexos cotidianos aos envolvidos nesse processo (PARO, 2010).

Contudo, dentre os achados evidencia-se a contradição em suas crenças, visto que os entrevistados mencionam que a mudança de estratégia é essencial para adaptar às mudanças do mercado e que a inteligência emocional é fundamental para lidar com os desafios e cuidar do bem-estar da equipe. Manter-se atualizado é crucial para não ficar para trás. Resolver as demandas e necessidades da equipe é uma forma de influenciar positivamente os resultados, ter conhecimento experiência importante, mas também é preciso buscar constantemente a criatividade e ser diferente. Assim. Essa abordagem sintetizada pelos entrevistados torna aparente a dissonância presente no cotidiano dos gestores, vista pela dualidade criada entre o reconhecimento das exigências ao gestor sobre cuidar de uma equipe diversa, atendendo às necessidades da filosofia da instituição; a necessidade de estimular práticas criativas e inovadoras; bem como fomentar os relacionamentos (networking) e a falta de tempo para essa dedicação.

Nesse, sentido, um olhar interpretativo da autora desse estudo, sugere: a) que a importância da gestão emocional é um fator fundamental, porém uma fragilidade apresentada nos gestores, pelo fato de tal situação implicar sair da zona de conforto aliada a rebeldia de inovar, o medo do fracasso frente ao desconhecido e a imprevisibilidade de não saberem lidar com situações e personalidades diversas; b) que ouvir, acolher e integrar as pessoas são práticas essenciais, porém, para esses gestores, a quantidade de demanda impacta drasticamente na qualidade da gestão de tempo, dos relacionamentos, que são práticas essenciais, gerando resultados insatisfatórios; c) que o conhecimento, a criatividade e a inovação são pilares importantes para o desenvolvimento de competências e solução de demandas atuais, mas alguns gestores apresentam fragilidades e falta de interesse em temas que são terceirizados para outros profissionais gerando fragilidade do gestor diante de seu desconhecimento e falta de monitoramento dos processos; d) que a persistência, a capacidade de adaptar-se, e a coragem são características essenciais do gestor, o que em alguns entrevistados apresenta-se com fragilidade, particularmente no ambiente da educação privada, onde o mercado competitivo limita a troca saudável de experiências com a concorrência; e) que alguns aprendem novos conhecimentos com profissionais renomados no mercado por palestras, outros entrevistados julgam as oficinas de extrema relevância, desde que não sejam vistas como palestras, e sim workshop com finalidade reforçada em prática; f) que há também, pela ótica de alguns

entrevistados o 'luxo', da mentoria na qual suas necessidades são atendidas de forma personalizada e individual dentro de suas potencialidades e fragilidades.

Também segundo o olhar interpretativo da autora, alguns gestores ressaltam a importância da autonomia gerada pela atitude procedimental; afirmam uma fragilidade quanto a essa temática, pois o investimento educacional muitas vezes é pensado somente sobre o seu lado financeiro; ressaltam a falta de mão de obra, acarretando a falta de ordenação das funções de suporte, setorização de especialidades, falta de formação contínua e avaliação com base nas competências práticas essenciais.

Uma síntese das abordagens anteriores, revela que a qualidade da gestão, influenciada entre outros aspectos pela construção de uma rede de relacionamentos, embora fundamental, ainda não é reconhecida com clareza como habilidade importante a ser lapidada junto ao gestor, o que causa lacunas em resultados, decorrentes de problemas muitas vezes ignorados e não solucionados.

De forma geral, embora os entrevistados apresentem evidências de atitude aberta à aprendizagem, à estimulação de criatividade e de inovação à sua equipe, contudo não apresentam de forma efetiva tal comportamento. Optam por usar o seu cotidiano como campo de experiências, onde o mecanismo de tentativa e erro é utilizado como método de solução de problemas, equivocadamente, percebido com maior rapidez e eficácia, em substituição à busca de uma formação especializada.

Esse conjunto de manifestações, apresentado pelos entrevistados, parece revelar que os gestores não reconhecem efetivamente suas fragilidades no domínio de todas as competências que uma gestão empreendedora exige.

Esse quadro sugere que a construção de um programa para formação do gestor empreendedor exige um módulo inicial que o sensibilize para a criação e apropriação de novas ideias, bem como lhe dê consciência acerca de suas fragilidades e, mais propriamente, consciência de que o processo de tentativa é um erro social de alto impacto no campo da educação e um risco administrativo elevado no campo.

Nota-se, então, a importância de ter uma equipe alinhada e que o gestor seja referência para todos, é essencial ter uma filosofia de trabalho clara, ouvir analisar e retornar além de estar sempre aberta para aprender. O trabalho em conjunto é fundamental para que as coisas aconteçam. Assim, a gestão eficiente exige educação continuada e busca de novos paradigmas. Assumir riscos calculados é uma característica demonstradora de empreendedorismo, porém o medo é um fator

mencionado por alguns gestores entrevistados, o que sugere um ponto de fragilidade a ser tratado em programa de formação que intencione formar gestores escolares empreendedores.

Eu não consigo imaginar uma escola que não tem o setor de capacitação para funcionários, A gente tinha muito essa coisa de treinar os nossos profissionais, então tudo isso a capacitação. O gestor está ali para ouvir, aprender, e ao mesmo tempo direcionarem ensinar. A direção fica mais focada no direcionamento. Você vai ter que experimentar. Ele tem que ter muita habilidade, e tomar iniciativa porque vai precisar, em qualquer lugar que ele trabalha.

Você precisa analisar o que está renomado você precisa conhecer o que está fazendo certo que está fazendo melhor. Eu visitei muitas escolas, escutei muitas pessoas e aprendi muito porque você aprende com a experiência dos outros. (E7)

Quando os entrevistados foram questionados sobre a relação e aquisição de novos conhecimentos com desenvolvimento das capacidades de reconhecer e aproveitar oportunidades, os entrevistados retomaram um discurso enaltecendo os novos conhecimentos, com o tempo passa a ser utilizados sem que se dessem conta e que, muitas vezes nem percebiam que estavam envolvidos na criação no desenvolvimento de novos produtos, novos processos. Portanto, tais manifestações estariam revelando, ainda que inconscientemente, uma percepção equivocada do processo de desenvolvimento de competências voltadas a criatividade e inovação. Uma suposta justificativa para tal fato poderia ser a terceirização da prática de atividades inovadoras aos diferentes setores da instituição, desde o pedagógico ao administrativo.

O exercício da terceirização, sem o envolvimento do gestor no planejamento e no processo de construção retira desse profissional a oportunidade de criar recursos internos que alimentem o seu repertório empreendedor.

Assim, as manifestações dos entrevistados que valorizam a criatividade, a inovação, a mudança de comportamento, a busca de satisfação dos docentes e dos pais e a qualidade do desempenho administrativo e acadêmico parecem fazer parte de um mundo ideal, mas que se distancia da prática evidenciada a quando da análise mais aprofundada (exploratória) dos conteúdos que revelam a rotina, o cotidiano do ambiente da gestão escolar.

Criatividade é um desafio porque você tem que buscar ser diferente você tem que ter um diferencial você tem que ir atrás. (E2)

Criatividade inovação e tecnologia são competências fundamentais para todos os desafios dessa demanda atual. Não buscar fazer diferente e também não trazer novos desafios é uma lacuna para sobrevivência, não sobrevive uma gestão sem esses componentes dentro de um ambiente competitivo. Lidar com o ser humano tanto como com quem aprendi quanto com quem ensina é um grande desafio, não adianta ter formação conhecimento, curso, especialidade se não souber fazer essa transposição para a prática, e esse diferencial poucos conseguem ter. O maior desafio é criar confiabilidade de uma forma geral com colaboradores, clientes. Ajustar processos é um grande desafio quando você não tem alvo e não sabe ter equilíbrio entre razão e emoção. (E3)

Mudança de comportamento é um desafio. (E4)

A incerteza e desafiadora e a pimenta da vida porque tenho sal da vida, mas tempo e menta da vida que a incerteza porque a gente não sabe então a gente tem que caminhar no escuro mas se a gente caminha é melhor do que ficar parada. (E5)

Eu acho que agressividade no sentido de você encarar desafios e encaminhar para trás, sem ficar com o rabo entre as pernas, vamos dizer assim, de uma maneira mais fácil, aí sim eu acho que é muito importante você tem que ser agressiva por exemplo, na hora que eu falar aqui pra você, olha, precisa disso, precisa daquilo que eu estou sendo agressiva no bom sentido. Contudente! Agressividade positiva (E7)

Saúde financeira eu acho que é um desafio. Escolhe uma empresa que tem dois braços assim como a minha gestão então acho que a pessoa que vem com foco simplesmente administrativo empresarial, porque a escola é uma empresa que precisa ter esse lado humano, não é o capitalismo selvagem. (E8)

As entrevistas destacam a necessidade de criatividade e inovação para a sobrevivência no ambiente competitivo, ressaltando o desafio de transpor conhecimento teórico para a prática. A agressividade é percebida como positiva quando direcionada para enfrentar desafios, a saúde financeira é um desafio, especialmente em organizações que buscam equilibrar objetivos administrativos com considerações humanas.

4.2 Estrutura sugerida da sequência didática a partir das manifestações

A ausência da prática reflexiva e construtiva junto a sua equipe, afasta o gestor de um perfil de liderança empreendedora, elemento apontado com alta relevância na construção da qualidade pedagógica e administrativa atingida por uma instituição por (Luck, 2005; Hammerschimit) e (Lenhardt, 2020; Pinto, 2016; Romeiro e Silva, 2020).

A análise dos resultados do estudo qualitativo revelou que, pelo menos, quatro grandes temas foram destaques durante todo o trajeto de análise aqui percorrido,

como a Criatividade Inovação e Tecnologia, a Inteligência emocional (Mudança de Comportamento), a Comunicação eficaz e Liderança e o Planejamento Estratégico.

Adicionalmente a esse conjunto outros temas foram revelados como subsídios para a definição de características do gestor, como persistência, iniciativa, tomada de decisão para adoção de solução, rebeldia a padrões impostos, assumir riscos calculados, autoavaliação e protagonismo, autotolerância, ambiguidade e incerteza e comprometimento.

Portanto, os entrevistados relacionam associam o seu cotidiano pessoal e profissional ao conjunto de características reveladas no referencial teórico por diferentes autores que tratam do empreendedorismo, como: Dornelas (2003); Dolabela (2012), Campos (2017), SEBRAE (2019), SEBRAE (2022). Um dado importante a ser mencionado, é que parte dos entrevistados afirmam ser essencial os quesitos apontados e necessitam de aprimoramento em algum tema das características apresentadas no Apêndice 1 e retratadas a partir das manifestações registradas na sequência.

Tecnologia eu acho que sou um fiasco (E1).

Criatividade é um desafio porque você tem que buscar ser diferente você tem que ter um diferencial você tem que ir atrás. Tolerância eu desenvolvi isso a gente precisa ter, qualidade de gestão você tem que se render aquilo que não deu certo, aquilo que você não foi feliz na decisão. Não posso perder o foco o foco atenção concentrada. (E2)

Criatividade inovação e tecnologia são competências fundamentais para todos os desafios dessa demanda atual. Buscar sempre o que é novo. Gestão de relacionamento é fundamental, segurança e organização do gestor também desafiar a equipe. Alimentar seu objetivo independentemente da situação da reorganização e da mudança de rota. Refazer a rota o tempo todo, ter iniciativa. Assumir riscos calculados, correr risco tempo todo. Conquistar pessoas, inspirar e incentivar. (E3)

Precisamos pensar em formação continuada avaliação baseada na competência esperada. Se faz necessário investimento. Resiliência tomada de decisão com tradução de solução, avaliar dados, iniciativa, pró atividade, orientação para o futuro depende de visão, busca de informação depende de auto responsabilidade, assumir riscos calculados todo dia, alta tolerância e previsibilidade, liderança se fazer com empatia, o domínio do saber é o princípio, sem comprometimento as coisas não acontecem, autoconfiança é

muito importante, rede de relacionamento é muito importante e organização também. A qualidade da gestão depende de resultado. (E4)

A iniciativa depende de uma busca necessária naquele momento mobilizando todo mundo pra ir junto com você. Tenho rebeldia de padrão mas acho que precisa ser discutido pois nada imposto terá benefício, se não processar se não agregar benefício eu acho que cabe a rebeldia, se orientar para o futuro e buscar informação.

Ter proatividade e quem não tem deita e dorme. Tem riscos que são calculados e tem risco que a gente assume que tem que encarar. A incerteza é desafiadora. O hábito de ouvir ponderar é a liderança que eu acredito o respeito sem imposição, liderança imposta não tem valor nenhum. (E5)

Persistência é o segredo do sucesso não tem jeito. Você não alcança nada se você for persistente por que no seu caminho você vai ter muitas barreiras. Você tem que estar apaixonada por aquele projeto, algo que você vai fazer e que vai dar certo por mais que você tivesse entaves, não tem como abrir mão da característica da persistência é uma habilidade que tem que ter para conseguir chegar onde você quiser chegar. Tomada de decisão é fundamental para isso inteligência emocional. O gestor não pode chutar o balde ele tem que se preparar, ele tem que ter conhecimento, mas ele também tem que ter uma inteligência emocional para entender que cada pessoa diferente da outra pessoa, e ver as coisas de uma forma, cada pessoa vai analisar então ele precisa te olhar, a melhor palavra seria múltiplo. Ele tem de preparação, isso é óbvio.

Como está tudo caminhando bem, todo mundo tem ideia, mas quando a coisa está dando errado, que ainda cara vai ser gestor. Ele tem que ter muita habilidade de tomar iniciativa, porque ele vai precisar, em qualquer lugar que ele trabalhe.

Alta tolerância você tem que ter muito você as vezes têm que saber entender que você não pode tudo, entender que você não sabe tudo, você tem que ser tolerante com você. Você tem que ter piedade autopiedade no sentido positivo, ter compaixão, as vezes têm compaixão por você, ter tolerância entender que você não vai conseguir tudo de uma hora de uma vez só que é só uma questão de tempo porque se você tem isso, você foi o melhor. Quando você não tem isso, você acaba passando para as pessoas que está na sua equipe sentimentos negativos e de intolerância. Liderança é você fazer antes de cobrar, é você mostrar como fazer fazendo. Então eu não posso chegar e dizer para o professor, tem paciência com as crianças eu não tenho paciência com ele. O líder é isso.

Organização é fundamental, você diminui ansiedade. Ansiedade por causa da desorganização por falta de planejamento e das metas, por falta de rotina,

quando você não tem rotina você não tem planejamento quando você não tem diretamente, ou seja, uma pessoa ansiosa. (E6)

Liderança é um comprometimento, você tem que ter senão você não atua com o gestor numa instituição de ensino. Toca na qualidade gestão é fundamental. Autoavaliação não é muito fácil porque você sempre acha que está faltando alguma coisa poderia ter feito mais, poderia ter ido sabe completado melhor. (E7)

Eu acho que a parte financeira da escola é uma empresa, então acho que essa parte de saber de sala de aula de entender testando a parte ter uma escola, mas também tem uma parte administração de empresa aqui dentro que eu tenho hoje, eu vejo um pouco, mas eu não me vejo por cima a questão financeira entende? Então acho que preparem partes para o empreendedorismo, mas eu decidi se abrir escola eu acho que teria que buscar outros conhecimentos além. Acho que administrativos mesmo. (E8)

Complementarmente, os entrevistados manifestaram-se suas preferências acerca dos métodos de formação, a partir de uma lista pré-selecionada: Troca de experiência entre pares da instituição, troca de experiência entre pares de instituições diferentes, exposição e discussão de conteúdos por profissional renomado no mercado, oficina, apresentação de experiência e discussão por gestores escolares considerados modelos de sucesso e mentorias. O *podcast* foi um elemento mencionado espontaneamente.

De forma geral, as manifestações dos entrevistados acolhem os métodos de formação apresentados, exceção feita apenas ao item *troca de experiência entre pares de instituições diferentes*, especialmente em função do entendimento sobre concorrência entre essas instituições.

Eu não consigo imaginar uma escola que não tem o setor de capacitação para funcionários, a gente tinha muito essa coisa de treinar os nossos profissionais, então tudo isso a capacitação. O gestor está ali para ouvir, aprender, e ao mesmo tempo direcionarem ensinar. A direção fica mais focada no direcionamento. Você vai ter que experimentar. Ele tem que ter muita habilidade tomar iniciativa porque vai precisar, em qualquer lugar que ele trabalha.

Você precisa analisar quem está renomado você precisa conhecer o que está fazendo certo que está fazendo melhor. Eu visitei muitas escolas escutei muitas pessoas e aprendi muito porque você aprende com a experiência dos outros. (E7)

Não sei se seria um limitador ou não pensar sobre isso agora, mas não sei até que ponto as instituições estariam abertas a compartilhar. Porque aí eu já

acho que é uma questão de mercado, que falta visão, daquilo que é meu, daquilo que eu faço. Eu acho que a gente perde essa magia no ambiente de competitividade, infelizmente a educação tem muito isso, quando deveria ser uma troca muito aberta e contínua, mas enfim eu acho que o professor com professor seria ótimo. Gestor com o gestor seria o melhor dos mundos ..., mas a concorrência impede.

De forma geral, as manifestações sugeriram que as trocas de experiências entre pares da mesma instituição é uma opção considerada confortável. A resposta unânime foi “tem que ter troca”. Houve concordância geral com o fato de que se não tiver troca não tem crescimento. Por outro lado, troca de experiência entre pares de instituições diferentes gera um desconforto, uma vez que mencionam o receio de expor suas fragilidades e práticas ao parceiro que consideram concorrente.

Com relação discussão de conteúdos por profissional renomado no mercado, os entrevistados apresentaram interesse, visto que o profissional agrega informações relevantes que podem ser inseridas em sua prática.

Sobre oficinas, os entrevistados manifestaram intensa apreciação, conforme manifestação de uma entrevistada ao declarar que “*Oficina é mão na massa total*”. Associam a esse método a possibilidade de também fazer troca de experiências.

A mentoria é vista como algo inovador, onde praticamente todos gostariam de ter acesso à informação personalizada. Apenas uma gestora apresenta fragilidade quanto as solicitações de um *coaching* motivacional que, embora tendo alto poder de persuasão, não apresenta embasamento teórico que respalda a sua prática.

Autores como Man (2006), Lévesque, Minniti e Shepherd (2009) relatam que empreendedores tendem a aprender tanto com suas próprias experiências como com a de outros (WOOD; BANDURA, 1989), incluindo nesse processo a observação de comportamentos e ações de outros gestores. Esse contexto decorre da premissa de que a aprendizagem empreendedora seria um processo que ocorre no cotidiano da gestão, nas práticas diárias, por meio das trocas de relatos de experiências, por meio da observação (VOGT; BULGACOV, 2018), ou seja, de compartilhamento de conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

5 PRODUTO

Primariamente, o estudo possibilitou desenvolver um programa de formação empreendedora, de forma customizada a gestores de escolas privadas. Nesse

sentido, o desenvolvimento de diversas competências poderá contribuir com práticas e intervenções tornem o gestor habilitado a uma gestão criativa e inovadora, dentro de um ambiente que exige multifuncionalidade para o ambiente pedagógico e administrativo.

De forma complementar, essa formação possibilita o empoderamento do gestor com mecanismos de formação que podem ser replicados para diferentes formações/sensibilizações.

As orientações do estudo obtidas a partir da combinação da pesquisa teórica com a pesquisa empírica junto aos gestores possibilitaram o desenvolvimento de uma estrutura programática que a autora julgou didática e com pertinência a aprendizagem com significado.

O conteúdo programático bem como a sequência serão divididos em módulos, descritos a seguir:

Módulo 1: Mentalidade Empreendedora

Sensibilização a novas ideias.

Persistência, iniciativa e rebeldia a padrões impostos.

Busca de oportunidades e orientação para o futuro.

Imaginação, criatividade e inovação.

Pro atividade e busca de informações.

Módulo 2: Habilidades Interpessoais e de Comunicação

Comprometimento e independência.

Autoconfiança e poder de persuasão.

Rede de relacionamentos e contatos.

Inteligência emocional (Mudança de Comportamento).

Comunicação eficaz.

Módulo 3: Gestão e Organização

Legislação.

Foco em qualidade da gestão e autoavaliação.

Organização de processos: planejamento e monitoramento.

Planejamento Estratégico.

Módulo 4: Tomada de Decisão e Solução de Problemas

Preparação para a tomada de decisão e adoção de soluções.

Assumir riscos calculados e alta tolerância a ambiguidade e incertezas.

Liderança inspiradora e domínio de saberes necessários ao trabalho.

Cada módulo pode incluir atividades práticas, estudos de caso, discussões em grupo e exercícios de reflexão. O objetivo é capacitar os participantes a desenvolverem as habilidades empreendedoras necessárias para enfrentar os desafios do mundo dos negócios.

Nessa abordagem pode-se desenvolver dentro dos módulos conteúdos programáticos de formação em metodologias que ensinem os gestores:

Criar *Brainstorming* com seu time, com intuito de promover uma atmosfera de colaboração. Essa prática estimula a criatividade e geração de novas ideias além de construção coletiva;

Técnica de *Hackathon*: Organizar um evento com seus profissionais, onde os participantes são desafiados a trabalhar em equipe para desenvolver soluções criativas e inovadoras para um problema específico. Para solução desse problema

forneça recursos tecnológicos para que possam explorar diferentes ferramentas e tecnologias. O treino dessa habilidade irá promover a colaboração, o pensamento criativo de tecnologia para encontrar soluções inovadoras.

Workshops de Design Thinking: Workshops, onde os participantes aprendem a abordagem centrada no usuário para resolver problemas e gerar ideias inovadoras. Nessa técnica de ensinar abordagens de empatia, ideação e prototipagem com testes, incentivando os a pensar de forma criativa explorar diferentes perspectivas. Essa abordagem ajuda desenvolver habilidades pensamento criativo encontrar soluções inovadoras para desafios complexos.

Para mudança de comportamento, podemos estabelecer mentoria individual com profissional renomado sobre inteligência emocional. Conectar os gestores a mentores experientes que ajudaram a trabalhar em seus comportamentos e alcançar seus objetivos de mudança. Os mentores podem fornecer orientação, pois o feedback é construtivo, ajudando os participantes identificar padrões de comportamentos prejudiciais e desenvolver novas habilidades e hábitos. Essa abordagem personalizada pode ser muito eficaz na promoção da mudança de comportamento.

Em relação as incertezas e linguagem contundente que geram grandes desafios, sugere-se oficinas nos módulos de Comunicação Eficaz e Liderança Inspiradora. Ensinar os gestores sobre técnicas de comunicação eficaz, incluindo atividades práticas, como exercícios de escuta ativa, expressão clara de ideias de resolução de conflitos, bem como técnicas de comunicação assertiva. Aprimorar suas capacidades de expressar de forma clara concisa e respeitosa.

Desenvolver com gestores no módulo de liderança, um treinamento voltado a capacitação de se tornarem líderes inspiradores. Nesse módulo explorar temas como inteligência emocional, A habilidade de liderança, motivação e construção de equipes. Ensinar os gestores incluir atividades práticas, como estudo de caso e simulações, para ajudar os participantes aplicar os conceitos aprendidos na prática. Importante ensinar o gestor adaptar essas ideias do treinamento de acordo com as necessidades objetivos específicos de sua equipe, enfatizando fornecer oportunidades de desenvolvimento que irão capacitá-lo a desenvolver em sua equipe atingir potenciais.

Para o desafio de saúde financeira: Criar um módulo que aborde o planejamento estratégico, com uma ferramenta para lidar com desafios financeiros.

Ensinar técnicas para definir metas financeiras, identificar oportunidades de crescimento, diversificar fontes e tomar decisões estratégicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em investigar, sob a ótica do gestor seu cotidiano e a complexidade cada vez maior da gestão do ensino considerando suas responsabilidades, atributos, características e competências, bem como os desafios enfrentados em suas atividades surgiu, a partir do olhar da autora sobre observações empíricas decorrente da sua atividade profissional dentro do nicho educacional, apoiadas em práticas e referenciais validados na Educação Infantil, Ciclos iniciais e finais, Gestão Escolar, Educação Empreendedora e do Perfil do Empreendedor; apoiada no reconhecimento de novas escolas, novos alunos, gestores, jeitos de fazer a escola e novos profissionais.

A formação de gestores em empreendedorismo educacional é um tema importante. Ao considerar que a ausência de um programa didático específico para essa formação, acarreta grandes problemas que impactam na qualidade do funcionamento da gestão dentro da instituição, principalmente na capacidade de domínio dos gestores em conteúdos e procedimentos que os habilitem a criar e inovar em suas práticas, e pela compreensão desta autora sobre a gestão como peça-chave na construção a motivou pesquisa deste tema.

Para a realização do presente estudo, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa levando em consideração a natureza do problema de pesquisa, bem como o seu desdobramento operacionalizado por meio dos objetivos específicos. A pergunta de pesquisa “ Com quais conteúdos e procedimentos formar gestores em empreendedorismo educacional? Pode-se afirmar de forma resumida que foram com relação aos atributos, valores e crenças que moldaram a filosofia de vida pessoal e profissional desses gestores, moldando sua abordagem no campo educacional. As características e competências exigidas dentro do perfil do gestor estão relacionadas a liderança e clareza sobre seus objetivos, além da sensibilização da gestão com sua equipe, fator primordial para transmitir segurança e credibilidade.

Algumas características e competências podem ser desenvolvidas para fortalecer o espírito empreendedor e de liderança como: habilidades de comunicação eficaz, aptidão para tomar decisões eficientes para solução de problemas, empatia e

capacidade de motivar e inspirar os membros da equipe. Cultivar uma mentalidade de aprendizado contínuo e estar aberto a novas ideias e perspectivas.

Com relação as dificuldades enfrentadas no cotidiano, saber lidar com os desafios diários, demandas excessivas e falta de apoio, a rotina se torna exaustiva. Essas lacunas impactam na qualidade do trabalho, dessa forma, se faz necessário reconhecer as lacunas pessoais e profissionais e buscar mecanismos para superá-las. Sobre o olhar dos gestores fica evidente a necessidade de formação continuada, estratégia eficiente para adquirir conhecimento teórico e prático. Esses atributos aprimoram as competências necessárias para resolver problemas de forma eficaz. Além disso, o desenvolvimento de uma abordagem empreendedora pode trazer uma nova perspectiva e ajudar a enfrentar os desafios de forma inovadora.

A inteligência emocional é um fator relevante para os gestores atualmente. A aquisição dessa habilidade permite que os gestores lidem com maior facilidade com suas próprias fragilidades, quanto as dos membros da equipe. Contribuindo com a resolução de problemas, e conseqüentemente promover um ambiente de trabalho saudável. Além disso proporcionar o desenvolvimento da qualidade educacional nas unidades escolares. A inteligência emocional pode ser vista como um grande aliado para o gestor desenvolver habilidades analíticas e críticas, além de permitir uma abordagem mais reflexiva e estratégica na tomada de decisões.

Dessa forma, é possível afirmar que os participantes da pesquisa, em meio aos desafios, obstáculos e dificuldades no processo, trocam experiências entre pares com a finalidade de solucionar os problemas, cogitam a formação com profissionais experientes, mas enfrentam processos de erros repetitivos pela morosidade da busca de soluções denominada pela resistência inconsciente de buscar estratégias e apoio mais eficazes em formação continuada. Embora alguns tenham encontrado mais ou menos suporte que outros, mais desafios no exercício de suas atividades que outros, mais parcerias que outros, a maioria dos gestores enfrentam ainda dificuldades em avançar na superação de suas fragilidades, fator de problema atribuído pela visão da autora, por terceirizarem essa responsabilidade na equipe, quando na verdade esse fator deve estar imbuído na característica e competência do gestor.

Em relação às expectativas dos gestores sobre suas percepções relacionadas a eficiência de sua competência, atribuída na execução de suas atividades realizadas com sucesso, fica evidente para os gestores que pensar de forma estratégica e pedagógica é fundamental para gerar resultados positivos e solucionar problemas em

sua instituição. A criatividade, inovação e o uso da tecnologia também são elementos essenciais nesse processo. É compreensível que haja fragilidades nesses aspectos, pois a implementação de práticas inovadoras requer capacitação, tempo e reflexão.

A formação empreendedora do gestor requer aprofundar a metodologia desses temas de forma mais ampla, que contenha sequência didática para promover o desenvolvimento dessas competências.

Quanto ao relacionamento e networking, é importante ressaltar, que são competências primordiais para a construção da qualidade do atendimento e do crescimento pessoal e profissional do gestor dentro da instituição. É necessário mudar a mentalidade relacionada a troca de experiência com parceiros, de forma mais objetiva, o crescimento do mercado e a competitividade não está relacionado com a troca de experiências com parceiros, mas sim com o desenvolvimento da competência de enxergar as relações de troca como oportunidades de crescimento e aprendizado.

Em pesquisas feitas sobre as preferências dos entrevistados em relação aos métodos de formação. A troca de experiência entre pares da mesma instituição e a exposição e discussão de conteúdos por profissionais renomados no mercado são opções valorizadas. As oficinas, apresentações de experiências por gestores escolares considerados modelos de sucesso e as mentorias também foram mencionadas como métodos de formação relevantes. Conforme mencionado e justificado acima há uma ressalva em relação à troca de experiência entre pares de instituições diferentes, devido à percepção de concorrência entre as instituições.

Um fator importante para considerar na construção do programa de formação, é o desenvolvimento da competência de estruturar, planejar e executar todos os processos em proximidade com a equipe. Sensibilizar o gestor a aprimorar a habilidade de participação desses processos de forma colaborativa e coletiva, já que se sentem confortáveis a trocar experiências entre os pares. A discussão de conteúdos por profissionais renomados no mercado desperta interesse, pois traz informações relevantes para serem aplicadas na prática. As oficinas são apreciadas pelos entrevistados, pois proporcionam uma abordagem prática e também permitem a troca de experiências. A mentoria é vista como algo inovador e personalizado, sendo desejada por muitos desde que apresente embasamento teórico adequado. Quanto ao podcast, é interessante notar que foi mencionado espontaneamente, indicando um interesse nesse formato de aprendizagem.

Dado isso, os aspectos encontrados na pesquisa despertaram interesse na comunidade gestora entrevistada. O programa de formação de gestor educacional empreendedor, com um conteúdo programático abrangente, carga horária adequada e estratégias e técnicas eficazes, certamente terá impacto positivo para promover uma gestão escolar com visão empreendedora. O monitoramento e acompanhamento dos instrumentos de avaliação do processo formativo poderá gerar indicadores que certamente possibilitaram a efetividade do programa. Estou à disposição para discutir mais detalhes e colaborar na criação desse programa de formação do gestor empreendedor.

O produto dessa pesquisa visa elaborar, um programa de formação de gestor educacional empreendedor, contemplando conteúdo programático, carga horária, estratégias e técnicas para formação e instrumentos de avaliação do processo formativo, segundo uma perspectiva da gestão escolar empreendedora.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; HOJAS, V. F.; OLIVEIRA, M. E. N.. **Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar:** as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. ETD – Educ. Tem. Dig., Campinas, v.14, n.1, p. 399-419, jan./jun. 2012
- ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da escola.** Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção Escola em Ação, 04).
- ALVES, Jurema S. de Souza; SÁ, Maria A. Á. dos Santos. Incidentes críticos nas trajetórias profissionais de gestores escolares. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 9, n. 3, p. 321-341, 2015.
- ALVES, Alexandre.; KLAUS, Viviane.; LOUREIRO, Carine. Do sonho à realização: pedagogia empreendedora, empresariamento da educação e racionalidade neoliberal. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, e226115, 2021.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Interação Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Maria Gercilene Campos de. Subjetividade, Crise e Narratividade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza. v. 2, n. 1, p. 79-91. Mar. 2002. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000100007. Acesso em: 14/07/2017.
- BATISTA, Neusa. FLORES, Maria Luisa. **Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN.** Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Centro Interdisciplinar De Novas Tecnologias Na Educação, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011
- BOURDIEU, P. Le capital social, notes provisoires. *In: Actes de la recherche en sciences sociales.* v. 31, p. 2-3, jan. 1980.
- BRASIL. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.** disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm, acesso em 18 nov. 2017.
- CAETANO, Angélica; JANUÁRIO, Carlos. **Motivação, Teoria Das Metas Discentes E Competência Percebida.** PENSAR A PRÁTICA 12/2: 1-12, maio/ago. 2009.
- CAPPER, C. (Ed.). **Educational administration in a pluralistic society.** New York: State University of New York Press, 1993. p. 238-66. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=bRYmfaWZTDcC&pg=PA241&lpg=PA241&dq=a+multidimensional+paradigm+of+educational+administration&source=bl&ots=kjKktN-bWa&sig=7xrxWnX3PC30K7piigPNUK->

LI8&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiulJLqwjPAhVCNj4KHazOAFcQ6AEINDAC#v=onepage&q=a%20multidimensional%20paradigm%20of%20educational%20administration&f=False. Acesso em: 23/02/2022.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Reforma Educacional e a Formação de Gestores. **Interface** - Natal, RN, V 1, 2004.

CÉZAR, Katia Maria Moreira; Ribas, José Roberto. **Educação a Distância nas Universidades Corporativas**. XIII SIMPEP. São Paulo. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Ed. Campus, 2008.

CHIZZOTI, Antônio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: Evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade no Minho, Portugal, v.16, n.002, p. 221-236, 2003.

Commission of the European Communities. **Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning**. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels. 2006.

DAVID, Alessandra. SENCHETTI, Márcia Cândido. **Os Módulos de Formação de Gestores do Programa “Melhor Gestão, Melhor Ensino”** da Secretaria Da Educação Do Estado De São Paulo (2013). II SIPEDES.

DEMORI, Caroline Sorrentino. **Empreendedorismo educacional: planejamento de uma proposta de curso de gestão empreendedora para professores da rede municipal de ensino** / Caroline Sorrentino Demori; orientadora: Viviane Giroto Guedes. – 2017. 29 f. ; 30 cm

DIAS-DA-SILVA, Maria Helena Galvão Frem. O professor e seu desenvolvimento profissional: Superando a concepção do algoz incompetente. **Cadernos CEDES** [online]. 1998, v. 19, n. 44, pp. 33-45.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. mar./2013, 251 p. Dissertação em Educação – Universidade Federal do Paraná.

DRABACH, Neila Pedrotti, MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v. 9, n. 2, pp. 258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: www.curriculosemfronteiras.org. Acesso em: 24/02/2022.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: A introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v.3, n.2, p. 134-181, 2013.

FERREIRA, L. S.; STURMER, A. B. A gestão democrática nas escolas públicas de Santa Catarina. Educação: **Revista do Centro de Educação UFSM**, Vol 35, Iss 1, p. 155-168 (2010).

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil, 2000.**

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p.65-80, 2004.

FRANÇA, Darliana. Formação de Gestores: Um Processo Complexo e Desafiador. **Sobradinho, UFSM. 2013.**

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLAN, Michael. **The change.** Educational leadership. Lodon: ASD Larning. 2002, 59.8: 16-20.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; Lopes, D. P. T. **O que as Listas de Melhores Empresas para Trabalhar dizem sobre as Organizações: seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?** XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.

GUERRA, M. J.; GRAZZIOTIN, Z. J. Educação empreendedora nas universidades brasileiras. *In: LOPES, R.M. A. (Org.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas.* Cap. 4. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.

GUIMARÃES, Jairo de Carvalho; LIMA, Marcos Antonio Martins. Empreendedorismo Educacional: Reflexões para um Ensino Docente Diferenciado. **Rev. Pensamento Contemporâneo em Administração.** Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, abr./jun. 2016.

GUSMÃO, Joana Buarque de. **A construção da noção de qualidade da educação** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 299-322, abr./jun. 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v. 35, n. 3, p.20-29, mai/jun.1995.

HAMMERSCHMIDT, K. S.de A., & LENARDT, M.H. (2010). **An innovative educational technology for empowering seniors with diabetes mellitus may involve:** translates to "Text & Context - Nursing,19(2), 358-365.<https://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072010000200018>

HINCKEL, Nágila Cristina et al. **Educação, inovação e empreendedorismo: implicações pedagógicas da orientação empreendedora educacional.** 2016.

HYPÓLITO, Álvaro Moreira. Estado gerencial, reestruturação educativa e gestão da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico**

científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 24, n. 1, mar. 2011. ISSN 2447-4193. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19239/11165>. Acesso em: 16 nov. 2020. doi:<https://doi.org/10.21573/vol24n12008.19239>.

JESUS, M. S. de. Conselho escolar: possibilidades de construção da gestão democrática. **Revista Educação Básica em Foco**, v.1, n.3, outubro a dezembro de 2020. Disponível em: https://educacaobasicaemfoco.net.br/03/Artigos/Conselho_escolar_possibilidades_d_e_construcao_JESUS-M-S.pdf. Acesso em 24 jun. 2021.

KASEKER, Raquel. A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA. a Pontifícia Universidade Católica do Paraná. **Educere**. 2015.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2003.

LEMOS, Emanuela Flores. **A influência do gestor escolar no desempenho qualitativo dos alunos**. Brasília, 2014.

LÉVESQUE, M.; MINNITI, M.; SHEPHERD, D. Entrepreneurs' decisions on timing of entry: learning from participation and from the experiences of others. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, p. 547-570, 2009.

LIBÂNEO, Jose Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo, Cortez, 2003.
LOURENÇO, Abílio Afonso; PAIVA, Maria Olímpia Almeida De. **A motivação escolar e o processo de aprendizagem**. Motivation and school learning process. Ciências & Cognição 2010.

LIBÂNEO, J. C. A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem do professor. In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6°. Ed. rev. e amp. São Paulo: Heccus, 2013, p. 29-40

LIBÂNEO, J C; OLIVEIRA, J F; TOSCHI, M S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012. 543 p

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Telma Cristine. Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção de conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: O caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP**. 2007. Tese de Doutorado.

LIMA L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018

LUDCKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986

LUCK, Heloísa. **Indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino**. Gestão em Rede, v. 25, p. 15-18, 2000a.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, v. 17, n. 72, 2000b.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

MACHADO, M. A. de M. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. Em Aberto. Brasília, v. 17, n 72, fev./jun., p. 97-112, 2000.

MARIN, Angela H. et. al. **Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados**. Revista Brasileira de Terapias Cognitivas 2017.

MARION, K. **Educação corporativa**. Artigo publicado em 2011. Disponível em: [MARQUESIN, Denise Filomena Bagne. Ser Professor: A Profissionalização, O Profissionalismo E A Constituição Da Profissionalidade Docente. **Revista Educação**, vol.7 – julho / dezembro de 2013.](http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html#:~:text=A%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Corporativa%20consiste%20em,%26%20Cerny%2C%202005%2C%20p. Acesso em: 15 de junho de 2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

MARTINS, Ana Paula Maioli; BROCANELLI, Cláudio Roberto. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. *In: Colloquium Humanarum*. 2011. p. 80-85.

MATOS, Raquel S. S. M. Identidade E Profissionalismo Docente: Uma Revisão Da Abordagem Narrativa. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto) Biográfica, Salvador**, v. 01, n. 01, p. 61-74, jan./abr. 2016.

MILITÃO, A. N. **A complexidade da administração/Gestão escolar: limites e possibilidades**. 320 f. Tese de Doutorado. Unesp, campus de Presidente Prudente, Presidente Prudente, 2015.

NAKASHIMA, Norio. **Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva**. 2002. Tese de Doutorado.

NESSLER, Nádia. NAKASHIMA, Norio. Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva. 2002. Tese de Doutorado. **Três Passos, RS**. 2013.

OLLAIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**. São Paulo , v. 38, n. 1, p. 229-242, Março, 2012 .

OLIVEIRA, Taci. **A Importância Do Gestor Educacional Na Instituição Escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

PARENTE, Juliano Mota. **Gestão escolar no contexto gerencia lista: o papel do diretor escolar**. Roteiro, Joaçaba, v. 42, n. 2, p. 259-280, maio. /ago. 2017. E-ISSN 2177-6059

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Seção temática: gestão educacional e políticas de avaliação. *Educ. Real*. 43 (4) • Oct-Dec 2018

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. **Produção Do Fracasso Escolar E O Furor Avaliativo: O Sujeito Resiste?** Estilos clin., São Paulo, v. 20, n. 3, set./dez. 2015.

PARO, V. H. Estrutura e direção colegiada. In _____. Crítica da Estrutura da Escola. São Paulo: **Cortez**, 2011, p. 31-78.

PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo; Xamã, 2001, p.53-62.

PINTO, Vera Regina Ramos. **Uma avaliação da liderança do diretor de escola a partir de microdados da Prova Brasil**. 175 pag. Tese em Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro. 29/Jul/2016.

REIS, Fábio José Garcia dos. Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas Reis. In: **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino superior**. – Ano 25, n. 37 (Ago 2007). – Brasília : Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2007- v. ; 28 cm.

ROCHA, Estevão.; FREITAS, Ana Augusta. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Rev. adm. contemp.** **18 (04)** Jul-Aug 2014 .

RODRIGUES, Evely Solaine de Souza. et al. A Formação Continuada Para Gestores Da Educação Básica E A Demanda Do Cotidiano Escolar: Uma Análise No Âmbito Das Políticas Públicas. RPGE– **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v.20, n.03, p. 444-462, 2016.

ROGLIO, K. D. **Aprendizagem em equipe: Um Estudo de Caso na Implementação do Aperfeiçoamento de Processos**. Anais da XXXVII Assembleia do Conselho Latino Americano de escolas de Administração CLADEA. Porto Alegre: UFRGS, área temática comportamento organizacional art. 709 p.278, CD-ROM, 8pp, 2002.

ROSENBERG, M. J. **Learning: Estratégias para a Transmissão do Conhecimento na Era Digital**. São Paulo: Pearson, 2002.

SANÁBIO, Marcos Tanure. **Gestor Escolar Empreendedor: Uma Breve Reflexão Teórica Sobre Empreendedorismo E Capital Social**. Universidade Federal de Lavras (UFLA), [s.n].

SANDER, B. Gestão educacional: concepções em disputa. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009.

SANTOS, FRANCO. **A Formação Do Gestor Educacional E Os Desafios Da Atuação Profissional**. Centro Universitário Adventista de São Paulo [UNASP-EC] – BRA.Laplage em Revista (Sorocaba), vol.6, n.2, mai.- ago. 2020.

SARAIVA, P. M. Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor. **Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra**, 2015.

SILVA, C. S. R. da.; ARAÚJO, D. F. de.; PETRI, P.; FILIPAK, S. T. **Os desafios na formação continuada dos gestores das escolas de educação básica**. Políticas Públicas, Avaliação e Gestão da Educação. 2013.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v. 1, n. 2, 2009.

SILVA, Fernanda Góes da. CÁRIA, Neide Pena. **A Inserção Do Empreendedorismo Na Educação Básica IFSuldeminas**. EDUCERE, 2015.

SILVA, K. R. L. Educação Comparada - o conceito que desafia. RBEC: **Rev. Bras. Educ. Comp.**, Campinas, SP, v. 1, p. 1-11, 2019.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Lucia Helena G. **Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno**. Estudos em Avaliação Educacional, 2006, 17.34: 155-186.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 336 pag. Tese em Educação: História, Política, Sociedade - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Jan./2007.

SOUZA, A. R de. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n.1, p. 13-39, jan./jun. 2006b

SOUZA, A. R. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-19, 2017.

TAKEUCHI H.; NONAKA I. Criação dialética do conhecimento. In: Nonaka, I.; Takeuchi H. (org). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre. Bookman, 2008.

TOMAZETTO, G. **A Pedagogia Empreendedora e sua Evolução nas Organizações Modernas**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 2, n.1, jul 2007. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reveducacao/article/view/2821>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

TREVISAN, N.; LAMEIRA, L. **Formação do Educador para a Pedagogia nas Empresas**. Cadernos, Ed. n. 21. 2003, Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/5033>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

UMAIC. **El regreso a lo que nunca fuimos**. Colombia: Coalico, 2018. UMAIC. El regreso a lo que nunca fuimos. Colombia: Coalico, 2018.

VIER, Tatiane R. **Espelho, Espelho Meu: Gestor Escolar Empreendedor, Eu?** UNIVATES Lajeado, dezembro de 2019.

VIGNATI, Monia Lavra. **Metáforas e sua representatividade na gestão acadêmica. 2019. 101 f. Dissertação** (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

MAN T. W Y. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning. **Education + Training**, v. 48, Iss 5, p. 309–321, 2006.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes. 1993.

VOGT, S.; BULGACOV, Y. L. M. Aprender, empreender e aprender: a perspectiva da prática para o entendimento do processo da aprendizagem empreendedora. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 3, p. 28, 2018.

WOOD, R. E.; BANDURA, A. Social cognitive theory of organizational management. **Academy of Management Review**, v.14, n. 3, p. 361–384, 1989.

ZANK, Cláudia; RIBEIRO, Jorge Alberto Rosa. **Saberes Geradores Da Competência Profissional: O Olhar Do Aluno**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) [n. c.]

APÊNDICE 1

Abordagem de apresentação do Estudo

Quero iniciar agradecendo sua consideração ao meu pedido de entrevista. A nossa conversa tem como propósito conhecer o cotidiano da Gestão Escolar na Educação Básica a partir da discussão sobre as necessidades do Diretor/Gestor, das atividades realizadas, de seus relacionamentos internos e externos, de sua forma de ser ou agir e outros aspectos do cotidiano escolar.

Termo de consentimento Livre e Esclarecido

- **Nessa conversa não existem situações certas ou erradas.** O importante é que a sua manifestação expresse efetivamente o seu pensamento, o seu sentimento, a sua opinião em cada temática colocada para sua reflexão, de forma que o resultado final do estudo possa orientar melhorias no ambiente da gestão escolar.
- O conteúdo da entrevista **não será tratado individualmente**, mas, sim, somados aos conteúdos de outros entrevistados, garantindo o sigilo das informações individuais.
- Conforme comentado na marcação da entrevista, pelo caráter desse tipo de entrevista, sua duração é prevista em torno de 80 minutos (tempo ainda sujeito a retificação após a realização do pré-teste)
- O resultado final deverá produzir um quadro geral da avaliação dos gestores sobre o ambiente da gestão escolar o ambiente de atuação dos diretores/gestores escolares, identificando a forma de atuar dos diretores/gestores, suas necessidades enquanto diretores/gestores e das escolas para a garantia de seu desempenho.
- Para que eu possa ter toda atenção na sua fala, sem perder qualquer situação ou interpretá-las, gostaria de solicitar sua autorização para gravar. A gravação me ajuda a fazer a transcrição, posteriormente, sem perder qualquer parte e ser fiel a sua abordagem. Os conteúdos transcritos das entrevistas são agregados para análise. Esses resultados utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.
- Sua participação nessa pesquisa é voluntária e, por isso, a Conselho Nacional de Ética em Pesquisa, solicita que tenhamos uma declaração de “Acordo” do

entrevistado para que se proceda a entrevista. Nesse sentido peço que leia este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, não tendo objeção, por favor registre sua concordância.

Quer esclarecer mais algum aspecto?

Concordo que minhas informações sejam utilizadas para fins acadêmicos sem a identificação do informante.

De acordo

ENTREVISTA - PARTE I

✓ **Fale um pouco sobre as atividades de gestão presentes no seu cotidiano nessa escola**

➤ **Explorar:**

- a) As funções/atividades de gestão atualmente desenvolvidas percebidas no atual ambiente.
- b) Refletir sobre gargalos/dificuldades no exercício das funções
- c) O que pensa sobre ... [citar funções/atividades da GEE não apresentadas pelo entrevistado]
- d) Refletir sobre gargalos/dificuldades no exercício dessas funções
- e) As funções/atividades de gestão que tendem a influenciar mais na no resultado final da qualidade educacional da unidade escolar
- f) As características e competências que um gestor precisaria ter para atender o exercício da gestão escolar empreendedora (ref. Perfil do gestor escolar empreendedor - PGEE)
- g) O que pensa sobre ... [citar características/competências do PGEE]
- h) As lacunas que percebe atualmente nos profissionais que buscam atuar na gestão escolar empreendedora

PARTE II- FECHAMENTO SEMI ESTRUTURADO

Informação A - As manifestações sobre funções e atividades da gestão escolar empreendedora de outros gestores entrevistados antes de nossa entrevista foram agrupadas e geraram dimensões desse contexto.

Informação B - Também foram agrupadas as manifestações sobre características e competências necessárias ao gestor escolar empreendedor que geraram um conjunto de diagnóstico.

[Cartão de apoio para organização]

Instrução 1 - Considerando sua reflexão nessa entrevista como você ordenaria as funções/atividades previstas no cenário da Gestão Escolar Empreendedora, tomando como critério de ordenação a tendência de impacto ou nível de influência de cada função/atividade sobre a qualidade educacional da sua unidade escolar.

Instrução 2 - Assim à função/atividade com maior o impacto ou influência teria a primeira prioridade e receberia o código 1; a segunda prioridade receberia o código 2 e, assim por diante.

Instrução 3 - Se julgar a mesma prioridade para funções/atividades diferentes você poderá atribuir o mesmo código.

Informação C - Agora, considerando a sua experiência, qual a ordem de prioridade para cada característica ou competências na formação do perfil do gestor empreendedor

Instrução 4 – Neste caso, o procedimento para ordenação recomenda que a maior prioridade seja atribuída à característica ou competência mais necessária para o gestor atender a cada função/atividade da gestão empreendedora priorizada por você no processo anterior.

Instrução 5 – Assim, considerando a função/atividade da gestão escolar empreendedora, relacionar uma ou mais competências/características que o gestor necessita apresentar em seu perfil empreendedor.

Nesse contexto de formação, alguns métodos para condução dos itinerários formativos podem ser utilizados. Gostaria que você comentasse o que pensa sobre ...

- TROCA DE EXPERIÊNCIA ENTRE PARES DA MESMA INSTITUIÇÃO
- EXPOSIÇÃO E DISCUSSÃO DE CONTEÚDOS POR

PROFISSIONAL RENOMADO NO MERCADO

- OFICINA
- TROCA DE EXPERIÊNCIA ENTRE PARES DE INSTITUIÇÕES DIFERENTES
- APRESENTAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS E DISCUSSÃO POR GESTORES ESCOLARES CONSIDERADOS MODELO DE SUCESSO
- MENTORIAS

Comente sobre outra preferência pedagógica de gestores de unidades escolares que poderia ser utilizada nesse processo de formação

Agradecimento e esclarecimento

Quero muito agradecer sua entrevista e lembrar que se desejar encaminharei a transcrição dessa entrevista para sua avaliação quanto a fidedignidade da transcrição realizada

Muito grata pela entrevista

Categorização dos conteúdos em estudo

A1 Atributos e Características do Gestor ou da Gestão Empreendedora

A11 Características e Competências do Gestor a serem desenvolvidas

A2 Lacunas dificuldades do perfil do gestor

AV Valores do gestor

D1 Atividades necessárias para desempenhar a gestão empreendedora

D11 Critério de ordenação a tendência de impacto ou nível de influência de cada função/atividade sobre a qualidade educacional da sua unidade escolar

D12 Lacunas dificuldades de executar atividades da gestão empreendedora

E-Modalidades de formação