

Práticas Gestoras para a Educação Empreendedora na Escola

Management Practices for Entrepreneurial Education at School

Valéria Neder Lopes^{*ab}; Angelica da Fontoura Garcia Silva^a; Samira Fayes Kfourri da Silva^a

^aUniversidade Anhanguera Unopar, Programa de Pós-Graduação em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias. PR, Brasil.

^bUniversidade Estadual de Londrina. PR, Brasil.

*E-mail: valerianeder@gmail.com

Resumo

Com o intuito de entender como a educação empreendedora pode ser realizada na escola pública, este artigo buscou levantar aspectos teóricos e descrever propostas de intervenção para identificar quais as práticas gestoras que contribuem para que a educação empreendedora possa acontecer no âmbito escolar. Tornar o aluno protagonista de seu futuro é uma das principais razões pela qual o empreendedorismo vem ganhando espaço na educação. A educação empreendedora desenvolve competências para o agir, o que é fundamental para a formação de um cidadão autônomo. Para entender como esse processo ocorre, realizou-se uma pesquisa qualitativa a partir do estudo de caso em uma escola estadual localizada na cidade de Londrina, Paraná (PR). Esta instituição de ensino que mantém um projeto de educação empreendedora consolidado e premiado. Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas com todos os envolvidos na educação empreendedora da escola – membros do corpo gestor e do corpo docente. A partir de três grandes dimensões de análise: a liderança e o envolvimento do gestor, a gestão dos recursos e as políticas públicas, os resultados indicaram que o gestor escolar é parte fundamental para que a educação empreendedora tenha sucesso na escola. Esta pesquisa aponta desafios a serem enfrentados pelas escolas para implementar ações que favoreçam o desenvolvimento de uma educação empreendedora como preconizado em documentos curriculares oficiais.

Palavras-chave: Educação Empreendedora. Escola Pública. Empreendedorismo. Gestão Escolar.

Abstract

To understand how entrepreneurial education can be done in public schools, this article sought to raise theoretical aspects and describe intervention proposals to identify which management practices contribute to enabling entrepreneurial education in schools. Making students agents of their future is one of the main reasons why entrepreneurship is gaining ground in education. Entrepreneurial education develops skills to act, which is fundamental for the formation of an autonomous citizen. Qualitative research was carried out to understand how this process occurs. The research is based on a case study in a state school in Londrina, PR, Brazil. This educational institution maintains a consolidated and award-winning entrepreneurial education project. Data was collected through interviews with everyone involved in the school's entrepreneurial education –members of the management body and teaching staff. Based on three major dimensions of analysis: leadership and manager involvement, resource management, and public policies, the results indicated that the school manager is a fundamental part for the success of entrepreneurial education. This research highlights the challenges that schools face in implementing actions that favor the development of entrepreneurial education as recommended in official curriculum documents.

Keywords: Entrepreneurial Education. Public School. Entrepreneurship School Management.

1 Introdução

O processo de ensino e aprendizagem tem sofrido grandes transformações ao longo dos últimos anos. Fatores como o crescimento do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas escolas e as mudanças nas bases das diretrizes nacionais de educação, como a BNCC - Base Nacional Comum Curricular (Brasil, 2018), fizeram com que as escolas se mobilizassem para promover mudanças e se adequar a essa nova realidade. Os gestores escolares passaram a inovar em suas práticas diárias tanto com estratégias diferenciadas voltadas para a própria gestão escolar quanto com incentivo a novas práticas didáticas em sala de aula.

A importância da educação empreendedora tem sido reconhecida não apenas no Brasil, mas em diversos países do mundo por meio de agendas e debates políticos, econômicos e

acadêmicos. As Nações Unidas, em seu Conselho de Comércio e Desenvolvimento, produziram um relatório (UNCTAD, 2011) abordando a inclusão da educação empreendedora nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. O documento aponta a emergência do assunto e abrange desde as políticas públicas necessárias para seu desenvolvimento até o papel das instituições de ensino nesse processo, ressaltando como ponto preponderante a formação tanto do professor como dos gestores acadêmicos (UNCTAD, 2011).

No Brasil, o ensino do empreendedorismo na Educação Básica está amparado pela BNCC, que trata da educação empreendedora e propõe uma preparação básica para o trabalho e para a cidadania, de modo que sejam desenvolvidas competências para o mundo do trabalho. O documento destaca

a importância de proporcionar aos estudantes uma cultura favorável ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores que promovam o empreendedorismo, “desenvolvam uma postura empreendedora, ética e responsável para transitar no mundo do trabalho e na sociedade em geral” (Brasil, 2018, p. 466).

Cada vez mais, é possível notar que os projetos educacionais se preocupam em propor inovações para melhorar o processo de ensino e aprendizagem. Na BNCC, o trabalho com o empreendedorismo está previsto no quarto eixo estruturante dos itinerários formativos do Ensino Médio, que supõe a mobilização de conhecimentos de diferentes áreas, voltadas para o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, com o uso de tecnologias (Brasil, 2018).

O empreendedorismo pode ser ensinado e aprendido, conforme destacado por Dolabela (2003, 2008), Liberato (2016), Lopes (2010), Schaefer (2018) e UNCTAD (2011). A educação empreendedora desenvolve competências integradas à construção de projetos de vida, colabora para o desenvolvimento integral do aluno e estimula seu protagonismo em diversas faixas etárias. Por isso, não está ligada apenas ao emprego, mas também a formação mais ampla, que busca desenvolver competências para o agir e para o protagonismo.

Para entender a complexidade da educação empreendedora, realizamos um estudo de caso em uma escola estadual localizada na cidade de Londrina, Paraná (PR), que mantém um projeto de ensino de empreendedorismo consolidado. Neste estudo, buscamos compreender como e quais ações da gestão escolar impactam o cotidiano da educação empreendedora da escola, sob o ponto de vista das pessoas que participaram dela diretamente. Este artigo expõe e amplia os resultados apresentados na pesquisa de Lopes (2022). Seu objetivo é caracterizar práticas gestoras que contribuem para o desenvolvimento de um projeto de educação empreendedora na escola.

2 Material e Métodos

Esta pesquisa seguiu uma metodologia de investigação de natureza qualitativa do tipo exploratória-descritiva. Os estudos qualitativos têm como objetivo abordar situações complexas ou estritamente particulares, que, de acordo com Richardson (2008), podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar os processos vividos. Já os estudos descritivos têm como propósito descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse, sendo que a descrição deve ser detalhada e objetiva (Richardson, 2008).

Como procedimento técnico, foi realizado um estudo de caso. Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando questões do tipo “como” e “por que” se pontuam, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001).

Para realizar esse estudo de caso e entender como foi

desenvolvido o projeto de educação empreendedora, foram considerados participantes da pesquisa todos aqueles que atuaram diretamente nas atividades relativas ao projeto de empreendedorismo da escola. Desta forma, foram sete os participantes da pesquisa, sendo eles pessoas membros do corpo gestor e do corpo docente da escola. Foram quatro professores e três gestores, sendo dois homens, de diferentes áreas de formação, como história, física, pedagogia, biologia e artes plásticas. Todos os entrevistados tinham mais de 20 anos de experiência na educação básica, e idade entre 43 e 56 anos.

Visando preservar a identidade dos entrevistados, seus nomes foram substituídos pela sigla E (de entrevistado) e um número respectivo para cada um. Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, previamente aprovado pelo Comitê de Ética.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram conduzidas de forma espontânea, realizadas na escola, de forma individual, e gravadas em tempo real, para que o entrevistado pudesse discorrer livremente sobre as temáticas, com pouca interferência do entrevistador.

Para a realização das entrevistas, foi previamente elaborado um roteiro de perguntas, com questões que buscavam identificar características das atividades empreendedoras, práticas utilizadas, resultados alcançados, dificuldades enfrentadas, impactos observados e percepções gerais sobre o projeto de empreendedorismo da escola. Esse procedimento, de acordo com Yin (2001), é muito comum em estudos de caso, pois permite que o investigador tanto indague respondentes-chave sobre os fatos quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos.

Para compor as evidências deste estudo de caso, foram observados os registros em arquivos, a documentação e os artefatos físicos, referentes às atividades de empreendedorismo na escola. Foram observadas fotos e reportagens, constantes nos arquivos da escola, e particulares dos entrevistados, documentos, como os projetos escritos pelos professores e gestores, e os artefatos físicos, como os diversos produtos e serviços desenvolvidos pelos alunos durante as atividades de empreendedorismo. Yin (2001) reitera que as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso e aponta seis possíveis fontes de evidências: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

O tratamento e a análise dos dados adotados para este estudo de caso, se deram por meio da técnica de análise de conteúdo. Esta, de acordo com Bardin (2016), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos que descreverão os conteúdos das mensagens.

Após a transcrição e a sumarização das entrevistas, foi realizada a categorização dos registros. Segundo Bardin (2016), esse tipo de análise consiste em desmembrar o texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Neste estudo, foram observadas três categorias de análise: liderança e envolvimento do gestor, gestão de

recursos e gestão das políticas públicas.

Para a realização do estudo de caso, foi escolhida uma escola que se destacou por obter um bom desempenho nos processos de ensino e aprendizagem do empreendedorismo. A escola participante situa-se na cidade de Londrina, Paraná (PR), oferece o Ensino Fundamental II e Médio, nos períodos diurno, vespertino e noturno, e tem como entidade mantenedora o governo do estado do Paraná, sendo administrada pela Secretaria de Educação do Estado do Paraná.

A escola foi criada em 1967 e conta com aproximadamente 1500 alunos. É uma instituição muito tradicional na cidade e, conforme o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), calculado a partir do desempenho dos alunos nas avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), mantém bom desempenho: nota 6 em 2019. Além do projeto de empreendedorismo, a escola também contempla outros importantes projetos, como os culturais (tem uma banda marcial), os esportivos (com esportes variados no contraturno) e a iniciação científica.

Especificamente, o projeto de empreendedorismo que acontece na escola desde 2015, tem uma parceria da Secretaria de Educação do Estado do Paraná com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e acontece em contraturno escolar. Os alunos que têm interesse devem se inscrever, há número limitado de vagas. Para a realização das aulas de empreendedorismo, a escola conta com uma sala específica, conhecida como “sala do empreendedorismo”, onde mantém um layout diferenciado, sem o uso das carteiras convencionais, e com espaço para a exposição das criações ali desenvolvidas. As atividades de empreendedorismo são desenvolvidas no campo educacional e trabalham de forma interdisciplinar e transdisciplinar, englobando conhecimentos de diversas disciplinas.

O projeto de empreendedorismo da escola já recebeu diversos prêmios, como o Prêmio Sebrae Educação Empreendedora e o 12º Prêmio Professores do Brasil (PPB) em 2019. Diversos projetos desenvolvidos durante as aulas de empreendedorismo também foram premiados em feiras científicas como a Feira Brasileira de Ciências e Engenharia (Febrace), a Feira Interativa de Tecnologia e Ciência do Colégio Interativa (Fitec) e o Festival de Iniciação Científica (FIC).

3 Resultados e Discussão

Para fundamentar esta pesquisa, apoiamo-nos em estudos que tratam da educação empreendedora, destacando sobretudo, a gestão escolar como impulso fundamental para o desenvolvimento desse tipo de ensino.

Existe uma complexidade na educação empreendedora que, de acordo com Lopes (2022), decorre da necessidade de envolvimento de diversos aspectos da escola, como a gestão, os ensinamentos multidisciplinares, o empenho de professores, o desenvolvimento de habilidades e competências, a aprendizagem diferenciada tanto dos

alunos quanto da instituição de ensino como um todo, focando nas oportunidades, na inovação, no planejamento, na obtenção de recursos e em seu gerenciamento. Dessa forma, conclui Dolabela (2003), não tem como não haver um comprometimento de todos, pois o sucesso da educação empreendedora na escola só ocorrerá com a grande energia da direção e do corpo docente.

A compreensão acerca do papel do gestor escolar é debatida constantemente entre os profissionais da área da educação, e compreender o papel do gestor escolar se mostra imprescindível, pois o seu trabalho, de alguma forma, contribuirá para o andamento da escola e de todas as suas decorrências (Guimarães *et al.*, 2023). Oliveira, França e Silva (2018), destacam que entre os diversos fatores que norteariam os resultados das escolas, encontra-se a figura do diretor como sendo o responsável pela unidade escolar e pela implantação das diretrizes definidas pelas instâncias superiores.

Dos relatos dos entrevistados sobre o papel da gestão escolar para o desenvolvimento do projeto de empreendedorismo da escola, resultaram na identificação das categorias de análise, verificadas nas unidades de registro, que são os trechos mais significativos selecionados. Da observação desses registros, emergiram três categorias de análise: liderança e envolvimento do gestor, gestão de recursos e gestão das políticas públicas.

As categorias analisadas demonstram a amplitude das responsabilidades da gestão escolar, que além de cumprir os objetivos educacionais, engloba a incumbência da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, ou seja, são os funcionários desses âmbitos os participantes da equipe gestora da escola (Lück, 2009).

3.1 Liderança e envolvimento do gestor

A categoria que trata da liderança e do envolvimento do gestor da escola com o projeto de empreendedorismo aborda os relatos referentes à forma como o gestor escolar comanda o projeto, organiza a equipe de apoio e consolida a cultura do empreendedorismo na escola. O apoio da direção da escola é fundamental para que um projeto de ensino tenha sucesso, fato esse reiterado por Fullan e Hargreaves (2000).

Para que a escola promova a educação empreendedora, é importante inovar em suas práticas. A liderança do gestor escolar é muito importante nesse processo. Um gestor escolar que tenha liderança terá capacidade de envolver a todos, promovendo o interesse e o desejo de envolvimento. Passone (2019) destaca que a liderança se manifesta na capacidade do gestor na integração da ação administrativa e pedagógica para promover a aprendizagem e melhorar o desempenho dos alunos, tendo como pano de fundo a definição de metas e objetivos comuns.

A liderança e o envolvimento do diretor, na percepção dos entrevistados, são preponderantes para que o projeto de empreendedorismo se desenvolva da forma mais adequada. Nos relatos de E2 e E4, por exemplo, isso fica explícito:

A gestão da escola nisso tudo é muito bonito de ver. O zelo

da direção em relação ao projeto. Eles levam com muita responsabilidade, com muita seriedade. (E2);

O diretor é bem empreendedor. Ele que dá uma força pra gente fazer. A gente teve o apoio da escola em tudo que a gente ia fazer, a escola estava junto. (E4).

Os entrevistados consideram o diretor como uma pessoa empreendedora que se envolve, toma a frente do processo, prestando apoio, motivando, provendo os recursos materiais e todas as necessidades que o projeto requer. De acordo com Fullan e Hargreaves (2000), esse profissional deve promover a colaboração, de modo a compartilhar a liderança, promover o desenvolvimento profissional e envolver os professores no processo decisório. O diretor necessita atuar em novas demandas, cujos cenários serão mais autônomos e descentralizados. Já que a gestão da escola lida com algumas dinâmicas sociais, enquanto articula a construção do ambiente educacional, os diretores precisam entender que suas ações presentes terão repercussões no futuro da comunidade escolar.

A liderança do gestor pode ser analisada sob os pressupostos de Lück *et al.* (1998), que entendem por liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade, que inspira os outros a trabalharem em prol de objetivos específicos, sendo capaz de influenciar pessoas e grupos a se unirem nas ações. As escolas atuais carecem de líderes que, segundo Lück *et al.* (1998), sejam capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando nas necessidades e sendo aptos a ouvir, delegar e dividir o poder.

Fullan e Hargreaves (2000, p.112) destacam que “o verdadeiro diretor sempre estimula a colaboração”. Tudo isso foi possível de ser observado em depoimentos que denotam essa capacidade de liderança e envolvimento do gestor da escola. Citamos alguns deles: “A gente trabalha muito com a gestão democrática, a gente sabe que existe uma liderança” (E2); “a direção sempre apoiando em tudo, e os professores apoiando” (E6); “porque nós temos esse olhar da liderança” (E3); “Ele [o diretor] confiou em mim, a gente já tem esse vínculo bem próximo” (E4); “quem favoreceu a entrada do projeto na escola foi nosso próprio diretor” (E7).

A democratização da gestão é uma característica forte da gestão escolar atual, na qual, de acordo com Reginatto *et al.* (2015), a liderança torna-se participativa e a tomada de decisões envolve toda a comunidade escolar. Ao se referirem às escolas e aos sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa, lembram Lück *et al.* (1998), envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade interessado na escola e na melhoria do trabalho pedagógico. De acordo com os autores, a liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional e é a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa dentro do sistema de ensino.

Desta forma, conforme Guimarães *et al.* (2023), o gestor apresenta papel de ruptura, admitindo que todos os enredados adotem seus papéis com mais autonomia, desempenhando seu encargo individual e coletivo, fazendo parte de todas as

tomadas de decisão por meio de uma perspectiva humana e mais humanizada.

A forma como a direção da escola conduz o projeto de empreendedorismo corrobora os pressupostos de Lück *et al.* (1998) sobre liderança participativa. Os autores destacam algumas características destes líderes, como: ser facilitador e estimulador da participação da comunidade acadêmica, ter comunicação aberta, ser proativo, construir equipes participativas, criar clima de confiança e manter o entusiasmo e o dinamismo.

A gestão da escola busca apoio para desenvolver o projeto de empreendedorismo, com o acompanhamento da equipe pedagógica. É ela que dinamiza os trabalhos, que faz o intercâmbio entre professor e direção e que acompanha o aprendizado do aluno. Além de ser um facilitador para as atividades dos professores, apoia os professores para que tudo aconteça, o que envolve desde providenciar materiais para as atividades até organizar visitas e viagens. Ela acompanha os projetos desenvolvidos durante o ano, verifica o aprendizado dos alunos e intermedia as relações com a direção. Para Fullan e Hargreaves (2000), o diretor é aquele que aprende e lidera por meio da cooperação.

A equipe pedagógica faz parte da gestão da escola. Conforme Lück (2009), é função dela zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado das problemáticas escolares cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. O gestor escolar precisa trabalhar arduamente, para que sua equipe esteja sempre motivada, sendo um modelo, um parceiro e sempre disposto a aprender, tornando seu trabalho valioso, um participante ativo e uma inspiração para toda a sua equipe (Guimarães *et al.*, 2023).

Para Lück *et al.* (1998), o líder que busca confiança mediante a utilização das competências da escola contribui para estabelecer um senso de responsabilidade coletivo. As narrativas de vários entrevistados demonstram esse fato: “Buscamos olhar o que que nós já somos bons” (E1); “O diretor praticamente me deixou pros projetos. Então eu estava engajada, e envolvida” (E7). E5 revela seu senso de responsabilidade, quando afirma: “você está educando uma geração, então você vai colher o fruto lá na frente”. E2 concorda com esta última visão: “Eu acho que a escola atingiu os objetivos, com o aluno, em plantar essa semente de entender essa sociedade lá fora. A escola é o exercício da cidadania. E, quando a gente pensa no objetivo da escola, é formar o cidadão”.

Campos (2017) entende que toda escola deveria investir em uma gestão empreendedora e integrar-se com a comunidade. Um dos principais fatores de sucesso é engajar a instituição de ensino em parcerias com o setor privado. Isso significa estimular parcerias e criar um ambiente de confiança e cooperação no ecossistema local (UNCTAD, 2011).

Outro fator interessante sobre a gestão foram os relatos feitos sobre a institucionalização do projeto de empreendedorismo, uma vez que ele faz parte da cultura dessa

escola. Transformar um projeto em parte cultural da escola ocorre, de acordo com Lück (2009), quando são registradas práticas educacionais, de forma regular, que estabelecem uma identidade escolar e fazem parte de seu modo de ser e de fazer, isto é, faz parte de sua cultura organizacional. A cultura organizacional da escola são os valores, as crenças, os mitos e os rituais existentes na escola, que determinam seu modo de ser e de fazer (Lück, 2009).

Os entrevistados identificam a gestão da escola como principal fator para a efetivação do projeto de empreendedorismo, conhecido e reconhecido pela comunidade escolar. Várias manifestações destacam essa perspectiva: “Dentre os projetos que a escola desenvolve, o empreendedorismo, é um deles, e é forte. E é o que motiva a matrícula. Todo mundo quer vir estudar aqui” (E1); “Além do empreendedorismo, nós temos outros projetos, o judô, e outros também. Mas o empreendedorismo, é muito bem-visto, muito bem-quisto aqui dentro” (E2); “A escola já tem esse viés de trabalhar com projetos. De vários tipos de projeto” (E4). O projeto tornou-se parte cultural da escola, alunos e pais já o conhecem e o procuram por si só.

O papel da gestão escolar e do gestor para o sucesso da educação empreendedora, de acordo com Campos (2017), é estar comprometido com sua comunidade e localidade. A direção da escola tem caráter determinante nesse processo, pois é ela que possibilita que a inovação e a criatividade tomem lugar de destaque e que é responsável por incorporar isso na cultura escolar (Campos, 2017). Para Luck, (2009), transformar um projeto em parte cultural da escola ocorre quando são registradas práticas educacionais, de forma regular, que estabelecem uma identidade da escola e fazem parte de seu modo de ser e de fazer, isto é, integram sua cultura organizacional.

3.2 Gestão dos recursos

Entre as atribuições da direção da escola, está o gerenciamento dos recursos físicos, humanos e financeiros, que determinaram a segunda categoria de análise. De acordo com Lück (2009), a administração dos recursos faz parte da gestão administrativa da escola, que deve estar em concordância com os objetivos gerais da educação e do projeto pedagógico escolar e com o uso educacional de espaços, bens materiais e físicos e recursos financeiros voltados para sua realização.

Os relatos apontam que a falta de verba é dos principais desafios para desenvolver o projeto de empreendedorismo na escola. De acordo com Oliveira, França e Silva (2018), os gestores convivem, simultaneamente, com exigências por resultados satisfatórios, como do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), mas dispõe de poucos recursos financeiros para atender todas as demandas da escola.

Para isso, a direção busca parcerias e patrocinadores que sustentem o projeto, tanto financeira quanto tecnicamente, uma vez que as parcerias também têm o propósito de integrar a escola com a comunidade empresarial, promovendo aprendizado por meio de visitas, palestras e até cursos que

estimulem o aprimoramento para o desenvolvimento e a realização das ideias que surgem. Esse ponto é claramente apontado por E1 quando afirma que “o principal investidor da atividade empreendedora na escola é a própria escola, através dos recursos próprios que ela tem, ou recursos do próprio estado”. E2 também faz observações sobre esse quesito: “o que eu percebo é que o empreendedorismo demanda alguns suportes até financeiro da parte diretiva”. Como lembra Lück (2009, p.112), além dos recursos recebidos de fontes públicas, a unidade executora da escola pode receber recursos oriundos de várias fontes, como doações e campanhas diversas.

Sobre as parcerias estabelecidas, E1 afirma: “a gente tem que fazer jus aqui para dois parceiros importantíssimos ligados à área de educação e formação, que são o Sesc e o Senai” e “fizemos uma parceria com várias ONG’s”. E E6 confirma: “a direção aqui busca formas de manter o projeto: patrocínios, parcerias”. Lück et al. (1998) salientam que a organização escolar deve manter esforços no sentido de desenvolver estratégias para resolver a escassez de recursos e gerar a melhoria dos objetivos educacionais e sociais da escola.

Os recursos humanos recebem especial atenção da gestão da escola, pois, de acordo com Lück (2009), a gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se o coração do trabalho de gestão escolar e é a base de sua qualidade educacional. Nesse quesito, a direção encontra dificuldades em selecionar professores para participar do projeto, e isso é um grande desafio para manter o projeto. De acordo com os relatos, nem todos os professores querem se envolver, pois muitos entendem ser isso uma forma de aumentar a carga de trabalho. Sendo assim, cabe ao diretor identificar o melhor profissional disponível e incentivá-lo a participar. E2 relata que “a gestão tem esse olhar sobre o perfil do professor”. E1 afirma que “tem professor que entende que você está estimulando um aumento da carga de trabalho. É um conflito alto”. Esses relatos validam a versão de Lück *et al.* (1998), que explicam que cumpre aos líderes em relações humanas enfatizar a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e buscar solucionar conflitos.

A direção se preocupa também em manter os recursos físicos sempre disponíveis para realizar o projeto. Isso passa pela disponibilização de materiais e pela adequação dos espaços da escola para efetivar as atividades, tais como feiras, exposição dos produtos desenvolvidos, programas de conscientização, arrecadações e outros, que permitem que os alunos envolvidos utilizem a escola como parte integrante de seu projeto. E2 afirma que “existe o suprimento da demanda de material, para que os alunos possam dar continuidade aos sonhos e aos projetos deles”. E3, por sua vez, narra: “A escola deu o material, e tudo que precisamos e sustentou essa ideia”. De acordo com Lück (2009), os bens e os recursos físicos são o patrimônio material que viabilizam executar o trabalho educacional e contribuem para sua qualidade.

Vários espaços da escola são utilizados para a realização das atividades ligadas ao projeto de empreendedorismo, como o laboratório de Informática, o laboratório de Física e

Química, a sala de Artes, o pátio externo da escola e a própria sala de empreendedorismo. Para Lück (2009), o bom uso dos bens disponíveis pode subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens e torná-las mais efetivas e dinâmicas.

3.3 Políticas públicas

A categoria denominada aqui como *políticas públicas* foi um tema recorrente nos relatos dos entrevistados. As políticas públicas têm influência direta sobre a gestão escolar e, conseqüentemente, afetam também a execução da educação empreendedora na escola pública. Não caberá aqui discutilas, e sim entender a percepção dos entrevistados sobre como essas questões interferem na gestão da escola nos diversos âmbitos da condução da educação empreendedora.

Lück *et al.* (1998) lembra que, além de caber ao gestor a gestão administrativa e pedagógica, também é sua função elaborar o planejamento, ancorado nas políticas públicas. Ele organiza o trabalho escolar e deve ser competente e apropriado para produzir planos ou projetos com capacidade clara de orientar todos e estipular o momento das ações necessárias.

De acordo com os relatos feitos pelos entrevistados, os fatores que mais são influenciados pelas políticas públicas na escola são: a falta de inclusão do empreendedorismo no currículo regular, a quantidade limitada de vagas para os alunos, a ausência de disponibilização de carga horária para os professores, a fragilidade das parcerias estabelecidas e a precariedade de acompanhamento do estado. Oliveira, França e Silva (2018), lembram que a atividade do gestor escolar precisa coexistir com os pressupostos legais da administração pública, diferentemente do setor privado, no qual o empreendedor possui liberdade para agir.

As políticas públicas que envolvem o currículo e seus componentes obrigatórios foi o primeiro ponto que pôde ser observado nos relatos. Conforme E5, “se o governo está pensando em mudar alguma coisa, pede pra colocar empreendedorismo na matriz curricular, porque daí todos tem”. Devido ao fato de o ensino do empreendedorismo não ser obrigatório para todos e estar inserido como atividade extracurricular, isso passa a ser visto como uma deficiência, pois não permite que todos os alunos participem de forma igualitária. Conforme a UNCTAD (2011), uma das quatro políticas-chave para programas de educação empreendedora é o desenvolvimento do currículo, que deve ser adaptado ao ambiente local, aproveitando os recursos existentes, e ser desenvolvido em todas as disciplinas, com uma abordagem interdisciplinar.

A BNCC prevê o empreendedorismo como uma das habilidades básicas para o desenvolvimento de competências específicas de Ciências Humanas e Sociais aplicadas no Ensino Médio (Brasil, 2018). Porém, não o trata como disciplina regular, mas como conteúdo vinculado ao mundo do trabalho e ao projeto de vida. Dessa forma, o tema é trabalhado de forma transversal em outras disciplinas, como História, Geografia e Ciências da Natureza, ou em projetos extracurriculares, ofertados no contraturno escolar, como no

caso das escolas estaduais do Paraná.

Uma das políticas sugeridas pelo UNCTAD (2011) é a de que um país incorpore a educação empreendedora na estratégia pedagógica, o que garante que ela seja tratada como parte integrante do sistema educacional em longo prazo, e não como uma iniciativa autônoma e potencialmente de curto prazo. O documento destaca que, para os países em desenvolvimento, essa parece ser a opção mais adequada. Uma vez incorporada à estratégia de educação, não haveria mais problemas com as vagas, pois todos os alunos poderiam participar dessa proposta.

A BNCC determina que as escolas considerem a realidade local, os anseios da comunidade escolar e os recursos físicos, materiais e humanos das redes e instituições escolares para definir seus diferentes itinerários formativos. Elas podem se organizar em torno de um ou mais dos quatro eixos estruturantes: investigação científica, processos criativos, mediação e intervenção sociocultural e empreendedorismo (Brasil, 2018). Essa determinação não garante, exatamente, que a educação empreendedora esteja presente em todas as escolas, para todos os alunos.

A carga horária dos professores também foi um dos pontos citados pelos entrevistados para demonstrar como as políticas públicas podem interferir na gestão do projeto de empreendedorismo. Conforme os relatos, a baixa carga horária paga não incentiva os professores a assumirem o projeto, o que acaba dificultando a direção em poder contar com os melhores profissionais para a função. E7 afirma: “E daí o governo paga quatro horas em sala e somente uma de hora atividade, achando que o trabalho é somente aqui”. Para tomar decisões, o gestor escolar precisa compreender as peculiaridades do setor público, principalmente, as limitações oriundas dos aspectos legais, orçamentários, políticas públicas e políticas envoltos nas suas ações; ele precisa saber sobre legislação e cumprir a lei (Oliveira; França; Silva, 2018).

Os incentivos e as recompensas adequados precisam estar em vigor para garantir que os professores se envolvam (UNCTAD, 2011), por exemplo, é possível premiar os melhores professores de empreendedorismo como uma forma de reconhecimento. Essa é uma estratégia muito utilizada pelo Sebrae no Brasil, com diversas premiações na área. O próprio documento UNCTAD (2011) cita o Brasil como exemplo nesse quesito. Porém, esse recurso por si só não garante melhores remunerações ou maior valorização aos professores. Esse fato é citado por E2:

De repente, o governo faz lá apresentação de ganhar prêmio. E que que o professor ganhou com isso? Não valoriza esse trabalho do professor. Só quer ganhar prêmio, a escola ganhar uma coisinha ou outra. E o governo com o discurso de ‘estamos fazendo nosso trabalho’.

A iniciativa de parceria entre o setor público e os setores privados também é um pilar fundamental da estratégia de educação empreendedora, sugerido pela UNCTAD (2011). Fazer parceria é um excelente caminho para atingir o sucesso. Isso engloba parcerias com empresas, com centros

privados de fomento ao empreendedorismo, com fundações, voltadas tanto ao financiamento quanto à função de centros de especialização em empreendedorismo. A escola em análise mantém parcerias constantes com o setor privado e organizações não governamentais, além de acordos com o governo do estado e com o Sebrae, que provém o método de ensino utilizado pela escola. Isso facilita a gestão da educação empreendedora. De acordo com E1, “essa é uma oportunidade que a Secretaria de Educação nos oferece que a gente tem que valorizar”.

Não basta implementar uma educação empreendedora, é necessário que haja políticas de acompanhamento dos processos e avaliação de resultados. De acordo com UNCTAD (2011), a avaliação deve existir por meio de políticas que definam indicadores de impacto relevantes, de acordo com os objetivos específicos e os resultados apresentados. Obter esses dados é fundamental, pois, como muitos programas têm financiamento público, os resultados devem ser adequadamente demonstrados para garantir outras fontes de fundos.

Em suma, é possível perceber que, para gerir um projeto de empreendedorismo em uma escola pública, é necessário que o gestor tenha boa liderança, envolva-se com o desenvolvimento das atividades, tenha uma equipe de apoio, faça a gestão dos recursos possíveis e disponíveis e tenha constância para que o projeto se transforme em parte da cultura da instituição. Por fim, é preciso que saiba gerenciar da melhor forma possível as políticas públicas e suas influências nas decisões do dia a dia do gestor escolar.

4 Conclusão

A gestão escolar foi descrita pelos educadores entrevistados como fundamental para que a educação empreendedora fosse realizada, pois foi por iniciativa da direção que o projeto foi ali implementado. O governo do estado ofertou o projeto para todas as escolas da rede, porém somente duas na cidade aceitaram, ficando, posteriormente, somente essa escola com o projeto ativo. A direção dessa instituição de ensino sempre manteve grande esforço para garantir a realização do projeto, fazendo parcerias, buscando patrocínios, envolvendo-se, motivando e apoiando o desenvolvimento das ideias. Essas ações denotam a relevância da liderança da direção para executar o empreendedorismo na escola.

A direção disponibilizou apoio pedagógico, que buscava acompanhar o desenvolvimento dos projetos e dos alunos, além de auxiliar os professores nas diversas demandas decorrentes. Esse cuidado não somente ajudava no acompanhamento ao aluno e ao professor, mas também deu segurança aos docentes, intermediando suas necessidades com a direção.

A gestão dos recursos financeiros é um ponto que demanda grande atenção por parte dos envolvidos no projeto de educação empreendedora. Para suprir as necessidades financeiras advindas dos projetos de empreendedorismo, a gestão da escola sempre tomou a iniciativa e manteve patrocinadores e parceiros que, muitas vezes, providenciavam

o que fosse necessário para executar as ideias, dando, assim, tranquilidade aos professores que se preocupavam em gerir as atividades realizadas pelos alunos, as quais tinham custos, por exemplo, com os mais diversos materiais.

Coube à gestão da escola, também, organizar os recursos humanos, alocando carga horária, escolhendo professores, provendo sua formação e o apoio bem como motivando a equipe de trabalho. Para implementar o projeto de empreendedorismo, a direção sempre esteve atenta a encontrar professores com o perfil adequado. Assim, optou por aqueles que tinham experiência já haviam participado anteriormente de outros projetos do contraturno na escola.

As políticas públicas interferem diretamente na gestão da escola pública. Consequentemente, a educação empreendedora depende de algumas dessas políticas para ser realizada, mas nem sempre elas facilitam sua implementação.

O currículo é um fator que afeta a educação empreendedora. No caso da escola, já que a educação empreendedora foi ofertada como forma de projeto extracurricular, como uma disciplina não obrigatória, consequentemente não alcançou todos os seus alunos. Ademais, uma vez que é uma atividade extracurricular, o projeto de empreendedorismo tem um número reduzido de vagas, o que não atende a todos aqueles que a querem cursar. Em vista disso, ela contemplou um número muito pequeno de alunos, se comparado ao total de alunos da escola. Muitos não conseguiram vaga, e a escola manteve sempre uma lista de espera.

A carga horária disponibilizada para o professor para o projeto de empreendedorismo na escola era considerada muito baixa para a responsabilidade que a disciplina demandava. É o Estado que determina qual é a carga horária docente destinada para cada projeto, a direção da escola apenas define o professor. Essa função da direção ficou dificultada, pois muitos professores consideravam muito trabalho para pouca remuneração e se recusavam a lecionar a disciplina, ou não permaneciam no projeto por mais tempo.

O método utilizado para a educação empreendedora na escola é o disponibilizado pelo Sebrae, um parceiro do governo estadual. Ele fornece os livros, acompanha os projetos desenvolvidos pelos alunos e proporciona uma formação para os professores. Não cabe à gestão da escola decidir se este método é o mais adequado ou não, pois ele advém de uma política pública, mas sim adequar as condições de ensino a ele. Muitas vezes, problemas dessa parceria entre governo estadual e Sebrae prejudicaram o bom andamento do projeto na escola, o que envolveu atrasos no envio de materiais e na formação de professores, além da instabilidade de não saber se a parceria permaneceria no ano seguinte. O acompanhamento dos projetos acontecia por parte tanto do Sebrae quanto do governo do estado, por meio do núcleo de ensino, que disponibilizava pessoas para acompanhar de perto o desenvolvimento, promovendo apoio, com reuniões, treinamentos e troca de experiências.

Apesar das dificuldades, a educação empreendedora se consolidou na escola, tornando-se um diferencial, com grande procura e envolvimento dos alunos e da comunidade. Esse

fator demonstra que a gestão da escola conseguiu incluir a educação empreendedora como parte de sua cultura e foi reconhecida por seus resultados.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Base Nacional Comum Curricular (BNCC)*. Educação é a Base. Brasília: MEC, 2018.
- CAMPOS, M. F. *A gestão empreendedora em educação: transformando escolas boas em excelentes e os desafios das redes de ensino*. Rio de Janeiro: Gramma, 2017.
- DOLABELA, F. *Pedagogia Empreendedora*. São Paulo: Cultura, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FULLAN, M.; HARGREAVES, A. *A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- GUIMARÃES, U. A. *et al.* Uma gestão escolar democrática e voltada para a educação empreendedora. *RECIMA*, v. 4, n. 5, 2023. doi: <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i5.3061>
- LIBERATO, A. C. T. *O saber empreendedor docente: a experiência do projeto despertar – parceria SEBRAE-RN / SEEC-RN*. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.
- LOPES, R. M. A. *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOPES, V. N. *Características e possibilidades da educação empreendedora na escola*. 2022. Tese (Doutorado em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias) – Unopar, Londrina, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/47614>. Acesso em: 13 jun. 2024.
- LÜCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, H. *et al.* *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- OLIVEIRA, J.; FRANÇA, C. M.; SILVA, F. M. Gestão escolar empreendedora: algumas evidências. *Rev. CSP*, v. 17, n. 32, p. 100-121, 2018. doi: 10.5935/1981-4747.20180006.
- PASSONE, E. F. K. Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. *Laplage Rev.*, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019. doi: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220201952625p.142-156>.
- REGINATTO, T. *et al.* Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea. *Dialogia*, n. 22, p. 69-86, 2015. doi: 10.5585/Dialogia.n22.6051.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCHAEFER, R. *Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: o desenvolvimento da mentalidade e do comportamento empreendedores por meio da educação empreendedora*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018.
- UNCTAD. *Entrepreneurship education, innovation and capacity-building in developing countries*. Genebra: UNCTAD, 2011.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.