

Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea

*Enterprising education and school management: a challenge
for school in present times*

Tatiane Reginatto

Graduada em Pedagogia. Pós-Graduada em Orientação e Supervisão Escolar.
Professora da Rede Particular de Lajeado e coordenadora pedagógica de uma
escola estadual do Rio Grande do Sul, RS – Brasil.
tatianereginatto@hotmail.com

Daiani Clesnei da Rosa

Mestre em Educação. Doutoranda em Ambiente e Desenvolvimento. Professora
vinculada ao Centro de Ciências Humanas e Sociais do Centro Universitário
UNIVATES, Rio Grande do Sul, RS – Brasil.
dcrosa@univates.br

Silvana Neumann Martins

Doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Ensino
e do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Exatas do Centro
Universitário UNIVATES, Rio Grande do Sul, RS – Brasil.
smartins@univates.br

Aline Diesel

Graduada em Letras. Bolsista Prosup/CAPES. Mestranda do Programa de Pós-
Graduação em Ensino do Centro Universitário UNIVATES, Rio Grande do Sul,
RS – Brasil.
aline.diesel@hotmail.com

Resumo

O ato de empreender é mais que apenas criar um negócio e vem sendo estudado e analisado em diferentes áreas, dentre elas a educação. A educação empreendedora envolve um processo de reflexão e conscientização que visa transformar a experiência e o conhecimento em aprendizagem, com o intuito de edificar um ser humano inovador, consciente e líder, que se orientar por princípios éticos. A pesquisa se desenvolveu em uma abordagem quali-quantitativa, com o objetivo de identificar a compreensão de gestores escolares dos municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas acerca do empreendedorismo na educação. Os dados foram coletados através de três suportes: questionários, constituição de um grupo focal e realização de um diário de campo. Após a análise dos dados, evidenciou-se que os sujeitos da pesquisa conhecem pouco sobre empreendedorismo e educação empreendedora, mas afirmam se utilizarem de seu potencial empreendedor em sua função de diretores escolares. Apesar de os diretores ainda creditarem o uso do empreendedorismo principalmente às aplicações financeiras da escola, foi possível identificar os caminhos que circundam um potencial gestor escolar empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão escolar. Educação empreendedora. Direção escolar.

Abstract

Enterprising is more than a simple action of creating a business, and has been studied and analyzed in different areas, among which, education. Entrepreneurial education involves a process of reflection and awareness that aims to transform the experience and knowledge in

learning, in order to build an innovative human being, conscious and a leader, who is guided by ethical principles. This research has been developed taking that aspect into consideration in a quali-quantitative approach, with the aim of identifying the comprehension of school managers in the municipalities of Roca Sales, Encantado, Imigrante and Colinas about entrepreneurship in education. The data were gathered through questionnaires, the constitution of a focal group and the development of a field log. Upon analyzing the data, it became evident that the research individuals have little knowledge about entrepreneurship and enterprising education, but do state they make use of their enterprising potential in their role as school heads. Although the heads still credit the use of entrepreneurship mainly in the school financial applications, it was possible to identify the paths that surround a potential enterprising school head.

Key words: Entrepreneurship. School management. Enterprising education. Schoolboard.

1 Introdução

A necessidade de uma escola revitalizada, com potenciais inovadores, capaz de “capturar” a atenção dos alunos e torná-los agentes de sua própria formação, é algo que se encontra difundido na sociedade. A exigência de indivíduos mais ativos e protagonistas de suas ações confere à escola a tarefa de pensar sobre a formação de seus alunos. Dentro dessa realidade, percebe-se a educação empreendedora como um potencial a ser trabalhado pelas escolas, uma vez que o progresso social é reafirmado com a emergência de uma educação revitalizada, uma educação empreendedora (LOPES, 2010).

O potencial empreendedor, no entanto, ainda é tido pelo senso comum como uma característica inata de alguns, “[...] uma minoria eleita nasceria com esse dom, enquanto uma maioria menos privilegiada estaria fadada a se submeter às vontades e ordens de terceiros” (DOLABELA, 1999, p. 11). No entanto, alguns estudos, em especial de Fernando Dolabela, já afirmavam que essa característica pode ser desenvolvida através de um aprendizado diferenciado. Uma educação que vise ao desenvolvimento social, que busque a formação de um sujeito mais crítico e ativo pode ser considerada uma educação que propicia uma atitude empreendedora. A formação de alunos mais proativos implica diretamente com a necessidade de um professor empreendedor que, através de uma visão mais abrangente e de práticas ativas, seja capaz de propor inovações dentro da sala de aula, oportunizando aprendizagens mais significativas.

Diante disso, acredita-se ser necessário pensar o empreendedorismo atrelado à educação. E como seria uma escola gerida por uma direção empreendedora? Como poderíamos definir um gestor escolar empreendedor?

Esses questionamentos deram origem à problemática deste trabalho: qual a compreensão que os profissionais que atuam na direção de escolas municipais no cargo de gestão dos municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas, situados no Vale do Taquari (RS), têm sobre o empreendedorismo na educação? Com isso, tem-se o propósito de investigar os apontamentos de diretores de escolas municipais de quatro municípios do Vale do Taquari (RS).

Para atender a problemática levantada e o objetivo proposto, procedeu-se a uma abordagem quali-quantitativa dos dados coletados através de três suportes: questionários, constituição de um grupo focal e realização de um diário de campo. O tratamento dos dados seguiu a Análise Textual Discursiva (ATD) proposta por Moraes e Galiuzzi (2007).

Vale ressaltar que a coleta dos dados foi iniciada em 2013, durante a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso vinculado ao curso de Pedagogia da Univates, localizado na região do Vale do Taquari (RS).

2 Educação empreendedora

Os empreendedores sempre foram fundamentais para o progresso e a renovação, seja de produtos ou ideias. Na economia, por exemplo, eles são essenciais, pois, segundo Schumpeter (1949), estão constantemente produzindo e introduzindo inovações, o que é algo extremamente essencial para o progresso econômico de cada nação. O empreendedor é, assim, alguém que propõe mudanças e inovações de modo a reorganizar um contexto, que muitas vezes já está definido, gerando lucro.

Contudo, hoje entende-se que empreender não é só uma ação, mas também uma forma de ser, “[...] ligado a estilo de vida, visão de mundo, protagonismo, inovação, capacidade de introduzir mudanças em si mesmo e no ambiente, meios e formas de buscar a auto realização” (DOLABELA, 2003b, p. 37).

Alguns estudos, especialmente o realizado por Fernando Dolabela, já afirmavam que essa característica pode ser desenvolvida através de um aprendizado diferenciado. Uma educação que vise ao desenvolvimento social, que busque a

formação de um sujeito mais crítico e ativo pode ser considerada uma educação que propicia uma atitude empreendedora.

O empreendedor é um visionário, mas em especial é um sonhador. Na Teoria Empreendedora dos Sonhos, Dolabela (2003b, p. 38) define que “[. . .] é empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Assim, uma atividade torna-se empreendedora, somente quando o sonho torna-se ação; portanto, o empreendedor é um sonhador que age.

O empreendedor passa por um ciclo de aprendizado que se dá em dois momentos:

Momento 1: O indivíduo desenvolve um sonho, imagina um lugar no futuro onde deseja chegar ou a imagem do que gostaria de ser no futuro.

Momento 2: Ele busca a realização do sonho e, por exigência dessa ação, procura aprender tudo o que for necessário para atingir seu objetivo. (DOLABELA, 2003b, p. 36).

Dornelas (2007) elenca algumas características que, segundo ele, costumam ser comuns nos empreendedores: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença; saber explorar ao máximo as oportunidades; ser determinado e dinâmico; ser dedicado; ser otimista e apaixonado pelo que faz; ser independente e construir o próprio destino; ser líder e formador de equipes; ser bem relacionado; ser organizado; planejar; possuir conhecimento; assumir riscos calculados; criar valor para a sociedade. Escarlata (2010) acrescenta a essa lista mais algumas características: estabelecimento de metas; busca de oportunidades e iniciativa; busca de informações; persuasão e rede de contatos; exigência de qualidade e eficiência; planejamento e monitoramento sistemáticos; persistência; independência e autoconfiança.

Porém, como potencializar esses perfis? A escola pode contribuir para isso, já que é um local extremamente propício para a difusão dessas ideias, que viabiliza o criar, o experienciar e o questionar. A exigência de alunos que busquem o conhecimento, que sejam curiosos, proativos, que possam formar uma sociedade mais justa é uma das funções da escola.

Através da educação empreendedora, não se pretende transformar cada criança, cada jovem estudante em um agente de criação de empresas (MARTINS, 2010), mas sim em indivíduos que consigam introjetar em sua vida valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmos voltados para a capacidade de inovar, perseverar e de conviver em harmonia com o outro. Assim, a aprendizagem empreendedora é compreendida como “[...] um processo dinâmico de conscientização, reflexão, associação e aplicação que envolve transformar a experiência e o conhecimento em resultados aprendidos e funcionais” (LOPES, 2010, p. 22).

A educação empreendedora torna-se, assim, imprescindível dentro dos ideais de uma sociedade mais justa e inovadora. Em razão disso, emerge a necessidade da presença de um professor empreendedor. Trata-se de um profissional da educação que deve saber persuadir seus pares e seus alunos, munir-se de uma boa dose de energia, perseverança e paixão, para construir o seu sonho e continuar em frente, apesar dos obstáculos, apesar das armadilhas (MARTINS, 2010).

A aprendizagem do empreendedorismo e a difusão de seus ideais dentro da escola são compreendidos como diferenciais na busca de uma educação revitalizada. Contudo, não se trata de somente transmitir aos alunos e aos professores características de um sujeito empreendedor, mas, sim, incentivá-los a buscá-las, a reconhecê-las dentro de si, a colocá-las em prática, para que possam “aprender a empreender”.

É justamente nessa busca por uma educação diferenciada, atrativa para alunos e professores, e que potencialize a formação integral do sujeito é que a educação empreendedora está pautada. Assim, a partir da perspectiva de que o empreendedorismo é essencial dentro das escolas, busca-se reconhecê-lo na gestão escolar, o que será abordado na próxima seção.

3 Gestão escolar

A gestão escolar é concebida por muitos como uma das formas mais eficazes de se conceber uma educação de qualidade, pois sua organização, quando bem estruturada, propicia a implementação de diferentes propostas, bem como a viabilidade da edificação de um grupo docente ativo e engajado. Ela engloba um

conjunto de especificidades que devem ser observadas, objetivando a aprendizagem dos alunos. A gestão escolar constitui assim:

[. . .] uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

A equipe gestora é composta pela direção escolar, pela supervisão e/ou coordenação pedagógica, pela orientação educacional e pela secretaria, sendo que todos devem atuar de maneira totalmente associada. É importante frisar, também, que, a partir dos pressupostos da gestão democrática, constituem-se atores da gestão escolar os professores, os alunos e a comunidade escolar como um todo.

A democratização da gestão é uma característica forte da gestão escolar atual, na qual a liderança torna-se participativa e a tomada de decisões envolve toda a comunidade escolar. A gestão participativa traz a ideia de um trabalho associado, no qual professores, pais, alunos, funcionários, juntamente com o diretor, analisam situações, decidindo e agindo sobre elas. Assim, o diretor compartilha sua autoridade, bem como há uma delegação de poder, sendo que as responsabilidades são assumidas em conjunto.

Conforme Lück (2002, p. 37), “[. . .] a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino”. Percebe-se que um ambiente participativo rompe as barreiras tradicionais e os métodos engessados propostos pelo sistema escolar, estimulando os sujeitos, reconhecendo e valorizando sua participação.

Nas escolas em que a gestão é participativa, toda a comunidade escolar é envolvida. As diferentes opiniões são valorizadas e a troca de ideias torna-se constante, colaborando, assim, garantindo maior envolvimento dos sujeitos, visando à promoção de um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

Outro aspecto evidenciado atualmente nas escolas é a divisão de tarefas entre os vários componentes da equipe (direção, supervisão, professores e

funcionários). Essa divisão torna-se efetiva quando há confiança entre a equipe, de modo que a tomada de algumas decisões e encaminhamentos sejam delegados a diferentes sujeitos. Tal estratégia é ainda relevante, pois evita a sobrecarga da direção, dando aos demais membros da escola a oportunidade de tomarem parte nas decisões, o que agrega valor democrático à conduta diretiva da unidade de ensino.

Esta divisão de tarefas, quando atrelada à confiabilidade, sustenta-se como um trabalho em equipe que, segundo Lima (2010), torna-se necessário nas instituições de ensino, já que dificilmente uma única área conseguirá dar conta da complexidade de determinada situação. Lück et al. (2001) circundam acerca do trabalho em equipe defendendo também a possibilidade de motivar a comunidade a apoiar a escola, desenvolvendo objetivos comuns dentro da escola em que está inserida.

A liderança é outro ponto fundamental na atuação de um gestor escolar. Mesmo que haja concordância na afirmação de que há gestão sem liderança, estas duas palavras não são consideradas sinônimos, pois não há completude nessas duas ações. Ou seja, um líder não é apenas alguém que assume um posto de gestão. Um líder “[. . .] é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, porque consegue ser aceito e respeitado, unido e representando o grupo na realização dos anseios comuns” (FARIA, 1982 apud LÜCK, 2002, p. 38).

Nesse sentido é importante frisar que ser gestor exige observação e reflexão a respeito da liderança assumida em prol de um bem comum da equipe de trabalho. Assim, para Lück (2009, p. 31):

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e a reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente.

A liderança acaba assim por subentender um processo que gera ações que irão refletir diretamente no grupo, o que torna essencial para o gestor assumi-las com comprometimento e atenção. Isso poderá ocasionar uma gestão escolar diferenciada, o que é imprescindível para a qualidade de uma escola (LÜCK, 2002).

Na seção anterior, atrelou-se o empreendedorismo à educação e reconheceu-se a necessidade de um perfil empreendedor nos professores e na formação de alunos. Nessa perspectiva, assim como se faz necessário um professor capaz de inovar, criar, planejar novas práticas em prol de seus alunos, é fundamental um gestor diferenciado, que consiga perceber as demandas de seu grupo e buscar soluções inovadoras. O diretor, considerado a última entidade gestora da escola, tem em mãos o respeito de um grupo e um contato maior com os órgãos municipais e/ou estaduais.

Sendo empreendedor, o gestor buscará transformar algumas concepções, motivar seu grupo de trabalho para a participação, será ativo dentro da escola. Sem um potencial empreendedor, o gestor terá dificuldades de expor o que pensa e de ganhar a atenção de seu grupo de trabalho. Ele até pode chegar ao resultado, conseguir o auxílio do grupo, mas acredita-se que, certamente, isso se dará a passos mais largos.

Um gestor empreendedor demonstra ter visão, ele otimiza o que está ao seu redor, vê possibilidades onde muitos só enxergam dificuldade, corre atrás, busca auxílio e contagia todo o grupo. Dolabela (2003a) afirma que muitas pessoas não se reconhecem como empreendedoras mesmo tendo muitas dessas características. Acredita-se que muitos gestores talvez apresentem essa pró-atividade, porém não se reconheçam como empreendedores. Isso se dá devido ao fato de o empreendedorismo ainda estar intrinsecamente ligado à criação de empresas.

4 Procedimentos metodológicos

Os sujeitos participantes da pesquisa são profissionais que atuam na direção de Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEFs) dos municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas, situados no Vale do Taquari (RS). No total, participaram da primeira etapa da pesquisa treze diretores (questionário) e três participaram da segunda etapa (grupo focal).

A primeira etapa consistiu na aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas aos gestores escolares que assumem a função de direção das EMEFs de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas, permitindo analisar aspectos quantitativos, com o objetivo de verificar quantos desses gestores conhecem o termo empreendedorismo, bem como o atrelam à educação.

Realizou-se, ainda, uma análise qualitativa dos questionários, identificando falas significativas de alguns diretores.

Para a seleção dos gestores do grupo focal, segunda etapa do trabalho, foram levados em conta os seguintes critérios: contemplar municípios diferentes, trazendo diferentes realidades para o debate; e buscar os gestores que, na visão dos pesquisadores, tiveram um potencial perfil empreendedor. A partir desses critérios, três diretores participaram do grupo focal, que teve duração de duas horas e trinta minutos. Segundo Gatti (2005), um grupo focal é definido como a seleção de um conjunto de pessoas para discutir e comentar, a partir de experiências pessoais, o tema que é objeto de pesquisa.

A proposta para o grupo focal envolveu a criação de um mapa conceitual sobre o gestor empreendedor, seguido de uma breve explanação e debate acerca do tema educação empreendedora, com a culminância da retomada dos sonhos que nos movem como potenciais empreendedores.

A ida às escolas, a recepção dos diretores, algumas falas dos gestores durante a estada nas escolas foram registrados pela pesquisadora num Diário de Campo. O diário de campo emerge da cartografia, sendo que “[...] a diretriz cartográfica se faz por pistas que orientam o percurso da pesquisa, sempre considerando os efeitos do processo do pesquisar sobre o objeto da pesquisa, o pesquisador e seus resultados” (PASSOS; BARROS, 2009, p. 17).

O tratamento das informações seguiu as orientações da Análise Textual Discursiva (ATD) proposta por Moraes e Galiazzi (2007), que prevê a desconstrução dos textos e a organização dos elementos em unidades de análise ou unidades de sentido ou de significado. A partir da ATD foi possível analisar os questionários, as falas emergentes do grupo focal e as anotações do diário de campo sobre diferentes ópticas, possibilitando a criação de subcategorias de análise.

Da análise das respostas dos questionários emergiram três categorias: a) Gestão escolar e grupo de trabalho; b) Empreendedorismo e educação empreendedora: conhecimento e origem; c) Gestor empreendedor.

Salienta-se que os sujeitos concordaram em participar da pesquisa assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Também se esclarece que, para garantir o anonimato dos participantes, serão assim denominados: os diretores que responderam ao questionário são denominados por D1, D2, e assim sucessivamente, até D13; já os participantes do grupo focal são nomeados por P1, P2 e P3.

5 Análise dos dados coletados

a) Gestão escolar e grupo de trabalho

A primeira categoria circunda questões da gestão democrática, participativa e da liderança frente ao seu grupo de trabalho. No questionário, os participantes puderam apontar de forma valor ativa, em uma escala de 1 a 5, o quanto consideram tais questões relevantes para a gestão escolar e o quanto as utilizam. A Tabela 1 evidenciou que a gestão democrática é considerada importante ou muito importante para os diretores, e que quase todos afirmam utilizar-se dela constantemente em suas escolas.

Tabela 1: Gestão democrática

Gestão democrática	Nº de pessoas
Considero de 1 a 3	0
Considero de 1 a 4	13
Utilizo de 1 a 3	1
Utilizo de 4 a 5	12
Total	13

Fonte: elaborada pelos autores.

Ao reportar-se ao diário de campo da pesquisadora, um diretor, ao assinalar o número 3, define seu grau de uso da gestão democrática: “sobre isso sei da importância, mas tenho que melhorar muito ainda, estou conseguindo, mas um degrau de cada vez” (Diário de Campo, 15/04/2014). Nessa perspectiva, retoma Lück (2009, p. 71):

É importante lembrar que, por melhores que sejam as condições de participação e sua expressão na escola, nunca ela é ideal ou dada definitivamente, cabendo o cuidado e liderança contínuos do diretor para a sua manutenção e melhoria.

A liderança foi um ponto abordado por muitos gestores. Retomando o diário de campo, depara-se com a afirmativa de um gestor, que foi recorrente: “Liderança tem que ter e é muito importante; têm momentos que se a gente não assume uma posição, algumas coisas não acontecem” (Diário de Campo, 11/04/2014). Assim, o questionário permitiu verificar que muitos consideraram a liderança importante (4) ou muito importante (5) para a gestão escolar, sendo que dois deles julgaram-na moderadamente importante (3), conforme tabela seguinte.

O grupo de trabalho foi um aspecto que norteou a discussão no grupo focal. Foi levantada a necessidade de comunicação entre o gestor e seu grupo de

Tabela 2: Liderança

Liderança	Nº de pessoas
Considero de 1 a 3	2
Considero de 4 a 11	11
Total	13

Fonte: elaborada pelos autores.

trabalho. Diante disso, o P2 afirmou ser necessário “encontrar canais de comunicação para que todos possam participar, pois todos fazem parte da escola e todos são importantes”. Circundando a necessidade de estimular a participação de todo o grupo de trabalho, outro participante destacou a importância da presença de professores “entusiasmados”, referindo que “um combustível para o professor seria o entusiasmo [...] porque a gente também faz tudo isso para ver um professor entusiasmado” (P1).

No grupo focal, surgiram outras afirmações significativas no que se refere à interação do líder com o seu grupo de trabalho: “Para tu seres um gestor de sucesso, tu precisas ser líder, mas um líder democrático” (P1). “Para tu seres observador, tu também tem que ser sensível e depois comunicativo e eu penso que também a liderança tem que andar junto com o democrático” (P3).

Dentro desta categoria, foi possível perceber que a maioria dos gestores reconhece que precisam evoluir em alguns aspectos, oportunizando maior diálogo e considerando mais a opinião do seu grupo de trabalho, o que cria condições favoráveis de participação. Porém, é justamente reconhecendo estas questões que os diretores mantêm seu movimento na busca de um ambiente mais participativo e democrático.

b) Empreendedorismo e educação empreendedora: conhecimento e origem

Esta categoria emergiu dos apontamentos dos gestores referente aos seus conhecimentos sobre empreendedorismo e educação empreendedora, bem como sobre a origem dessas informações.

Inicialmente, foi possível constatar que dez dos treze gestores afirmaram ter pouco ou muito pouco conhecimento sobre o termo empreendedorismo. Na seguinte tabela, aparecem os possíveis veículos através dos quais os sujeitos conheceram o termo.

Tabela 3: Origem do termo empreendedorismo

Conhecimento sobre empreendedorismo	Nº de apontamentos
Desconhece	0
Palestras/Seminários	9
Mídia	8
Leitura	3
Outro (universidade)	2

Fonte: elaborada pelos autores.

Como os gestores puderam indicar mais que uma alternativa sobre os meios pelos quais tiveram algum conhecimento acerca do termo empreendedorismo, os apontamentos foram diversos. Foi possível, no entanto, verificar que o empreendedorismo vem sendo tema de palestras, seminários e simpósios, bem como é veiculado constantemente na mídia. A presença do termo empreendedorismo e seus derivados na mídia foi inclusive a temática de uma cartografia em diário de campo da pesquisadora:

Fazia algum tempo que eu não assistia à TV aberta [...] mas juro que em questão de uma hora escutei cinco vezes a palavra empreendedor ou derivados como empreender e empreendedores. A primeira vez foi em uma propaganda do governo em incentivo à microempresa; a segunda em uma propaganda alusiva a uma faculdade [...]; a outra na chamada de um programa sobre micro e pequenas empresas; a quarta surgiu no discurso da presidente da república; e a quinta na chamada do programa “Um vale de oportunidades” (autora, Diário de Campo, 06/05/2014).

Escarlate (2010, p. 8) também reflete sobre a forte presença do empreendedorismo na mídia: “É comum vermos no noticiário da TV, em jornais de grande circulação ou mesmo na internet notícias que falam da importância do empreendedorismo”.

Destaca-se, também, a presença do termo na universidade e, ao retomar os questionários que trazem essas afirmativas, foi possível constatar que os dois gestores que afirmaram terem estudado algo referente ao empreendedorismo na universidade, concluíram sua graduação recentemente, há menos de três anos.

A educação empreendedora passou por análise semelhante frente aos sujeitos participantes. O que se evidenciou, no entanto, foi que um gestor afirmou desconhecer o termo e muitos teceram alguns comentários ao depararem-se com ele, conforme se verifica no diário de campo: “afirmou que o termo era novo e não sabia explicar o que era exatamente, mas já ouviu falar certa vez sobre o mesmo em uma palestra” (autora, Diário de Campo, 11/05/2014).

Apesar de pouco evidenciada na pesquisa realizada, Lopes (2010, p. 11) aponta que “[. . .] a educação empreendedora começa a se fortalecer e vem sendo discutida com maior seriedade ano a ano”. O fato de apenas um gestor afirmar desconhecer o termo, já se torna um fator que comprova tal afirmativa. Em suma, nessa categoria, foi possível concluir que a origem da veiculação dos termos empreendedorismo e educação empreendedora foi atrelada pelos sujeitos participantes principalmente a palestras, simpósios e seminários, bem como à mídia.

c) Gestor empreendedor

Na última categoria, observou-se se os diretores acreditam que um gestor escolar deva ser empreendedor, bem como, através das respostas abertas, analisaram-se as suas justificativas e como eles definem um gestor empreendedor. Na tabela abaixo é possível verificar que os diretores escolares, em sua grande maioria, julgam que o gestor precisa sim ser empreendedor.

Tabela 4: O gestor precisa ser empreendedor?

O gestor precisa ser empreendedor?	Nº de pessoas
Não	0
Sim	9
Às vezes	1
Sempre	3
Total	13

Fonte: elaborada pelos autores.

Acerca das justificativas para a resposta afirmativa verificada na tabela anterior, constatou-se que em vários momentos são citadas as palavras “inovação”, “busca por melhorias”, “mudanças”, entre outras. Esses termos estão atrelados ao ser empreendedor especialmente com a busca de potenciais aquisições para suas escolas. Muitos sujeitos também incluíram o grupo escolar na busca dessas “melhorias”, utilizando expressões como: grupo com o qual trabalha, coletivo, os educandos, comunidade escolar, quem está a nossa volta, entre outras, como é possível verificar nas falas:

Atualmente o gestor precisa ser empreendedor, pois cada vez mais é necessário buscarmos novas tecnologias, recursos, entre outros, para melhorarmos a educação (D2).

O gestor precisa ser empreendedor, pois precisa promover mudanças, sendo o verdadeiro agente destas mudanças (D3).

Um gestor precisa ser empreendedor para que os sonhos/ideias/metasp da comunidade escolar, com planejamento, parcerias sejam concretizadas (D4).

Um gestor precisa estimular e orientar as pessoas com quem trabalha para desenvolver em suas habilidades, sua criatividade, espírito de equipe, trabalho em conjunto, inovando sempre que necessário (D7).

As características do ser empreendedor estão ligadas à prática da gestão: inovação, diferencial, dinamicidade (D11).

Outra característica presente nessas afirmativas foram as comparações com as empresas, a iniciativa e a centralidade de muitos projetos e processos que ocorrem na escola, voltados ao gestor. De posse dessas colocações, é possível afirmar que os gestores compreendem o potencial que possuem e sabem que a iniciativa, a busca por mudanças, em especial quando contam com a colaboração de toda a equipe, são fatores imprescindíveis para o sucesso de uma instituição.

Ao serem convidados a explicitarem características de um gestor empreendedor, os participantes mencionam uma série de ações. Destacam-se as seguintes:

[...] *gerir com dinamismo*, não se esquecendo do pedagógico (que é a alma da escola) mas é preciso *desenvolver ações que*

busquem melhorar a qualidade pedagógica e também a parte física da escola (D1).

[...] ter boa comunicação, saber ouvir, mobilizar, sonbar, trabalhar em equipe, planejar,acreditar (D4).

[...] avaliar as necessidades e prioridades da escola, administrar os recursos (entradas e saídas de dinheiro), avaliar o que pode trazer mais benefícios, articular o grupo para melhorar o andamento das atividades (D5).

[...] ter iniciativa e liderança, proporcionando a participação de todo o grupo, unindo ideias para desenvolver projetos inovadores que visem o crescimento e o bem comum, além de fortalecer a construção de cidadãos conscientes, responsáveis e preparados para o mundo do trabalho (D7).

[...] oferecer oportunidades e facilitar para o educando a busca de oportunidades melhores quando enfrentarão o mercado de trabalho (D8).

[...] permitir que sua comunidade escolar atue ativamente no processo educacional de sua escola e criar espaço para que a comunidade escolar se envolva e se desenvolva como um todo (D9).

[...] saber que devemos estar sempre atualizados, com autoconfiança e persistência para superar obstáculos que aparecem no cotidiano. Costumo estabelecer metas e com comprometimento e dedicação vou em busca de resultados positivos, sempre lembrando motivar o grupo escolar (D10).

[...] sempre tentar inovar, aproveitando as oportunidades novas que surgem e envolver a escola, família e comunidade, para o sucesso da ação (D12).

Percebe-se que as opiniões convergem quando afirmam que ser um gestor empreendedor é realizar ações, sendo que em nenhum momento eles resgatam características que possam ser inatas de um determinado sujeito, visto que essas ações podem ser desenvolvidas por qualquer sujeito.

Além disso, percebeu-se muitas afirmativas com as palavras “inovação” e “diferencial” ao se remeterem à busca por novos projetos e a melhorias como ponto primordial na constituição de um gestor empreendedor. A palavra “persis-

tência” também é evidenciada pelos gestores, sendo que geralmente vem atrelada à expressão “superar obstáculos”, que também é mencionada mais vezes. A persistência é uma das dez características do comportamento empreendedor propostas pelo Sebrae (ESCARLATE, 2010) e certamente é um elemento-chave na edificação de um empreendedor.

A equipe, na qual estes diretores estão inseridos, é retomada em várias afirmativas, sendo atrelados, geralmente, a aspectos relativos a assumir um papel de liderança frente a esta equipe. Apontamentos como estar à frente, proporcionar, articular, incentivar e saber ouvir remetem fortemente a aspectos da liderança pretendida por este gestor empreendedor.

Em suma, a análise dos questionários possibilitou a emersão de muitas questões, sendo que alguns apontamentos possuem significados particulares e potenciais para novas análises. As categorias, propostas pela ATD, foram essenciais no agrupamento das informações e a análise univariada permitiu um olhar mais atento sobre cada questão. Outro fator de total relevância foi a retomada dos apontamentos que constam no Diário de Campo, que foi um expoente na pesquisa.

6 Considerações finais

Para tecer as considerações finais da presente pesquisa, foi necessário circular pelos dados que dela emergiram, retomar o tema proposto, qual seja “Educação empreendedora e gestão escolar”, bem como resgatar a problemática inicial e o objetivo proposto. Nesse contexto, a constituição de um rico caminho teórico que oportunizou as investigações, os apontamentos emergentes dos questionários, as cartografias do diário de campo e a transcrição do grupo focal foram pontos cruciais nesta construção.

Destacou-se os dados acerca da gestão participativa, democrática e da liderança possibilitaram constatar que os diretores das EMEFs dos quatro municípios já possuem um trabalho voltado ao coletivo que oportuniza uma escuta sensível e vislumbra um espaço de ação coletiva, com o envolvimento da comunidade escolar. Isso é recorrente em especial nas falas que constam no diário de campo e das colocações dos participantes do grupo focal.

Foi possível constatar que o empreendedorismo é muito mais difundido que a própria educação empreendedora. A origem do termo empreendedorismo está vinculada especialmente à mídia. Esse aspecto não surpreende, uma vez que ele é constantemente evidenciado e retomado pelos meios de comunicação.

Já no que se refere à educação empreendedora, é possível verificar que o seu contato com os diretores é mais superficial. A educação empreendedora também vem sendo abordada em simpósios e seminários e, segundo as falas dos diretores, ela ainda está muito atrelada ao planejamento financeiro, ao abrir o próprio negócio e a estimular os alunos a criarem suas próprias empresas.

Atribuir aspectos financeiros e oportunidades de trabalho como as principais características evidenciadas pelo empreendedorismo também foram os dois aspectos que guiaram as respostas dos diretores ao definirem um gestor escolar empreendedor.

Muitos diretores retratam a possibilidade de conquistar recursos e sua aplicabilidade em projetos diferenciados e o trabalho em equipe como os principais preceitos que orientam uma prática gestora empreendedora, conforme já foi possível constatar na análise de dados. Ao verificar que todos os gestores reconhecem a sua prática empreendedora, mesmo que atrelada à aplicabilidade de recursos financeiros, dentro da escola, depara-se com um fator que denota a relevância desta investigação.

Diante disso, resgatar seus sonhos e valorizá-los como potenciais elos de mudança da realidade em que vivem, e conseqüentemente da educação que visio-namos, foi algo revigorante. Sem dúvida, reconhecer potenciais empreendedores nos diretores que atuam nas escolas de nossa região é um fator que já sinaliza uma mobilidade dentro da educação.

Urge, assim, uma gestão escolar empreendedora norteadada pela educação empreendedora e atrelada a uma gestão participativa e democrática, que torna-se sim um desafio aos pedagogos e aos demais educadores. E certamente este desafio alimenta a fome de mudanças e transformações, que por décadas permeia muitas escolas.

Assim, se uma gestão escolar empreendedora pode modificar uma escola, o que não poderia modificar professores e alunos que vivenciam a educação empreendedora cotidianamente?

Referências

- DOLABELA, F. *Empreendedorismo, uma forma de ser*: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília, DF: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003a.
- _____. *Pedagogia Empreendedora*: o ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003b.
- _____. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores. Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática*: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ESCARLATE, L. F. *Aprender a empreender*. Brasília, DF: Fundação Roberto Marinho/ Sebrae, 2010.
- GATTI, B. A. *Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas*. Brasília, DF: Liber Livro, 2005.
- LIMA, J. F. L. de. Reflexões sobre gestão educacional no contexto da Rede Sinodal de Educação. In: GOLDMEYER, Marguit C.; LIMA, João Francisco Lopes de; WACHS, M. C.; AIRES, P. R. M. (Org.). *Gestão Escolar*. São Leopoldo: Sinodal/Rede Sinodal de Educação, 2010. p. 91-108.
- LOPES, R. M. (Org.). *Educação Empreendedora*: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, 2010.
- LÜCK, H. et al. *A escola participativa: o trabalho da gestão escolar*. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- _____. *A escola participativa e o trabalho do gestor escolar*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- _____. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- MARTINS, S. N. *Educação empreendedora transformando o ensino superior*: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. 2010. 171 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- MEZZAROBA, O.; MONTEIRO, C. S. *Manual de metodologia da pesquisa no Direito*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. (Org.). *Análise Textual Discursiva*. Ijuí: Unijuí, 2007.
- PASSOS, Ed.; BARROS, R. B. A cartografia como método de pesquisa-intervenção. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Org.). *Pistas do método da cartografia*: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009. p.17-31.
- ROMAGNOLI, R. C. A cartografia e a relação pesquisa e vida. *Psicologia e Sociedade*, Florianópolis, v. 21, n. 2, p. 166-173, maio/ago. 2009.
- SCHUMPETER, J. *The theory of economic development*. Harvard: Harvard University Press, 1949.

recebido em 29 set. 2015 / aprovado em 23 nov. 2015

Para referenciar este texto:

REGINATTO, T. et al. Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea. *Dialogia*, São Paulo, n. 22, p. 69-86, jul./dez. 2015.