

CARACTERIZAÇÃO DE GESTORES, DE ESCOLAS PÚBLICAS, EMPREENDEDORES

JORDELINA BEATRIZ ANACLETO VOOS¹

Universidade da Região de Joinville, Brasil

jovoos@gmail.com

[MARILEIA GASTALDI MACHADO LOPES²](#)

[Universidade da Região de Joinville, Brasil](#)

Marileia.m@univille.br

RESUMO: Apresentamos, neste artigo, um estudo comparativo, entre os gestores de escolas públicas, cujo objetivo central foi identificar as suas características de natureza empreendedora e a relação, destas características, com o desempenho da Unidade Escolar. Analisamos o perfil de 11 gestores das escolas da rede pública municipal e estadual de ensino do município de Joinville, estado de Santa Catarina, Brasil, a partir da seguinte questão-problema: Quais são as características empreendedoras dos gestores das escolas públicas que, na avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - no período 2010/2011, o resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB - ficou acima da média projetada no Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010)? O percurso da investigação foi de cunho qualitativo. As escolas das duas redes públicas (municipal e estadual) constituíram o universo do estudo. O critério para a seleção da amostra fundamentou-se no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Foram selecionadas 11 escolas, como *locus* da pesquisa e 11 gestores como sujeitos. A coleta de dados foi planejada a partir dos dados publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Para a coleta de dados, junto aos gestores, a partir da constituição do referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada. Os dados numéricos foram analisados à luz da estatística descritiva, levando-se em conta o significado da quantificação no contexto em que os dados foram produzidos e a interpretação das respostas dadas às questões abertas das entrevistas, fundamentou-se nos dispositivos e princípios da análise de conteúdo. Dentre os resultados configura-se a interrelação entre as categorias de análise: empreendedorismo, gestão e desempenho escolar. E, de acordo com o resultado da avaliação do MEC/INEP, comparando-se o perfil dos gestores das escolas, das duas redes públicas, verifica-se que as características empreendedoras atribuídas aos 11 gestores investigados, são muito semelhantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão Escolar; Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

¹ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Aluna do PRPG –PUC/RS – Doutorado em Educação. Professora Titular dos Cursos de Licenciatura da Universidade da Região de Joinville, Brasil. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Sobre Educação-GRUEPE/UNIVILLE.

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora Titular dos Cursos de Licenciatura da Universidade da Região de Joinville, Brasil. Integrante do Grupo de Pesquisa Sobre Educação-GRUEPE/UNIVILLE. Coordenadora do Projeto de Extensão Gestores Empreendedores.

Considerações iniciais

Os gestores de escolas públicas de Educação Básica desempenham suas funções em consonância com orientações emanadas de órgãos superiores, gerenciadores da educação, de políticas e de infraestrutura, incluindo, além dos recursos físicos e materiais, os recursos financeiros e humanos.

Considerando os limites da atuação dos gestores, atualmente, as escolas públicas defrontam-se com questões, ainda por resolver, cujo impacto se faz notar no desempenho escolar de seus alunos. Adversamente, ao que se constata há, nesse contexto, escolas que apresentam resultados surpreendentes, tornando cada vez mais complexa a compreensão do processo educativo institucionalizado. Tamanha complexidade tem reclamado de educadores e pesquisadores, reflexões no âmbito da epistemologia da prática, que resultem na compreensão da função e do papel do gestor escolar, haja vista que é o gestor um elo importante do sistema educacional e o responsável pelo funcionamento da unidade, supondo a necessária articulação entre os diferentes atores e as diferentes ações por eles desenvolvidas, interesses e necessidades, o desempenho e a prestação de contas, deste resultado, à sociedade.

Esta responsabilidade exige do gestor, também, a capacidade de aglutinar pessoas, forças, expectativas e aspirações, além dos muros da escola e de dialogar com a comunidade circundante. Nesse sentido, o gestor escolar, assim caracterizado, poderia ser definido como uma pessoa empreendedora, responsável pelo sucesso da escola, enquanto ambiente de aprendizagem, o que evoca um conhecimento mais apurado do perfil de um gestor empreendedor, no bojo da concepção de que a educação é um dos empreendimentos humanos.

Morin (2001) cita que a produção de conhecimento se faz parte da cultura, da história e das idiossincrasias do sujeito conceptor. Dessa forma, o ato de conhecer traduz um momento de inquietação pessoal, sobre um tema. No caso, em estudo, a gestão da escola pública, poderá sintonizar-se com o que sustenta Buarque (2006), ao comentar a necessidade de uma nova qualidade para a escola. Quando o Gestor Escolar possui perfil empreendedor, comprometido com a formulação de alternativas à construção da qualidade almejada, substancialmente, sua prática e os resultados são diferentes de outras escolas em geral.

1. Empreendedorismo

Um estudo realizado por Longen (1997) mostra como o termo empreendedor, historicamente foi criado. Segundo a autora, o termo empreendedor começou a ser empregado na França no início do século XVI para denominar os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Por volta de 1765, o termo foi utilizado para designar pessoas que se associavam aos proprietários de terras e aos trabalhadores assalariados. O primeiro autor identificado a demonstrar interesse pelos empreendedores foi Cantillon³ (apud FILLION, 1999) no ano de 1755. Para ele, empreendedores eram as pessoas que compravam matéria prima por um preço certo, processavam e revendiam por um preço incerto. Em geral, a matéria prima era um produto agrícola.

Em 1800, o economista francês Say (1983, p. 135) identificou como empresário industrial o agricultor, o manufaturador e o comerciante, aquele que aproveitava os conhecimentos elaborados pelos cientistas para criar produtos úteis e o definiu como o responsável por “reunir todos os fatores de produção [...] e descobrir no valor dos produtos [...], a reorganização de todo capital que emprega o valor dos salários, o juro, o aluguel que paga, bem como os lucros que lhe pertencem”.

Say (op. cit.) apresentou alguns requisitos necessários para ser empreendedor: julgamento, perseverança, conhecimento sobre o mundo e os negócios. Além disso, o verdadeiro empreendedor deveria possuir a arte da superintendência e da administração.

Ainda, segundo Longen (1997, p. 63), por volta de 1911, Schumpeter⁴ definiu como empresários “as pessoas cuja função é a de realização de combinações novas, ou seja, de empreendimentos”. Max Weber (1993, p. 158) considerava que “os empreendedores como inovadores são pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal”. Então, pessoas com estas características começaram a despertar interesse e a capacidade empreendedora passou a ser objeto de estudo de pesquisadores advindos de diversas áreas do conhecimento humano, tais como psicologia, sociologia, administração, entre outras. Iniciou desta forma, a investigação de aspectos da

³ Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos), do capitalista (aquele que fornece o capital).

⁴ O austríaco Joseph Schumpeter, importantes economista do século XX que definiu o empreendedor como reformador ou revolucionário do processo “criativo-destrutivo” do capitalismo.

natureza empreendedora. Outras definições passaram a fazer da literatura corrente.

Peter Druker (1987) associa os empreendedores à inovação. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. O instrumento pelo qual o empreendedor explora a mudança é a inovação.

Segundo Fillion (1999, p. 19):

o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades [...] é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, assume riscos e utiliza a inovação e a criatividade para aproveitar oportunidades em um ambiente incerto, em que outras pessoas veriam como problemas ou ameaças.

Embora estes conceitos formulados a cerca da natureza empreendedora focalizem a área de negócios, é importante salientar que é possível transpor a referência conceitual para outras áreas da atividade humana, incluindo a educação, tornando, assim, possível caracterizar o perfil empreendedor de um gestor escolar.

Nesse sentido, um gestor empreendedor é aquele que cria e/ou recria uma instituição e a faz desenvolver-se. Sua natureza empreendedora o conduz à inovação, à criatividade, à liderança, é um agente do desenvolvimento de uma unidade escolar. No quadro abaixo, pode-se visualizar uma breve retrospectiva, em forma de síntese, sobre as características do empreendedor, citadas pelos seus respectivos autores.

Quadro 1 - Características do Empreendedor

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco.
1917	Weber	Origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa.
1954	Sutton	Busca de responsabilidade.
1959	Hartman	Busca de autoridade formal.
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização.
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação e conhecimento técnico.
1971	Palmer	Avaliador de riscos.
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação e independência.
1973	Winter	Necessidade de poder.
1974	Borland	Controle interno.
1974	Liles	Necessidade de realização.

1977	Gasse	Orientado por valores pessoais.
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade e inovação.
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, revés positivo.
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, visador de responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao desenvolvimento, profissionalização e independência.

Fonte: Longen (1997, p.47)

De acordo com De Mori *et al.* (1998, p. 39), apesar da imensa variedade de características “não existe um protótipo de empreendedor ou seja de uma personalidade empreendedora”. O que existe são algumas características comuns entre aqueles considerados como sujeitos empreendedores, independente do ambiente ou do contexto em que estão inseridos. Porém, as influências, na constituição destes sujeitos são de origens diversas como, por exemplo, a carga genética, a formação familiar, as experiências profissionais anteriores e o ambiente econômico, social e cultural.

Os estudos sobre empreendedorismo, realizados pelos autores já citados, demonstram que o processo de empreender requer um espírito inovador, tolerante, comprometido e a ousadia necessária para assumir riscos, com a superação de possíveis erros ou falhas. A inovação deve estar presente nas atitudes do empreendedor com certa intensidade, para que ele possa assumir riscos, introduzir inovações nas suas instituições, com objetivos voltados para a melhoria dos processos.

Outra atitude presente no empreendedor é a sua capacidade de perceber o mundo em um cenário global. Tem uma mente aberta e, de certa forma, inquieta, que o impulsiona para não se contentar somente com o contato local. Quer assimilar e aproveitar as oportunidades provenientes de outras culturas institucionais. Um bom exemplo são as parcerias em que o empreendedor troca experiência, desenvolve projetos em conjunto e, também, discute as situações de crise para a conquista de novos parceiros. O gestor empreendedor e inovador tem papel fundamental na origem e criação do desenvolvimento educacional da região do país.

Brandão e Néri (2001), afirmam que os empreendedores possuem a criatividade mais acentuada que as demais pessoas, assim como têm a persistência, o comprometimento, a independência, a eficiência e a iniciativa. No entanto, nada

que esteja extraordinariamente além do normal. Estas características estão presentes em todo o ser humano. O que difere o empreendedor de sucesso é a intensidade da concentração dessas qualidades em uma mesma pessoa, ou seja, às características predominantes dos empreendedores são acrescidos alguns atributos, como o emprego de todo o seu potencial na obtenção do êxito. O empreendedor é dono do seu destino e do caminho percorrido pelo seu empreendimento.

Nos estudos de Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras além de atributos que são encontrados nos administradores em geral. Eles são visionários, fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, são determinados e altamente dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem.

Na definição de Lezana e Tonelli (1998), os empreendedores são pessoas que possuem a habilidade de trabalhar individual e coletivamente. Identificam e criam as oportunidades e extraem o melhor dos recursos disponíveis.

As habilidades de um empreendedor podem ser encontradas nas áreas técnicas, gerenciais e pessoais. As habilidades concentram-se no saber ouvir as pessoas, captar informações, comunicar-se, planejar, organizar, liderar, trabalhar em equipe e conhecer a sua área de atuação; tomar decisão, controlar as ações da organização e negociar.

Conforme Almeida (2001), as habilidades de um gestor empreendedor podem ser apreendidas. É o empreendedor que traça o seu caminho, através da mobilização de conhecimentos e o trabalho é o meio para a concretização dos objetivos.

2. A Gestão escolar como práxis empreendedora

Apesar dos avanços na produção acadêmica e científica, permanece uma dificuldade semântica para construir o conceito de gestão escolar. Gestão é um termo importado de outro campo e introduzido no campo da educação pela força das relações da educação com a produção. A partir dessa constatação é possível perceber que existe uma dificuldade intrínseca para estabelecer relações entre concepções e práticas de gestão escolar.

Paro (2000) faz algumas considerações relevantes acerca da necessidade de diferenciação entre a Administração Escolar e Administração Empresarial,

esclarecendo que os fins de ambas e as formas de administrar são divergentes. Apesar disso, de um modo geral, a teorização sobre administração escolar, publicada no Brasil, defende, implícita ou explicitamente, os mesmos princípios administrativos que são adotados na empresa capitalista. Ainda, de acordo com o autor referenciado, apesar de inadequada a utilização desse modelo de administração, no âmbito escolar, poderia representar uma consistente contribuição às práticas de gestão da escola, no sentido de que se procedesse a efetiva racionalização das atividades e a sistematização dos procedimentos, visando um ensino de melhor qualidade. Contudo, sem desconsiderar a dimensão política para que a gestão não se torne mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola.

Outra corrente, defendida por Lück, (1998), traz em seu bojo o conceito de Gestão que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano de modo que ele seja capaz de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, problemas cada vez mais complexos, pois qualquer ação educativa precisa considerar o indivíduo como eixo central do processo, ou abre-se um imenso espaço ao fracasso.

Como um meio e não um fim em si mesmo, como superação do modelo anterior, prevê formas de administração, organização e práticas democráticas, de extrema importância, na medida em que pressupõe relações de trabalho que envolve e valoriza seus principais agentes, na perspectiva de Bordieu (1986), uma escola promotora da inserção social.

A origem da palavra *Gestão*, na concepção de Cury (2002), “advém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar, o que implica a ação do sujeito”. A palavra *gestatio*, o mesmo que gestação, o ato que traz em si, e dentro de si, algo inovador. O “termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger*, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer” (DALBERIO, 2009, p. 74). Cria-se gesta-se um sistema, uma escola, uma sala de aula.

Os sistemas educacionais são dinâmicos, fazendo parte de um contexto sócio-econômico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que se manifesta na escola. Portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas. Ao serem vistas e caracterizadas como uma rede de relações

entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, as demandas emergem. E é a esta emergência que a gestão escolar procura responder. Ela abrange a dinâmica das interações, em decorrência do trabalho educativo como prática social e da aprendizagem como processo e resultado desse trabalho.

Assim, a organização do trabalho pedagógico tem como possibilidade a reconfiguração de saberes relacionados com o ensinar e aprender, a articulação entre os saberes científicos e os saberes do contexto dos educandos, permeados por outras racionalidades, novas relações entre teoria e prática, a valorização da diferença e a condição emancipatória da escola.

Com esse olhar, a gestão da escola sustenta-se em 3 áreas articuladas: a gestão pedagógica, essência da gestão escolar. Trata da atividade fim. Discute metas, objetivos, conteúdos curriculares, acompanha e avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar; gestão administrativa foca a infraestrutura, a atividade meio. Dá o suporte material para o êxito da gestão pedagógica; gestão de recursos humanos constitui a parte mais sensível de toda a gestão. Articula os atores da organização para a consecução dos fins.

Isso está posto. Mas, na ótica de Tardif (2002) como trabalho humano, o ensino é um processo de trabalho constituído de diferentes componentes que podem ser isolados abstratamente para fins de estudo e análise. Isso significa que o objetivo é compreender o impacto dos mesmos no processo de ensino e de aprendizagem. Por exemplo, atitudes emancipatórias que materializam as concepções e práticas de organização administrativa e pedagógica da escola de ensino fundamental exigem conhecimentos e competências técnicas e sociais que configurem um saber fazer que extrapole um processo de reprodução.

É com este olhar que tentamos compreender a gestão escolar articulando o pedagógico da ação política e o político da ação pedagógica, haja vista que a educação é essencialmente um ato de conhecimento, de conscientização e que por si só já é empreendedora.

Na proposição de Dalberio (2009, p. 82):

toda mudança que visa à transformação para melhor exige planejamento e ousadia. A escola, como um organismo vivo, é um *projeto*. *Pro-jeto* é projetar ações para realizar mudanças, visando a instituir uma nova realidade. A escola com projeto é uma escola instituinte, em transformação e em construção permanente, vislumbrando sempre aprimoramento e desenvolvimento.

Assim, o Projeto Político-pedagógico orienta o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado às atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais, a sua dimensão político-pedagógica pressupõe, como empreendimento, uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares, na concepção de Cunha (2005).

Cabe então nesta altura, estabelecer, no escopo deste estudo, a relação entre as concepções teóricas, o perfil do gestor e o desempenho escolar, na perspectiva do empreendedorismo, tendo como parâmetro o resultado do IDEB, no período 2010/2011.

3. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB

Os resultados da pesquisa realizada pelo SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), em 2003, apontam que a qualidade da educação pública apresenta índices ainda bastante insatisfatórios. A pesquisa constatou, por exemplo, que, em média, “os alunos de 4ª série se atrapalham ao interpretar textos longos ou com informação científica e não conseguem fazer operações de multiplicação com números de dois algarismos” (SANDER, 2006, p. 94).

O IDEB foi criado pelo INEP em 2007, em uma escala de zero a dez. Sintetiza dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. O indicador é calculado a partir de dados sobre aprovação escolar obtidos no Censo Escolar e das médias de desempenho nas avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas - INEP, do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB e da PROVA BRASIL.

A série histórica de resultados do IDEB se inicia em 2005. A lógica é a de que cada instância evolua de forma a contribuir, em conjunto, para que o Brasil atinja o patamar educacional da média dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Em termos numéricos, isso significa progredir da média nacional 3,8, registrada em 2005 na primeira fase do ensino fundamental, para um IDEB igual a 6,0 em 2022, ano do bicentenário da Independência.

Nesta quarta edição do IDEB (2010/2011), o país alcançou o resultado 5,0 nos anos iniciais e 4,1 nos finais do Ensino Fundamental. No município de Joinville, SC, em 11 escolas públicas, este resultado foi muito superior. Os dados do quadro abaixo indicam a relevância do estudo sobre o perfil dos gestores destas escolas.

Quadro 2 - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ensino Fundamental 2010/2011

Rede municipal	Anos Iniciais (1º ao 5º)	Anos Finais (6º ao 9º)
Escola Municipal Adolfo Bartsch	7,9	7,9
Escola Municipal Gov. Pedro Ivo Campos	7,8	7,8
Escola Municipal Pastor Hans Muller	7,4	7,4
Escola Municipal Presidente Castello Branco	7,4	7,4
Escola Municipal Professor Bernardo Tank	7,3	7,3
Rede estadual	Anos Iniciais (1º ao 5º)	
E.E. B. Prof. Germano Timm	7,4	
E. E. B. Eng. Annes Gualberto	7,1	
E.E.B. Conselheiro Mafra	7,1	
E.E.B. Gustavo Augusto Gonzaga	7,1	
E.E.B. Prof. Léa Maria Aguiar Lepper	7	
E.E.B. Prof. João Martins Veras	7	

Fonte: Resultado das avaliações do IDEB, disponível em: <http://ideb.inep.gov.br>

3. Metodologia

À luz do exposto, tendo como objetivo central do estudo identificar, no perfil dos gestores escolares as suas características de natureza empreendedora e a relação com o desempenho da Unidade Escolar. Para tanto, elegemos, como questão-problema: quais são as características empreendedoras dos gestores das escolas públicas que, na avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - no período 2010/2011, o resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB - ficou acima da média projetada no Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010)?

Em função do processo de gestão e em consonância com o contexto e a particularidade do estudo, a investigação situa-se na abordagem qualitativa, valendo-se dos princípios do estudo de caso na ótica de Lüdke& André (1986). Contempla a intersecção de três etapas: a) a exploratória, na seleção do material de análise e dos participantes, para a confirmação do caso; b) a de coleta de

dados, delimitando o foco da investigação; c) a análise e interpretação dos resultados, tendo como parâmetro três categorias em interrelação: empreendedorismo, gestão e desempenho escolar.

Inicialmente, os aspectos numéricos - os resultados do INEP/IDEB - foram significados com a intenção de sustentar os procedimentos de caráter qualitativo. No universo da pesquisa situam-se as escolas públicas das redes estadual e municipal, do Município de Joinville, Estado de Santa Catarina, na região Sul, do Brasil. Como amostra, foram selecionadas 11 escolas e os sujeitos, os seus respectivos gestores.

Para a coleta de dados, junto aos gestores, a partir da constituição do referencial teórico, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada. Foram entrevistados os 11 os gestores. Os dados numéricos foram analisados à luz da estatística descritiva, levando-se em conta o significado da quantificação no contexto em que os dados foram produzidos e a área em que os problemas estudados se situam segundo Gatti (2004). E a interpretação das respostas dadas às questões abertas das entrevistas, fundamentou-se nos dispositivos e princípios da análise de conteúdo, na ótica de Bardin, (2009).

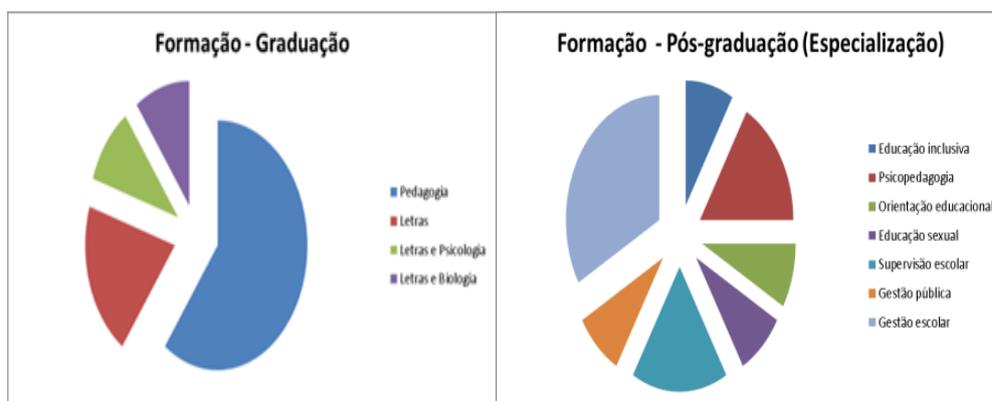
Dentre os resultados configura-se a interrelação entre as categorias de análise empreendedorismo, gestão e desempenho escolar, de acordo com o resultado da avaliação do INEP/IDEB (2010/2011) isto é, nota 7 ou superior a 7.

4. Os Resultados

Nesta altura, é pertinente apresentar inicialmente, embora de forma breve, a identificação dos 11 gestores das escolas relacionadas. Destes, 9 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino. A experiência no magistério varia de 7 a 31 anos e como gestores, de 1½ a 14 anos.

Quanto à formação, 5 possuem graduação em Pedagogia; 2 em Letras; 1 em Letras e Psicologia e 1 em Pedagogia e Biologia. Todos possuem cursos de pós-graduação, em distintas áreas da educação, o que pode ser visualizado nos gráficos que seguem. 2 gestores possuem mestrado em educação.

Gráficos 1, 2 e 3 - Formação dos Gestores



Fonte: Arquivo das pesquisadoras

Com relação à entrevista, todos se disponibilizaram a respondê-la, em seu local de trabalho, a escola onde atuam. Os dados, após a aplicação da técnica, já descrita, foram sintetizados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Síntese das Respostas

Questões abordadas	Respostas
1. Os motivos para aceitar a função de gestor escolar.	Colocar em prática ideias; construir uma sociedade mais igualitária e melhor; propor mudanças, fazer valer direitos e deveres; oportunizar o exercício da cidadania e da autonomia; respeito à diversidade; desafio; ter o perfil de liderança; convite; experiência; confiança; aprendizagem; qualidade nas ações pedagógicas; crença na educação; receber apoio.
2. As fontes de inspiração para o desempenho da função de gestor escolar.	A gestão da escola como um ato político; compromisso com a comunidade; O Social; o Aluno; pesquisadores que teorizam sobre educação; Paulo Freire; história de vida; experiências bem sucedidas em outros espaços; Potencial dos alunos; trocas de experiência.
3. As convicções que sustentam a função de gestor escolar.	Participação; comprometimento; liderança participativa e crítica; capacidade de superação; cooperação; educação libertadora; autonomia; Construção coletiva; crença no poder da educação para a mudança; Papel interferente da escola; dimensão ética; professores; planejamento; Equipe comprometida; visão de futuro; reflexão constante.
4. Autores, leituras e/ou cursos que dão suporte para a gestão da escola.	Paulo Freire; Miguel Arroyo; Naura Syria Carapeto Ferreira; Rubem Alves; Pedro Demo; Edgar Morin; Vygotsky; Nelly Novaes Coelho; James Hunter; João Batista; Gabriel Chalita; Arthur Gomes; Içami Tiba.
5. A articulação teoria/prática como gestor da escola.	Em algumas situações, sim. Nas questões que envolvem o pedagógico; não totalmente, pois estamos sempre encontrando novos obstáculos e precisamos sempre nos aperfeiçoar; auxilia bastante, pois com eles posso ter maior clareza na condução da minha gestão; sim, para nortear as ações pedagógicas dos docentes; ajuda um pouco, mas a prática do dia-a-dia é muito diferente; Auxilia, mas devemos ter os olhos abertos para o mundo e aprender sem preconceitos; o conhecimento construído possibilita embasar as ações ... , É necessário um trabalho em equipe para a resolução de problemas e a proposição de estratégias; para um gestor não basta conhecimentos de gestão; Estamos sempre em processo de aprendizagem, mas a aprendizagem aliada ao conhecimento ajuda na caminhada enquanto gestores; no dia-a-dia vamos adquirindo mais segurança no trabalho desenvolvido, nas tomadas de decisões. Tudo sempre com muita cautela, discernimento e transparência.
6. Como concilia a liberdade para a inovação e o limite para a ação.	Possibilidades: diálogos com a equipe; respaldo legal; perspectivas para a ação pedagógica. Limitações: burocracia; concordância do órgão superior; questões financeiras; Diretrizes de órgãos superiores; legislação vigente.
7. Para atingir as metas	Parcerias; envolvimento de todo o grupo; capacitação profissional; materiais

e os objetivos traçados, as estratégias utilizadas.	didáticos e tecnológicos; planejamento + ação = avaliação; condições de trabalho dos docentes; condições sociais dos alunos; partilhar responsabilidades; tornar claros os objetivos da escola; organização dos espaços e otimização do tempo escolar; discussões sobre metas e objetivos.
8.Sobre o projeto de escola e da sua função de gestor.	Conhecimento em diversas áreas; atualização constante;a leitura do projeto é diária, junto com a equipe escolar; o gestor é um articulador; o projeto de escola é o que constitui minhas ações; igualdade, criatividade, ética e desejo de aprender; excelência nos serviços;crescimento profissional; atender as diferentes necessidades.
9.Articulação das funções de gestão: pedagógica, de recursos humanos e de infraestrutura.	Descentralizando, delegando e acreditando no potencial da equipe; conversando com a equipe; participação da comunidade escolar; equipe colaborativa; cumprimento de planos e metas; confiança na equipe; Processos e práticas de gestão compartilhadas; envolvimento.
10. No desempenho da função, a instituição escolar como espaço de realização profissional e pessoal.	Realização plena, pessoal e profissionalmente; muita dedicação e amor; crença na educação; crença numa educação de qualidade; profissionais envolvidos e apaixonados pela educação são realizados profissional e pessoalmente; equilíbrio emocional, discernimento e cautela nas decisões.

Fonte: arquivopessoal das pesquisadoras

Na tentativa de responder a questãoa questão-problema, estabelecendo a devida relação entre as categorias:empreendedorismo, gestão escolar e desempenho escolar (IDEB), é possível verificar que nas respostas dos gestores das 11 escolas públicas, integrantes do estudo, fica caracterizado o perfil empreendedor, dos mesmos. Estas características podem ser traduzidas em indicadores que fundamentam uma gestão escolar empreendedora e, de certa forma, contribuíram para o resultado da média 7 e superior a 7 do IDEB, alcançado na avaliação do INEP, remetendo a Buarque (1989) sobre a necessidade de uma nova qualidade para a escola. Quando o Gestor Escolar possui perfil empreendedor, compromisso com a formulação de alternativas à construção da qualidade almejada, substancialmente, sua prática e os resultados são diferentes de outras escolas em geral. E, entre os gestores das escolas públicas, das duas redes investigadas, as características do perfil empreendedor são muito semelhantes.

Considerações finais

No percurso da investigação delineamos como objetivo, a partir de um estudo comparativo, compreender a natureza do papel dos gestores de 11 escolas públicas das redes municipal e estadual de ensino do município de Joinville, SC, Brasil, em cuja avaliação do INEP, superaram a média do IDEB 6,0 esperada para o ano 2022, ano do bicentenário da Independência, no período de 2010/201.

Dentre os resultados configurou-se a relação: gestão, desempenho da unidade escolar e empreendedorismo, categorias que emergiram da constituição do quadro teórico e da empiria.

Problematizada a questão, feito o estudo, e em conformidade com os resultados, percebemos que há necessidade de continuar a produção de pesquisas sobre o tema empreendedorismo, voltado para a gestão educacional, porém com o devido cuidado, em virtude dos discursos, já fabricados incidirem sobre a gestão empresarial e à crítica ao ranqueamento que o resultado do IDEB, indiretamente produz.

Há muito para revelar, em face da riqueza dos dados. O estudo terá continuidade. Em outro momento, serão apresentados novos desdobramentos. Mas ressaltamos a preocupação com a qualificação dos gestores de escolas públicas da educação básica, como prioridade e, considerando o que foi exposto, é preciso trazer à tona o papel da universidade como instituição formadora dos educadores-gestores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leitura, 2001.

BRANDÃO, D.; NERI, A. **Reeducando o seu lado empreendedor**. [Online] [citado em 13 Maio 2001]. Disponível no site: <<http://www.senioridade.com.br/empreendedor.htm>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco zero, 1983.

BRASIL, Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Índice do desenvolvimento da Educação Básica - IDEB 2010/1011**.

BUARQUE, Cristóvam. A Federalização da Educação. *In: Cartilha Projeto Brasil 2022 - Do Brasil que temos ao Brasil que Queremos - PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais - São paulo, 07 e 08 de abril de 2006*.

CUNHA, Maria Isabel da (Org.). **Formatos avaliativos e concepção de docência**. Campinas: Autores Associados, 2005.

CURY, C.R.J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, 2002.

DALBERIO, Maria Célia Borges. **Políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade**. São Paulo: Paulus, 2009.

DE MORI et al. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de novos empreendedores, 1998.

DOLABELA, J. C. A. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1990.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILLION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *In: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GATTI, B. A. (2004). v. 30, n.1, p. 11- 30, jan./abr. Estudos quantitativos em educação Brasil. In: Educação e Pesquisa. São Paulo.

LEZANA, Álvaro G. R.; TONELLI (org). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo. Cortez, 2001.

LOGEN, Márcia Terezinha. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. *In: Revista Gestão em Rede*. Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo - Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001

PARO, Victor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: EditoraXamã, 2000.

SANDER, L. **Avaliação do MEC aponta qualidade baixa do ensino fundamental**. Folha de São Paulo. [Online]. [citado em 01.07.2006].Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u18770.shtml>

SAY, Jean B. **Tratado de economia política**. São Paulo:Editora Abril, 1983.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. A educação brasileira ficando “mais” para trás. *In:_____*. **XVIII Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste**. Maceió, Alagoas, 2007.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UNB, 1993.