

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais

Luís Felipe Pacheco

**AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
EM DIAMANTINA-MG**

**Teófilo Otoni
2015**

Luis Felipe Pacheco

**AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
EM DIAMANTINA-MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* – nível *de* Mestrado em Gestão de Instituições Educacionais (PPGGIEd), da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) – Linha de Pesquisa: Gestão de Instituições Educacionais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ivana Carneiro Almeida

**Teófilo Otoni
2015**

Ficha Catalográfica - Sistema de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecária: Jullyele Hubner Costa CRB-6/2972

P116c Pacheco, Luís Felipe.
2015 As competências empreendedoras na gestão da educação básica em Diamantina-MG / Luís Felipe Pacheco. – Diamantina : UFVJM, 2015.
82 p. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Ivana Carneiro Almeida

Dissertação (mestrado) –Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Faculdade Interdisciplinar em Humanidades. Mestrado Profissional - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais, 2015.

1. Competências empreendedoras. 2. Diretor. 3. Gestão escolar. I. Almeida, Ivana Carneiro. II. Título.

CDD 370.111

Elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Luís Felipe Pacheco

**AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
EM DIAMANTINA-MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais, nível de Mestrado, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

APROVADO EM 22/09/2015

Prof^a. Ivana Carneiro Almeida – UFVJM
Presidente

Prof. Leandro Ribeiro da Silva – UFJF
Membro

Prof. Márcio Coutinho de Souza – UFVJM
Membro

Prof. Simão Pereira da Silva – UFVJM
Membro

**Teófilo Otoni
2015**

*Ao meu Deus: porque Dele, por Ele, para Ele são todas as coisas.
À minha família, pela presença e apoio em todos os momentos da minha vida,
Eu Dedico.*

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Virgem Maria, que com suas mãos guiaram meus passos e me iluminaram durante toda a jornada.

Aos meus familiares, especialmente, a minha mãe Glorinha e minhas irmãs: Adélia, Adilcélia, Adinete e Alessandra, pessoas amadas que sempre me apoiaram.

Aos meus afilhados, sobrinhos e primos por tornarem os meus dias mais alegres.

À minha orientadora, Professora Ivana Carneiro Almeida, pela paciência, carinho e dedicação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais, pela convivência e aprendizado.

Aos membros da banca de qualificação, Professores Simão Pereira da Silva e Laís Couy, pelas grandes contribuições.

Aos amigos, em especial, Bruno, Kleiton, Zanza, Ramon e Juscilene, pelo incentivo, força e paciência.

A UFVJM por conceder o afastamento de minhas atividades na fase final do mestrado.

Aos diretores das escolas pesquisadas, que tão prontamente se colocaram à disposição para contribuir com este estudo.

A todos vocês, meu muito obrigado!

O homem é um ser em ação, que elabora planos e dirige os seus movimentos com o objetivo de alcançar determinados fins. A escolha desses fins não é feita por acaso, mas em função do que ele considera importante para sua vida de acordo com os valores que elege.

Paulo Nader

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o perfil dos diretores das escolas estaduais, com melhor desempenho expresso pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) no município de Diamantina, à luz das competências empreendedoras. Através de uma metodologia qualitativa realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, buscou-se identificar as competências empreendedoras existentes no perfil destes diretores. A análise de conteúdo revelou as competências empreendedoras que mais se destacavam nos diretores, como também, permitiu demonstrar a dedicação e comprometimento com que realizam o trabalho. As categorias foram constituídas pelo método dedutivo, através dos padrões de competências definidos por Man e Lau (2000), a saber: oportunidade, relacionamento, conceituais, de organização ou administrativas, estratégicas e de comprometimento. Percebeu-se que esses diretores buscam realizar parcerias, dentro e fora da escola, através do trabalho em equipe que envolve a direção, pais, professores e alunos, bem como com as universidades locais que oferecem cursos de licenciatura. Com isso foi possível constatar, diante das falas dos entrevistados, que as escolas não possuem problemas relacionados à frequência dos alunos e são consideradas referências pela boa reputação. Espera-se que o presente estudo possa contribuir, para que outros diretores reflitam sobre suas atuações no contexto educacional. Acredita-se, por fim, que assumir a direção de uma escola é, além de uma tarefa desafiadora que exige do profissional múltiplas habilidades, um compromisso para com o futuro da educação e do país.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras – Diretor – Gestão Escolar.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the profile of directors of state schools with best performance based on the Basic Education Development Index (IDEB) in the city of Diamantina, in the light of entrepreneurial skills. Through a qualitative methodology, carried out through semi-structured interviews, we sought to identify existing entrepreneurial skills of these directors. Content analysis revealed the entrepreneurial skills that most stood out in the directors, as well as allowed to demonstrate their dedication and commitment to their work. The categories were established by the deductive method, through the standards of competence defined by Man and Lau (2000), such as: opportunity, relationships, conceptual, organizational or administrative, strategic and commitment. It was noticed that these directors seek to form partnerships within and outside the school, through teamwork involving the direction, parents, teachers and students as well as local universities offering degree undergraduate courses. It was possible to observe, by the interviewees statements, that the schools have no problem related to students' attendance and are deemed to be references by their good reputation. It is expected that this study may contribute to other directors to reflect on their performance in the educational context. Finally, it is believed that assuming the direction of a school is, in addition to a challenging task that requires the professional to have multiple skills, a commitment to the future of education and the country.

Keywords: Entrepreneurial Skills. Director. School Management.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da pesquisa	47
Figura 2 – Categorização das escolas, segundo a nota do IDEB.....	48
Figura 3 – IDEB das Escolas Estaduais de Diamantina – MG.....	50
Figura 4 – IDEB da Escola Estadual Matta Machado.....	55
Figura 5 – IDEB da Escola Estadual Professora Isabel Motta.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do Comportamento Empreendedor.....	20
Quadro 2 – Competências exigidas para o profissional.....	22
Quadro 3 – Conceitos sobre competência.....	23
Quadro 4 – Modelo de competências empreendedoras.....	27
Quadro 5 – Conteúdo Programático e Temas abordados na prova objetiva para a Certificação Ocupacional para Diretor de Escola Estadual.....	36
Quadro 6 – Infraestrutura da Escola Estadual Matta Machado.....	54
Quadro 7 – Infraestrutura da Escola Estadual Professora Isabel Motta.....	57

LISTA DE SIGLAS

ASB – Ajudante de Serviços de Educação Básica

ATB – Assistente Técnico da Educação Básica

CBC – Conteúdos Básicos Comuns

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNE/CP – Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN – Leis e Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPE – Projeto Pedagógico da Escola

PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas

PPGGIEd – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Instituições Educacionais

QESE – Quota Estadual de Salário Educação

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEE/MG – Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 NAS TRILHAS DO EMPREENDEDORISMO E DO SER EMPREENDEDOR	19
2.1 CONHECENDO O TERMO COMPETÊNCIAS	21
2.2 AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	25
3 A GESTÃO ESCOLAR	30
3.1 O CARGO DE DIRETOR ESCOLAR	31
3.2 O CAMINHO PERCORRIDO PARA CHEGAR AO CARGO DE DIRETOR EM MINAS GERAIS	32
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO	40
4.1.1 Classificação da Pesquisa Quanto à Abordagem.....	40
4.1.2 Classificação da Pesquisa Quanto à Natureza	41
4.1.3 Classificação da Pesquisa Quanto aos Objetivos	42
4.1.4 Classificação da Pesquisa Quanto aos Procedimentos Técnicos	42
4.2 ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA	44
4.2.1 Delimitação do Estudo	44
4.2.2 Estruturação da Ferramenta para Pesquisa de Campo.....	46
4.2.3 Sujeitos da pesquisa.....	46
4.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	47
4.3.1 Técnicas de Análise.....	48
5 AS ESCOLAS PESQUISADAS	49
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS	49
5.1.1 Escola Estadual Matta Machado	49
5.1.2 Escola Estadual Professora Isabel Motta	51

5.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	54
5.2.1 Organização da Análise	54
5.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	56
5.3.1 Primeiros contatos	56
5.3.2 Os diretores	58
5.3.3 Competências de Oportunidade	60
5.3.4 Competências de relacionamento.....	62
5.3.5 Competências conceituais	64
5.3.6 Competências de organização	65
5.3.7 Competências estratégicas	67
5.3.8 Competências de comprometimento.....	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
6.1 CONTRIBUIÇÕES, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES	73
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE: ROTEIRO DA ENTREVISTA	81

1 INTRODUÇÃO

Atualmente na literatura há vários conceitos sobre o termo empreendedor, que possui origem francesa do termo *entrepreneur*, surgido em meados de 1253 e 1289, e denominava o indivíduo que se encarregava em fazer ou construir alguma coisa (BOAVA e MACEDO, 2009). Segundo Maximiano (2006) empreendedor no sentido restrito da palavra é aquele que cria uma empresa, uma organização ou um negócio. Na concepção de Dornelas (2001, p. 19), “os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

Já o conceito de competências é entendido como o último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011). Na perspectiva desta pesquisa foi adotado o conceito explanado por Fleury e Fleury (2001), que assevera: “competência pode ser empregada para designar adjetivos relacionados ao indivíduo como conhecimentos, atitudes e habilidades ou relacionados às tarefas e resultados”.

Assim, as competências empreendedoras podem ser conceituadas, na perspectiva de Durand (1998), como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, fatores intrínsecos presentes no perfil dos diretores, que podem influenciar no desempenho das escolas. Desta forma, o presente estudo foi desenvolvido a partir da seguinte questão:

Quais competências empreendedoras podem ser identificadas no perfil dos diretores das escolas estaduais, com melhor desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do município de Diamantina?

O IDEB foi criado em 2007, através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é vinculado ao MEC. Ele é calculado numa escala de zero a dez, e condensa dois dados: o primeiro relativo à aprovação dos alunos, e o segundo relativo à média do desempenho dos alunos em língua portuguesa e matemática nas avaliações externas.

Atualmente, o INEP divulga resultados de avaliações por redes e escolas, sendo o IDEB o principal indicador utilizado para monitorar a qualidade da educação básica, uma vez que os índices de aprovação utilizados em seu cálculo ajudam a coibir a

prática indiscriminada de reprovação e as médias de proficiência sinalizam a aprendizagem ou a não aprendizagem dos alunos. O IDEB possibilita também o acompanhamento de instituições, secretarias e redes pelos seus gestores, oportunizando aos pais, o acompanhamento do desempenho da escola de seus filhos. Sobretudo em termos de projeção das políticas públicas para a educação, indica onde os maiores esforços e investimentos devem ser concentrados (MIRANDA, 2012, p. 29).

Assim, o IDEB possibilita verificar o histórico de progressão, estagnação ou regressão de cada escola, sendo que os diretores de posse de tais dados podem elaborar estratégias para melhorar a qualidade do ensino, no intuito de identificar onde está o problema e propor meios para resolvê-lo. Poderá também, verificar dentre as políticas públicas existentes, se alguma poderá contribuir para melhorar o desempenho da escola.

As metas de qualidade definidas pelo IDEB correspondem ao interstício de dois anos para as escolas, municípios, estados e a nível nacional, objetivando que até o ano de 2022, o país alcance o índice de 6,0. Segundo os dados do INEP, os anos iniciais do Ensino Fundamental atingiram a meta de 5,4 na última avaliação ocorrida em 2013, percentual superior ao projetado para 2015 que é 5,3. Ressalta-se que as escolas objeto deste estudo no ano de 2013, alcançaram índices de 7,2 e 6,5, respectivamente. Não é intuito deste estudo atrelar as competências empreendedoras ao resultado das escolas no IDEB. É necessário salientar que, o IDEB foi utilizado como ferramenta para definir o universo da pesquisa.

Os estabelecimentos de ensino, no que se refere às escolas estaduais localizadas na cidade de Diamantina, possuem um corpo diretivo composto por diretores certificados através do Programa de Certificação Ocupacional do Estado de Minas Gerais e eleitos pela comunidade escolar composta por pais, alunos e corpo técnico-administrativo. Apesar de todos passarem pelo mesmo processo de certificação, eles possuem características próprias inerentes a cada indivíduo, que influenciam no dia-a-dia da vida escolar.

Sendo assim, é possível visualizar que ações e comportamentos referentes ao relacionamento, a possibilidade de projetar oportunidades, ler cenários e a adoção de determinadas medidas administrativas causam impactos na gestão, bem como no desenvolvimento e desempenho da escola.

Nessa temática, foi abordado um conjunto de competências empreendedoras, separando-as por área e foco comportamental, dentro do formato elaborado por Man e Lau (2000), a saber: i) Oportunidades; ii) Relacionamento; iii) Conceituais; iv) Administrativas; v) Estratégicas; vi) Comprometimento. Essas competências serão melhores descritas no

referencial teórico.

Desta forma, as competências empreendedoras podem ser percebidas através do comportamento dos gestores frente a determinadas situações que exigem a adoção de uma ação/decisão para a resolução da situação. O foco, nesta pesquisa, será sobre as competências individuais dos diretores, denominadas competências empreendedoras, que compreendem o processo contínuo de construção e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, no intuito de acrescentar valores às atividades da organização e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No cenário atual, o tema gestão escolar é discutido em artigos que ressaltam que uma boa gestão escolar acarreta em um melhor desempenho da escola, dentre os quais pode-se citar: Prado, Silva e Silveira (2012); Galvão, Silva e Silva (2012); Campos e Silva (2009); e, em nível de dissertações: Daniel (2013); Medeiros (2011); Pereira (2010). Percebe-se uma preocupação com a gestão escolar e com a figura do diretor – pessoa responsável por gerir os estabelecimentos de ensino – visto que, uma gestão eficaz acarreta benefícios para os alunos, para a escola, como também para a comunidade, através de uma educação de qualidade.

O interesse pelo tema deu-se em virtude de poder explicitar as competências empreendedoras dos diretores de escolas localizadas na cidade de Diamantina – MG, com melhor desempenho no IDEB. Ao realizar a busca dos índices das escolas do município e descobrir as escolas, aconteceu uma maior motivação por parte deste estudioso. Primeiramente, porque foi estudante no período de 1993 a 1998, na Escola Estadual Matta Machado, onde cursou desde ensino infantil até a antiga 4ª série, hoje denominada 5º ano. Foi muito bom descobrir que a Escola Estadual Professora Isabel Motta também possui um índice elevado e prima pelo ensino de boa qualidade. Esta escola fica localizada na região alta da cidade, no bairro Bom Jesus, e atende em sua maioria, alunos carentes.

Dessa forma, justifica-se este estudo pelo interesse do autor, em buscar um paralelo das teorias que abordam as competências empreendedoras e a gestão escolar, no intuito de descobrir as competências empreendedoras presentes no perfil dos diretores das escolas estaduais, que ofertam ensino fundamental, anos iniciais, na cidade de Diamantina – Minas

Gerais. Ainda pela carência de estudos que relacionam a atitude do diretor frente ao desafio qualitativo da educação, bem como para realizar uma análise da atuação do diretor sobre a abordagem das competências empreendedoras.

1.2 OBJETIVOS

Para esta pesquisa, os objetivos foram divididos em geral e específicos. Estes objetivos serão melhores explicitados nas próximas seções.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil dos diretores das escolas estaduais com melhor desempenho, expresso pelo IDEB no município de Diamantina, à luz das competências empreendedoras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Relacionar uma base conceitual, conciliando os conceitos e definições fundamentais de competências empreendedoras e gestão escolar.
- Identificar o perfil e as competências empreendedoras dos diretores escolares no contexto pesquisado.
- Apontar os impactos das competências empreendedoras dos diretores escolares, para o desempenho das escolas pesquisadas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de apresentar a fundamentação teórica do presente estudo, a revisão bibliográfica apresentada a seguir, será no intuito de orientar o leitor na compreensão dos temas principais.

No segundo capítulo focalizam-se o empreendedor, o empreendedorismo, as competências, finalizando com as competências empreendedoras, apresentando os principais conceitos e características.

O terceiro capítulo contempla a gestão no âmbito das escolas, contextualizando a figura do diretor e suas atribuições.

O quarto capítulo versa sobre os métodos e procedimentos adotados na pesquisa.

No quinto capítulo são caracterizadas as escolas objetos desta pesquisa e apresentada a análise dos dados.

No sexto e último capítulo são realizadas as considerações finais, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 NAS TRILHAS DO EMPREENDEDORISMO E DO SER EMPREENDEDOR

Empreender não significa apenas criar novas propostas, inventar novos produtos ou processos, produzir novas teorias, engendrar melhores concepções de representação da realidade ou tecnologias sociais. Empreender significa modificar a realidade para dela obter a auto realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de ideias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia. (DOLABELA, 2003, p. 29).

A temática sobre competências empreendedoras está, muitas vezes, na literatura relacionada ao contexto de empreendedorismo. Autores como Baron e Shane (2007); Mamede e Moreira (2005) e Man e Lau (2000) retratam o tema, relacionando os dois conceitos: competência e empreendedor. Contudo, torna-se importante inicialmente, definir empreendedorismo e empreendedor.

O conceito de empreendedorismo pode variar, dependendo do contexto e do autor. Para Dornelas (2001, p. 27, grifo do autor):

[...] a palavra empreendedorismo é advinda do termo francês '*entrepreneur*' e quer dizer, aquele que assume riscos e começa algo novo. O autor complementa que um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou contrato com um homem que possuía dinheiro para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva, o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

O empreendedorismo consiste no processo de criação de novos empreendimentos, alicerçados por redes cooperativas geradas pelo governo, pelas instituições de ensino e pelas organizações (KURATKO; HODGETTS, 1995). Já Mamede e Moreira (2005, p. 2) “conceituam o empreendedorismo como o meio pelo qual são formadas empresas novas, criando riquezas, através do trabalho empreendedor”. Numa linha de pensamento semelhante, Carton, Hofer e Meeks (1998) definem como a pessoa capaz de identificar as oportunidades e responder através do bom desempenho administrativo.

Já Schumpeter (1982), considerado o precursor do tema, enfatiza que o empreendedor é aquele indivíduo com capacidade de alterar a ordem econômica existente, explorando os recursos materiais e tecnológicos ou introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização. O conceito proposto por Fillion (1999, p. 19) é que “o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. De acordo com Dolabela (1999, p. 43), “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, suas

origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Cabe salientar ainda que, não há uma definição universal, adotada pelos pesquisadores, sobre os conceitos de empreendedorismo e empreendedor, segundo Morrison (1998). No entanto, as visões de Mamede, Moreira (2005) e Carton, Hofer e Meeks (1998), aderem ao objeto do presente estudo, haja vista que espera-se que os diretores consigam identificar no ambiente escolar em que estão inseridos, oportunidades de adotar práticas pedagógicas, administrativas e financeiras, com o intuito de melhorar a qualidade do ensino, o ambiente de trabalho, o processo de socialização, entre outros.

Dornelas (2007) ordenou um rol das características dos empreendedores de sucesso, no qual contempla: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença e explorar ao máximo as oportunidades; ser determinado, dinâmico, dedicado, otimista e apaixonado pelo que faz; ser independente e construir seu próprio destino; ser organizado, líder, formador de equipe e bem relacionado; possuir conhecimento; assumir riscos calculados, criar valor para a sociedade e planejar muito.

Cooley (1990), em sintonia com a conceituação de McClelland (1987) elaborou o quadro 1 com as características do comportamento empreendedor.

Quadro 1: Características do Comportamento Empreendedor (CCE'S)

CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAL EMPREENDEDORA	COMPORTAMENTOS MANIFESTADOS
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhores, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade, a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Cooley (1990) adaptado de McClelland (1987)

Segundo Honma (2007) esta classificação é utilizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), bem como, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) por meio do Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC).

Desta maneira, com base na adoção dos conceitos acima, conceitua o empreendedor como uma pessoa que possui: motivação, capacidade de elaborar objetivos e metas para alcançá-los, aptidão para realizar um mapeamento dos fatores de risco, capaz de examinar a capacidade de êxito do negócio, entre outros.

No início do século XX, o tema sobre empreendedorismo foi alvo de estudos de diversas áreas do conhecimento, como: psicologia, administração, sociologia e economia. Em decorrência destes estudos, surgiram duas correntes: a comportamentalista e a social. Segundo Filion (1991), a corrente comportamentalista está voltada ao comportamento, associada à criatividade, persistência, controle e liderança. Weber (1967), relata que a corrente social está ligada à temática da religiosidade, experiências e histórico de vida.

Desta forma, nesta pesquisa as duas correntes são importantes: a social por delinear o histórico dos diretores, desde o momento em que optaram pela docência, descrevendo os desafios e as experiências vividas, até chegar ao cargo de diretor e a comportamentalista que está atrelada aos comportamentos, ações e criatividade que podem contribuir para uma melhor gestão dos estabelecimentos educacionais.

2.1 CONHECENDO O TERMO COMPETÊNCIAS

Na escola, nas organizações e nos centros de apoio aos novos negócios, tem sido defendida a utilização da competência como conceito capaz de articular, em torno de si, as melhores práticas de ensino e aprendizagem. (AMARO; BRUNSTEIN, 2012, p. 3).

Considerando que o caminho desta pesquisa são as competências empreendedoras,

faz-se necessária a compreensão do termo competência que, segundo Brandão e Guimaraes (1999) é oriundo da Idade Média e associava-se à linguagem jurídica, à faculdade de uma pessoa para apreciar determinados assuntos. Em seguida, foi atribuído ao indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nos estudos da ciência da administração clássica e científica é perceptível a busca pelo profissional mais competente. Nesse contexto, a competência está relacionada a quem melhor executa a tarefa.

Fleury e Fleury (2000) definem competência de forma mais ampla, contemplando o valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 21).

O quadro 2 mostra as competências exigidas pelos referidos autores para o profissional.

Quadro 2: Competências exigidas para o profissional

COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL	
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais: saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2000, p. 21).

Kets de Vries (1997) e Man e Lau (2000), dizem que a competência pode ser conceituada como um conjunto de características que englobam traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que são influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares ao indivíduo.

As competências alinham-se às capacidades de buscar, analisar, transformar e criar processos e performances, com a capacidade de executar corretamente uma multiplicidade de tarefas que representam as possibilidades reais do uso do conhecimento, implicando também,

na capacidade de transferência de aprendizagem e de adaptação a um novo cenário (PARDINI, 2004).

Bittencourt (2005) apresenta a partir do quadro 3, uma seleção de conceitos sobre competência a partir da visão de diversos autores.

Quadro 3: Conceitos sobre competência

AUTOR	CONCEITO
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.
Durand (1998, p. 3)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.
Perrenoud (1999)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.
Dutra (2001, p. 29)	Competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, portanto, refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.
Zarifian (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em contexto preciso. Ela é constatada na sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa, identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.
Le Boterf (2003, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades em face das situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Ruas (2005)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Fonte: Adaptado de Bittencourt (2005, p. 21-23).

Desta forma, percebe-se que não existe uma unanimidade em relação ao conceito de competência, porém, é possível vislumbrar uma corrente de autores que associam o termo habilidade, a capacidade de assumir riscos, ao conhecimento da organização, ao bom desempenho administrativo, dentre outros.

Segundo Zafiran (2001, p. 66) o conceito de competência no contexto trabalhista refere-se a:

[...] uma combinação de conhecimento, de saber fazer, de experiências e comportamento que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir do qual é passível de validade. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.

As competências não se restringem à quantidade de conhecimentos teóricos e

empíricos de um indivíduo, mas dizem respeito também, à ação de colocar em prática o conhecimento em uma determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2004).

Zampier, Takahasi e Fernandes (2012) afirmam que a competência é do indivíduo e só se manifestam em situações práticas que transformam os conhecimentos adquiridos em resultados. Trata-se da pessoa com iniciativa, capaz de fazer algo novo e, ao mesmo tempo, responsável que assume os riscos do que está se fazendo.

Na seara educacional, Perrenoud (2000) corrobora com esse pensamento, afirmando que a competência é como a capacidade de agir de forma eficaz, embasada em conhecimentos que norteiam o assunto, por meio da criatividade, do novo, através do conjunto de recursos cognitivos: saberes, capacidade e informações, na perspectiva de solucionar com eficácia as situações. Entretanto, o referido autor, argumenta ainda que as competências não são ensinadas e, sim, construídas pela prática reflexiva, sendo associadas ao pensamento, desempenho e resultado. Nesse sentido, sem a prática reflexiva não existe a competência.

Às vezes concebemos a competência como uma capacidade de mobilizar todos os tipos de estratégias cognitivas, entre as quais estão os saberes: pessoais, privados, públicos ou compartilhados; saberes acadêmicos, profissionais ou de senso comum; saberes provenientes da experiência, de uma troca ou construídos na etapa de formação; saberes de ação, pouco formalizados ou teóricos, baseados na pesquisa (Le Boterf, in Perrenoud 2001 *apud* Wickert, 2006, p. 49).

Portanto, é possível auferir que a base que permeia o conceito de competência está associada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), bem como a proatividade, ou seja, àquele indivíduo atinado com o contexto das situações e capaz de propor soluções eficazes.

Paiva Jr, Leão e Mello (2006) discorrem que as competências são necessárias nos níveis individuais, grupais, organizacionais e societais. Assim, as competências empreendedoras refletem as ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor, que se enquadra no nível individual.

Após a explanação separada sobre alguns conceitos de empreendedorismo e, em seguida, de competência, é chegada a hora de unir os dois termos e analisá-los de forma integrada.

2.2 AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

No que se refere às competências empreendedoras, Cooley (1990) apresenta um modelo que foi uma revisão do proposto por McClelland (1972), demonstrado no quadro 1 (p.17), no qual lista as dez características comportamentais ou competências empreendedoras de empreendedores bem sucedidos. Outro modelo de destaque na literatura e que servirá como referencial desta pesquisa é o proposto por Man e Lau (2000), cujo estudo foi realizado em Hong Kong, objetivando pesquisar as competências empreendedoras dos proprietários de organizações da área de serviços. Este modelo categoriza seis áreas de competências elencadas abaixo.

Nessa perspectiva, a competência empreendedora é considerada uma característica que diferencia determinado indivíduo dos demais, caracterizando-o como competente, através do traço de personalidade, habilidade e conhecimento, sendo tais traços influenciados pela experiência de vida, educação, contexto familiar, grau de instrução e variáveis demográficas.

Man e Lau (2000) destacam seis áreas de competências empreendedoras:

As **competências de oportunidade** estão relacionadas à identificação de oportunidade de negócios, através da avaliação e mudanças de mercado, como também pela busca de oportunidades de negócios, considerando o ambiente em que estão inseridas, antes da tomada de decisão e ação.

Já as **competências de relacionamento** são as interações pessoais: entre pessoas e entre pessoas e grupos. Referem-se à construção e conservação das redes de relacionamento com a clientela, bem como com os *stakeholders* – acionistas, funcionários, fornecedores, associações, entre outros. Destarte, existe a necessidade de se estabelecer um padrão de confiança para que ocorra a construção positiva da imagem organizacional e fidelização do público alvo.

As **competências conceituais** relacionam-se às diferentes habilidades conceituais, que estão refletidas no comportamento empreendedor que precisa ter conhecimento estratégico sobre o negócio para tomar decisões de forma assertiva e rápida em relação às tendências mercadológicas. Tal competência está intimamente atrelada à inovação, a possibilidade de novos mercados, uso da tecnologia, recursos e distribuição. Destaca-se que a inovação é algo intrínseco ao comportamento empreendedor, que se diferencia dos demais por não adotar,

simplesmente, os padrões tradicionais existentes.

As **competências de organização** ou **administrativas** pautam-se no planejamento e alocação dos diferentes recursos internos e externos, humanos, físicos, financeiros e tecnológicos. Incluem-se a definição de metas para os colaboradores e a horizontalização da hierarquia piramidal, através de uma liderança que estimule o alcance das metas e dê suporte nas ocasiões de dificuldades. Nesse contexto, compreende a delegação de responsabilidades e o acompanhamento do processo na busca de novas soluções. O empreendedor deve utilizar de padrões claros e amplamente disseminados, para deliberar sobre o sistema de recompensa e/ou punição.

No que se refere às **competências estratégicas** pode-se afirmar que estão relacionadas com a definição, avaliação e implementação das estratégias organizacionais. Sendo assim, esta competência abrange ter visão a longo prazo, responsabilidade social da organização, atenção às expectativas pessoais, além da definição de objetivos tangíveis pautados em um planejamento prévio e maleável, com a devida análise dos fatores internos e externos: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Por fim, têm-se as **competências de comprometimento**, que remetem em manter a dedicação e comprometimento do empreendedor ao negócio, desde a fase de sua concepção, desenvolvimento e momentos de crise ou situações difíceis. Empenho com os objetivos do negócio de longo prazo, além de dedicação ao trabalho de forma intensa, como responsável pelos colaboradores e com a organização.

Cabe salientar que Amaro e Brunstein (2013) afirmam que esta classificação criada por Man e Lau (2000), tem sido utilizada e replicada nas pesquisas realizadas no Brasil acerca do tema competência dos empreendedores, em diferentes contextos, citando para ratificar a afirmação os seguintes estudos (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2003; MELLO; LEÃO; PAIVA JR., 2006; MELLO; FONSÊCA; PAIVA JR., 2007; TEIXEIRA; HONMA, 2009).

O quadro 4 explicita de forma sucinta sobre as competências.

Quadro 4: Modelo de competências empreendedoras

ÁREAS DE COMPETÊNCIA	DEFINIÇÕES
Competências de oportunidade	Podem ser divididas em três grupos: identificação, avaliação e busca de oportunidades de mercado. As formas mais comuns incluem experiência anterior de negócios, atividades promocionais e informações de mercado.
Competências de relacionamento	Construir, manter e utilizar relacionamentos de confiança com todos os <i>stakeholders</i> da empresa; e possuir habilidades de comunicação e negociação para a gestão de conflitos e para a tomada de decisões.
Competências conceituais	Experiência e habilidade de observação do empresário e a capacidade de inovação em seu comportamento e avaliação de riscos associados com a permanência no mercado desfavorável e a entrada de um novo mercado.
Competências de organização	São as habilidades e o conhecimento para executar as funções gerenciais de planejar, liderar, motivar, delegar e controlar. Um empreendedor deve ser bom em gerenciar recursos humanos, tecnológicos, financeiros e físicos internos ou externos de uma forma sistemática e eficiente.
Competências estratégicas	Empresários competentes definem visões a longo prazo e metas de médio prazo, que sejam reais e ao seu alcance. Além disso, eles precisam fazer estratégias frente a mudanças ambientais para enfrentar clientes e concorrentes. Eles são também responsáveis por estimar a viabilidade financeira de uma estratégia e controlar os resultados.
Competências de comprometimento	Orientam o empreendedor a avançar com o negócio. É preciso manter o compromisso com o negócio desde o início, sustentar esforços durante as crises internas ou externas, comprometer-se com os objetivos de longo prazo da empresa, dedicar-se ao trabalho a maior parte do tempo, comprometer-se com o pessoal e com as crenças e valores da empresa.

Fonte: SOUZA e TEIXEIRA (2013, p. 9).

Além do referencial teórico apresentado sobre os modelos de competência empreendedora, realizou-se uma busca sobre alguns estudos realizados no Brasil. Dessa forma, a fim de estabelecer um retrato dos estudos relacionados às competências empreendedoras, foi realizada uma pesquisa na base de periódicos *Spell*, no período de 2010 a 2015, identificando os artigos no idioma português.

Adotou-se como estratégia de busca as palavras-chave: competências empreendedoras, sendo encontrados 11 artigos. Dentre eles, buscou-se uma análise sobre quais possuíam o foco de estudo na área educacional ou na área pública. Vale destacar que a finalidade desta busca foi promover uma descrição sucinta dos estudos relativos ao tema no contexto brasileiro e atual. Apresentam-se, abaixo, os resultados mais relevantes.

Um estudo sobre competências requeridas para diretores escolares, realizado na Escola Estadual de Ensino Médio ‘Monsenhor Miguel de Sanctis’ situada na cidade de Guaçuí, Estado do Espírito Santo, por Prado, Silva e Silveira (2012). Esse artigo buscou identificar as competências individuais requeridas de acordo com a atuação do gestor escolar. O estudo foi

desenvolvido a partir de levantamento de dados, por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados destinados ao diretor, coordenadores e pedagogos da escola, no intuito de analisar a percepção deles acerca das competências necessárias para o exercício das funções do diretor escolar no cotidiano. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que algumas competências são consideradas fundamentais para que o gestor escolar possa exercer de forma menos empírica as suas funções, como competência para gerir recursos materiais e financeiros, competência para gerir pessoas e para conduzir as atividades educacionais, para que a escola alcance seus objetivos.

Lenzi *et al.* (2012) realizaram um estudo do desenvolvimento de competências empreendedoras na Administração Pública: um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau – SC, com o objetivo de identificar as competências dos empreendedores corporativos, ligados à administração pública. O estudo foi desenvolvido com vinte e cinco servidores públicos, envolvidos nos projetos inovadores da prefeitura. Os resultados apontaram as seguintes competências empreendedoras que mais se destacaram: comprometimento; busca de informações; persistência; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos. Assim, os autores afirmam que, ao se desenvolverem estas competências, os servidores públicos estarão mais preparados para empreender e inovar.

O estudo de Nassif, Amaral e Prado (2012) parte de uma análise em uma universidade brasileira, acerca das práticas de ensino e pesquisa, que estimulam a geração de competências empreendedoras em seus alunos. A pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, contou com a participação de 65 pessoas, sendo 11 diretores, 25 coordenadores de cursos e 29 professores. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas em profundidade e grupos de foco, ambas apoiadas em roteiros semiestruturados. Os resultados apontaram que os estímulos à formação empreendedora são feitos por meio de práticas de pesquisa e de ensino, que consideram as especificidades de cada área do conhecimento. As competências técnicas contribuem para o desenvolvimento das habilidades e *know-how*. Os aspectos relacionados a emoção foram apontados como aqueles que merecem maior atenção institucional, para propiciar ao aluno a conexão entre sua formação acadêmica e o seu mundo. Há necessidade de criar uma cultura empreendedora, no contexto geral da instituição, que seja capaz de estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras. Além disso, faz-se necessário fomentar práticas que propiciem o desenvolvimento do senso crítico e autonomia dos discentes.

O trabalho de Lana *et al.* (2013) que teve como objetivo relacionar a conduta intraempreendedora e as competências empreendedoras dos funcionários das unidades do SENAC de Santa Catarina. O referencial teórico apresenta temas sobre empreendedorismo, competências empreendedoras e conduta intraempreendedora. Para a análise das relações, a abordagem aplicada foi majoritariamente quantitativa. Os resultados demonstram que as competências mais comuns foram comprometimento, persistência e correr riscos calculados. As menos frequentes são a busca de oportunidades e iniciativas e estabelecimento de metas. Por fim, as competências empreendedoras apresentaram forte correlação com os constructos do intraempreendedorismo.

Por sua vez, Pagnocelli, Zampier e Stefano (2014) analisaram as competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas no interior do Paraná, de acordo com o modelo de Man e Lau (2000), e as expectativas futuras de crescimento. O estudo foi caracterizado como de multicascos, sendo os dados coletados por meio de entrevistas. As competências foram identificadas e analisadas dentro do modelo de Man e Lau (2000) e verificada a frequência com que cada competência foi identificada nos empreendedores participantes. Também foi possível verificar que os participantes buscam desenvolver suas competências e que possuem formas semelhantes de fazê-lo. Por fim, pode-se compreender que os franqueados possuem expectativa de crescimento devido a ocorrência de futuras competições esportivas no Brasil e ao aumento da classe C.

É possível compreender diante dos estudos, o grande valor que têm as competências empreendedoras dos gestores. As organizações buscam indivíduos proativos e determinados, com capacidade de ler cenários, elaborar estratégias e trabalhar em equipe. A junção de competências pode não garantir o sucesso organizacional, mas tende a diminuir consideravelmente os riscos e ameaças.

Portanto, a partir do levantamento identificou-se que os trabalhos sobre competências empreendedoras estão intimamente ligados ao contexto do empreendedorismo e competências, ratificando a necessidade da conceituação dos termos empreendedorismo, competência e competências empreendedoras, conforme elencado no decorrer deste capítulo. Sendo assim, após a explanação dos conceitos e da revisão de estudos recentes de trabalhos realizados nos últimos anos acerca do tema, faz-se necessário adentrar no contexto escolar, universo desta pesquisa.

3 A GESTÃO ESCOLAR

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais (LUCK, 2006, p.35).

O termo gestão não se restringe apenas ao ambiente empresarial, estando em evidência no cotidiano escolar. Dias (2002, p. 11) conceitua a gestão como a habilidade de “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, atingir os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz”.

Lück (1996, p.47) salienta que

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

Os conceitos acima apresentados se assemelham, pois colocam o gestor como uma pessoa capaz de integrar as pessoas para o alcance de objetivos, sendo o diretor, no contexto educacional, a figura incumbida de unir pais, comunidade, professores, funcionários, além de ser o detentor de conhecimentos da área administrativa e das legislações que norteiam o ambiente escolar.

É importante destacar também que a característica interpessoal de integrar as diferentes categorias (pais, alunos, professores, equipe administrativa e pedagógica e comunidade) é essencial, considerando que os colaboradores que compõem o quadro de pessoal da escola influenciam sobremaneira para o sucesso ou insucesso escolar.

Saviani (1996, p. 207) assevera que “o diretor é o responsável máximo no âmbito da unidade escolar, cujo papel poderia se definir genericamente pelos termos: garantir o bom funcionamento da escola”. Medeiros (2011) complementa que o diretor é o responsável por administrar através de técnicas, processos e práticas administrativas, políticas e pedagógicas, no intuito de atingir o objetivo maior da escola que é uma educação de qualidade. Assim, é possível perceber o diretor como figura central da escola.

Desta forma, como a gestão escolar está atrelada a atuação do diretor, é objetivo deste capítulo discorrer sobre a atuação do diretor escolar no Estado de Minas Gerais, conhecer o

processo de certificação que são submetidos até chegar ao cargo de diretor e suas atribuições.

3.1 O CARGO DE DIRETOR ESCOLAR

O atual sistema de ensino brasileiro teve seu início nos anos de 1930, com a criação do Ministério da Educação e da Saúde, que se transformou em Ministério da Educação e Cultura e, atualmente, é denominado Ministério da Educação, cuja sigla utilizada é MEC. A Constituição Federal, promulgada em 1988, aborda a educação e o ensino do artigo nº 205 ao nº 214, totalizando dez artigos, nos quais estabelece competências para união, Estados e Distrito Federal e municípios (SANTOS, 2013).

A Lei nº 9394/96 que estabelece as Leis e Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), aborda em seu art. 64 sobre os Profissionais da Educação:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

A Resolução nº 01/2006 do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno (CNE/CP) regulamentou a formação em seu art. 14 que diz: “esta formação profissional poderá ser realizada em cursos de pós-graduação, especialmente estruturados para este fim e abertos a todos os licenciados¹”. Pode-se perceber, diante do contexto, que a administração escolar era restrita às pessoas com formação na área de Pedagogia e/ou aos licenciados, que possuíam formação em nível de pós-graduação na área de Pedagogia. No decorrer deste capítulo descreve-se como é realizada a seleção dos diretores em Minas Gerais.

Santos (2013) destaca a ausência de alinhamento entre a formação dos profissionais para a atuação no atual cenário, haja vista que muitos cursos ainda são resistentes às mudanças, o que compromete a atuação dos profissionais e, conseqüentemente, o sistema de ensino. Enfatiza também a carência de estudos e pesquisas na seara da gestão educacional.

Em sua tese de doutorado, Klaus (2011, p. 187) afirma que “[...] na atualidade, existe

¹ Licenciado: Que tem licença. 2. Que se licenciou. Aquele que tem o grau de licenciatura. Fonte: Dicionário Michaelis.

No contexto textual, refere-se aos demais profissionais da educação que possuem formação distinta a de pedagogia, como por exemplo: letras, matemática, história, geografia, dentre outras.

uma responsabilização muito grande dos gestores escolares – afinal, quase tudo passa a ser uma questão de gestão [...]”. Paro (2007, p. 102) complementa que na estrutura organizacional da escola pública um aspecto primordial é o executado pelo diretor, pois, “queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar”.

Todavia, Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 8) nos trazem uma importante informação acerca dos fatores para a qualidade da educação ou de uma escola eficaz. Na concepção destes autores:

As pesquisas e estudos sobre a Qualidade da Educação revelam também que uma educação de qualidade, ou melhor, um escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pese, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades de origem socioeconômica e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isto significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais) quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou uma escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem.

Desta forma, percebe-se que, mesmo nos discursos anteriores, o foco é na figura do diretor escolar e na sobrecarga de responsabilidades atribuídas a este profissional, é possível auferir que além da importância da gestão para o bom andamento do ciclo escolar, os outros indivíduos necessitam participar ativamente do processo e são essenciais para o resultado escolar.

3.2 O CAMINHO PERCORRIDO PARA CHEGAR AO CARGO DE DIRETOR EM MINAS GERAIS

O processo de escolha dos diretores escolares por meio de eleição, em nível nacional, teve início na década de 1980, tornando-se uma realidade no país, onde vigorava a indicação política para o cargo. Ressalta-se, inclusive, que nos anos 1980 os políticos colocavam como pauta da proposta de campanha o compromisso com a eleição dos diretores, o que sinalizava sua sensibilidade para um item que passou a fazer parte dos anseios da população interessada em participar da gestão da escola pública (PARO, 1996).

Apesar do grande ganho com o processo eleitoral para a escolha do diretor,

Holmesland e outros (1989), abordam a seguinte situação:

O diretor de escola pública, mesmo eleito, é um indivíduo que tende a sentir-se desacompanhado, desprotegido e solitário. A eleição de diretores é uma situação almejada por todos os professores, mas os diretores eleitos desejariam que houvesse uma maior partilha nas responsabilidades entre todos da comunidade escolar (HOLMESLAND e outros, 1989, p.138).

A citação acima exposta vem ao encontro das falas anteriores, que remetem grande responsabilidade ao diretor escolar, no entanto, acrescenta a necessidade de um compartilhamento de responsabilidades entre todos os envolvidos na comunidade escolar.

A participação da comunidade escolar não deve se findar com a conclusão do processo eleitoral para escolha do diretor, pois o processo eleitoral precisa ser encarado como a etapa inicial do ciclo, uma vez que após seu término todos devem se unir à chapa eleita no intuito de buscar melhorias e agregar conhecimentos e valores, para que todos os envolvidos possam colher frutos positivos, sejam os pais, alunos, professores, dentre outros.

Fazendo um recuo ao Estado de Minas Gerais, atualmente para se tornar um diretor escolar, os candidatos são submetidos primeiramente a um Programa de Certificação Ocupacional. As certificações ocorridas em 2013 e 2014 constituíram-se em uma avaliação de múltipla escolha, que versaram sobre as temáticas de educação e gestão pública, sendo certificado (ou aprovado) o participante que alcançasse média igual ou superior a 60% (sessenta) por cento na prova objetiva (Edital SEE/MG, 03/2013 e 03/2014).

A certificação não garante, ao aprovado, posse no cargo de diretor. A certificação apenas habilita o professor ou membro da equipe pedagógica (supervisor ou orientador), a concorrer ao processo eleitoral para o cargo de diretor. É interessante frisar que os servidores da área administrativa, ou seja, Assistente Técnico da Educação Básica (ATB) e o Ajudante de Serviços de Educação Básica (ASB), comumente chamados de auxiliar de secretaria e ajudante de serviços gerais, não podem concorrer à função de diretor, que fica restrita aos ocupantes de cargos do magistério ou área pedagógica (Edital SEE/MG, 03/2013 e 03/2014).

Para melhor contextualização dos conteúdos abordados ou bibliografia sugerida para a certificação, conforme os editais 03/2013 e 03/2014, publicados pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, veja o quadro 5.

Quadro 5: Conteúdo Programático e Temas abordados na prova objetiva para a Certificação Ocupacional para Diretor de Escola Estadual

Educação	Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)
	Programa de Educação Profissional (PEP)
	Programa Reinventando o Ensino Médio
	Programa Educação de Tempo Integral (PROETI)
	Programa Educacional ProJovem Campo – Saberes da Terra – Saberes de Minas
	Projeto Professor da Família
	Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa
	SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública)
	PROEB (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica)
	PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização)
	SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica) – PROVA BRASIL
	IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica)
	Censo Escolar
Gestão Pública	Acordo de Resultados
	Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual
	Organização Geral da Administração Pública
	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)
	Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)
	Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE)
	Improbidade Administrativa
	Código de Processo Civil
Gestão Pública – Planejamento, Orçamento e Finanças	Fontes de financiamento da Educação Básica
Gestão Pública – Administração	Gestão de Patrimônio
Gestão Pública – Pessoal	Remuneração por subsídio
	Plano de Carreira dos Profissionais da Educação Básica de MG
	Servidor efetivado
	Provimento dos cargos públicos, direitos, vantagens, deveres e responsabilidades dos funcionários civis de Minas Gerais
	O magistério como profissão
	Regime Geral de Previdência Social (RGPS)
Gestão Pública – Recursos Humanos	Avaliação de Desempenho do Servidor Público
	Promoção por Escolaridade Adicional (Regra Geral)
	Gestão democrática das escolas.
	Colegiado Escolar
	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão). Brasília, Consed, 2001. Módulos I a X. e Intermódulos. 8ª Edição. 2012. SEE/MG
	Padrões de Competência para Diretor de Escola Estadual

Fonte: Adaptado do Anexo II dos Editais SEE/MG 03/2013 e 03/2014.

É possível perceber a gama de conteúdos exigidos no programa para a Certificação Ocupacional e o inscrito deve dominar desde a legislação educacional, programas e projetos existentes até os conhecimentos da administração pública, patrimonial e recursos humanos. Este extenso conteúdo mostra a concepção proposta pelos autores de que o estado e a

sociedade possuem acerca do diretor: uma figura dotada de conhecimentos e habilidades.

Destaca-se que, além da prova objetiva, os pleiteantes ao cargo de diretor deveriam participar do Programa de Capacitação a Distância para Diretores, denominado de Progestão². Novamente o conceito de gestão foi apropriado ao ambiente escolar na perspectiva de capacitar os diretores para o melhor desempenho de suas funções. Evidencia-se que, o Progestão utiliza o termo gestor escolar para se referir aos diretores escolares.

Um ponto relevante são os padrões de competências do diretor estadual, o qual foi elaborado em modelo de cartilha iniciada com a seguinte frase: “Como um maestro, o diretor de escola concilia o trabalho pedagógico com o administrativo” (SEE/MG, 2012, p. 2). No documento o diretor é comparado a um maestro que é responsável concomitantemente pela sintonia da orquestra e pela qualidade da música, sendo o diretor incumbido de zelar pelo entrosamento da equipe escolar, baseado nas leis e normas vigentes, para garantir a qualidade do ensino.

A comparação realizada, neste contexto, traz para o diretor a responsabilidade por três questões distintas e que ao mesmo tempo se complementam, a saber: o pedagógico, o financeiro e o administrativo, e tal junção quando bem desempenhada possibilita a melhoria do ensino.

O Guia do Diretor Escolar, elaborado pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (2010), contempla, no terceiro capítulo, as competências do diretor escolar que são divididas em três eixos elencados a seguir.

- **A gestão pedagógica: eixo de trabalho e da escola**, apresentada como primeiro eixo destaca que o diretor deve promover encontros, nos quais os professores e especialistas

² O PROGESTÃO, idealizado e formulado pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação representa uma contribuição inovadora no campo da formação continuada e em serviço para dirigentes escolares, na modalidade da Educação a Distância – EAD. A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais optou por aderir ao PROGESTÃO, a partir de 2004, como Projeto Piloto e, posteriormente, universalizando-o para as demais escolas de sua rede de ensino e escolas municipais dos municípios integrantes do Programa Travessia. Se na sua concepção o PROGESTÃO destinava-se apenas aos dirigentes escolares já em exercício, em Minas Gerais uma das adaptações mais significativas nele realizadas refere-se à sua extensão ao profissional do Magistério, em exercício nas escolas estaduais, que desejar, futuramente, tornar-se um gestor escolar. A partir do sucesso inicial do PROGESTÃO, esta Secretaria amplia, gradativamente, o Projeto para toda a rede estadual de ensino, esperando dotá-la de gestores competentes, comprometidos com a efetiva aprendizagem de seus alunos e com elevação da qualidade do ensino público no Estado.

Fonte: <http://progestao.educacao.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=2>

(supervisores e orientadores) possam socializar os conhecimentos sobre a proposta de melhorar o planejamento das atividades pedagógicas. Além disso, o guia ainda sugere que o diretor acompanhe a execução das atividades, por meio de visitas frequentes às salas de aula, promoção de oficinas, etc.

Nesta temática são abordados assuntos como Conteúdos Básicos Comuns (CBC), Projeto Pedagógico da Escola (PPE), e projetos desenvolvidos pela Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, tais como: Programa de Intervenção Pedagógica – Alfabetização no Tempo Certo, Projeto Acelerar para Vencer, Projeto Escola em Tempo Integral, dentre outros.

Finaliza ressaltando sobre a importância da gestão de parcerias, que podem ser realizadas com Universidades, Associação de bairros, Comunidade Escolar e com a Polícia Militar, colocando em destaque o Programa Educacional de Resistência às Drogas (PROERD), que tem como objetivo a redução da violência e do uso de drogas. Por sua amplitude, no eixo pedagógico, o diretor deve ter o apoio dos especialistas da educação básica, que compõem o quadro pedagógico da escola. Esses profissionais são indispensáveis na colaboração do trabalho em equipe na gestão pedagógica (SEE/MG, 2010).

- No eixo da **gestão administrativa: direcionamento compartilhado**, o guia sugere que esta área merece uma atenção cuidadosa do diretor e sua equipe, abordando que, na gestão administrativa, temas como o Regimento Escolar, Cadastro escolar, Calendário escolar, arquivamento dos documentos, comunicados escolares, como também a gestão de pessoas com ênfase no conhecimento de direitos e deveres, a formação continuada, a gestão de instituições escolares voltada ao colegiado escolar, associação de pais e grêmios estudantis devem ser trabalhadas com muito cuidado. Este tópico é voltado para orientar o diretor em questões administrativas, desde os mais rotineiros, como o envio de um ofício-circular, aos que exigem maior planejamento e organização, como a elaboração do Regimento escolar (SEE/MG, 2010).

- Por último e não menos importante, temos a **gestão financeira: suporte e execução transparente**, que informa sobre os princípios da administração pública que regem a utilização de recursos públicos.

No ambiente escolar, cabe à Caixa Escolar, pessoa jurídica constituída especificamente para gerenciar os recursos escolares, que são provindos do Fundo Nacional

de Desenvolvimento da Educação (FNDE), da Quota Estadual de Salário Educação (QESE) e dos Recursos diretamente arrecadados, como doações, festividades, entre outros (SEE/MG, 2010).

Ademais, neste guia são citadas algumas características que compõem o perfil do diretor escolar, das quais se mencionam as seguintes: ter iniciativa, firmeza de propósito para a realização das ações, ser articulador, ter liderança democrática e capacidade de mediação, ser íntegro, ter proatividade, entusiasmo, criatividade e conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos (SEE/MG, 2010).

Desta forma, a estruturação das competências e das características do diretor e/ou gestor escolar relacionam-se com as competências empreendedoras apresentadas por Man e Lau (2000), principalmente às relacionadas ao comprometimento, organizacionais, de oportunidades, relacionamento e conceituais.

Diante das inúmeras competências que se esperam da figura do diretor escolar, é necessário conhecer quais as reais atribuições previstas para o cargo. Inicialmente, cumpre dizer que não há uma resolução própria no Estado de Minas Gerais que defina as funções do diretor escolar. Os diretores, em seus atos de posse, assinam um termo de compromisso no qual se comprometem a gerenciar a escola e exercer as seguintes atribuições:

- I - representar oficialmente a escola, tornando-a aberta aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos alunos, pais, professores e demais membros da equipe escolar;
- II - zelar para que a escola estadual sob minha responsabilidade ofereça serviços educacionais de qualidade, por meio das seguintes ações:
 - 1 - coordenar o Projeto Pedagógico;
 - 2 - apoiar o desenvolvimento e divulgar a avaliação pedagógica;
 - 3 - adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos nas avaliações externas;
 - 4 - sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas;
 - 5 - estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação;
 - 6 - organizar o quadro de pessoal, acompanhar a frequência dos servidores e conduzir a Avaliação de Desempenho da equipe da escola;
 - 7 - garantir a legalidade e regularidade da escola e a autenticidade da vida escolar dos alunos;

- III - zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar;
- IV - indicar necessidades de reforma e ampliação do prédio e do acervo patrimonial;
- V - prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência do Colegiado Escolar;
- VI - assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, responsabilizando-se por todos os atos praticados na gestão da escola;
- VII - fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE/MG, observando os prazos estabelecidos;
- VIII - observar e cumprir a legislação vigente.

Percebe-se que não há uma discriminação detalhada das atividades a serem exercidas pelo diretor, no entanto, mesmo de forma sucinta e genérica, o compromisso assumido está em sintonia com o que é estabelecido nas exigências do programa de certificação, que referem-se ao conhecimento macro do pedagógico, administrativo e financeiro, como também nas competências como ser proativo, coordenar ações e garantir o funcionamento da escola. Tais compromissos colocam o diretor como um ator essencial no processo de ensino-aprendizagem, na qualidade do ensino e na gestão escolar. A esse respeito, Luck (2009) exprime que:

[...] a ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LUCK, 2009, p. 15).

Nota-se, portanto, que há uma grande semelhança dos autores pesquisados quanto às responsabilidades do diretor e o impacto de sua ação na qualidade do ensino. É intuito desta pesquisa, descobrir quais as competências estão presentes nos diretores das escolas fundamentais, anos iniciais, com maior IDEB da cidade de Diamantina.

Corroborar-se com a opinião de Luck (2009), embasado no referencial teórico aqui exposto, que o diretor ou gestor escolar, nomenclatura que varia de autor para autor, precisa estar atento com a educação como um todo. Necessita ser um conhecedor da legislação vigente, das políticas públicas e das pesquisas educacionais da atualidade. De igual importância, carece ser um gestor primoroso, atento ao ambiente em que a escola está inserida, um sabedor das questões da comunidade e um especialista na gestão interpessoal.

As ações adotadas pelo diretor na condução escolar variam de acordo com o seu perfil de liderança e com as suas características pessoais. Cada indivíduo possui características

próprias inerentes ao seu estilo de gestão. Os padrões de competências, estabelecidos pelo Governo de Minas Gerais, pode ser um norteador do que a instituição espera de quem assume tal cargo e, considerando o lado prático e rotineiro das ações, pode até funcionar muito bem, porém, a maneira como cada um conduzirá o processo depende de características intrínsecas ao seu modo de gerir, pois, segundo Medeiros (2011, p. 53) “cada gestor é, de certa maneira, único no ato de mobilizar suas competências e habilidades e tomar as decisões cotidianas”.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo discutir os aspectos metodológicos da dissertação, que foi baseada na pesquisa qualitativa, além de detalhar os procedimentos que foram utilizados para se atingir os objetivos propostos para o estudo. Sendo assim, apresenta-se a estrutura metodológica dessa pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO

Para o exercício de qualquer atividade, aquisição ou expressão de conhecimentos, não se discute a importância do talento. Bons professores, bons livros, constância e atenção ao trabalho são fundamentais, porém, para que haja verdadeira e efetiva aprendizagem, é preciso trabalhar com disciplina, método, critérios (MICHEL, 2009, contracapa).

A metodologia, segundo Gil (1999, p. 26) “é o caminho utilizado para se chegar a um determinado fim”, sendo caracterizada por “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, adotados para se atingir o conhecimento”. Portanto, para o estudo ser considerado de cunho científico, é fundamental a identificação do método de pesquisa utilizado.

Para a realização dessa pesquisa, foi adotada a pesquisa qualitativa, com o objetivo exploratório, adotando-se a pesquisa bibliográfica e a documental. A opção pela abordagem qualitativa se explica pela própria especificidade do objeto de estudo, pois diz respeito à identificação das competências empreendedoras presentes nos diretores de duas escolas analisadas. A partir da revisão da literatura, foi confeccionado um roteiro de entrevistas, que foi aplicado aos diretores escolares, no intuito de descobrir as competências empreendedoras predominantes nos perfis dos diretores das escolas de ensino fundamental, com melhor desempenho no IDEB, do município de Diamantina.

4.1.1 Classificação da Pesquisa Quanto à Abordagem

Nesse estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa que segundo Beuren (2006), oferece uma análise mais profunda em relação ao fenômeno estudado. Na visão de Malhotra (2004), as percepções provindas da pesquisa qualitativa, aliada às discussões, aos levantamentos, juntamente aos responsáveis pelas decisões e idealizadores da empresa, através de entrevistas,

contribuem para que o pesquisador compreenda o contexto ambiental do problema, recursos disponíveis e restrições.

Para Cooper e Schindler (2003), o estudo qualitativo é utilizado para caracterizar um fenômeno através do seu significado, da sua definição ou modelo. Segundo Bauer e Gaskell (2002) os estudos qualitativos fornecem dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e suas situações. A pesquisa qualitativa é utilizada regularmente, quando se tem o objetivo de compreender os processos envolvendo um grupo, uma comunidade ou instituição.

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada, que insere o observador no ambiente da pesquisa, visto que se constitui de práticas materiais e interpretativas, que transformam o mundo através de uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, fotografias e gravações (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Para Patton (1980) e Glazier & Powell (2011), os dados qualitativos podem ser definidos como descrições detalhadas de comportamentos, citações diretas de pessoas sobre suas experiências, gravações ou transcrições de entrevistas e discursos; dados com maior riqueza de detalhes e profundidade e interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa adapta-se à proposta deste estudo, por envolver uma abordagem interpretativa, na qual o pesquisador, por meio dos dados coletados e, subsidiado pela literatura, verificará quais são as competências empreendedoras que podem ser identificadas nos diretores das escolas, classificadas com o *status* de manter do IDEB, do município de Diamantina.

4.1.2 Classificação da Pesquisa Quanto à Natureza

A pesquisa básica consiste em compreender, descrever e explicar os fenômenos da natureza seja ela física, química, biológica e psicológica, através da aquisição de conhecimento sobre seu comportamento, sem ter como objetivo central finalidades práticas (JUNG, 2004). A função da pesquisa básica para Michel (2009, p. 43), é “desvendar características, propriedades básicas dos fenômenos”. A autora ainda complementa que esse tipo de pesquisa procura esclarecer os princípios, os fundamentos das coisas, do seu

funcionamento.

4.1.3 Classificação da Pesquisa Quanto aos Objetivos

Neste trabalho, foi adotada a pesquisa exploratória que tem o intuito de proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o tema de estudo, tornando o problema em questão mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Essa modalidade de pesquisa visa explorar o problema levantado e promover critérios para a sua compreensão (VIEIRA, 2002).

A abordagem exploratória é utilizada para aumentar o conhecimento do pesquisador sobre o tema de estudo, contribuindo para o estabelecimento das prioridades e gerando informações sobre as possibilidades práticas da condução da pesquisa (MATTAR, 2002).

Aliada à pesquisa exploratória, foi utilizada a pesquisa descritiva que, segundo Michel (2009) tem por objetivo explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente em que os fatos acontecem, consistindo em levantar, interpretar e discutir fatos e situações.

Tais métodos tornam-se propícios para a aplicação desta pesquisa, haja vista que o foco do presente estudo são os diretores de duas escolas estaduais, que ofertam ensino fundamental (anos iniciais), localizadas na zona urbana do município de Diamantina, sendo necessário ao pesquisador maior familiaridade com o tema em questão, como também conhecimento para comparar as situações que permeiam o comportamento humano.

Cabe ressaltar, que se trata de um estudo novo dentro do contexto pesquisado que são as escolas de Diamantina, no qual foram observadas as características empreendedoras dos diretores das escolas com melhor IDEB.

4.1.4 Classificação da Pesquisa Quanto aos Procedimentos Técnicos

Roesch (2005) argumenta que todo o trabalho em algum momento necessita da coleta e análise dos dados e, na gestão contemporânea, espera-se que os profissionais possuam habilidades para analisar e solucionar os problemas, bem como, possuir a capacidade de levantar e interpretar as informações coletadas.

O método ou tipo de pesquisa é a forma pela qual se direciona um estudo para a

obtenção dos dados. Gil (1999, p.65), explica que “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado pela coleta de dados”.

Segundo Vergara (2003), existem vários métodos de pesquisa e os mesmos não são excludentes, cabendo ao pesquisador verificar em qual se enquadra o objeto de estudo. Dentre os métodos, os mais apropriados foram a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado, desenvolvido com fundamentos em livros, revistas, jornais e internet, fornecendo instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa (VERGARA , 2005).

Para Gil (1999), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é que ela proporciona uma grande cobertura dos fenômenos abordados no estudo, visto que podem ser acessados através da pesquisa direta, pois, os dados inerentes à realização da pesquisa estão dispersos no espaço. Como em qualquer método de pesquisa, a pesquisa bibliográfica também possui restrições, pois, pode esgotar, na visão de Vergara (2005), em si mesma. Portanto, é preciso analisar a fonte do material pesquisado.

Segundo a referida autora, os dados primários são caracterizados pela matriz explicativa do objeto de estudo, de onde realmente originou. As fontes secundárias são baseadas em alguém que estudou o pensamento do autor e podem conter cortes e alterações de concepções quando comparado ao original, tomando outro sentido. Na concepção de Malhotra (2004), são de fácil acesso, possui custo de coleta relativamente baixo e o processo de coleta é consideravelmente mais rápido, porém, a qualidade dos dados necessita ser avaliada constantemente.

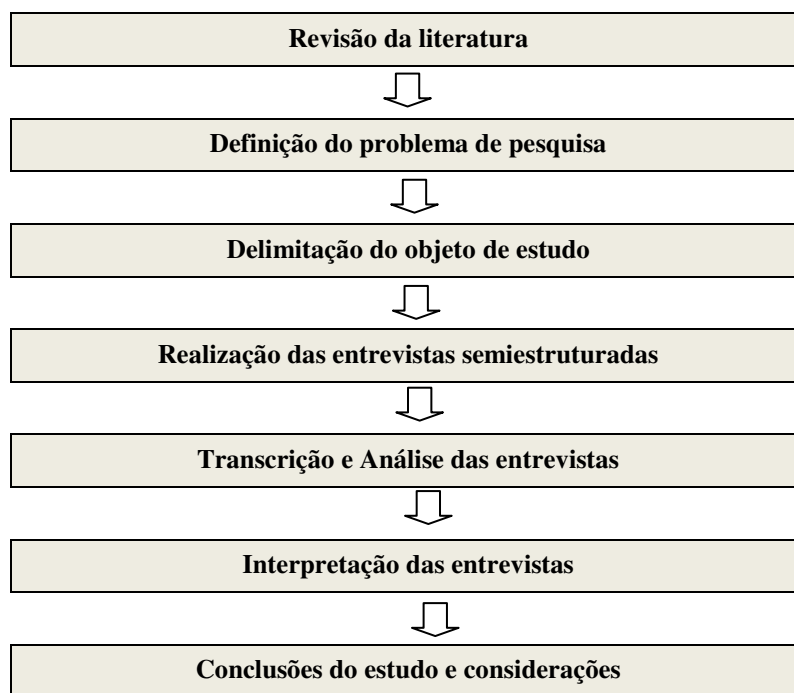
Nesta pesquisa foi adotada a pesquisa bibliográfica, através da busca na literatura de subsídios que conceituam e esclarecem assuntos relativos às competências empreendedoras e a gestão escolar. Ainda, o autor buscará na revisão da literatura, artigos, dissertações e teses que poderão dar suporte ao tema em estudo.

Utilizou-se também a análise documental que é consiste segundo Michel (2009, p. 65) na “consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis, para o entendimento e análise do problema”. Assim, foram consultados o Projeto Político Pedagógico e Regimento das escolas, para melhor contextualizá-las na pesquisa.

4.2 ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO E APLICAÇÃO DA PESQUISA

A figura 1, a seguir, descreve as etapas que se pretende utilizar para a realização desta pesquisa.

Figura 1: Etapas da pesquisa



Elaborada pelo autor

4.2.1 Delimitação do Estudo

No intuito de delimitar o universo e tornar a pesquisa exequível, optou-se por selecionar os diretores das escolas estaduais da cidade de Diamantina, que atingiram concomitantemente aos três indicadores do último IDEB, realizado em 2013, a saber: a escola atingiu a meta prevista para 2013; cresceu o IDEB em relação a 2011, e atingiu o valor de referência 6,0. Significa que “é uma referência no IDEB e tem o desafio de manter o crescimento, para garantir o aprendizado de todos os alunos” (QEDU, 2015, [www.qedu.org.br]).

Quando as escolas atingem esses três itens, são classificadas com o *status* de ‘manter’. Abaixo, tem-se a descrição da forma como são classificadas as escolas, considerando a nota

do IDEB, segundo o site Qedu³, em consulta realizada no sítio em 05 de março de 2014.

Alerta: Escolas em situação de alerta não cresceram o IDEB, não atingiram sua meta e estão abaixo de 6.0. Têm o desafio de crescerem, para atingir as metas planejadas.

Atenção: Escolas em situação de atenção não foram bem em dois critérios entre os três analisados. Têm o desafio de crescerem, para atingir as metas planejadas.

Melhorar: Escolas que podem melhorar e cresceram o IDEB e atingiram a sua meta. Têm o desafio de manter o crescimento do índice para atingir as metas planejadas e superarem o 6.0.

Manter: Escolas que devem manter sua atual situação e cresceram o IDEB, atingiram a sua meta e superaram o 6.0. Têm o desafio de manterem o crescimento do IDEB para garantirem o aprendizado de todos os alunos

As escolas que atingiram aos três indicadores foram a Escola Estadual Matta Machado que alcançou média 7,2 e a Escola Estadual Professora Isabel Motta que obteve média de 6,5 em relação ao IDEB realizado no ano de 2013. Portanto, foram entrevistados os diretores dessas duas escolas da cidade, conforme demonstrado na figura 2 abaixo.

Figura 2: Categorização das escolas, segundo a nota do IDEB

i	Atingiu a meta	Cresceu o Ideb	Alcançou 6.00
Manter	✓	✓	✓
Melhorar	✓	✓	✗
Atenção	✓	✗	✓
Atenção	✓	✗	✗
Atenção	✗	✓	✓
Atenção	✗	✓	✗
Atenção	✗	✗	✓
Alerta	✗	✗	✗

Fonte: www.qedu.com.br

A restrição pelo ensino fundamental, anos iniciais⁴, deve-se ao fato de que nenhuma escola estadual da cidade de Diamantina, que oferta ensino fundamental, anos finais, possui o status manter no IDEB, exceto o Colégio Tiradentes da Polícia Militar que atingiu média 6,2.

Entretanto, o formato desta escola é totalmente distinto das demais escolas estaduais. Os

³ O site [qedu.com.br](http://www.qedu.com.br) disponibiliza dados oficiais em um formato que facilita o acesso e o entendimento de toda a sociedade. Em 2014, a equipe responsável pelo site foi Premiada pelo Prêmio Mário Covas na categoria Governo Aberto. <http://fundacaolemann.org.br/novidades/qedu-vence-premio-mario-covas-na-categoria-governo-aberto>

⁴ Considera-se anos iniciais, do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental. Fonte: SEE/MG.

servidores técnico-administrativos e professores do Colégio Tiradentes da Polícia Militar, são regidos por regime próprio e diferenciado dos demais professores da rede estadual de ensino. Acredita-se que os resultados de uma pesquisa envolvendo uma escola com perfil tão específico, poderia não representar as demais escolas estaduais da cidade. Sendo assim, optou-se por focar a pesquisa nos alunos do ensino fundamental – anos iniciais.

4.2.2 Estruturação da Ferramenta para Pesquisa de Campo

O instrumento de pesquisa foi baseado em técnicas de coletas de dados, na modalidade de entrevista em profundidade, que é caracterizada por um método de obtenção de dados qualitativos, sendo semiestruturada, direta e pessoal, cujo objetivo é desvendar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre o assunto abordado, conforme elucida Malhotra (2004).

Para Vergara (2003), a entrevista consiste num procedimento e se obtêm respostas através de perguntas orais. Essa modalidade de instrumento de pesquisa pode ser informal, localizada ou em pautas. Roesch (2005) diz que a entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, considerada como o método básico das ciências sociais.

Com o propósito de conhecer as competências empreendedoras dos dois diretores entrevistados, o método utilizado foi o de entrevista semiestruturada por pauta, com agendamento prévio dos pontos a serem explorados. As entrevistas foram realizadas individualmente, nos locais de trabalho dos entrevistados, sendo agendadas previamente, de acordo com a disponibilidade dos participantes, em dias e horários pré-definidos.

4.2.3 Sujeitos da pesquisa

Nesta etapa, conforme Vergara (2003) “trata-se de definir toda a população e a população amostral”. Malhotra (2004) entende por população o agregado de todos os elementos que possuem características comuns e que logicamente compreendem o objeto de estudo. Já a população amostral é o subgrupo escolhido para participar do estudo.

Em Diamantina, dentre os diretores das escolas públicas existentes, foram selecionados os diretores das seguintes escolas: Escola Estadual Matta Machado e Estadual

Professora Isabel Motta, uma vez que somente essas duas escolas atingiram concomitantemente, os três indicadores do IDEB, elencados no item 4.2.1 deste capítulo. Assim, o universo torna-se mais restrito e alcançável.

Abaixo, segue a figura 3, demonstrando todas as escolas estaduais que ofertam ensino fundamental, anos iniciais, para melhor visualização.

Figura 3: IDEB das Escolas Estaduais de Diamantina – MG

Resultados e situação das escolas	Fluxo e taxas de aprovação por série			Aprendizado e notas da Prova Brasil			
ESCOLAS DE A A Z	Aprendizado x Fluxo = Ideb			Atingiu a meta	Cresceu o Ideb	Alcançou 6.00	Situação da escola
EE ARTUR TIBAES	5,57	x	1,00 = 5,6	✓	✗	✗	Atenção
EE GOVERNADOR JUSCELINO KUBITSCHEK	5,02	x	0,99 = 5,0	✓	✗	✗	Sem dados
EE JOAQUIM FELICIO DOS SANTOS	5,75	x	1,00 = 5,7	✓	✓	✗	Melhorar
EE MARIA AUGUSTA CALDEIRA BRANT	5,52	x	1,00 = 5,5	✗	✓	✗	Atenção
EE MATTA MACHADO	7,22	x	1,00 = 7,2	✓	✓	✓	Manter
EE PROFESSOR JOSE AUGUSTO NEVES	5,18	x	0,99 = 5,1	✓	✗	✗	Atenção
EE PROFESSORA GABRIELA NEVES	5,04	x	1,00 = 5,0	✓	✓	✗	Melhorar
EE PROFESSORA ISABEL MÖTTA	6,58	x	0,98 = 6,5	✓	✓	✓	Manter
EE PROFESSORA JULIA KUBITSCHEK	6,03	x	1,00 = 6,0	✗	✗	✓	Atenção

Fonte: <http://www.qedu.org.br/cidade/1350-diamantina/ideb/ideb-por-escolas>

4.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Nesta fase, o pesquisador deve explicitar ao leitor, como se pretende tratar os dados a coletar, justificando a razão pela qual considera adequada aos ideais do projeto. Na forma qualitativa, os dados são codificados, apresentados de maneira mais estruturada e analisados, (VERGARA, 2003). Para tal, as entrevistas foram gravadas utilizando-se um gravador portátil e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador na íntegra, para facilitar o entendimento das respostas, bem como evitar interpretações equivocadas.

4.3.1 Técnicas de Análise

A análise de conteúdo envolve a investigação científica, abrangendo o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, uma vez que busca a codificação do material de caráter qualitativo, Minayo (2006). Para Bardin (2011), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de proporcionar deduções lógicas e justificadas, relativas às origens das mensagens levadas em consideração, observando o emissor e o contexto em que está inserido.

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. Nesta pesquisa, a análise dos dados foi embasada nas seguintes normas de validade citadas por Minayo (2006):

- a) transcrição e revisão dos relatos dos entrevistados;
- b) leitura e valorização do material coletado;
- c) estruturação dos dados registrados nas entrevistas;
- d) organização do material, de forma a contemplar todos os aspectos levantados no roteiro.

Com o intuito de alcançar as respostas cabíveis para a conclusão do estudo, e auferir os resultados almejados, os dados foram tratados de forma qualitativa, coletados por meio da entrevista semiestruturada, por pauta e interpretados através da análise de conteúdo, que permite ao pesquisador, na percepção de Roesch (2005), entender e capturar a perspectiva dos entrevistados e o mesmo deve categorizar as respostas abertas, a fim de possibilitar sua interpretação, levando ao pesquisador na concepção de Bardin (2011), a uma segunda leitura da comunicação, baseada na inferência. Essa nova compreensão do material textual visa revelar o que está escondido, latente, ou subentendido na mensagem.

5 AS ESCOLAS PESQUISADAS

Nesta seção serão apresentados os históricos das escolas estaduais, que foram objetos da presente pesquisa, a saber: a Escola Estadual Matta Machado e a Escola Estadual Professora Isabel Motta. Estas duas escolas possuem respectivamente os índices 7,2 e 6,5 no IDEB. De acordo com os padrões estabelecidos, as escolas atingiram a meta, cresceram no IDEB e atingiram meta 6,0, motivos pelos quais foram objetos da pesquisa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS

5.1.1 Escola Estadual Matta Machado

A Escola Estadual Matta Machado está localizada atualmente, na Rua Macau do Meio, 307, centro, na cidade de Diamantina – Minas Gerais. Foi criada pelo decreto Nº 2.091, de 20 de setembro de 1907, assinado pelo então governador João Pinheiro da Silva, recebendo inicialmente o nome de Grupo Escolar da Cidade de Diamantina. Em 1926, foi denominada Grupo Escolar Matta Machado. Com a Resolução Nº 810, de 6 de julho de 1974, passou a ser chamada de Escola Estadual Matta Machado de 1º Grau. Em 1974, recebeu o nome de Escola Estadual Matta Machado, em homenagem a João da Matta Machado Júnior, que pertencia a uma família do município (Regimento Escolar, 2013).

A escola funcionou inicialmente na Praça Conselheiro Mata, 11, centro da Cidade de Diamantina, onde funciona nos dias atuais, a Câmara Municipal da cidade de Diamantina. No ano de 1935, passou a funcionar na Rua Macau do Meio, 338, onde funciona a Escola Estadual Professor Leopoldo Miranda, permanecendo neste endereço até meados de 1972. No final do ano de 1972, com a construção do prédio próprio, mudou-se para o endereço onde funciona até os dias atuais.

Quanto à infraestrutura física, o prédio é composto por dois andares e um térreo. Devido a época de sua construção, não possui acesso para as pessoas com necessidades especiais, sendo composto por escadas desde a entrada principal. Resta salientar que, a escola está localizada na região central da cidade de Diamantina, que é Patrimônio Cultural da Humanidade. O prédio foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico

Nacional (IPHAN), que não autoriza mudanças na parte arquitetônica, no intuito de preservar o contexto histórico-cultural do local. Entretanto, como a escola possui um amplo terreno e possui entrada em duas ruas, existe um pensamento em adaptar uma entrada para pessoas com necessidades especiais. Porém, a realização do projeto demanda tempo e investimento financeiro por parte dos órgãos estaduais.

Quadro 6: Infraestrutura da Escola Estadual Matta Machado

Destinação	Quantidade
Salas de aula	11
Sala para Biblioteca	01
Sala de Informática	01
Recepção e secretaria	03
Sala da Supervisão	01
Sala da Direção	01
Cantina	01
Quadra de esportes coberta	03
Banheiros	07
Sala de arquivo	01

Fonte: Retirado do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Matta Machado.

As salas de aulas são arejadas, com tamanho satisfatório, com capacidade média para 30 alunos por sala. As salas são simples e não possuem equipamentos eletrônicos como televisor, datashow ou similares. Existe em cada sala um quadro negro, cortinas e armários para guardar os materiais como livros, trabalhos escolares. Em quase todas as salas há o alfabeto pintado nas paredes, acima do quadro negro.

Há em cada andar dois banheiros, sendo um destinado para o público masculino e outro destinado ao público feminino. Na área administrativa e pedagógica, onde funciona a secretaria, supervisão e direção, existe também um banheiro destinado aos funcionários.

No térreo, onde os alunos ficam reunidos à espera do sinal para iniciar as aulas, ficam a cantina, cozinha e um pátio coberto. A área destinada às aulas de educação física possui uma quadra sem cobertura, além de um grande espaço cimentado.

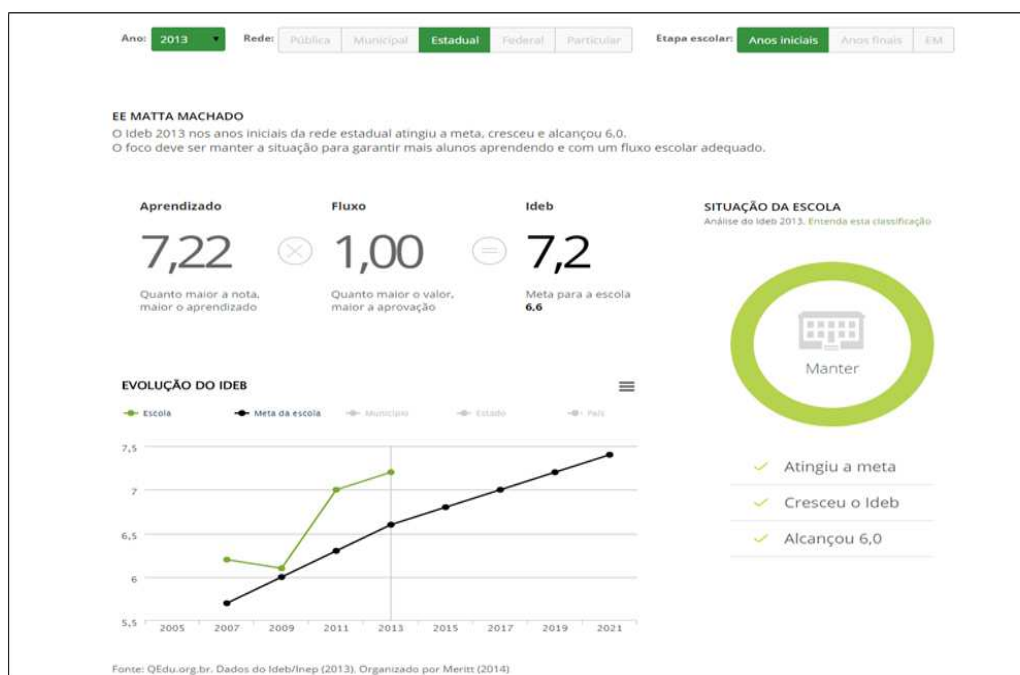
A escola funciona nos períodos matutino e vespertino, atendendo aproximadamente 530 (quinhentos e trinta) alunos, distribuídos em vinte e duas turmas heterogêneas. Oferece à comunidade escolar ensino do primeiro ao quinto ano do ensino fundamental, sendo os alunos com faixa etária entre seis e onze anos de idade, de diferentes bairros da cidade.

Cabe destacar a grande procura de pais por esta escola, devido a boa reputação que

possui na cidade, como também dos bons resultados que apresenta nas avaliações externas realizadas pelo MEC. Outro fator importante é a expressiva participação dos pais dos alunos nas reuniões escolares e um colegiado atuante.

A referida escola apresenta a nota 7,2 no IDEB, relativo ao ano de 2013. Cabe salientar que esta média estava prevista para o ano de 2021, conforme demonstrado na figura 4 abaixo.

Figura 4: IDEB da Escola Estadual Matta Machado



Fonte: QEdu.org.br. Dados Ideb/Inep (2015).

5.1.2 Escola Estadual Professora Isabel Motta

A Escola Estadual Professora Isabel Motta foi criada pelo Decreto Nº 6525, de 24 de março de 1962, sendo o funcionamento autorizado através da Resolução da Secretaria do Estado de Educação Nº 7217, de 10 de outubro de 1963. Oferece atualmente à comunidade o Ensino Fundamental (anos iniciais e finais), Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Funciona na Rua Elvira Ramos Couto, 319, Bom Jesus, na cidade de Diamantina – Minas Gerais.

A escola foi criada por ato do Governador José de Magalhães Pinto, recebendo, inicialmente, a denominação Escolas Combinadas Professora Isabel Motta. Seu nome

“Professora Isabel Motta” foi escolhido em homenagem a uma professora, que tinha o sonho de criar a escola.

Desde a sua construção datada do ano de 1963, haja vista o pequeno número de salas, a escola passou por inúmeras modificações, no intuito de ampliar sua estrutura física, para proporcionar aos alunos um ambiente melhor. No período de 1978 a 1983, a escola sofreu a primeira ampliação predial. Nesta ocasião, a escola construiu três novas salas de aula, para atender desde a pré-escola até o quinto ano do ensino fundamental. Em 1993, conseguiu a construção de sua biblioteca que recebeu o nome de “Castro Alves”.

No ano de 1996, devido à grande procura por matrículas, principalmente pelos moradores dos bairros: Bom Jesus, Pedra Grande e Bela Vista, a direção da escola, elaborou um projeto para a construção do 2º pavimento e através de gestão junto à 11ª Superintendência Regional de Ensino e do Governo do Estado de Minas Gerais, ela conseguiu apoio financeiro. Foram construídas mais três salas de aulas e uma sala de música. Posteriormente, em 1997, houve alteração da entrada principal, com a eliminação da escada e construção de uma rampa, adaptando o espaço às pessoas com necessidades especiais. Houve, por último, em 2013, a reforma do telhado e da rede elétrica.

É possível perceber que a escola teve diretores empenhados tanto para a melhoria da infraestrutura física, quanto para a qualidade do ensino. Em seu Regimento Escolar, atualizado em 2015, na página 15, há destaque para a seguinte passagem: “No decorrer de vários anos, os diretores se empenharam para que a escola continuasse formando e informando os alunos de forma consciente, levando-os à aquisição do saber pautado na ética, respeito e amor ao próximo”.

Quadro 7: Infraestrutura da Escola Estadual Professora Isabel Motta

Destinação	Quantidade
Salas de aula	10
Sala para Biblioteca	01
Sala de Informática	01
Secretaria escolar	01
Sala do Setor de Pessoal e Contabilidade	01
Sala do Setor de Contabilidade	01
Sala da Supervisão	01
Sala da Direção	01
Sala dos Professores	01
Cantina/cozinha	01
Refeitório	01
Quadra de esportes	01
Banheiros	04
Sala de arquivo	01

Fonte: Retirado do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Professora Isabel Motta.

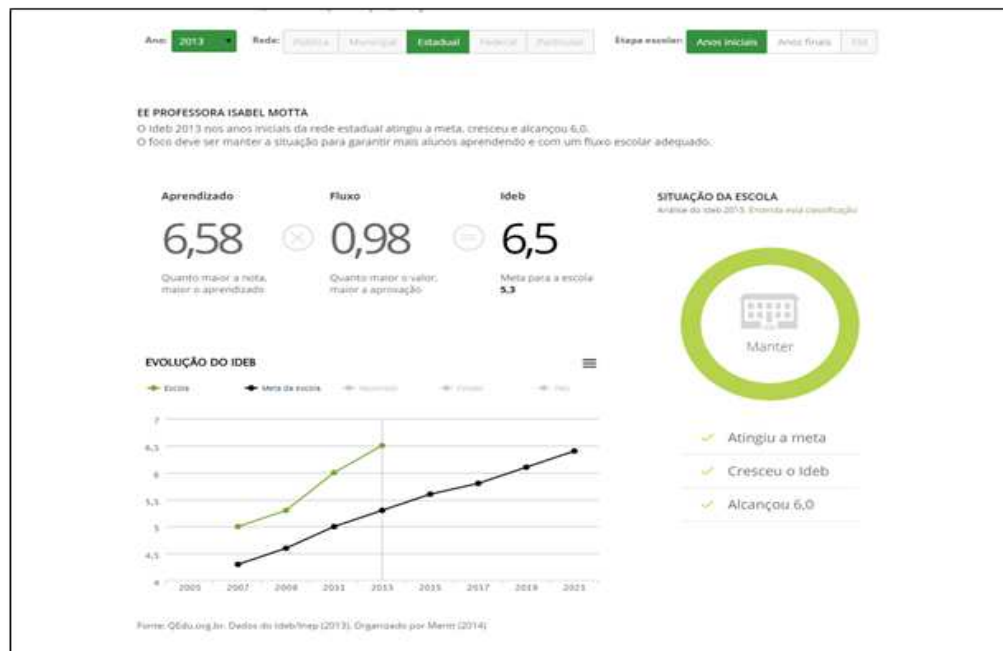
As salas de aulas são arejadas, com janelas e basculantes, com tamanho satisfatório, com capacidade média para 40 alunos por sala. Somente algumas salas possuem equipamentos eletrônicos como televisor e DVD. Existe em cada sala um quadro negro. Apenas as salas do ensino fundamental (anos iniciais) possuem armários para guardar os materiais como livros, cadernos e trabalhos escolares dos alunos. As salas de aula não possuem cortinas e a claridade impossibilita a utilização de recursos multimídia. Quando há a necessidade de utilizá-los, os professores improvisam com cortinas que trazem de casa ou colocam cartolinas nas janelas.

Devido à pequena área do terreno, a quadra esportiva, coberta, foi construída em um terreno localizado bem próximo à escola. Na quadra também são realizados eventos escolares como feiras, reuniões com pais, festa junina, dentre outros.

Há dois banheiros para utilização dos alunos, sendo um destinado para o público masculino e outro destinado ao público feminino. Na área administrativa e pedagógica onde funcionam a secretaria, supervisão e direção, existem também dois banheiros destinados aos funcionários. A escola funciona nos três turnos: matutino, vespertino e noturno, atendendo aproximadamente 722 (setecentos e vinte e dois) alunos. O turno matutino é destinado às turmas do 9º ano do Ensino Fundamental e todas as turmas do Ensino Médio. À noite funcionam as turmas da Educação de Jovens e Adultos. No período vespertino são atendidos os alunos do 1º ao 8º ano do Ensino Fundamental.

É importante salientar que a pesquisa se restringirá aos anos iniciais, do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, onde a escola obteve média de 6,5 no IDEB.

Figura 5: IDEB da Escola Estadual Professora Isabel Motta



Fonte: QEdu.org.br. Dados Ideb/Inep (2015).

5.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Esta parte do trabalho foi destinada para a apresentação dos procedimentos de transcrição, codificação e interpretação das entrevistas realizadas com os diretores. Tendo em vista que os dois diretores puderam se expressar livremente ao serem questionados, as entrevistas em profundidade realizadas, foram capazes de produzir um conjunto de dados que, após transcritos, foram submetidos à análise de conteúdo.

5.2.1 Organização da Análise

Inicialmente, as entrevistas foram transcritas de forma integral, gerando um conjunto de dados que expressam discursos sobre fenômenos, que podem ser lidos, descritos e interpretados, correspondendo a uma multiplicidade de sentidos que a partir deles podem ser construídos (MORAES, 2003).

Foi realizada uma pré-análise das entrevistas transcritas, a partir de uma leitura fluente, no intuito de estabelecer o contato inicial com as informações prestadas pelos entrevistados e conhecer a estrutura das falas. Nesta fase, cada entrevista foi lida de uma forma livre, buscando encontrar elementos que fizessem sentido em seu contexto.

Como técnica, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, tendo em vista que o objetivo era identificar as competências empreendedoras presentes no perfil dos diretores das escolas com melhor IDEB de Diamantina, por meio de uma análise qualitativa descritiva que possui a tendência de conservar a forma literal dos dados. Tal método possibilitou desvelar temas emergentes nas falas dos entrevistados, sobre a concepção da figura do diretor, do corpo escolar, dos anseios e necessidades pessoais e profissionais.

Na etapa de codificação e categorização das entrevistas, foi realizada uma leitura criteriosa e profunda, explorando as palavras e respostas dos entrevistados, bem como a separação e o isolamento de cada fração significativa, que foram sendo codificadas e reconhecidas. Segundo Moraes (2003, p. 196) ‘é preciso salientar que este processo de análise, é um processo exigente e trabalhoso. Somente, se assim considerado, possibilita atingir o rigor e a qualidade que se espera de uma análise qualitativa’. Nesta fase, o estudioso realizou leitura e releitura nos textos transcritos para familiarizar-se. Em seguida, foi feita a classificação do material, adotando as categorias pelo método dedutivo onde as categorias são denominadas *a priori* e funcionam como “caixas” onde as unidades de análise serão colocadas ou organizadas (BARDIN, 1977). Justifica-se o método, uma vez que buscou-se identificar as competências com base nas definições de Man e Lau (2000).

Em seguida, partiu-se para a interpretação das entrevistas, na perspectiva de produzir as explicações que atendam ao problema de pesquisa e as questões que motivaram a investigação. Para Moraes (2003), nesta fase, são criadas condições para a emergência de interpretações criativas e originais, produzidas pela capacidade do estudioso em estabelecer e identificar relações entre as partes e o todo.

É importante ressaltar que, não se pode assegurar uma completa isenção causada por reflexos de interpretações do próprio autor. Entretanto, foi tomado cuidado no sentido de evitar preconceções sobre os temas. Buscou-se dedicar tempo e esforço, no sentido de desvendar as interpretações feitas pelos próprios entrevistados.

5.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão relatados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, com o objetivo de buscar responder ao problema de pesquisa: quais competências empreendedoras podem ser identificadas no perfil dos diretores das escolas estaduais, com melhor desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do município de Diamantina?

Inicialmente é descrita de forma sucinta a história dos diretores. Em seguida, com base nas percepções colhidas a partir da análise dos dados, são apresentadas as correlações feitas entre as competências e os diretores.

5.3.1 Primeiros contatos

Conforme descrito nas seções 5.1.1 e 5.1.2, as escolas na qual a pesquisa foi realizada pertencem à cidade de Diamantina, localizada no norte de Minas Gerais. Cabe realizar o registro de algumas impressões obtidas nos primeiros contatos com os diretores pesquisados. Algumas dessas impressões foram registradas em notas no diário de campo, datadas de 13 e 15 de maio de 2015, respectivamente, quando o estudioso entrou em contato por telefone com as escolas A e B.

“Era uma quarta-feira, às 15h00, e eu estava apreensivo para agendar um contato pessoal, para explicar sobre o projeto e a possibilidade de participação do entrevistado. Quando liguei, a secretária me informou que, infelizmente, o diretor estava terminando a análise das provas, juntamente com a supervisora e solicitou que eu retornasse a ligação às 17h00”. Esta informação me remeteu automaticamente às atribuições dos diretores com a parte pedagógica, que é considerada a base da educação e da direção, segundo o Manual do Diretor.

Ao retornar a ligação no horário combinado, fui atendido de forma cordial e muito simpática pelo diretor, que prontamente agendou nossa primeira conversa pessoal para o dia seguinte, na parte da tarde. A informalidade na nossa conversa pessoal me surpreendeu. Ele se mostrou totalmente aberto a participar, citou, inclusive, nomes de outros pesquisadores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas na escola. Percebe-se que realmente era uma escola aberta às pesquisas e em acolher seus estudiosos.

Na escola B tive inicialmente um contato muito grande com a Vice-Diretora. Ela participa do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência, sendo seu papel acompanhar estagiários da UFVJM em determinada disciplina. Percebi que seu engajamento com a universidade e por me apresentar enquanto servidor e mestrando da mesma instituição, colaboraram para a nossa aproximação. Imediatamente, disponibilizou para consulta e anotações, o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico da escola. Neste dia, não encontrei o diretor e agendei nova visita para a semana seguinte.

Em ambas as escolas foram feitas anotações relativas ao Regimento Escolar e Projeto Político Pedagógico no diário de campo, pois, não foi permitido fotocópias de tais documentos. Entende-se pelo estudioso que, *a priori*, são documentos públicos, no entanto, não havia motivos para discordar em copiá-los manualmente.

Posteriormente, percebeu-se que ficar na mesma sala dos diretores e acompanhar um pouco do dia-a-dia da escola, seria extremamente enriquecedor para a pesquisa. Iniciavam, assim, os primeiros contatos com os documentos escolares que seriam necessários, para que este estudioso ficasse mais próximo com o *locus* da pesquisa.

Foi necessário comparecer em cada escola por uma semana, sempre no período da tarde, para realizar a leitura e anotações. Neste período, foi possível perceber a correria do cotidiano dos diretores. As duas escolas possuem algumas semelhanças, como cartazes espalhados pelas paredes e no quadro de avisos, os quais informavam sobre os trabalhos realizados pelos alunos e as datas para os compromissos agendados, o sinal tocando de 50 em 50 minutos, interrupções de pais, professores e secretários que procuram resolver pendências ou transferir telefonemas aos diretores.

Uma das escolas foco do estudo, da qual o estudioso foi aluno, permanece intacta na forma estrutural. Os desenhos pintados nas paredes mudaram, mas a estrutura física permanece inalterada. Foi possível reencontrar, nos momentos em que estava na sala de espera, com pessoas que foram professoras do autor desta pesquisa e que estão na escola até hoje. Uma cumprimentou-me dizendo: “Felipe, você aqui? Já foi atendido? Expliquei sobre a minha pesquisa, que envolvia a escola e informei que aguardava o diretor. No decorrer da nossa breve conversa, ela disse que já havia aposentado de um cargo, mas continuava dando aulas para aposentar do segundo cargo”. No cenário atual, é comum, a grande maioria dos professores estaduais possuírem dois cargos.

Em suma, fiquei muito satisfeito com a receptividade de ambas as escolas, seja pelos secretários, vice-diretores e diretores. Mesmo sendo o foco da pesquisa somente os diretores, tive a oportunidade de conviver, mesmo que por um período curto, com as demais pessoas da escola.

As entrevistas foram realizadas nos dias 04 e 10 de agosto de 2015, com os diretores A e B, nas respectivas escolas. Uma entrevista ocorreu no Laboratório de Informática, uma sala tranquila e sem movimentações de pessoas. A outra na sala da própria direção. Todas foram gravadas com a devida autorização e ciência dos entrevistados.

A disponibilidade, simplicidade e boa vontade de um entrevistado em poder participar do presente estudo, chamou minha atenção. Ao final, quando perguntado se gostaria de acrescentar algo que porventura não havia perguntado, respondeu: “Nem sei se falei tudo certo. Eu falei o mais simples possível, porque é meu ponto de vista. Se precisar de alguma coisa para completar, você pode voltar aqui que eu respondo. (Diretor A)

5.3.2 Os diretores

Conforme exigência no parecer do Comitê de Ética e Pesquisa, os diretores das escolas não foram identificados nominalmente no decorrer deste estudo. Assim, adotou-se como padronização chamá-los de “diretor A” e “diretor B”.

O diretor A tem graduação em Pedagogia, com habilitação em Administração escolar e Inspeção, com pós-graduação em Psicopedagogia. Possui 22 (vinte e dois) anos de trabalho na rede estadual de ensino, sendo que destes 06 (seis) anos atuou com cargo em comissão, na área administrativa, como secretária escolar. Trabalha na escola na docência há 10 (dez) anos e possui 11 meses de direção. O diretor B tem graduação em Ciências Sociais e Direito, com pós-graduação em Geografia Regional. Possui 29 (vinte e nove) anos de trabalho na rede estadual de ensino, sendo deste total 11 (onze) anos na função de diretor. Trabalha na escola há 13 (treze) anos.

Sobre a escolha pelo magistério, responderam:

“Eu era louca para ser professora, porque minhas irmãs mais velhas, todas eram professoras. Minha mãe também dava aulas na roça, no Mobral, e a gente acompanhava esse processo e toda vida achei que era lindo ser professora. E assim,

não errei, pois, é uma coisa que eu amo. Não foi só sonho não, porque eu adoro trabalhar na educação. Já tive a oportunidade de trabalhar no ensino médio, mas eu gosto mesmo é dos anos iniciais, mas propriamente alfabetização” (Diretor A).

“Eu me sinto bem realizado pelo magistério, mas minha história é cheia de aventuras. Eu fui garçom em armazém, tive 4 anos e 11 meses na polícia militar, mas meu sonho era ser da área de educação. Em 1978, eu fui estudar em Sete Lagoas e prestei vestibular para Direito, porque era o sonho do meu pai e eu também trabalhava na polícia. Fiz o curso para satisfazer um interesse dele. Paralelo ao curso de direito, resolvi fazer Ciências Sociais. Após formação em Ciências Sociais, coloquei pasta para trabalhar na educação. Nunca prestei o exame da ordem para exercer a profissão de advogado. Comecei e me apaixonei pela educação. Desisti da carreira militar, fiz pós-graduação em Geografia Regional e, graças a Deus, fiz a escolha certa em minha vida. Você tem que fazer aquilo que você gosta. Muita gente faz da educação, um bico. Acho que na educação ou você faz bem feito ou não faz. E foi aí que eu ingressei na área e me apaixonei e se fosse para eu começar tudo de novo, eu começaria” (Diretor B).

Pode-se perceber nas falas dos dois diretores, a satisfação e doação pela educação. São pessoas realizadas pelo que fazem e, muitas vezes, por isso, trabalham com tanto zelo e empenho. Expressam que fizeram a escolha certa por ser algo que “amam fazer”, como também, que “começariam tudo novamente” caso fosse preciso.

No que tange a influência da família ou pessoas do âmbito mais afetivo na decisão profissional, tiveram diferentes respostas.

“Acho que sim. Minha mãe e minhas irmãs eram minhas professoras. Acho que teve essa influência, mas se eu não gostasse, faria como algumas irmãs, que tinham vontade de serem professoras, não gostaram e saíram do magistério. Eu adorei, gostei mesmo e permaneci até hoje”. (Diretor A)

“Não teve influência nenhuma, foi por pura vocação. Inclusive meu pai queria que eu fosse advogado, por já estar na carreira militar”. (Diretor B)

Apesar das competências empreendedoras serem traços dos indivíduos, que podem ser influenciados pela experiência de vida, educação, contexto familiar, grau de instrução e variáveis demográficas, percebe-se que no presente estudo, que em um caso teve influência do grupo familiar e em outro caso não.

A discrepância nas respostas remeteu o estudioso a pensar sobre a questão de gênero, principalmente na década de 1980. Os homens em sua grande maioria eram estimulados pelos pais a seguir a carreira militar e o magistério era exercido em grande percentual por pessoas do sexo feminino. Trata-se apenas de uma observação do autor deste estudo, haja vista que a relação de gênero não é foco deste trabalho, porém, pode justificar ou clarear o motivo da discrepância nas respostas.

Foi possível auferir que ambos os diretores possuem paixão pela educação e buscam exercer seu trabalho da melhor maneira possível. Feita a explanação inicial sobre quem são os diretores entrevistados, passaremos a identificar as competências empreendedoras existentes em cada perfil.

5.3.3 Competências de Oportunidade

Ao iniciar a análise dos dados coletados nas entrevistas, percebe-se que os entrevistados são pessoas empenhadas em realizar um bom trabalho nas escolas em que atuam e, principalmente, com a qualidade do ensino. Tal constatação deve-se à preocupação dos diretores em elevar o nível da escola e crescer nos índices das avaliações internas e externas. Para isso, adotam meios diversificados para buscar a participação da comunidade escolar, principalmente, dos pais. A respeito da participação dos pais nas reuniões, o diretor respondeu:

“Aqui a participação é muito grande, quase 100% (cem por cento). A família aqui na escola é uma bênção pra gente. Tudo que a gente precisa, claro que temos exceções, mas, na maioria das vezes, podemos contar com os pais para fazer quadrilha, excursões, eventos. Eles estão prontos para tudo. Se você quiser fazer uma excursão fora que depende de carro eles se prontificam a fazer vaquinha para pagar ônibus, ou dispõem de carros próprios. Aqui a família participa demais do dia a dia da escola. E eu acho que é um grande fator para nossa escola. A família cobra muito, mas tem direito porque ajuda muito” (Diretor A).

“Sempre usamos estratégias para trazer pais para a escola. Na reunião geral eu sempre faço uma coisinha simples, pois, percebi que a comunidade só vem à escola quando tem a possibilidade de ganhar alguma coisa. Então, eu sou meio pidão, sempre vou ao comércio e peço brindes. Faço um envelope bonito. Compro biscoito de polvilho, chá ou café e a hora que levantam para ir embora, no meio da reunião, eu sempre falo: oh gente não vão embora agora não, porque daqui a pouco eu vou fazer o sorteio dos brindes”(Diretor B).

Através de sorteio de brindes, percebe-se uma busca de oportunidade para garantir a participação e permanência dos pais nas reuniões escolares. Destaca-se que esta escola é situada em um bairro carente da cidade e oportunizar um simples lanche ou sorteio de brindes é uma estratégia que vai ao encontro dos anseios dos pais. Em contrapartida, o diretor A destaca a grande participação dos pais no cotidiano escolar, enfatizando que a família cobra muito, mas tem direito de cobrar, uma vez que é engajada nos eventos escolares.

Os dois diretores, mesmo inseridos em realidades diferentes, conseguem identificar, cada um à sua maneira, pontos favoráveis no cenário aos objetivos escolares, transformando

as potenciais chances em ações positivas. O diretor B ao disponibilizar brindes, consegue que os pais participem da reunião até o final. O diretor A como já possui o cenário favorável com a maciça participação dos pais nas reuniões, percebe a cobrança da família, para que o serviço seja realizado da melhor forma para atingir a expectativa dos pais. O diretor A fez a seguinte afirmação: “a escola assusta, por causa do nome que tem, a escola é muito grande e a família muito exigente”.

Outra característica que pode ser identificada como competência de oportunidade é a realização de parcerias com as universidades existentes na cidade.

[...] como eu falei, as parcerias que a escola tem que fazer. Até 2007 tínhamos a FAFIDIA e depois que acabou veio a UNOPAR e mais recente, os cursos de licenciatura na UFVJM. Sempre abri espaço para os estagiários, mas sempre exigi o retorno deles. (Diretor B)

Na escola A as parcerias são realizadas dentro da própria escola com a realização de projetos, principalmente na área da leitura. “Tem também os projetos que a escola realiza. O que fez com a gente ganhasse foram os projetos de leitura e matemática e sempre com o apoio das gestoras anteriores”. O termo “ganhasse” utilizado pelo diretor A refere-se ao melhor IDEB do município.

Considerando que a competência de oportunidade inclui também requisitos como experiência anterior na função, atividades promocionais e informações sobre o mercado, os dois diretores possuíam experiência prévia na área administrativa, antes de assumirem a direção.

“Trabalhei como secretária de escola e a gente acaba tendo uma ligação muito direta com o diretor. Não era aqui em Diamantina, era em Couto de Magalhaes de Minas, e eu ajudava muito a diretora na parte administrativa, porque eu era encarregada de trazer as coisas relacionadas à Superintendência para resolver aqui” (Diretor A).

“Sim, tinha a experiência de um mandato como Vice-Diretor em outra escola. Eu, como vice-diretor, elaborei o projeto e implantei o ensino médio lá” (Diretor B).

No entanto, relatam que a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, não vem promovendo cursos relacionados à gestão escolar para seus diretores.

“Vai fazer um ano que estou na direção e nunca teve. Aliás, teve um encontro na Superintendência, em junho, para apresentar a nova equipe, porque tinha mudado de superintendente. Curso relacionado à gestão, não teve não. Claro que quando tenho alguma dúvida e dificuldade eu vou lá e, se eu busco, eles me atendem. Mas curso de capacitação não proporcionou nada por enquanto não” (Diretor A).

“Não, se depender do governo é difícil. Quando têm que fazer lançamento de projeto eles chamam e apresentam com a proposta pronta e acabada. A escola que eu quero

e almejo deve está inserida dentro dos valores da comunidade, do que precisa ser resgatado. O estado não dá abertura, pois, os projetos vêm prontos e acabados e, muitas vezes, quando você está no meio de um projeto, ele é interrompido. As burocracias da vida impedem a continuidade de muitos projetos que são bons (Diretor B).

Está é uma situação preocupante, uma vez que os diretores não possuem formação na área administrativa e, sim, em licenciaturas. O governo do estado ao estabelecer as funções dos diretores e ao elaborar suas atribuições baseadas no tripé pedagógico, administrativo e financeiro, esperava que promovessem ações, para que tais funções fossem executadas da melhor maneira possível.

5.3.4 Competências de relacionamento

As competências de relacionamento estão atreladas a atração de novos recursos, a capacidade de possuir uma imagem que transmita confiança, boa reputação e boa conduta, juntamente com a rede de relacionamentos. Neste contexto, a transição da sala de aula para a direção ocorrida com o diretor A, que se deu por indicação, uma vez que quem estava na direção deixou o cargo para tomar posse em outro concurso, chama bastante atenção:

“ Quando o colegiado me chamou pela primeira vez, eu falei que não queria e eles alegaram que a Superintendência Regional de Ensino indicaria alguém de fora da escola. O colegiado o tempo todo, durante esses dois meses acompanhou todo o processo e em nenhum momento eles cruzaram os braços. Foram atrás do Superintendente, encaminharam ofício à SEE, fizeram de tudo, não acomodaram e lutaram. Por duas vezes nesse período o Colegiado me chamou e eu falei que minha resposta era não, que eu não tinha a intenção de ser diretor naquele momento. Ai quando chegou ao ponto que a SEE publicou edital aos interessados, informando da vaga de Diretor da nossa escola, apareceram três candidatas e o Superintendente reuniu com o Colegiado para apresentar os nomes, com o processo formalizado para nomear a indicação do colegiado. O Colegiado falou que não aceitaria as candidatas porque elas não tinham o perfil da nossa escola. Olha para você ver como nosso colegiado é atuante e não desiste fácil não. Eu me lembro de que isso foi numa sexta-feira e o colegiado veio em cima de mim. Lembro que eu tinha compromisso no sábado de manhã e estava no salão. Eles foram no salão, foram na minha casa e falaram que tinha uma reunião comigo aqui na escola urgente, porque na próxima semana publicaria a nomeação do novo diretor. Eu lembro que vim para a escola às 19h30 da noite e o colegiado fez uma ata comigo, aceitando o cargo. **Eles me convenceram, falaram que eu tinha que aceitar, que eu acompanhava a parte pedagógica, que eu conhecia a escola.** Eu não tive tempo de pensar direito o que era ser diretora (Grifo do autor) (Diretor A)”.

Constata-se que mesmo inicialmente não pensando em assumir a direção, o colegiado não mediu esforços, até convencer o diretor A para assumir o cargo. Acredita-se que essa confiança foi devido o trabalho realizado como docente e o compromisso em acompanhar a parte pedagógica da escola, levaram o colegiado a insistir até a aceitação do cargo e não

aceitar que uma pessoa extraquadro assumisse a direção da escola. O colegiado não indicaria uma pessoa que não tivesse uma boa reputação na escola e que não transmitisse confiança.

O Diretor B já almejava ser diretor e quando colocou seu nome para apreciação da comunidade também enfrentou desafios de relacionamentos.

Eu enfrentei um desafio por vir a substituir uma pessoa que estava há muito tempo na direção da escola, que tinha uma liderança política muito grande em Diamantina. Ela tinha um grupo formado dentro da escola e foi um tabu vencer esse grupo. Meu maior desafio foi enfrentar essas pessoas, mas graças a Deus, com muita prudência, coerência e determinação, consegui. **Eu representava uma proposta nova de gestão e procurei envolver a comunidade. A comunidade foi reconhecendo a importância de participar da escola e hoje somos a segunda escola de Diamantina em número de alunos** (Diretor B) (Grifo do autor).

Representar uma proposta nova de gestão também é um desafio, e saber se posicionar frente as situações é essencial. Realmente para conseguir vencer uma eleição é necessário integrar a comunidade, uma vez que além da certificação necessária para ser diretor, na fase seguinte é realizada a consulta à comunidade e a maioria dos votos é composta pelos alunos e pais de alunos.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, principalmente dentro da escola, houve uma unanimidade nas respostas: “O que foi mais difícil e ainda é, é a gestão de pessoas. Inclusive, eu acho que todos os professores deveriam passar por uma cadeira desta, para ver a dificuldade que é gerir tudo na escola”. (Diretor A). “Desafio de sala de aula para direção eu não vi não. O maior desafio que eu vejo na direção hoje é você trabalhar a gestão de pessoas”. (Diretor B).

Nas falas é nítida a dificuldade de se trabalhar com um grande volume de pessoas que possuem opiniões e posturas diferentes. Acredita-se que deveria ser realizado pela Secretaria Estadual de Educação, cursos voltados para a gestão de pessoas no ambiente escolar. Não se pode restringir a gestão de pessoas às formalidades como folha de pagamento ou contagem de tempo, é preciso pensar em algo mais amplo que envolva a satisfação, motivação, qualidade de vida no serviço, dentre outras. Repensar nestes pontos é importante, pois, diante das atribuições pedagógicas, administrativas e financeiras, ambos os diretores responderam que o maior desafio a ser enfrentado consiste em lidar com as pessoas.

Todavia, mesmo considerando como maior desafio a gestão de pessoas, os diretores acreditam possuir um bom relacionamento com a equipe escolar.

“Eu, particularmente, não gostaria que ninguém mudasse em nada no tratamento comigo, porque eu sou colega igual todo mundo. Não é porque estou aqui que eu quero mandar, impor. Eu sou democrático. Para você ver eu tenho que fazer uma reposição de um dia de paralização e amanhã que eu vou resolver, porque vou pedir a opinião delas (professoras), para ver o dia que elas acham melhor. Graças a Deus toda vida tive um relacionamento muito bom enquanto professora, com todos da escola, com os pais também nunca tive problemas” (Diretor A).

“Em termos de relacionamento é um pouco complicado. Eu acho que estou bem com todo mundo. Tenho um bom relacionamento com todos. Hoje as nossas propostas são bem aceitas e eu acredito no trabalho deles (professores e especialistas). O reconhecimento da escola não é mérito meu, é nosso. Somos uma equipe. Cada um tem cumprido com muita postura e ética seu papel” (Diretor B).

5.3.5 Competências conceituais

Para relacionar as competências conceituais no contexto escolar, pensou-se em identificar dentre as respostas dos entrevistados, quais ações estariam relacionadas a perceber o ambiente e situações por ângulos inovadores ou, principalmente, de forma positiva.

“Se você não procurar inovar na educação, você vai ficar para trás. A escola ficará arcaica onde as coisas não vão funcionar. A escola é um laboratório da universidade. Se eu não buscar parcerias e pessoas para trazer coisas novas, os alunos perdem interesse pela escola. Informações melhores eles tem dentro de casa e na internet. A escola tem que renovar e buscar parcerias, para mudar o conceito do que é a sociedade que nós almejamos” (Diretor B).

“Eu tenho buscado ler muito, principalmente dentro da minha área. Eu falo o seguinte: se for pra eu entrar e dar uma aula de geografia, eu dou. Inclusive, dependendo da situação, se faltar um professor eu dou aula, sem entrar no mérito do conteúdo do professor e com toda ética, eu dou uma aula de geografia. Eu estou diretor, eu sou professor e tenho que zelar muito por isso” (Diretor B).

“Busco ler muito e conversar com pessoas mais experientes. Eu gosto muito de conversar, questionar e correr atrás das legislações novas, dessas coisas que estão mudando todo dia. Se a gente não atualizar, fica perdido e não dá conta” (Diretor A).

Tais afirmações remetem imediatamente à questão levantada na seção 5.3.4 na qual, os diretores afirmaram que a SEE ultimamente não está oferecendo cursos de capacitação relacionados ao trabalho da gestão.

Todavia, revela-se que esses dois diretores buscam a atualização constante do conhecimento, principalmente por meio de leituras constantes. Estar atento aos novos acontecimentos, às mudanças de legislação, práticas pedagógicas e da gestão, pode ter colaborado, para que as escolas apresentassem os melhores índices do IDEB no município de Diamantina.

Cabe destacar que o diretor A não participou do Progestão, um Programa de Gestão Educacional, tendo em vista que na ocasião de realização do referido curso, não almejava assumir a direção e, ainda, trabalhava com dois cargos, ou seja, em dois turnos.

“Eu acho que a prática é importante, mas a teoria faz falta, ainda mais num cargo assim de diretor. Não cheguei a participar do Progestão. Quando eu era professor não deu pra participar porque eu tinha dois cargos e na época não manifestei interesse. Se eu soubesse que seria diretor, tinha feito com toda certeza (risos)” (Diretor A).

Enquanto que o Diretor B participou do Progestão, porém, não se recordava em que ano, nem soube detalhar as vantagens da participação para sua atuação enquanto gestor escolar. “Sim, participei do Progestão. Antes para você ser candidato você precisava fazer o Progestão. O governo até propôs que haverá outro Progestão para eleição que, possivelmente acontecerá neste ano”.

O Progestão poderia ser um meio pelo qual os diretores teriam um maior embasamento no tocante à gestão, haja vista que possui como resultados esperados pelos cursistas o aperfeiçoamento da prática profissional nos seguintes campos da gestão escolar: “desenvolvimento institucional da escola, processo de ensino e aprendizagem, gestão participativa e convivência democrática e eficiência na gestão dos servidores, dos recursos financeiros e do patrimônio escolar”. (Fonte: <http://progestao.educacao.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=3>)

5.3.6 Competências de organização

Chamada de competência administrativa ou de organização essa competência relaciona-se com a capacidade de alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, englobando mecanismos de planejamento, organização, dirigir e controlar. É sabido que além das questões pedagógicas, os diretores são responsáveis por conduzir o administrativo e o financeiro das escolas, relacionando intimamente com as competências de organização.

Sobre esse quesito, buscou-se analisar nas respostas das entrevistas, pontos relativos à parte administrativa e financeira. O diretor A reconhece a dedicação e empenho da sua equipe administrativa, mas admite que quando assumiu a gestão, a parte administrativa e financeira foram desafiadoras.

“Aqui tanto o pessoal do financeiro quanto da secretaria é uma equipe muito boa, que tem muitos anos na escola. Então, é claro que a gente acompanha o desenvolvimento das atividades, mas elas também procuraram sanar as dificuldades, procurando a Superintendência ou esclarecendo dúvidas quando a inspetora visita a escola. Quando sai uma resolução temos o cuidado de encadernar, ler e discutir. Temos que atualizar”.

“O desafio na gestão da parte administrativa e financeira: apesar de ter na escola um ATB – Financeiro muito competente, a gente também tem que entender, porque eu tenho que assinar tudo. É assustador você ver na escola um montante de dinheiro e saber que você tem que prestar contas até dos centavos. Eu precisava de tempo para aprender e ele (ATB Financeiro) me ajudou muito”.

O diretor B afirma que o mais complicado e “chato” é o financeiro. Pela fala, pode-se perceber que nem tanto pela dificuldade em administrar as verbas e, sim, pela pouca quantidade de recursos para manter, como explicitado, a merenda escolar.

“O mais complicado é o financeiro. Na escola você tem que fazer milagres. Recebo uma pequena quantia para segurar a alimentação de 960 alunos, e desse valor tenho que tirar 30% (trinta por cento) para produtos da agricultura familiar. E os alunos ainda reclamam que a merenda podia ser mais e melhor. Tem que ser artista, porque falta muita coisa”.

Uma pergunta elaborada especificamente para esta seção consistia em saber se os diretores procuravam dividir o tempo entre as funções pedagógicas, administrativas e financeiras.

Tento dividir, mas não consigo cumprir infelizmente. Mas aqui a gente pára muito para atender pai, editoras, comerciantes, alunos. Acaba que tenho muitas interrupções ao longo do dia. Hoje mesmo, desde a hora que cheguei estou precisando fazer a distribuição de tarefas para o cronograma do segundo bimestre e até agora não consegui, pois, estava assinando um tanto de coisas (Diretor A) (Grifo do autor).

Tenho que cumprir 8 horas por dia e atender a todos os três: pedagógico, administrativo e financeiro. **É tão envolvente a escola que tem horas que você mistura tudo.** E tem que saber administrar todos (Diretor B) (Grifo do autor).

Quando indaguei sobre divisão do tempo, foi no intuito de identificar se eles seguem uma programação, com dias e horários previamente definidos para cuidar de cada assunto. Acredita-se que organizar o horário para atendimento das demandas é muito importante por otimizar o tempo, mesmo sabendo das possíveis e inesperadas interrupções que podem ocorrer ao longo do dia. Aliás, pode-se reservar dentro das 8 horas diárias um período para as prováveis interrupções.

5.3.7 Competências estratégicas

As competências estratégicas envolvem a escolha e implementação de estratégias. Relacionam-se com a percepção de tendências e no ajuste dessas ao ambiente em que estão inseridas. Na seara educacional, as competências estratégicas foram identificadas nas seguintes passagens:

O que estava dando certo, a gente tenta conservar ou melhorar, na medida em que temos condições para isso, das nossas possibilidades. E buscamos alguma coisa para mudar um pouco, para não ficar tanto na mesmice, dar uma mexida né (risos). Mas pelo pouco tempo, ainda não realizamos projetos grandes não. Quando eu falo em algo novo, são miniprojetos, igual trabalhamos sobre a Dengue, a água... nós saímos às ruas para apresentar o que foi realizado na escola. Estamos buscando alguma coisa da atualidade, que é uma necessidade. (Diretor A)

Por se tratar de uma direção com aproximadamente 11 meses é compreensível que ainda não houve tempo hábil para a realização de projetos grandiosos. No entanto, mesmo que de forma simples e pequena, a conscientização sobre o uso da água é muito importante. Sobre a dengue, cabe relatar que na cidade houve casos da doença e trabalhar como evitar a proliferação do mosquito com as crianças é uma boa iniciativa.

A estratégia de realizar reuniões semanais com todos os professores da escola também contribui para o melhor desenvolvimento dos trabalhos, uma vez que são realizadas reflexões sobre diversos pontos.

“Temos ainda o módulo 2 que a gente faz toda terça-feira, das 17h30 às 19h30, com todos os professores. É uma oportunidade para discutir e avaliar as atividades. No módulo 2, fazemos discussões e registramos tudo em ata. Agora mesmo nós tivemos que mudar a disciplina do currículo diversificado de Informática para Patrimônio Histórico. Assim, o módulo será para estudar o material que conseguimos na Secretaria Municipal de Cultura e SEBRAE e distribuir os temas que serão trabalhados em cada ano. O módulo pode ser pesado e cansativo, principalmente para quem trabalha aqui de manhã, em outra escola à tarde, e tem que voltar à nossa escola à noite toda terça-feira, mas ele ajuda o professor a crescer. (Diretor A)

Involuntariamente ao citar que houve alteração da disciplina de Informática para Patrimônio Histórico, identifica-se também outra estratégia realizada pelo Diretor, a de buscar juntamente com a Secretaria Municipal de Cultura de Diamantina e SEBRAE, o material para ser estudado e trabalhado pelos professores em sala de aula. A busca por novos materiais e parcerias proporciona uma melhor base para a formação dos professores e dos alunos.

O Diretor B assim que assumiu a direção, elaborou um projeto para reforma da escola.

“Quando eu peguei a direção a escola estava destruída, a frente da escola toda pichada e com grades quebradas. Eu assumi em março e no mês de agosto conseguimos recursos da SEE para reformar a escola. Ai que as coisas começaram a melhorar, o número de alunos cresceu e graças a Deus com o passar do tempo, hoje a escola é reconhecida no município” (Diretor B).

Ter essa percepção de conseguir fundos para melhorar a estrutura física e a aparência foi essencial, para que hoje fosse a segunda maior escola da cidade, sendo uma escola completa, que atende desde os anos iniciais até a conclusão do ensino médio. Fica claro o envolvimento do Diretor A pelas questões mais pedagógicas relacionadas aos projetos escolares, disciplinas, encontros com professores, enquanto que o Diretor B está mais alinhado para a parte administrativa, de infraestrutura.

Não foi identificada, a partir das falas, uma ação que remeta a estratégias enquanto planos de longo prazo para as escolas. Os diretores realizam os afazeres do cotidiano escolar da melhor maneira possível, porém, pela sobrecarga de trabalho, pela falta de tempo ou ausência de cursos relacionados à área administrativa, não elaboram projetos que provavelmente surtiriam efeitos em um prazo maior, não há incentivos governamentais para tal ação.

5.3.8 Competências de comprometimento

As competências de comprometimento são aquelas que exigem a habilidade de manter a dedicação do diretor para com a escola, devoção ao trabalho, vontade de crescer e recomeçar quando for preciso. Tais competências foram identificadas nos diretores das duas escolas em diversas falas.

“Eu peguei a direção por amor à escola e com muita coragem, porque o Vice-diretor, não tinha muita experiência com gestão também não. O que eu faço é no intuito de acertar, pensando no bem da escola. Tudo eu tenho que ler e o que não entendo eu questiono, porque gosto de acompanhar as coisas de perto”.

“Eu gosto de acompanhar as avaliações, olhar os cadernos de planos de aula, atividades, para a gente dosar aquele professor que trabalha muito com um conteúdo. Juntamente com a supervisora, fazemos o acompanhamento dos conteúdos e quando necessário realizamos intervenções”.

“Eu acho que o diretor tem que estar ali na frente para todo crescimento, porque por mais que querendo ou não, se você não estiver a frente para cobrar e acompanhar vai passando muita coisa”.

“Se eu não acompanhar tudo olha para você ver, tem professor perguntando se avaliação diagnóstica é hoje, tem condições uma coisa dessas (risos). Vou te mostrar

aqui para você falar que não é mentira. Em junho, no início do segundo bimestre, eu distribuí essa folha com as orientações para o segundo bimestre, tem tudo aqui falando das datas das avaliações” (Diretor A).

“Faria tudo de novo e aconselho qualquer um a fazer. Estou satisfeito. É comum o jovem de hoje escolher uma profissão para ficar rico e eu vejo a educação como o espaço mais rico. Há várias formas de você ver a riqueza: aquela que você acumula bens, voltada para o capitalismo não é própria para a educação. Mas riqueza espiritual, em relação à convivência, é muito válida. E a educação hoje me proporcionou isso”.

“Sou desafiado a todo momento, pois na educação é muito fácil você sentar numa mesa e gerir atribuições, enquanto que pegar no batente é diferente. São situações que eu falo que educação é um sim pelo não. E esse sim ou não tem que ser de uma forma educativa, até para eu saber aceitá-los”.

“Torcer que alguém que venha a me substituir não deixe o serviço que foi feito cair por terra. Hoje, nós temos boas referências da escola, tive o prazer de receber elogios da escola de um corpo de representantes bem constituído que disseram que é uma das escolas que ainda tem um ponto forte na disciplina. Isso me deixou orgulhoso, mas com maior responsabilidade. Veja aqui na escola, a tranquilidade que está. Mesmo saindo, penso eu estudei na escola e é a única escola completa de Diamantina, eu estudei aqui, e tenho carinho pela escola” (Diretor B).

O carinho e a realização desses diretores enquanto profissionais da educação são refletidos no comprometimento com o trabalho. Ser diretor é realmente assumir riscos e exige dedicação para com o futuro da escola e dos cidadãos que estão formando. Ambos os diretores reconheceram que a dedicação e comprometimento da equipe de trabalho foram fundamentais para o bom índice das escolas no IDEB.

O trabalho em equipe, a dedicação e a equipe compromissada. Igual eu falei, tem as dificuldades, claro que tem. Um grande desafio são os professores que vem de uma outra realidade, de escola diferente da nossa, a gente tenta inteirá-los para acompanhar o ritmo da nossa escola. Eu acho que são esses fatores que fizeram essa conquista: a equipe toda juntamente com a família que dá muita assistência, lógico que toda regra tem exceção, mas a participação da família é grande e ajuda muito nas avaliações e eventos. A frequência da escola não é preocupante, sempre quando faltam justificam se é uma doença, viagem. Então, eu acho que são esses fatores aí mesmo. (Diretor A)

A esse comprometimento da escola, com a família, aluno e corpo docente. E para ser sincero é o primeiro ano que eu trabalho com supervisoras, os outros anos não tive supervisora o ano todo na escola não, por causa de licença. É o primeiro ano que iniciei e quero terminar com a ajuda delas e a tendência é melhorar, eu quero que melhore. (Diretor B)

Sobre as competências que acreditam serem importantes aos diretores, destacaram clareza, transparência, democracia, dedicação, doação, comprometimento e trabalho em equipe.

“Trabalhar com bastante clareza, ser bem transparente nas decisões, procurar ser democrático, dedicação e doação. Ser gestor de uma escola é uma doação constante, porque você não desliga. No final de semana a gente está lembrando daquilo que fez e do que tem que fazer. Doação do seu tempo e da sua vida. Bom senso,

compreensão, características de um gestor. Porque você tem que abrir mão de muitas coisas, às vezes você tem um assunto que é fácil de lidar, mas tem uma, duas ou três pessoas que dificultam. Bom senso para lidar com as diferenças, jogo de cintura, pulso. Procuro ser democrática para ter um clima harmonioso, mas chega um ponto que definimos que será isso e pronto” (Diretor A).

“Tem que ter coerência no seu trabalho, se não tiver essa coerência tem conflito. Eu nunca faço, nós vamos fazer, somos uma equipe. Tem que ter comprometimento muito grande, se você não tiver comprometimento, as coisas não vão funcionar. Dentro do comprometimento a dedicação e muita transparência” (Diretor B).

Essas competências confirmam as competências citadas também por Fleury e Fleury (2000) onde o autor aborda a capacidade de engajar-se, comprometer-se, ter responsabilidade e saber agir e mobilizar pessoas através do trabalho em equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou identificar quais as competências empreendedoras que podem ser identificadas no perfil dos diretores das escolas estaduais, com melhor desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do município de Diamantina, a partir das categorias definidas através do estudo de Man e Lau (2000).

O objetivo do presente estudo foi analisar o perfil dos diretores das escolas estaduais com melhor desempenho expresso pelo IDEB, no município de Diamantina, à luz das competências empreendedoras. Para atingir a esse objetivo, optou-se pela pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas pelo método da análise de conteúdo.

As entrevistas destacaram que os diretores das duas escolas possuem traços marcantes da competência de comprometimento pela dedicação ao trabalho, responsabilidade e força para continuar mesmo diante das dificuldades. Identificaram-se em segundo lugar as competências que estão relacionadas a estar atento e elaborar estratégias para atrair e manter os pais em reuniões, buscar parcerias com Instituições Federais de Ensino Superior para receber estagiários e participar de projetos, dentre outras.

Em seguida, as competências conceituais, pois, são pessoas inteiradas com meio escolar, que buscam informações, leem e acompanham as alterações na legislação, ou seja, primam pela atualização.

Os dois entrevistados alegaram que o maior desafio na gestão escolar concentra-se na gestão de pessoas. Entretanto, percebe-se que são pessoas que transmitem confiança e possuem boa reputação e conduta na direção, portanto, possuem competências de relacionamento. Um diretor por ter sido escolhido e convencido pelo Colegiado a assumir a direção e o outro por ter sido eleito e reeleito para o cargo.

As competências que necessitam serem mais bem trabalhadas são as de organização ou administrativa e estratégicas. Notou-se nos diretores a falta de elaboração de uma agenda que contemple as rotinas do dia, para melhor aproveitamento do tempo e maior produtividade. Conhecer e trabalhar com eixos diferentes: pedagógico, administrativo e financeiro não é simples, todavia, uma melhor organização dos horários pode contribuir para resultados ainda mais satisfatórios.

Devido ao grande número de atribuições, verificou-se a ausência de projetos de longo prazo que envolvam o aluno durante um período de tempo maior e de forma progressiva, como por exemplo, contemplando ações que iriam desde o 1º até o 5º ano. Foi possível verificar projetos menores como de incentivo à leitura e matemática, de conscientização quanto ao uso da água, sobre a Dengue e festividades como festas juninas.

O envolvimento pelo trabalho aliado ao reconhecimento de que o bom desempenho da escola deve-se ao conjunto de professores, pais, alunos, secretários e auxiliares de serviços gerais proporcionaram às escolas o reconhecimento da comunidade local e bom desempenho na avaliação externa. Nestas escolas, não há problemas com frequência, a família em sua grande parte colabora e a equipe é muito compromissada. A construção de uma referência do ensino parte por estes pilares.

Acredita-se que assumir a direção de uma escola é, além de uma tarefa desafiadora, que exige do profissional múltiplas habilidades, um compromisso para com o futuro da educação e do país. Para um resultado satisfatório é preciso uma integração dos sujeitos pertencentes ao processo educativo, haja vista que uma educação de qualidade não é construída apenas pela escola, diretor ou professor e, sim, pela soma de todo um conjunto integrado de pessoas e tarefas.

Assim, com base nas percepções colhidas a partir da análise dos dados, foi possível identificar, em maior ou menor grau, comportamentos relacionados a cada uma das seis competências empreendedoras definidas por Man e Lau (2000) e que nortearam este estudo.

Evidencia-se, entretanto, que cada diretor busca, à sua maneira, dirigir a escola da melhor forma possível para que bons resultados sejam alcançados e para que haja maior participação de todos no processo educacional. Uma das falas do Diretor B resume bem sua visão de como as coisas na educação devem funcionar: “Na educação, acredito que as respostas devem ser dadas de forma educativa, até para aceitarmos o sim ou o não”. Portanto, através de simples ações é possível perceber o empenho, compromisso e esforço que esses diretores dedicam às escolas. Corroborar-se com a afirmação de Castro (2008): se tais diretores fossem a maioria, o ensino público não estaria tão mal das pernas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES, RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E LIMITAÇÕES

Ao identificar as competências empreendedoras existentes nos diretores entrevistados e constatar que na grande maioria das falas é possível perceber o comprometimento destes profissionais com a direção das escolas, espera-se que o presente estudo possa contribuir, para que outros diretores possam refletir sobre sua atuação no contexto educacional, visando a melhoria de suas práticas, como também a busca por meios para aumentar a participação dos pais na escola e motivar professores e alunos.

Acredita-se que com a junção de forças, o aprendizado dos alunos será melhor e possibilitará melhores resultados para todos. Fica claro, principalmente nos relatos do diretor A, que a participação dos pais contribui sobremaneira para o bom andamento da vida escolar no geral. Elaborar estratégias como as realizadas pelo diretor B em realizar sorteios ou servir um simples café pode tornar o ambiente mais acolhedor e atrair ainda mais os pais para a escola.

No que tange a estudo futuros, sugere-se realizar uma pesquisa comparativa entre escolas com o IDEB mais alto e o mais baixo do município, no intuito de averiguar se as competências empreendedoras dos diretores são parecidas ou destoantes.

Cabe realizar um estudo sobre a gestão escolar no município sob a ótica de analisar as competências empreendedoras dos diretores e diretoras, com enfoque nas discrepâncias ou similaridades em decorrência do gênero.

Também a realização de um estudo com enfoque nas principais dificuldades enfrentadas pelos diretores, no que tange aos aspectos da gestão para que num futuro seja apresentado a SRE que poderá elaborar um Plano de Ação para anemizar as dificuldades destes profissionais.

Ressalta-se, ainda, a importância de estudos complementares com outras abordagens teóricas e metodológicas capazes de ampliar a discussão sobre as competências empreendedoras dos diretores escolares, principalmente com enfoques na formação do gestor escolar frente às novas demandas educacionais.

Como limitação destaca-se que a pesquisa foi conduzida por apenas um estudioso, o que pode influenciar a análise dos dados e a subjetividade da pesquisa. No entanto, através do embasamento teórico e metodologia utilizada, percebe-se que os entrevistados puderam se expressar livremente sobre as indagações, sem a interferência do entrevistador, permitindo credibilidade e confiabilidade das interpretações.

REFERÊNCIAS

AMARO, Rubens de Araujo; BRUNSTEIN Janette. **Implicações das Concepções de Empreender para o desenvolvimento da Competência Empreendedora**. Revista de Administração FACES. Belo Horizonte: Volume 12, n. 4, p. 9-29. Out/dez 2013.

Dicionário **Michaelis on-line**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/> Acesso em 5 de junho de 2014.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: Uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M.W & Gaskell, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4.ed. Ed. Vozes. 2002

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão por competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. **Esboço para uma teoria tridimensional do empreendedorismo**. In XXXIII EnANPAD. São Paulo: 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1411.pdf>. Acesso em 22 de fevereiro de 2014.

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. In: WOOD JUNIOR., T. (Org.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**. Comitê Nacional de Ética em Pesquisa. Normas para pesquisa envolvendo seres humanos. (Res. CNS 196/96 e outras). Brasília, 2000.

CAMPOS, Marli; SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE.PUC/PR, 2009.

CARLTON, R. B., Hofer, C. W. & Meeks, M. D. **The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society**. 1998. Annual International Council for Small Business Conference.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract N. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DANIEL, Mírian Queiroz de Souza. **A gestão escolar da educação básica: a construção da gestão entre a formação e o trabalho.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013. 283p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica.** In Revista Eletrônica de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca – SP: Volume 1, Ed. 1, julho/dez 2002.

DIAS, T. R. F. V.; NARDELLI, P. M.; VILAS BOAS, A. **As competências empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial.** In: EGEPE: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5., 2008, São Paulo: EGEPE, 2008.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora - O Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Sustentável.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de e SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições.** Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007. Disponível em: http://escoladegestores.virtual.ufc.br/PDF/sala4_leitura2.pdf Acesso em 18 de abril de 2015.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence.** In: *Fourth International Conference on Competence Based Management.* Oslo, Norwegian School of Management, 1998.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: Volume 2, p. 05-28, Abr./Jun. 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de competências: um quebra cabeça caledoscópio da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea. Edição Especial 2001:p. 183-196.

GALVÃO, Verônica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Waldir Rufino da. **O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais.** Revista Educação e Pesquisa da USP, v.38, p. 131-147. São Paulo, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

Glazier, J. D. & Powell, R. R. (2011) Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited.

HOLMESLAND *et al.* **A liderança nas escolas na nova democracia social:** uma análise interestadual. Relatório de Pesquisa, Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, 1989.

HONMA, E. T. **Competências empreendedoras:** Estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007. Dissertação de Mestrado. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Paraná: 2007. 180f.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KLAUS, Viviane. **Desenvolvimento e governamentalidade (neo) liberal:** da administração à gestão educacional. Tese de doutorado. Faculdade de Educação. Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. 226p.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa:** Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KURATKO, D. F; HODGETTS, R. M. Entrepreneurship: a contemporary approach. 3. ed. The Dryden Press, 1995.

LANA, *et al.* **A relação das competências empreendedoras e da conduta intraempreendedora no setor de serviços educacionais.** In RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro: Volume 7, nº 2, abr./jun. 2013, p. 77-95.

Lei 9364/96. Leis e Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/ldb.pdf> Acesso em 10 de abril de 2015.

LENZI *et al.* **O desenvolvimento de competências empreendedoras na Administração pública:** um estudo com empreendedores corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. In Gestão & Regionalidade: Volume 28, nº 82 - jan-abr/2012.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional:** estratégia, ação global e coletiva no ensino. Curitiba: Champagnat, 1996.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis**. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará**. In: ENANPAD: 2005. **Anais...** Brasília/DF.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo/SP: Saraiva, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação de novos negócios**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEDEIROS, Mirna de Lima. **Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do estado de São Paulo**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto/USP. Ribeirão Preto: 2011. 235p.

MORRISON, Alison. **An introduction to Entrepreneurship**. In: MORRISON, Alison (Editor). *Entrepreneurship: an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2ª ed. Atualizada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento — Pesquisa Qualitativa em Saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2006.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; ANDREASSI, Tales; SIMÕES, Fabíola. **Competências Empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?** Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, jul./set. 2011.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; AMARAL, Derly Jardim do e PRANDO, Rodrigo Augusto. **A universidade desenvolve competências empreendedoras?** Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. In *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Volume 13, nº 3, p. 597–628 Jul/Set 2012.

PAGNONCELLI, Vanessa; ZAMPIER, Marcia Aparecida e STEFANO, Silvio Roberto. **Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná**. In REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: Volume 3, nº 3, p. 129-160, 2014.

PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de; FERNANDES, Nelson da Cruz Monteiro e ALMEIDA, Larissa Fernanda de Lima. **O Capital Social da Empresa de base tecnológica expandida pela relacionalidade do empreendedor**. In: XXVI Encontro Nacional de Estudos de Engenharia da Produção (ENEGEP). Fortaleza: ABREPRO, 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530358_8189.pdf Acesso em 12 de março de 2015.

PARDINI, Daniel Jardim. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. 2004. Tese Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007. 120 p.

PARO, Vitor Henrique de. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage.

PEREIRA, Ricardo Luiz Alves. **As competências do educador na difusão da cultura empreendedora: uma análise no ensino fundamental e superior de Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Pedro Leopoldo: FIPEL, 2010. 124 f.

PERRENOUD, Philippe. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

Portal QEdu. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/> Acesso em 5 de março de 2014.

PRADO, Flávio Rodrigues; SILVA, Josélia Rita da; SILVEIRA, Luiz Flávio Vianna. **Competências requeridas para diretores escolares: um estudo na Escola Estadual de Ensino Médio Monsenhor Miguel De Sanctis**. In SEGEPE – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. IX SEGeT, 2012.

Revista Veja. Edição nº 2047, de 13 de fevereiro de 2008.

Resolução nº 01/2006 CNE/CP. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf Acesso em 10 de abril de 2015.

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE/MG. **Guia do Diretor Escolar. 2010**. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf Acesso em 30 de março de 2015.

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE/MG. **Padrões de Competência de Diretor de Escola**. Belo Horizonte: 2012.

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE/MG. Edital 03/2013. **Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual**. Belo Horizonte: 2013.

Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais – SEE/MG. Edital 03/2014. **Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual**. Belo Horizonte: 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008. 104 p.

SAVIANI, Dermeval. **Saberes implicados na formação do educador.** In: Formação do Educador: Dever do Estado, tarefa da Universidade. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Maísle Alves Moraes de; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Competências Empreendedoras em Franquias: estudo de multicasos em Sergipe.** In REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas: Volume 2, n.2, p. 3-31, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96p.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, v.5, n.1, p.61-70. Curitiba, 2002.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1989.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais Educacionais do SEBRAE.** Série Documentos. Brasília: SEBRAE, 2006. 130p. Disponível em: <http://www.tangram.net.br/Egaion/CliDocs/egaion/Conte%C3%BAAdo-Referenciais%20Educacionais%20do%20SEBRAE.pdf>
Acesso em 13 de abril de 2015.

ZAFIRAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZAMPIER, Márcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch e FERNANDES, Bruno Henrique. **Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – REGEPE: Volume 1, n.1, jan/abril de 2012.

APÊNDICE: ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO

Bloco 1- Caracterização do entrevistado

1. Como foi seu processo de escolha para a carreira do magistério?
2. Acredita que houve a influência da família ou pessoas do âmbito mais afetivo na sua decisão profissional?
3. Qual a sua habilitação? Possui pós-graduação? Em que área?
4. Você almejava ser diretor(a) quando iniciou no magistério?
5. Como ocorreu sua transição da sala de aula para a direção escolar?
6. Você já possuía alguma experiência na área da gestão escolar antes de assumir o cargo de diretor(a)?

Bloco 2 – Propostas frente aos Desafios da Gestão

7. Qual(is) o(s) desafio(s) enfrentados no início de seu mandato?
8. Você está satisfeito (a) com a função que exerce?
9. Você busca inovar no exercício das suas atividades profissionais? De que maneira?
10. De que forma você busca se atualizar em relação a sua profissão?
11. O Governo do Estado têm oferecido cursos para capacitar os diretores? Qual foi o último que você participou? Qual o tema? Acredita que esses cursos possibilitam uma melhor prática dos diretores?
12. Você participou do Programa Progestão, oferecido pelo Governo do Estado de Minas Gerais? Em caso positivo, acredita que o Progestão contribuiu para sua atuação como diretor? De que maneira?

Bloco 3 – Identificação das Competências

13. Você busca se diferenciar ou se distinguir no exercício das atividades?
14. Na sua percepção, como está a escola em termos de estrutura e relacionamentos?
15. Quais diferenças você percebe na atuação do corpo docente e administrativo na sua gestão enquanto diretor (a)?
16. A escola em que atua atingiu no ensino fundamental, anos iniciais, a meta nas três categorias do IDEB, a saber: a) atingiu a meta; b) cresceu o IDEB; c) alcançou o percentual de 6,0. A que fatores você atribui o êxito da escola em relação aos resultados do IDEB? Quais ações foram realizadas para que isso acontecesse?
17. Você considera que a atuação do diretor (em especial a sua) foi um fator primordial para o sucesso da escola?
18. Dentre as atribuições do diretor, qual área demanda mais do seu tempo: pedagógico, administrativo ou financeiro? Como você divide o tempo e as funções?

19. Qual a efetiva participação dos pais nos eventos escolares como reuniões e conselhos em sua escola?
20. Como são tomadas as decisões principais que envolvem o interesse da comunidade escolar?
21. Quais os pontos fortes que você atribui à sua escola?
22. Quais pontos precisam ser aprimorados/melhorados? Como pretende fazê-los?
23. Você acredita que os diretores, mesmo passando por um único processo de certificação proposto pelo Governo de Minas, conseguem se diferenciar no que tange a gestão das escolas? Em caso positivo, qual a diferença você consegue perceber da sua gestão para as gestões dos demais diretores escolares da cidade de Diamantina?
24. Quais competências você acredita que são necessárias ao diretor escolar?
25. Gostaria de relatar ou acrescentar algo?