

AS DEZ CARACTERÍSTICAS DO GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR

THE TEN CHARACTERISTICS OF THE ENTREPRENEUR SCHOOL MANAGER

Tatiane Reginatto Vier*
Silvana Neumann Martins**
Jacqueline Silva da Silva***

RESUMO

O ato de gerir torna-se latente e vital na sociedade e vinculá-lo a figura de um gestor é natural e atrelado a uma série de instituições, sejam elas públicas, privadas, empresariais ou escolares. Neste trabalho o ponto de interesse é a gestão escolar. Aos sermos convidados a refletir sobre gestão, percebemos as deficiências do próprio ato de reflexão, faz-se necessário, assim, delimitar questões que possam colaborar com este processo. Para auxiliar na escolha destes pontos, foram considerados os pressupostos da educação empreendedora e do empreendedorismo constituindo o presente escrito, que surgiu com o intuito de compilar as diferentes características do empreendedor, formando as dez características do gestor escolar empreendedor. Muitos estudos delimitam as características do empreendedor, porém ao diferenciarmos um empresário de um empreendedor, reconhecemos essencialmente, suas características empreendedoras e não apenas o fato de gerirem empresas. Precisamos assim, refletir sobre as características de um gestor escolar empreendedor, para que possamos reconhecê-lo, não apenas pelo papel que exerce na escola. A partir de uma revisão teórica e da compilação de diferentes características, apresentam-se as dez características do gestor escolar empreendedor: 1 Sonha e registra os sonhos; 2 Possui Rede de Contatos; 3 Planeja, planeja e planeja; 4 Lidera; 5 Busca conhecimento; 6 Escuta; 7 Inova; 8 Se Compromete; 9 Organizado; 10 Integra e está integrado. Espera-se que, a partir deste estudo, os gestores escolares possam ser reconhecidos, possam se reconhecer, ou até mesmo possam tornar-se empreendedores.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão Escolar. Características Empreendedoras.

ABSTRACT

The act of managing becomes latent and vital in society and linking it to the figure of a manager is natural and linked to a number of institutions, whether public, private, business or school. In this work the point of interest is school management. When we are invited to reflect on management, we realize the shortcomings of the act of reflection itself, thus, it is necessary to delimit issues that can collaborate with this process. To help in choosing these points, we considered the assumptions of entrepreneurial education and entrepreneurship constituting the present writing, which came up with the purpose of compiling the different characteristics of the entrepreneur, forming the ten characteristics of the entrepreneurial school manager. Many studies delimit the characteristics of the entrepreneur, but when we differentiate a businessman from an entrepreneur, we essentially recognize their entrepreneurial characteristics and not just the fact that they

* Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. treginatto@universo.univates.br

** Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. smartins@univates.br

*** Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES. jacqueh@univates.br

run companies. Thus we need to reflect on the characteristics of an entrepreneurial school manager so that we can recognize him, not just for his role in school. From a theoretical review and compilation of different characteristics, we present the ten characteristics of the entrepreneurial school manager: 1 Dreams and records dreams; 2 Has Contact Network; 3 Plan, plan and plan; 4 Leads; 5 Seeks knowledge; 6 Listening; 7 Innovates; 8 Commits; 9 organized; 10 Integrates and is integrated. It is hoped that from this study, school managers can be recognized, can recognize themselves, or even become entrepreneurs.

Keywords: Entrepreneurship. School Management. Entrepreneurial Characteristics.

Introdução

Liderança? Gestão? Gestão e suas implicações no cotidiano das pessoas. Questionamentos e afirmativa um tanto atuais, não? Quando nos referimos, aqui, ao gestor, pretendemos elucidar uma série de instituições, sejam públicas, privadas, empresariais e escolares, onde podemos encontrá-lo. Neste trabalho a gestão de interesse é a escolar, por isso, inicialmente é necessário conceber a escola como uma espécie de organização sistêmica aberta, ou seja, um conjunto de elementos, de pessoas, com diferentes papéis e estruturas de relacionamento, que interagem e se influenciam mutuamente (LÜCK, 2003). Pensarmos educação como um ato político e não neutro (FREIRE, 1999), torna-se outro ponto de partida significativo. Nos estudos de Paro (2010), a concepção de política como convivência entre sujeitos, envolvidos numa relação de poder, torna-se a premissa da possibilidade do caráter democrático da educação.

O fato é que gestão pressupõe convivência, tomada de decisão e gera reflexos cotidianos aos envolvidos nesse processo. Torna-se inevitável, assim, nos remetermos às nossas “experiências gestoras”. Certamente já nos experimentamos como “geridos” e, em alguns momentos, remetemo-nos aos nossos gestores, refletindo sobre suas diferenças, atitudes, posturas, sejam positivas ou negativas, e o notório impacto destas ações em nossas vidas. E quando questionamos os gestores, sejam suas experiências passadas ou atuais, percebem o quanto suas atitudes e decisões refletem nas pessoas e nas instituições em que trabalham? Conhecem suas características? Seus pontos fortes, aqueles que estão sendo desenvolvidos e outros que ainda precisam ser revistos?

Aos sermos convidados a refletir sobre os questionamentos acima, percebemos as deficiências atuais do próprio ato de reflexão. As questões compreendidas como suscetíveis a análises, acabam por serem priorizadas ao emergirem no dia a dia, sofrendo

influência direta do meio que nos constituem. Faz-se necessário assim, delimitar estas questões, formando um conjunto que possa auxiliar-nos neste processo de “olhar-se no espelho” e verificar quais são os nossos pontos fortes, quais os que estão sendo desenvolvidos e os que ainda precisam se desenvolver.

Para auxiliar nas reflexões sobre a temática gestão escolar nos voltamos à educação empreendedora que visa a formação de indivíduos com atitudes empreendedoras e protagonistas, que possuam mentes sedentas por sonhar, planejar e inovar (MARTINS, 2010). A educação empreendedora emergiu dos pressupostos do empreendedorismo e ao atrelar os estudos de diferentes autores proponho, neste projeto de dissertação, refletir sobre as características do Gestor Escolar Empreendedor.

Assim, o presente trabalho, surge com o intuito de compilar as diferentes características do empreendedor, formando as dez características do gestor escolar empreendedor. A partir de uma revisão teórica e da compilação de diferentes características, apresentam-se as dez características do gestor escolar empreendedor: 1 Sonha e registra os sonhos; 2 Possui Rede de Contatos; 3 Planeja, planeja e planeja; 4 Lidera; 5 Busca conhecimento; 6 Escuta; 7 Inova; 8 Se Compromete; 9 Organizado; 10 Integra e está integrado. Espera-se que, a partir deste estudo, os gestores escolares possam ser reconhecidos, possam se reconhecer, ou até mesmo possam tornar-se empreendedores. Para que o leitor compreenda melhor o desenrolar desta proposta de investigação, apresento, na sequência, o tema, a questão problema, os objetivos e a justificativa.

A Gestão Escolar

Gerir, administrar, governar, dirigir, do latim *gestio*, gestativo, gestatório, gestação, nascimento? Manutenção da vida? Desde o resgate do significado no dicionário online, até a reflexão acerca de sua etimologia o termo me remete, quase que inconscientemente, à manutenção da própria vida.

Quando nos referimos à vida, é possível pensar na vida que pulsa no ambiente escolar. Vida de estudante, de funcionário, de professor, de coordenador, de gestor. Relações diárias, entrelaçadas na escola que “como um sistema social, se compõe de um conjunto de funções, todas elas mais ou menos inter-relacionadas e todas interinfluentes, de sorte que a maneira como são conduzidas as ações em uma determinada área afetam, de alguma forma, as ações de outra área” (LÜCK, 2003, p. 7).

Todo sistema, mesmo que constituído por diferentes sujeitos, possui um administrador, um gestor. Paro (2010, p. 765) destaca que, os termos administração e

gestão, são sinônimos, classificando em sua essência este ato de gerir como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”.

O gestor acaba por estar imbricado de demais necessidades que talvez possamos julgar superiores ao gerenciamento de recursos, em especial, nas afirmativas de Cury (2002) que conclui que a gestão “implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”. Ao gestor caberia assim, uma forma diferenciada de gerir, que estaria pautada no diálogo e constituída por diferentes habilidades.

Mas quais seriam estas habilidades? Inicialmente partilhamos as reflexões de Harari, em seu livro titulado “21 lições para o século 21”, uma série de reconstruções e reinvenções sobre nossa maneira de pensar e agir que serão, e estão sendo, necessárias dentro deste século. Segundo Harari (2018, p. 319) “O gênero humano está enfrentando revoluções sem precedentes, todas as nossas antigas narrativas estão ruindo e nenhuma narrativa nova surgiu até agora para substituí-las”. Assim, na gestão escolar, as narrativas acerca de um diretor que saiba destinar recursos e promova uma gestão participativa e democrática (PARO, 2003) vem sendo perpetuadas ao longo dos anos como chaves para uma gestão de qualidade.

Sem a pretensão de desqualificar estes pontos da gestão escolar, porém inquietando o leitor sobre a necessidade de repensarmos essa figura do gestor diante da sociedade que vem se constituindo, buscamos encontrar características que possam nortear um gestor escolar do século 21 em uma escola do século 21. Não são apenas os alunos que mudaram, os professores também, as relações humanas por si só exigem do profissional que trabalha na escola contemporânea uma postura diferenciada. Harari ínsita a necessidade persistente das escolas atuais proverem aos seus alunos habilidades predeterminadas, como fórmulas variadas, diferentes línguas e programações, esquecendo das prováveis habilidades essenciais. Estas habilidades segundo Harari (2018, p. 323) estariam pautadas nos quatro

Cs- pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade. Num sentido mais amplo, as escolas deveriam minimizar habilidades técnicas e enfatizar habilidades para propósitos genéricos na vida. O mais importante de tudo será a habilidade para lidar com mudanças, aprender coisas novas e preservar seu equilíbrio mental em situações que não lhe são familiares.

As mudanças então, são constantes, cotidianas e não me caberia aqui ignorá-las, ou acreditar que a escola possa estar alheia às mesmas. Vislumbrar uma escola que carregue em sua filosofia habilidades capazes de edificar uma sociedade melhor, deveria

ser o centro neste processo de construção de uma sociedade que vislumbrasse o futuro, “na realidade, uma organização que criasse o futuro. Nem sempre é assim. A escola está firmemente fincada em conceitos do século XVII, pouco avançou no aspecto estrutural do poder” (CAMPOS, 2017, p. 124).

Esta estrutura perpetuada do poder é retratada por Paro (2007, p. 84) onde afirma que

[...] as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção escolar; logo abaixo hierarquicamente os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores; a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos.

O autor trilha seus estudos questionando esta estrutura e potencializando a necessidade de uma gestão democrática, ou ainda, como encontro nos estudos de Lück uma gestão participativa, que propicie a participação dos diferentes componentes da dita “pirâmide”. Esta busca por melhorias na gestão torna-se visível, em especial quando apontadas por dispositivos de avaliação externa, buscando o que Hernandez define como *buena gestión*, ou boa gestão. Infelizmente, segundo Hernandez (2010), o foco fica muitas vezes no local físico e não nos recursos humanos, o que não implica, diretamente, na capacidade de tomada de decisão dos gestores.

Por mais que em muitas instituições de Ensino percebamos a existência de uma Equipe Gestora, que pode ser composta por orientador, supervisor educacional, vice-diretores, membros da diretoria do Círculo de Pais e Mestres (CPM) e membros da secretaria, busco no apontamentos latentes que centralizam na figura do diretor a responsabilidade última destas equipes. Paro (2007, p. 104), potencializa na figura do diretor a importância da tomada de decisão de toda a equipe, onde ele afirma que “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”. Sendo assim, me cabe aqui refletir sobre a constituição deste papel, em especial, e as possíveis características que o mesmo evidencia na sua prática. Buscamos assim, nas próximas linhas, reconhecer e situar o papel do diretor escolar.

A figura do diretor escolar e seu papel no ensino

“Se não se comportar irá até a sala da diretora! Atenção todos, pois, o diretor irá falar! Colega, o diretor marcou uma reunião comigo será que algum pai de aluno veio

reclamar? O diretor precisa ver isso logo, mandar arrumar essa porta antes que emperre de vez!” (AUTORA, 2019). Poderíamos aqui, nos estender com diferentes exclamativas voltadas ao cotidiano do diretor escolar, que certamente preencheriam diversas páginas. Ciente da relevância do papel do diretor em diferentes recortes da escola, vale ressaltar que “as reflexões acerca da temática de administração escolar são preocupações desde os anos 1940” (ROSA, 2016, p. 21).

Desde os estudos de Antônio Carneiro Leão (1939), até as obras de Lourenço Filho (1972) sobre a educação escolar e a ênfase na importância da organização escolar (REGINATTO *et al*, 2015), situam-se os entrelaces de tal organização com a esfera legal. O diretor escolar tem “a responsabilidade quanto à execução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais” (LÜCK, 2003, p. 16). Não há a pretensão de que, ele sozinho, esteja atendendo todas elas, sua figura, porém, responde em primeira instância o cumprimento das mesmas, pois, segundo estatutos vigentes, é “aquele que ocupa o cargo hierarquicamente mais elevado no interior de uma unidade de ensino” (PARO, 2010, p. 769).

Ainda devido a sua posição central na escola, o “desempenho de seu papel exerce grande influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola” (LÜCK, 2003, P. 16). O diretor vai influenciando o ambiente que atua, e diante desta seu desempenho e influência, que depende, a qualidade do ambiente escolar, o desempenho do quadro pessoal e os próprios processos de ensino-aprendizagem (LÜCK, 2003).

Nessa direção é importante refletir aqui, sobre o significado de ensino, que segundo Anastasiou (1997) deriva do latim *in signare* e significa marcar com um sinal da vida, sinal de busca por conhecimento. Ensinar, torna-se, “uma tarefa que inclui um uso intencional (algo ou alguém se destina a fazer, portanto, com meta explícita) e um uso de êxito (resultado bem sucedido de ação). Inclui, assim, “um conjunto de esforços e decisões práticas que se refletem em caminhos propostos” (ANASTASIOU, 1997, p. 95). O diretor não fica isolado deste processo de ensino e aprendizagem, faz parte dele, seu trabalho se estende em tamanha amplitude, pois atende desde o aluno, às famílias, à comunidade e, conseqüentemente, a sociedade (SENA, 2014).

Torna-se pertinente, ressaltar que a partir das definições de Anastasiou (1997) sobre ensino e das proposições de Sena (2014) acerca do papel do gestor neste processo, reforça-se a implicação expoente desta pesquisa, o envolvimento do gestor no ensino. Sua intencionalidade no processo é definida seja de forma direta, no cotidiano, ao entrar nas

salas, ao receber as famílias, acolher as crianças, ao repreender um aluno por uma postura incorreta, ou indireta quando busca melhorias para o ambiente físico, ou estimula a formação pedagógica de seus professores. Luck (2009) afirma que é responsabilidade do gestor a tarefa de promover na escola este ambiente de aprendizagem para comunidade e que a “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” (LÜCK, 2009, p. 15).

É possível compreender assim, que o papel do diretor não é simples, pois quanto “maior for a escola e mais complexo seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel” (LÜCK, 2003, p. 18). Esta árdua tarefa exige preparo, maleabilidade aos diferentes acontecimentos, ponderação nas decisões, pois “cada vez mais os espaços escolares estão se sofisticando [...] diretor e equipe gestora devem ser qualificados, para tanto é importante a preparação dos gestores para assumirem estas tarefas” (CAMPOS, 2017, p. 174).

Esta preparação pode ser encontrada em cursos de formação específicos para atuação na gestão escolar, porém, eles não serão a única garantia de sucesso nesta tarefa. Afirmar que o gestor precisa estar imbuído de diferentes características e atravessado por diferentes práticas, torna-se outro ponto relevante. Propomos assim, pensarmos sobre empreendedorismo e posteriormente atrelá-lo as práticas de gestores escolares.

A lâmpada, o Empreendedorismo e a Educação Empreendedora

Empreendedorismo? O que lhe parece leitor? Palavra em voga na mídia? Palavra que lhe remete a implementação de novos negócios? Inicialmente, talvez, eu possa corroborar com as afirmativas acima, uma vez que a palavra empreendedorismo é constantemente evidenciada e veiculada em nosso cotidiano, porém, torna-se necessário refletir tamanha evidência.

Trata-se de uma palavra que carrega consigo diferentes contextualizações, mas acima de tudo fortes potencialidades. Mas pouco sabia eu, sobre empreendedorismo em meados de 2011, quando a coordenadora da pesquisa em que eu atuava, e hoje minha orientadora de mestrado, falou-me sobre a lâmpada.

Não é a lâmpada das ideias, nem a lâmpada mágica do *Aladim*, mas a lâmpada que, naquela época, estava no teto sobre nossas cabeças. Se esta lâmpada, que estava ao lado de tantas outras naquela sala, parasse de funcionar, quais seriam os movimentos

necessários dentro de uma instituição para substituí-la? Em instituições maiores, como era o caso da universidade em que estávamos, existe um setor responsável por estes reparos, no entanto, este setor precisa ser informado sobre a lâmpada queimada para que ocorra a substituição. Uma sala utilizada por diferentes professores e bolsistas, limpa por diferentes equipes de limpeza, que possui uma única, dentre várias outras, lâmpada queimada. Mas saiba leitor, o indivíduo que entrar naquela sala, observar a lâmpada queimada e informar o setor de manutenção, está tendo um ato empreendedor, assim, está sendo empreendedor. Empreendedor porque conseguiu enxergar além de suas atribuições, conseguiu melhorar um local comum, fez além do que lhe competia, tomou iniciativa, pois, “Iniciativa é uma das características mais poderosas que você pode ter” (PESCE, 2012, p. 147).

Ao realizar uma busca, referente ao verbo “empreender”, em dicionários de Língua Portuguesa, encontro como ato de decidir realizar ou apenas, realizar. O empreendedorismo está assim, “relacionado à resolução de problemas do dia-a-dia, de forma ágil e inovadora, e ao desenvolvimento de novas oportunidades de crescimento profissional e social” (AUDY; MOROSINI, 2006, p. 61). Mas o termo não foi sempre assim reconhecido, pois, o surgimento do empreendedorismo atrelado ao século 18, no contexto da Revolução Industrial. Afirma-se ainda que o termo teria sido utilizado pela primeira vez pelo economista irlandês Richard Cantillon, buscando nomear o ato de correr riscos (REGINATTO *et al*, 2015).

Conhecido em francês como *entrepreneur* e em inglês como *entrepreneurship*, o empreendedorismo ganhou contornos atrelados à inovação por Shumpeter (1992), no século 20. Gosto, porém, de pensar que “o próprio homem primitivo, por exemplo, já possuía uma veia empreendedora. Para sobreviver naqueles tempos remotos era necessário construir diversas ferramentas de sobrevivência” (REGINATTO, 2014, p. 15).

Independente a quem atrelarmos a origem do empreendedorismo, torna-se evidente sua validade ao longo dos séculos, bem como na sociedade atual. Diante desta afirmativa Dornelas (2012, p. 20) reflete, se o “papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. Então por que o ensino do empreendedorismo está se intensificando agora?”. Dornelas segue buscando responder a própria indagação e evidencia que com o avanço tecnológico atual a urgência de novos empreendedores torna-se bem maior que no passado, haveria assim, uma necessidade de “formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado” (DORNELAS, 2012, p. 20).

Dolabela acredita que eis aí um dos propósitos da educação empreendedora, buscar novas realizações, mas também romper obstáculos e derrubar mitos, como “o mito de que empreender é coisa para poucos, um saber impossível de ser transmitido” (DOLABELA, 2003, p. 30). Gostaria assim, de um mundo com mais pessoas capazes de identificar a lâmpada queimada, responsabilizar-se por ela, trocá-la, mas também, talvez, projetar uma nova, mais econômica e com maior luminosidade. Estaria aí o desafio da educação empreendedora de “construir novos valores em uma sociedade heterogênea” (DOLABELA, 2003, p. 33), onde os diferentes, mesmo pensando diferente, seriam capazes de agir pelo bem comum.

A necessidade de indivíduos proativos e aptos a empreender reforçam a edificação de uma educação empreendedora que “deve desenvolver a autoestima e valorizar o potencial de persistência dos alunos diante de resultados não esperados, diante do erro e do que os outros consideram fracasso” (DOLABELA, 2003, p. 30). Ainda segundo Dolabela, pensarmos em uma educação empreendedora, em uma pedagogia empreendedora, seria potencializar uma estratégia didática que desenvolvesse a capacidade empreendedora dos alunos, isto desde a educação infantil. Esta estratégia é norteada pela denominada “Teoria Empreendedora dos Sonhos”, em que “em um primeiro momento o aluno desenvolve um sonho, um futuro onde deseja chegar, estar ou ser” (DOLABELA, 2003, p. 55).

Motivar os alunos a buscarem seus sonhos, através da capacidade empreendedora, torna-se algo possível, valendo-se de pequenas rupturas no sistema de ensino e na própria sala de aula. Diante disso é possível afirmar que são “empreendedores os profissionais de ensino que estão silenciosamente fazendo as revolução na educação, formando empreendedores e tornando-se empreendedores” (DOLABELA, 2003, p. 36). Mas quem são estes profissionais? Quase que momentaneamente vem à mente a figura do professor e, certamente, é dele grande parte da tarefa, pois a “A educação empreendedora que defendo neste trabalho quer oportunizar uma transformação positiva nas instituições de ensino, através de professores empreendedores. E essas transformações têm o objetivo de ressignificar as dimensões pessoais, pedagógicas e culturais que permeiam o ato educativo” (MARTINS, 2010, p. 39).

Mas as transformações não ocorrem isoladas, se para que o aluno se torne um empreendedor, seu professor precisa estar se tornando empreendedor, como acredita Dolabela (2003). Para isso, o professor precisa estar em um ambiente que propicie e ampare práticas empreendedoras. Nesse sentido acreditar em uma escola empreendedora

pode ser uma caminhada longa, porém observar que o gestor desta instituição acredite na educação empreendedora e se perceba como empreendedor pode ser o primeiro passo, pois “se há uma proposta de ação, então deve-se investir em uma gestão escolar empreendedora. A gestão é a chave neste processo de mudança e, inaceitavelmente, esta questão não aparece como relevante nos fóruns de debate sobre educação” (CAMPOS, 2017, p. 168).

Diante deste passo, inicial porém potente, faz-se relevante esta proposta de investigação que buscará averiguar quais são os reflexos que repercutem no ensino de uma escola de Educação Infantil a partir das ações de gestores empreendedores. No entanto, preciso, inicialmente, reconhecer as características de um gestor escolar empreendedor e voltando-se a esta busca que se constitui a próxima seção.

As Características de um Gestor Escolar Empreendedor

O espelho reflete a imagem, reflete o que vemos, mas pode embaralhar as letras, tornar o direito esquerdo e o esquerdo direito. Há uma conformidade com aquilo que vemos diante do espelho, o reflexo diário de uma imagem comum, mas em certos dias com olhos mais criteriosos observamos uma ruga nova, uma espinha, uma mancha, que, por hora, nos causa espanto. O proposto aqui é um olhar para si, reconhecer, inicialmente, as características de um gestor escolar empreendedor, mas quais seriam estas características?

Para pontuá-las, antes que possam ser utilizadas nesta pesquisa, busquei em diferentes autores suas definições sobre as características de um perfil empreendedor. Começo meu passeio pelas características apontadas por Dolabela:

Quadro 1- Características do empreendedor, segundo Dolabela

1. Perseverança
<input type="checkbox"/> Iniciativa
<input type="checkbox"/> Criatividade
<input type="checkbox"/> Protagonismo
<input type="checkbox"/> Energia
<input type="checkbox"/> Rebeldia a padrões impostos
<input type="checkbox"/> Capacidade de diferenciar-se

<input type="checkbox"/> Comprometimento
<input type="checkbox"/> Capacidade incomum de trabalho
<input type="checkbox"/> Liderança
<input type="checkbox"/> Orientação para o futuro
<input type="checkbox"/> Imaginação
<input type="checkbox"/> Proatividade: define o que deve aprender a partir do que deseja fazer
<input type="checkbox"/> Tolerância a riscos moderados
<input type="checkbox"/> Alta tolerância a ambiguidades e incertezas

Fonte: da autoras, adaptado de Dolabela, 2003, p. 58.

O autor evidencia, em especial, a capacidade que o empreendedor tem de destacar-se, pensando e agindo diferentemente dos demais. Na sequência, revisito as características sugeridas por Dornelas, sendo na mesma quantidade das estabelecidas por Dolabela, porém, pontuando novas questões.

Quadro 2 – Características do Empreendedor segundo Dornelas

Características dos Empreendedores de Sucesso	
1. São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
2. Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
3. São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, ou seja uma ideia abstrata, em algo concreto que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
4. Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas a partir daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe

	que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
5. São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
6. São dedicados	Dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
7. São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
8. São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
9. São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar os melhores para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
10. São bem relacionados (<i>networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
11. São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
12. Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, a definição das estratégias de <i>marketing</i> do negócio, etc; sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
13. Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos ou, mesmo, pode vir de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

14. Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
15. Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos. Dinamizam a economia, inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2007, p. 5-7).

O autor aqui também ressalta o poder de destaque do empreendedor, mas pontua em especial sua capacidade de planejar e qualificar-se, bem como respalda possíveis fracassos, uma vez que os mesmos assumam riscos, mesmo que calculados. Na sequência trago as dez Características do Comportamento Empreendedor desenvolvidas e trabalhadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), sendo que, as mesmas são base para o ensino do empreendedorismo em muitas regiões (ESCARLATE, 2010), inclusive a universidade que estudo utiliza-se destas características nas disciplinas de Empreendedorismo.

Quadro 3 – Características do Empreendedor segundo o SEBRAE

Características do Comportamento Empreendedor (CCEs)
1. Estabelecimento de metas;
<input type="checkbox"/> Busca de Oportunidades e Iniciativa;
<input type="checkbox"/> Busca de Informações;
<input type="checkbox"/> Persuasão e Rede de Contatos;
<input type="checkbox"/> Exigência de Qualidade e Eficiência;
<input type="checkbox"/> Planejamento e Monitoramento Sistemáticos;
<input type="checkbox"/> Comprometimento;
<input type="checkbox"/> Persistência;
<input type="checkbox"/> Disposição para correr riscos calculados;
<input type="checkbox"/> Independência e Autoconfiança.

Fonte: Escarlata/SEBRAE (2010, p. 16)

Apesar de valer-me constantemente das características do Sebrae no desenvolvimento de meus estudos e minhas escritas acerca do perfil empreendedor, encontrei no livro de Márcio Campos(2017) alguns pontos julgados pelo autor como

essenciais na gestão empreendedora das instituições de ensino e que, acredito, serem válidos nesta composição.

Quadro 4 – Gestor Empreendedor segundo Campos

1. Ouse, inove e planeje
<input type="checkbox"/> A necessidade da criação de uma fundação para apoio ao ensino
<input type="checkbox"/> Gestão Participativa
<input type="checkbox"/> A valorização dos processos gerenciais
<input type="checkbox"/> O uso das técnicas de planejamento estratégico

Fonte: das autoras, adaptado de Campos (2017)

Os apontamentos do autor vão sendo descritos mediante a sua experiência em uma instituição de ensino, me interessa quando ele aponta, em especial, a gestão participativa e a valorização dos processos gerenciais. Os processos gerenciais tratam-se, segundo o autor, dos indicativos de avaliações externas que são comumente atrelados a questões burocráticas, mas sua regulamentação tornam-se imprescindíveis para o repasse de verbas e a valorização da escola. Outra necessidade apontada por Campos é de uma fundação de apoio, que em uma escola deve ser regulamentada pelo Projeto Político Pedagógico, atual e vivenciado na prática.

Dentre as características elencadas acima, torna-se possível vislumbrar a seleção de algumas características que caracterizem este Gestor Escolar Empreendedor. Isto deve-se ao fato de que algumas refletem sinônimos, ou repetem-se nos quatro mapeamentos. No entanto, em um último resgate resolvi voltar-me à um mapa conceitual construído em 2014, por mim a partir do meu Trabalho de Conclusão de Curso de Pedagogia. Na ocasião, a pesquisa se desenvolveu diante da problemática inicial de identificar qual a compreensão que os Gestores Escolares dos Municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas tinham sobre o empreendedorismo na educação. Estas características foram organizadas após leituras e análise dos dados obtidos na época.

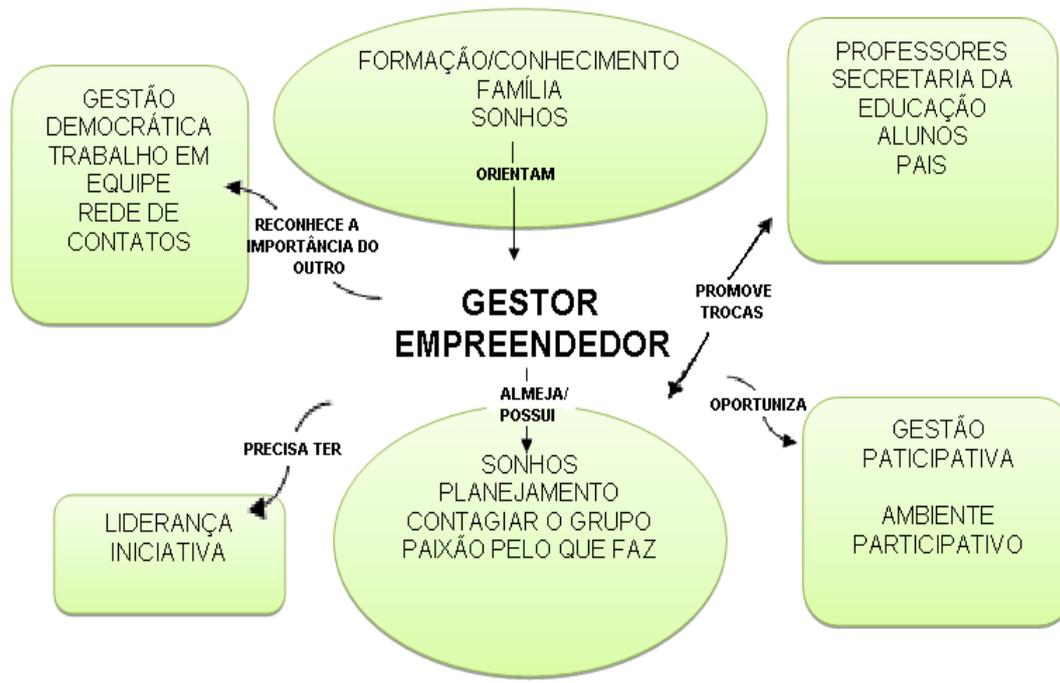


Figura 1 – O gestor escolar empreendedor
Fonte: REGINATTO, 2014

A presença das expressões gestão democrática e participativa, conotam a necessidade de não se fazer gestão sozinho. Já a liderança faz-se necessária, bem como o estabelecimento do sonho que seria alcançado mediante planejamento, interesse grupal e paixão pelo que se faz.

Analisando estes quatro levantamentos e buscando compilar as diferentes características do empreendedor, formando as dez características do gestor escolar empreendedor, estruturei o quadro a seguir:

Quadro 5- As dez características do Gestor Escolar Empreendedor

Características do Gestor Escolar Empreendedor	
1. Sonha e registra os sonhos	O gestor escolar empreendedor sonha com diferentes possibilidades para a educação e, em especial, para a escola que atua, mas além de sonhar ele registra seus sonhos e estabelece metas para realizá-los, sem desistir jamais.
2. Possui Rede de Contatos	Como empreendedor o gestor sempre tem, mantém e amplia seus contatos. Seja o número daquele encanador que faz o serviço logo, ou conhecer alguém que possa indicar um bom fornecedor de mantimentos, ou manter um bom relacionamento com pais de ex-alunos que virão dar uma “mãozinha” no que a escola precisar.
3. Planeja, avalia e replaneja	Sim, planejamento. O gestor escolar empreendedor planeja os gastos, planeja a reunião, planeja o quadro pessoal, planeja

	como vai realizar aquela reforma de que a escola tanto necessita, planeja.
4. Lidera	Liderança é ter respeito perante os colegas, conseguir delegar com autoridade, mas sem autoritarismo, assumindo uma posição de guia do grupo.
5. Busca conhecimento	Se o gestor não sabe fazer os slides da reunião ele pede auxílio, mas ele busca, acima de tudo aprender como fazer, justamente porque o conhecimento lhe move. Um aluno novo na escola com uma síndrome rara, ele estuda e busca compreender melhor. O formulário novo enviado pela mantenedora, ele procura compreender como preencher e qual a sua função. É o primeiro a interessar-se pelas formações continuadas.
6. Escuta	O gestor escolar empreendedor promove uma gestão participativa, escutando seus professores, funcionários, alunos e a comunidade escolar. Ele oportuniza estes momentos, mostra-se aberto e utiliza o que escuta em prol da instituição e dos sujeitos que a compõem.
7. Inova	O gestor escolar empreendedor está sempre observando sua realidade e vislumbrando maneiras de melhorá-la. As mudanças que implementa, por mais pequenas que sejam, passam a ser inovações daquilo que era constituído. Conformar-se com o que está perpetuado não é seu perfil, no entanto rever as inovações que não obtiveram êxito torna-se fundamental.
8. Se Compromete	O gestor escolar empreendedor é o responsável maior por sua instituição. Mesmo que não seja ele que esqueceu o portão aberto, ele questiona o responsável, buscando reaver a questão. Ele assume a instituição, dedicando-se às suas incumbências com afinco, buscando sempre o seu melhor.
9. Organizado	Organização é palavra de ordem para que o trabalho do gestor ocorra de forma empreendedora. Organizar os papéis, as metas, o horário da equipe, ou seja manter o equilíbrio e o fluxo da instituição, requer registros sistêmicos e organizados.
10. Integra e está integrado	O gestor escolar empreendedor busca promover a integração de sua equipe, potencializando um trabalho em conjunto. Também reconhece sua escola como parte de uma rede maior, que também carrega ideais e exigências.

Fonte: das autoras, 2019.

A partir desta revisão teórica e da compilação das características, formando as dez características do gestor escolar empreendedor. Cientes de que está seja essencial para a realização de estudos que visem reconhecer os gestores escolares empreendedores, ou que eles possam se reconhecer como empreendedores, ou até mesmo, possam, através destas características tornar-se empreendedores.

Referências

- ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. Metodologia de ensino: primeiras aproximações. **Educar**, Curitiba, n. 13, p. 93-100, 1997.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre : EDIPUCRS, 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.
- BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13/07/1990**. Dispõe sobre o Estatuto da criança e do adolescente (ECA).
- BRASIL. Lei nº 9.394 de 20/12/1996. **Lei de diretrizes e bases da Educação (LDB)**. 115
- BRASIL. **Política Nacional de Educação Infantil**: pelo direito das crianças de zero a seis anos à Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: Ministério da Educação. 2006.
- BRASIL. CNE. **Resolução nº 5, De 17 de dezembro de 2009**. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. 2009.
- BRASIL. **Lei nº 13.005 de 25/062014**. Plano Nacional de Educação (2014-2024).
- CAMPOS, Márcio. **A gestão empreendedora em educação**: transformando escolas boas em excelentes e os desafios das redes de ensino. Rio de Janeiro: Gramma, 2017.
- DICIONÁRIO Online. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/gestao/>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora**: o ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003b.
- DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ESCARLATE, Luiz F. **Aprender a empreender**. Brasília, DF: Fundação Roberto Marinho, SEBRAE, 2010.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das letras, 2018.
- HERNÁNDEZ, Luis Aguilar. Políticas del cambio en educación y gestión de la innovación. **Revista Innovar**, Valencia, v. 6, p. 9-24, 2009. Edição Especial.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAGNABOSCO, Gislaine Gracia. O blog e a produção textual da informação na internet: a construção identitária do sujeito blogueiro na/pela campanha publicitária do Jornal Estadão. **Revista de Letras Vitória da Conquista**, v. 2, n. 1, p. 130-142, jan./jun. 2010.

MARTINS, Silvana Neumann. **Educação empreendedora transformando o ensino superior**: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. 2010. 171f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. **A educação, a política a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PESCE, Bel. **A menina do Vale**: como o empreendedorismo pode mudar sua vida. São Paulo: Casa da Palavra, 2012.

REGINATTO, Tatiane. **Educação Empreendedora e Gestão Escolar**: um desafio para o pedagogo na contemporaneidade. 2014. 114f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – UNIVATES, Lajeado, 2014.

REGINATTO, Tatiane; ROSA, Daiani Clesnei da.; MARTINS, Silvana Neumann; DIESEL, Aline. Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea. **Dialogia**, v. 22, p. 69-86, 2015.

ROSA, Daiani Clesnei. As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do Vale do Taquari/RS/BRASIL. 2016. 139f. Tese (Doutorado em Ambiente e Desenvolvimento)– UNIVATES, Lajeado, 2016.

SENA, Crystiane Meneses de. **O gestor escolar como articulador dos processos de ensino e aprendizagem**. 2014. 44f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1992.