

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

JANAINA MOREIRA DE OLIVEIRA GOULART

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE
CAXIAS/RJ**

JUIZ DE FORA

2015

JANAINA MOREIRA DE OLIVEIRA GOULART

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE
CAXIAS/RJ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

JUIZ DE FORA

2015

JANAINA MOREIRA DE OLIVEIRA GOULART

**EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE
CAXIAS/RJ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro da banca

Membro da banca

Esta dissertação é dedicada à minha mãe Raymunda, pela incansável dedicação e incentivo aos estudos, desde a minha mais tenra idade até hoje. Ao meu esposo Julio Cesar, que com cada gesto e cada sorriso, me fez acreditar que seria possível chegar até aqui. Ao meu papai, Agedir José de Oliveira (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao Rei dos Reis, Jesus Cristo. A Ele toda honra, toda glória, todo louvor, toda a minha gratidão por ter me sustentado desde o início até aqui. Nada foi pela minha força e nem capacidade, mas sim, porque Ele me amou me escolheu e me capacitou.

À minha querida mãezinha. Seus esforços não foram em vão. Suas cobranças nos estudos para uma vida digna e honesta, desde a minha mais tenra idade, resultaram no ser humano que sou hoje. As mãos que me corrigiram, hoje me afagam com orgulho. Muito obrigada é pouco para você, minha rainha. Deus prolongue seus dias com saúde.

Ao meu pai, Agedir José de Oliveira, com amor, saudade e gratidão.

Ao meu rei, amor para o qual Deus disse “sim”, Julio Cesar Goulart. Minha gratidão por compreender minhas “ausências”, mesmo de corpo presente. Sou grata por me ouvir e mesmo que não estivesse entendendo uma só palavra, dizia: “Amor, vai dar certo! Você vai ver! Eu sou seu fã!” Julio, Eu Nunca Esquecerei O Quanto Eu Amo Você (NEOQUEUAV).

À minha irmã Eliane de Oliveira, exemplo de mulher e de estudante, em quem me espelho. A você, minha admiração e agradecimento em mais esta etapa vencida.

À família Oliveira e em especial, às famílias: Veras, Goulart e Silva Campos, que nunca deixaram de orar, acreditar, admirar e incentivar.

Aos amigos, família que Deus me permitiu escolher. Alguém disse que a amizade não é sobre quem vem primeiro ou quem vem por último. É sobre quem vem e nunca vai embora. Que Jesus Cristo reverta em bênçãos de toda sorte em suas vidas, tudo o que vocês fizeram por mim, antes, durante e até agora. Não há aqui uma ordem de importância para mencionar vocês. Todos foram e são importantes nesta trajetória. Não fazemos e não somos nada sozinhos.

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, pela oportunidade.

Ao meu orientador Marcos Tanure Sanábio e Helena Rivelli de Oliveira. Minha gratidão pelo apoio de vocês. Helena, a generosidade é uma virtude que Deus a presenteou com abundância.

Às queridas Carla da Silva Machado e Carolina Magaldi e ao querido Leonardo Mattos. Vocês me fizeram acreditar naquilo que eu pensava ser impossível. Eternos em meu coração.

Carinhosamente ao professor Bezamat de Souza Neto (BIZUCA): Saudações!

Às queridas Ana Cristina de Lima Ramos e Thaís Rodrigues Sant'Anna. Obrigada por se lançarem comigo nesta empreitada e terem colaborado sempre que necessário. Parabéns pelas gestoras que são e pela contribuição que dão à educação pública brasileira.

A todos os membros do Comitê GIDE, à Superintendente Ana Valéria da Silva Dantas, à Diretora Marisa de Santanna da Costa e à Coordenadora Luciana Ribeiro, Assessores Andréa Persil e Pablo Dias, os quais não são apenas chefes imediatos, mas sim, líderes que eu admiro. Meu apreço e gratidão por me incentivarem, acreditarem em meu trabalho e pelo carinho de sempre comigo. Em especial, ao querido técnico Jorge Luiz Neves de Oliveira, incluso na categoria “dos que chegaram depois”, mas, que foi de uma importância gigantesca e ímpar. Sem o seu apoio, compreensão e incentivo, neste momento final, não teria sido possível. Meu carinho por ti será pra sempre!

A toda Equipe de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar da Diretoria Regional Metropolitana V, em especial a: Andréia, Cislândia, Elisabete, Heloísa e Marineide.

Ao meu pastor Antônio Junior e aos irmãos e amigos da IBPL, pelas orações e incentivo e, por serem anjos qualificados por Deus em minha vida.

Às amigas, Alciléia, Claudia, Fabiana, Marisa e Vanessa. O convívio com vocês em Juiz de Fora certamente foi uma providência de Deus, amenizando a saudade de casa. Vocês são especiais para mim. Orgulho de tê-las como amigas!

Às incentivadoras, amigas, irmãs e mulheres de oração, que não me deixaram esmorecer, que muitas vezes, enxugaram minhas lágrimas, me acolheram e me abraçaram. Vocês, Heloisa, Marineide e Nilza são a prova de que a Palavra de Deus é viva em nossas vidas, pois há amigo mais chegado que um irmão. Amo vocês!

Aos queridos Fabiano e Dayana Almeida. A você Daya, como carinhosamente a chamo, obrigada por seu carinho e dedicação nas leituras desta dissertação. Sua palavra tinha e tem peso. Você é uma educadora de sucesso!

Aos colegas e amigos que fiz na Rede Estadual de Ensino, na minha trajetória como AAGE. Rita Célia Gonçalves e Maria Cristina Silva, obrigada pelo incentivo, pela amizade e carinho, vocês representam essas pessoas.

Meu carinho e respeito a todos os colegas da turma de 2013 do Curso de Mestrado. Guerreiros, competentes e corajosos. Lançando-se, nesta jornada, foram um exemplo de vida para mim em todo tempo. Meu carinho especial à turma "D", de demais, a minha turma! Minha gratidão à Fátima Almeida, colega de quarto e incentivadora.

Empreendedores de sucesso vislumbram situações e aproveitam as oportunidades. Sou grata ao Sr. João de Freitas da Encarnação e ao seu filho, Rogerio de Freitas da Encarnação por terem me apresentado a primeira oportunidade de emprego nesta vida. Assim, como sou grata ao Sr. Wilson Risolia Rodrigues, por ter oportunizado um divisor de águas na vida profissional de centenas de servidores.

Aos mascotes da alegria Nelson e Nina. Alegria e amor que me contagia.

Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé (2 Timóteo 4:7).

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), teve como foco de estudo o empreendedorismo na gestão escolar, tendo como recorte de pesquisa as práticas gestoras de duas escolas pertencentes à Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, no município de Duque de Caxias. A partir disso, foi delimitada a seguinte questão de pesquisa: as práticas inovadoras desenvolvidas por estas duas gestões, mesmo diante de um contexto de adversidades, seguido dos avanços de seus resultados, podem ser consideradas como um empreendedorismo aplicado à gestão escolar? Para responder a questão, fez-se necessário retratar o contexto e a estrutura da SEEDUC/RJ, bem como apresentar as Unidades Escolares, descrevendo-as nas suas particularidades, apontando os seus resultados ao longo do triênio 2011-2013. A pesquisa se constituiu em um estudo de caso de base qualitativa, tendo como instrumento para a coleta de dados, a entrevista com roteiro semiestruturado e a observação. Também foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a análise documental. Os dados da pesquisa de campo foram analisados a partir de conceitos e discussões trazidos por Filion (1999a, 1999b e 2000), Lück (2000, 2010 e 2013), McClelland (1961), Mintzberg (2010), Oliveira (2011) e Souza Neto (2008). As análises dos dados permitiram perceber características empreendedoras presentes nas práticas e na atuação de ambas as gestoras. Com isso, foi feita a proposição para um Plano de Ação Educacional, voltado para a composição de um Fórum Permanente de Gestores, tendo como mediadores os gestores com perfis similares aos dos sujeitos de pesquisa, a fim de que as práticas inovadoras no âmbito da gestão escolar sejam disseminadas, bem como o empreendedorismo seja fomentado entre os gestores escolares, estabelecendo assim uma aprendizagem contínua, um aperfeiçoamento das gestões, criando, dessa forma, uma aprendizagem em rede.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Empreendedorismo; Práticas Gestoras; Capacitação e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This research, developed for the Post Graduation program in Professional Public Education Management and Assessment (PPGP) of Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), aimed to analyse the entrepreneurship in school management, focusing on two state public school management practices, in the city of Duque de Caxias, Rio de Janeiro. The following question had been delimited: In spite of an adversity context, can these innovative practices, developed in these two schools, be considered examples of entrepreneurship applied to school management, followed by its results? To answer this question, it is necessary to report the context and the structure of SEEDUC/RJ, the Education Secretary of the State of Rio de Janeiro, as well as to present and describe the schools, in their particularities, pointing their results along 2011 to 2013. The research consists of a qualitative case study, applying semi-structured interview and observation as data collecting method. Bibliographic research and document analysis were also used. The field research data was examined in the light of concepts and discussions brought by Filion (1999a, 1999b and 2000), Lück (2000, 2010 and 2013), McClelland (1961) Mintzberg (2010), Oliveira (2011) and Souza Neto (2008). Through this analysis, it was possible to notice enterprising characteristics present in practices and actions of both managers. Therefore, an Educational Action Plan, was proposed oriented towards the composition of Permanent Forum of Managers, having as its mediators the managers whose profiles were similar to the research subjects, so that the innovative practices could be spread, as well as the entrepreneurship could be fomented through school managers, establishing, thus, a continuous learning, a management improvement, building, in this way, a networking learning.

Keywords: School Management; Entrepreneurship; Managing practices; Training and Development.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAEs	Associação de Apoio à Escola
AAGE	Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CRGP	Coordenador Regional de Gestão de Pessoas
CRI	Coordenador Regional de Infraestrutura
DMs	Diretores Mediadores
DRM V	Diretoria Regional Metropolitana V
DRA	Diretoria Regional Administrativa
DRP	Diretoria Regional Pedagógica
EF I	Ensino Fundamental I
EF II	Ensino Fundamental II
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
FOPEGE	Fórum Permanente de Gestores
GIDE	Gestão Integrada da Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Índice de Desempenho
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro
IDERJINHO	Indicador de Desenvolvimento Sintético Bimestral do Estado do Rio de Janeiro
IF	Índice de Fluxo
IFC/RS	Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social
IGTT	Integrante do Grupo de Trabalho Temporário
INDG	Instituto de Desenvolvimento Gerencial
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAE	Plano de Ação Educacional

PDCA	Método Gerencial, cuja sigla tem por iniciais as palavras em inglês <i>Plan, Do, Check e Action</i> .
PDE	Programa Dinheiro na Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes
PSI	Processo Seletivo Interno
RADM	Relatório de Análise de Desvio de Metas
REDUC	Refinaria Duque de Caxias
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAERJ	Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SAERJinho	Sistema Bimestral de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro
SEEDUC/RJ	Secretaria de Estado e Educação do Rio de Janeiro
SEPE	Sindicato Estadual dos Profissionais de Educação
SWOT	<i>Stregths Weaknesses Opportunities Threats</i>
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional da SEEDUC/RJ	30
Figura 2 - Entidades vinculadas à SEEDUC/RJ	31
Figura 3 - Estrutura das Unidades Escolares	31
Figura 4 - Mapa do Município de Duque de Caxias/RJ	34
Figura 5 - Estrutura organizacional das Regionais Administrativa e Pedagógica.....	37
Figura 6 - Eixos do cotidiano da Gestão Escolar.....	38
Figura 7 - Eixos temáticos de processos do cotidiano do gestor escolar	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das taxas de aprovação geral	42
Gráfico 2 - Evolução das taxas de aprovação no EF	48
Gráfico 3 - Evolução das taxas de aprovação geral no EF	48
Gráfico 4 - Evolução dos resultados do IFC/RS no triênio 2009-2013	49
Gráfico 5 - Evolução dos resultados do IDEB no triênio 2009-2013.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições da Função Gratificada de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar	29
Quadro 2 - Principais atribuições do Diretor Geral de Unidade Escolar	32
Quadro 3 - Atribuições principais da Diretoria Regional Pedagógica	35
Quadro 4 - Atribuições principais da Diretoria Regional Administrativa	36
Quadro 5 - Funcionamento da Escola A- modalidades e programas ofertados	39
Quadro 6 - Caracterização da Equipe Diretiva da Unidade Escolar A	39
Quadro 7 - Funcionamento da Escola B- Modalidades e Programas ofertados.....	46
Quadro 8 - Caracterização da Equipe da Unidade Escolar B.....	46
Quadro 9 - Autores e os conceitos defendidos sobre o Empreendedorismo	54
Quadro 10 - Aspectos da Gestão e suas descrições	56
Quadro 11 - Perfil profissional das Gestoras.....	68
Quadro 12 - Posturas e características propostas por Degen.....	96
Quadro 13 - Organização temática dos Eixos e subeixos do FOPEGE	110
Quadro 14 - Cronograma de Ações para a realização do FOPEGE	115

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO FLUMINENSE	26
1.1 Panorama da Rede Estadual do Rio de Janeiro	27
1.2 A estrutura da Secretaria de Estado de Educação e as atribuições dos gestores escolares	30
1.3 Caracterização da Diretoria Regional Metropolitana V.....	36
1.4 Caracterização das escolas	37
1.4.1 Caracterização da Escola A.....	39
1.4.2 Caracterização da Escola B	45
2 AS PRÁTICAS INOVADORAS FRENTE AOS DESAFIOS NO COTIDIANO DA GESTÃO ESCOLAR	51
2.1 Referencial Teórico	53
2.1.2 Liderança e gerência no complexo cenário das relações escolares.....	59
2.1.3 Empreendedorismo na Gestão Escolar	62
2.2 Aspectos Metodológicos	65
2.3.1 História do Empreendedor	69
2.3.2 Visão e sistema de relações.....	74
2.3.3 Gestão do Empreendimento.....	81
2.3.4 Atitudes Empreendedoras.....	91
2.3.5 Gestão dos Recursos Públicos	99
3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CRIAÇÃO DE UM FÓRUM PERMANENTE GESTOR PARA OS DIRETORES GERAIS DA DIRETORIA REGIONAL METROPOLITANA V – DUQUE DE CAXIAS	105
3.1 Estrutura e Detalhamento do FOGPE	107
3.1.1 Eixos centrais temáticos e subeixos do FOGPE e a sua relação com o cotidiano dos diretores gerais e o empreendedorismo	108
3.1.2 Metodologia e custos para o desenvolvimento do FOGPE	111
3.1.3 Critérios para a escolha dos diretores mediadores e processo de constituição de grupos de gestores participantes	113
3.1.4 Cronograma, organização de materiais e equipe de suporte ao FOGPE	114

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE.....	125

INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida para elaboração desta dissertação concentrou seus esforços na análise da gestão de duas Unidades Escolares localizadas no município de Duque de Caxias no Estado do Rio de Janeiro. As duas escolas pertencem à Diretoria Regional Metropolitana V, mais especificamente, situadas em áreas distintas de vulnerabilidade social, entendendo que tal aspecto também merece considerável relevância diante do grau de complexidade dos fatores intra e extraescolares.

Durante a pesquisa, pode-se perceber que, mesmo as Unidades Escolares estando localizadas em um cenário de adversidades, permeado por violência local, ausência de subsídios básicos, tais como: saneamento, água potável, espaços para lazer, dentre outros aspectos, as gestoras conseguiram, no triênio 2011-2013, desenvolver práticas inovadoras, mobilizar os membros de suas equipes, superar os desafios existentes no âmbito do entorno escolar, cumprir, em grande parte, as principais atribuições inerentes à função que exerciam, traçadas pela Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), e conseqüentemente, melhorar significativamente os resultados das Unidades Escolares sob a gerência delas.

A evidência da existência de empreendedorismo na gestão das duas escolas e as possíveis análises decorrentes desta constatação de práticas empreendedoras no âmbito escolar, após sua comprovação, poderão contribuir sobremaneira para a área da gestão escolar, possibilitando encaminhamentos mais claros e proficientes aos gestores, os quais vivem um momento marcado por expectativas oriundas de diversas esferas e, conseqüentemente, por força da lei, se veem responsabilizados, não só pela prestação dos recursos e do patrimônio público, como também pela prestação de contas do processo de ensino-aprendizagem, dentre eles, dá-se especial destaque ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), como denota o documento do Plano Nacional da Educação, sob a forma da Lei 13.005/2014 (BRASIL, 2014b).

O IDEB foi criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), com o intuito de promover a melhoria da qualidade da educação brasileira, estabelecendo metas para estados e municípios, avaliando prioritariamente os anos/série finais de cada segmento da Educação

Básica. A mensuração é feita estabelecendo o cruzamento de duas informações: o Índice de Fluxo (IF), o qual é resultado do número de aprovações, reprovações e abandono dos estados, municípios e de suas respectivas Unidades Escolares, multiplicado pela média de desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática, em uma escala de mensuração de zero (0) a dez (10,0), o qual é medido através dos resultados das proficiências nas referidas disciplinas pertencentes à Avaliação Externa.

Com a criação deste índice, o objetivo foi avaliar a qualidade da educação do país a cada dois anos, período de realização dos exames, cabendo aos estados e à União, após a análise dos resultados, formular ou reformular políticas públicas voltadas para a evolução destes resultados. O objetivo é alcançar, até 2021, a meta dos países pertencentes à Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é o de um índice com média nacional igual a seis (6,0), conforme apontado pelo Inep¹ Em 2010, os resultados do IDEB, do ano de 2009, foram divulgados e a Rede Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro ficou em penúltimo lugar no *ranking* nacional. A posição desconfortável era palco para o debate sobre o que seria preciso fazer para melhorar a educação de uma das maiores economias do país.

A partir dos resultados pouco satisfatórios, houve uma reformulação na política educacional do Estado e implementado o Programa de Educação do Estado do Rio de Janeiro, anunciado no dia 7 de janeiro de 2011, pelo Secretário de Educação, por meio do Decreto n. 42.793/11 (RIO DE JANEIRO, 2011a). O programa previa inúmeras mudanças na estrutura, no ensino e no cotidiano das mais de 1.300 unidades escolares, naquela época, distribuídas pelos noventa e dois municípios do Estado. Um dos vieses destas mudanças se baseava na meritocracia e, para tanto, uma nova postura dos ocupantes de cargos estratégicos, ou seja, dos líderes, se tornava uma condição indispensável para que todos os objetivos traçados pudessem ser alcançados.

Em função destas mudanças, por meio de Processo Seletivo Interno (PSI), a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), selecionou duzentos e cinquenta docentes, de diversas áreas do conhecimento para compor uma frente de trabalho responsável pela implementação, monitoramento e avaliação

¹ Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/internacional-novo-pisa-opisaeideb>>. Acesso em: 12 out. 2015.

de uma ferramenta de gestão, denominada Gestão Integrada da Escola (GIDE), orientada pelo método gerencial de solução de problemas, o PDCA². O objetivo desta ferramenta de gestão era o de conduzir de forma linear e estruturada as ações das Unidades Escolares em todo o Estado e auxiliar os gestores, com o intuito de melhorar os resultados internos das unidades escolares e, conseqüentemente, elevar a posição do Estado no *ranking* nacional do IDEB.

A princípio, o membro desta nova frente de trabalho foi intitulado como Integrante do Grupo de Trabalho Temporário (IGTT), sendo mais tarde, por força da Lei Estadual 6.479, de 17 de junho de 2013 (RIO DE JANEIRO, 2013), transformado em cargo denominado Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), o qual vigora desde então.

Cada AAGE geralmente possui um grupo de cinco a seis escolas, nas quais realiza um ciclo sistêmico de visitas, tendo em vista acompanhar o desenvolvimento das ações das Unidades Escolares, auxiliar no planejamento estratégico destas escolas, analisar os resultados das avaliações internas e externas das escolas, comportar-se como um interlocutor e mediador da sede e das Diretorias Regionais, além de potencializar, por meio de encontros, reflexões e orientações, o desempenho dos gestores sob o seu acompanhamento. O AAGE, na verdade, além de exercer um papel estratégico de liderança, se comporta como um *coaching*, utilizando diversas áreas do conhecimento, além de técnicas e informações para fortalecer as práticas dos gestores, e com isso promover uma dinâmica dentro das escolas, que deve ser pautada no diálogo, no envolvimento dos atores e na melhoria da qualidade da educação fluminense.

Por conta do exercício da função de AAGE, que assumi, após passar pelo Processo Seletivo Interno, foi necessário debruçar-me sobre estudos nas áreas de gestão escolar, modelos gerenciais, educação financeira, análises de metas e resultados, análises de gráficos de proficiência das Avaliações Externas, trabalho em equipe e liderança, a importância do método do PDCA para os tempos e movimentos da gestão escolar, demais Avaliações Externas, tais como: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Programa Internacional de Avaliação de

² O Método Gerencial de Soluções de problemas, o PDCA, é composto das seguintes etapas principais: P=Planejar; Do=Fazer, executar o plano; Check=Checar resultados; e A=Agir corretivamente padronizando os resultados. A observação sistemática dessas etapas e subetapas é fator determinante para o alcance das metas.

Estudantes (PISA), Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), e Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

A partir destas pesquisas e da consulta do cotidiano das gestões escolares, as quais eu estava responsável, se tornou eminente a observação das posturas dos gestores e a maneira como eles lidavam com as situações do cotidiano e a compreensão que muitos deles tinham do papel da escola na sociedade e para a sociedade. Tornou-se condição imprescindível, para mim, refletir juntamente com estes profissionais sobre a qualidade do serviço prestado aos alunos a cada período letivo e qual impacto dessa qualidade para a própria escola, para a própria sociedade.

A motivação para discorrer sobre a importância de uma Gestão Empreendedora emerge do cenário complexo, permeado de desafios em que os Diretores Escolares encontram-se inseridos. Trata-se efetivamente de convidá-lo a uma nova racionalidade sobre a sua função, ratificando a importância da sua atuação não como mero administrador ou zelador do patrimônio público, mas, sobretudo, como um fomentador de ideias, práticas, subsídios e um facilitador do processo ensino-aprendizagem. Convivendo entre o administrativo e o pedagógico no cotidiano das unidades escolares, uma parcela significativa destes gestores encontra dificuldades para exercer uma gestão que seja eficaz e eficiente, a fim de promover uma liderança que seja voltada não só para desenvolver pessoas, mas, também de envolvê-las nos objetivos das unidades escolares, criando mecanismos não só para atingir as metas propostas pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, mas, para que, sobretudo, a escola atenda à pluralidade de demandas ao longo do tempo.

Sendo assim, alguns fatores podem ser elencados, a fim de se justificar as lacunas neste gerenciamento, tais como: a falta de uma visão sistêmica e estratégica do gestor, a incompreensão do seu papel, não só como líder, mas também como provedor e mantenedor dos recursos financeiros e espaços afirmativos de discussões e debates propositivos, e a ausência de um planejamento consistente, o que resulta, em grande parte, em uma visão fragmentada e uma postura instável da gestão. Uma das minhas atribuições, na função de AAGE, é fornecer aos gestores e aos níveis hierarquicamente superiores, um *feedback* do desempenho deles. Tal fato, levou-me à constatação de que esta fragmentação, decorrente da ótica estratificada de gerenciamento, acarreta em prejuízos aos

processos inerentes ao cotidiano das escolas, impactando sobremaneira nos resultados destas e, conseqüentemente, na qualidade do ensino ofertado.

Pessoas de lideranças firmes para lidar com situações de constantes mudanças, com a capacidade de gerenciar conflitos, com a visão ampliada e sistêmica sobre os processos existentes na escola passam a ser o perfil esperado para assumir a função de Diretor de Escola, além dessas qualidades é esperado que o Diretor esteja atento às metas propostas para a sua Unidade. Em sua personalidade, algumas características também são requeridas, como ser dinâmico e flexível no trato com a Comunidade Educativa e Local. Logo, o gestor tem fundamental papel na consecução deste novo Planejamento Estratégico, e é por meio dele, que grande parte das ações obterão êxito ou não.

Desta maneira, é necessário, não só uma gestão com maior grau de eficiência e eficácia no desempenho das suas tarefas, mas que seja capaz de gerir o novo, para as novidades que se espera da educação. Daí, emerge o pensamento de fazer mais e melhor, só que de uma forma inovadora e particularizada. Surge uma imprescindibilidade de se realizar as mesmas tarefas, só que de uma maneira mais arrojada, sólida e visionária.

Para tanto, a presente pesquisa teve como norte responder a seguinte pergunta: As práticas inovadoras desenvolvidas por estas duas gestões escolares, mesmo diante de um contexto de adversidades, seguido dos avanços de seus resultados, podem ser consideradas como um empreendedorismo aplicado à gestão escolar?

O objetivo geral consistiu em realizar um exame sobre estas duas gerências, buscando constatar, de que maneira, mesmo diante de uma cena desafiadora, as atitudes podem ser consideradas inovadoras, logo, constatando ou inferindo a estas, a marca de um empreendedorismo aplicado à gestão escolar. Também objetiva analisar as posturas, as práticas e os resultados destas gerências e as mudanças significativas trazidas para as Unidades Escolares sob a direção das gestoras no período estudado. De modo geral, as gestoras selecionadas para a realização desta pesquisa, apresentaram aspectos convergentes, tais como: boa compreensão sobre a visão sistêmica, empreendimento de tempo para o planejamento e o acompanhamento das ações propostas, mobilização dos sujeitos da comunidade educativa para realizarem juntos e com mais qualidade as ações, delegação e autonomia na realização das tarefas. Há outros aspectos de convergência, desta

vez tendo como recorte as Unidades Escolares, tais como: modalidades de ensino ofertadas, número de funcionários, número de alunos, adesão aos projetos propostos pela SEEDUC/RJ e Governo Federal, nível socioeconômico e o fato de ambas estarem localizadas no primeiro distrito do Município de Duque de Caxias.

Como um dos objetivos específicos da pesquisa, é compreender melhor e, se possível, constatar, a existência de empreendedorismo nas práticas de ambas as gestoras, é condição imprescindível que observemos atentamente as suas posturas, as suas atitudes e sob quais contextos estas acontecem, nos levando a analisar minuciosamente se as práticas desenvolvidas em seus espaços, no cotidiano, ocorrem por necessidade de inovação e realização, ou por visarem ao alcance de benefícios e recompensas.

A presente dissertação utilizou a metodologia de pesquisa qualitativa, com a utilização da entrevista com roteiro semiestruturado e observação, tendo como cerne compreender, por meio da análise da trajetória pessoal e profissional das gestoras, ao longo das suas respectivas jornadas, e como estas trajetórias de vida e de profissão podem ter contribuído para o aprimoramento de seus desempenhos, e conseqüentemente, em seus perfis profissionais.

No primeiro capítulo desta dissertação, apresenta-se o panorama da Rede Estadual de Educação do Rio de Janeiro, mais especificamente, a partir do ano de 2011, tendo como pano de fundo os resultados do IDEB, os quais desencadearam uma série de ações da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, a fim de que aquele contexto negativo para o Estado fosse revertido. Há uma abordagem sobre o desenho do Planejamento Estratégico para a Educação, as políticas públicas, os projetos e o novo desenho da estrutura da SEEDUC/RJ.

Este primeiro capítulo, abarca, ainda, a descrição das unidades escolares escolhidas para a tessitura do caso e do problema de gestão, abordando os aspectos físicos das escolas, as modalidades de ensino ofertadas, número de alunos, perfil das equipes, análise das respectivas propostas pedagógicas e uma analogia dos resultados históricos das referidas Unidades Escolares no IDEB, no Índice de Desempenho no SAERJ (ID), aprovação, reprovação e abandono (fluxo) e Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ) no triênio 2011-2013.

No segundo capítulo, as concepções empíricas apontadas no primeiro capítulo, quando do delineamento do caso, ganham estrutura quando dialogadas

com o referencial teórico, no qual estará reiterando ou retificando as posturas gestoras e se estas poderão ser consideradas empreendedoras. Nesta parte do trabalho, serão apresentados os resultados da pesquisa, além disso, serão desenvolvidos dispositivos de aferição buscando evidenciar a possível existência de empreendedorismo escolar.

Como referencial teórico, serão utilizados os conceitos Filion (1999a, 1999b³ e 2000), Lück (2000, 2010 e 2013), McClelland (1961), Mintzberg (2010), Oliveira (2011), e Souza Neto (2008), a fim de estabelecer definições acerca do empreendedorismo, gerenciamento, liderança e novos paradigmas para a gestão escolar.

No capítulo 2, ainda, estão presentes as análises dos dados coletados na pesquisa de campo, momento em que estes estabelecem um entrelaçamento com o referencial teórico. As análises dos dados são apresentadas divididas em cinco categorias: (i) história do empreendedor, (ii) visão e sistema de relações, (iii) gestão do empreendimento, (iv) atitudes empreendedoras; e (v) gestão dos recursos financeiros.

O terceiro capítulo será destinado à apresentação do Plano de Ação Educacional – PAE -, voltado para a constituição de um Fórum Permanente de Gestores (FOPEGE), tendo como Diretores Mediadores (DMs) e gestores participantes, os servidores atuantes nas Unidades Escolares do âmbito da Diretoria Regional Metropolitana V, situada no município de Duque de Caxias. Pretende-se que, este Fórum Permanente de Gestores seja realizado durante cada ano letivo, dividido em quatro ciclos, com duração bimestral, através de Ambiente Virtual de Aprendizagem, sustentado por uma plataforma. Planejou-se quatro encontros bimestrais presenciais para a troca de experiências e comunicação oral por meio da apresentação de painéis, cujas temáticas estarão em consonância com o que foi abordado no ambiente virtual.

Os assuntos abordados no FOPEGE estão pautados no cotidiano dos gestores, abarcados em três eixos: pedagógico, administrativo e pessoal, que se desdobram em subeixos temáticos, dada às especificidades de cada aspecto. Os

³ (a) FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, Brasil, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun, 1999.

(b) Ibidem. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas/EAESP**, FGV, São Paulo, Brasil, v.39, n.4, p.6-20, out/dez, 1999.

assuntos dos subeixos temáticos serão abordados concomitantemente no decorrer de cada ciclo planejado.

O objetivo é a criação de um espaço contínuo de debate, aprendizagem e troca de experiências entre os gestores desta Diretoria, tendo como mediadores destes encontros, gestores do próprio município, os quais obtiveram sucesso nas ações em suas respectivas Unidades Escolares, e que então, poderão disseminar estas práticas por meio da troca de experiências, desenvolvendo, com isso, uma rede de aprendizagens significativas e contínuas, fomentando o empreendedorismo. Os Diretores Mediadores (DM) serão indicados, após consenso entre a equipe de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGEs) e lideranças da Diretoria Regional Metropolitana V. A Equipe de Mediadores Tecnológicos do município atuarão como Equipe de Suporte para orientações, participação nos fóruns como convidados e consolidação das informações e avaliações, assim como lideranças de cargo estratégicos poderão eventualmente participar dos fóruns.

1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO FLUMINENSE

A ideia nuclear consiste em analisar se há a existência de empreendedorismo escolar e, de que maneira este aspecto pode contribuir de forma significativa para os avanços no campo da gestão escolar, que, diante dos desafios da sociedade contemporânea e das demandas sociais e econômicas, vem exigindo deste ente, um olhar cada vez mais performático, multifacetado, capaz de buscar soluções para os desafios de forma qualitativa. Esta lógica, sobretudo, perpassa pela importância do empoderamento⁴ dos membros das equipes gestoras, municiando-os de conhecimento e técnicas para realizarem com autonomia competente as tarefas diárias.

Diante do exposto, o primeiro item do capítulo 1 tem como objeto elucidar ao leitor quanto ao panorama encontrado na Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, como forma de compreender os desdobramentos e as ações da SEEDUC/RJ. O segundo item, busca a apresentação da estrutura da SEEDUC/RJ, as principais atribuições dos gestores escolares e como estas atribuições dialogam com o Planejamento Estratégico do referido órgão.

Ficando, assim, o terceiro item para a caracterização do município de Duque de Caxias e a Diretoria Regional Metropolitana V, onde estão inseridas as escolas escolhidas para a construção desta dissertação. É feita a apresentação das figuras centrais, que de acordo com a legislação pertinente, passam a compor o quadro das lideranças das Diretorias Regionais, assim como um delineamento das principais atribuições destes atores.

A apresentação das escolas, localidade onde estão inseridas, clientela, número de alunos e professores, além de modalidades ofertadas, turnos, perfil socioeconômico dos discentes, perfil profissional da equipe diretiva e técnico-pedagógica, seus resultados e ações desenvolvidas, são abordadas pelo quarto item do capítulo 1.

⁴ O empoderamento, também conhecido no campo da administração como *empowerment*, é um mecanismo utilizado pelos líderes, é capaz de fazer com que os membros das suas equipes sejam além de funcionários, parceiros nos negócios, através da autoridade e das responsabilidades que são confiadas a eles para tomar decisões importantes para a instituição.

1.1 Panorama da Rede Estadual do Rio de Janeiro

A principal proposta da SEEDUC/RJ era estar entre as cinco primeiras posições no *ranking* da educação nacional em 2014. A motivação para tal mobilização ocorreu devido aos baixos índices do IDEB para o Estado do Rio de Janeiro, divulgados pelo MEC em relação ao ano de 2009. De acordo com Soares e Xavier (2013), o IDEB tornou-se a maneira privilegiada e com certa frequência, a única forma de analisar a qualidade da educação básica brasileira e, por isso, tem exercido forte influência no debate educacional do país, tornando-se o cerne para a proposição de políticas públicas no campo da educação e, sobremaneira, impactando as questões sociais e econômicas dos entes federados. Foi por conta do resultado ruim da Rede Estadual de Educação Fluminense, no IDEB de 2009, que algumas medidas foram tomadas, objetivando uma melhoria. Para isto, foi criado um Planejamento Estratégico, com um conjunto de ações articuladas, visando dirimir os inúmeros problemas presentes identificados naquele momento.

O cenário, no entanto, não era nada animador, diante do leque de mudanças propostas e do prazo relativamente curto para alcançá-las. Os cargos estratégicos eram ocupados seguindo a filosofia da Administração Pública Patrimonialista⁵ e não havia nenhum planejamento para ações de longo, de médio e de curto prazo. Os baixos salários dos docentes, greves constantes e, sobretudo, gestores sem nenhum direcionamento e objetivos claramente definidos, também se constituíam em grande desafio. Embora o Estado já se posicionasse para as mudanças – fato que pode ser comprovado com a implantação da Avaliação Externa do SAERJ em 2008 –, os resultados desta Avaliação não eram satisfatórios e o aproveitamento e as análises, advindos destes resultados, não alavancavam nenhuma melhoria significativa de aprendizagem na Rede.

O SAERJ foi instituído com o intuito de preparar os alunos para a Prova Brasil, mas concepções equivocadas e a falta de um maior aprofundamento no assunto tornavam o Projeto desarticulado com as demais ações da Secretaria e com resultados que não condiziam com os objetivos precípuos. Entretanto, o que faltava à Rede eram ações mais sólidas, direcionadas e articuladas, e para tanto, a gestão

⁵ Segundo Virgílio César da Silva e Oliveira, sobre os paradigmas de Administração Pública, que o desenvolvimento da gestão pública pode ser caracterizado por meio de três orientações principais. Trata-se dos paradigmas: patrimonial, burocrático e gerencial.

deveria assumir um protagonismo crucial. Um dos vieses destas mudanças se baseava na meritocracia e, para isso, a postura das lideranças se tornava uma condição indispensável para que todos os objetivos traçados pudessem ser alcançados.

A motivação para discorrer sobre a importância de uma Gestão Empreendedora emerge, sobretudo, do cenário complexo em que os Diretores Escolares encontram-se inseridos. Assobrados e divididos entre as tarefas do âmbito administrativo e pedagógico das unidades escolares, uma parcela significativa destes gestores, optam por se posicionarem diante das suas equipes como apenas “Diretores Administrativos”, (aqueles que se envolvem somente com as questões burocráticas da escola), ou “Diretores Pedagógicos” (confinados apenas às questões de cunho pedagógico).

O senso comum entre os gestores é de que, desta forma, conseguirão dar conta de seus compromissos, responsabilizando sempre outro membro da equipe que se disponha a realização de tais tarefas. Consiste em deixar de se responsabilizar por aquele setor e manter-se distante, sob a alegação de que sua parte é outra. A constatação deste olhar distorcido da divisão de tarefas e delegação de afazeres, necessários em toda organização, despertou-me interesse para observar de forma mais meticulosa, quais seriam os principais entraves, anseios e dificuldades pessoais dos próprios gestores em compreenderem a escola como um espaço dotado de processos interdependentes, intermitentes e concatenados, os quais, precisam funcionar de forma harmônica, balizada por uma gestão estratégica.

Os relatos recorrentes das principais dificuldades em gerir todos os processos existentes dentro do universo escolar, além das exigências externas à escola, causam uma angústia aos gestores de forma geral, que culmina, muitas vezes, em uma gestão desarticulada, mecanicista e empobrecida de criatividade e inovação. Diante deste fato, ficam claras algumas lacunas em uma gestão com este formato, e principalmente, na concepção do gestor diante da sua função, diante da razão de ser da escola, bem como da sua liderança que, conseqüentemente, será fragilizada.

A partir do Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ, foi criada uma frente de trabalho denominada Comitê GIDE, que seria responsável por implantar, acompanhar e avaliar a ferramenta de gestão GIDE, nas mais de 1.300 escolas, por meio de 250 servidores da Rede, todos aprovados por Processo Seletivo Interno.

Estes servidores também compõem o rol de cargos estratégicos da Secretaria e, a princípio, eram denominados Integrantes do Grupo de Trabalho Temporário (IGTT) e atualmente, ratificados pela Lei Estadual 6.479, de 17 de junho de 2013 (RIO DE JANEIRO, 2013) são intitulados Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar.

Estes Agentes têm por função básica acompanhar, orientar e avaliar o trabalho dos gestores escolares, auxiliar no alcance das metas de cada Unidade, prestando apoio às ações relacionadas ao cotidiano das escolas e servindo como um elo entre as Diretorias Regionais e a Sede, potencializando a qualidade das informações e do fluxo destas, presente nesta tríade. No quadro 1, está disposto o resumo das atribuições do Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar, de acordo com o Anexo III da Lei 6.479/2013 (RIO DE JANEIRO, 2013):

Quadro 1 - Atribuições da Função Gratificada de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar

Criar um clima de cooperação entre as pessoas, levando as escolas a interagir na busca de metas e resultados.
Realizar treinamento dos envolvidos, para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógico e ambiental.
Dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades.
Orientar o Gestor e a Comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados.
Verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas.
Orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/disseminação das práticas bem sucedidas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Rio de Janeiro, 2014d.

Diante deste novo desenho proposto por meio do Planejamento Estratégico, há uma acentuada modificação na estrutura da SEEDUC/RJ o que, conseqüentemente, provocou uma mudança significativa na vida de mais de cinquenta mil servidores da pasta. Funções que, anteriormente eram ocupadas por indicações políticas, principalmente para os cargos de Diretor Geral de Unidade Escolar, agora dão lugar ao Processo Seletivo Interno, composto por um rol de critérios. Era compreensível que tais mudanças também gerassem conflitos principalmente com o sindicato dos professores (SEPE), que diante dos fatos viriam deflagrar greves e posicionamentos altamente resistentes diante das propostas.

Mesmo diante das mudanças, dos conflitos gerados pelo novo e pela ansiedade do que estaria por vir, alguns gestores conseguiram, dentro do triênio

2011-2013, desenvolver no seu cotidiano, práticas diferenciadas para a mobilização dos membros de suas equipes, com vistas à superação dos desafios existentes no âmbito escolar e, conseqüentemente, melhorar de forma significativa os resultados das Unidades sob a sua gerência. Dentre estas gestões, foi realizado um recorte em duas delas , localizadas no município de Duque de Caxias com este perfil, a fim de analisar seus desempenhos, com a expectativa de compreender por que, mesmo diante de um cenário desafiador existente, foi possível desenvolver práticas que pudessem ser consideradas inovadoras, conferindo à gestão, um diferencial de caráter empreendedor

1.2 A estrutura da Secretaria de Estado de Educação e as atribuições dos gestores escolares

Em 2014, o Decreto 44.611 de 18 de fevereiro de 2014 (RIO DE JANEIRO, 2014a) se apresentava como meio de regulamentar a estrutura da SEEDUC/RJ, normatizando a organização, as finalidades e as atribuições de cada unidade ligada à Secretaria. De acordo com referido Decreto, a Secretaria seria dirigida por um Secretário de Estado, em regime de colaboração de todos os setores que integrem a sua estrutura organizacional, tendo por finalidade a elaboração e a execução da Política Estadual de Educação, em articulação com os demais órgãos e esferas da Administração Pública, conforme disposto na Figura 1.

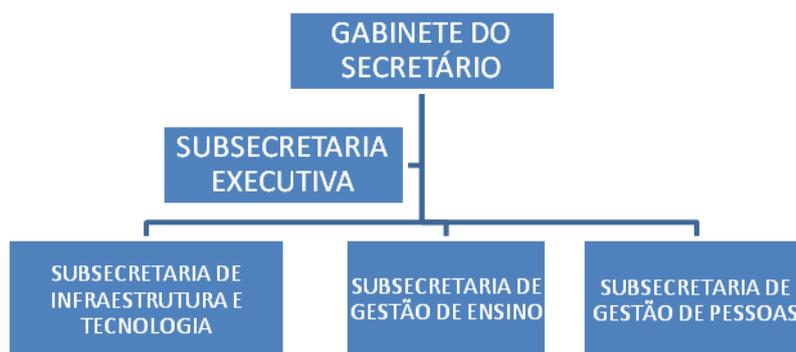
Figura 1 - Estrutura Organizacional da SEEDUC/RJ



Fonte: Rio de Janeiro, 2014.

As entidades vinculadas à Secretaria de Estado de Educação foram organizadas e dispostas da seguinte maneira, conforme figura 2:

Figura 2 - Entidades vinculadas à SEEDUC/RJ



Fonte: Rio de Janeiro, 2014.

A SEEDUC também se preocupou em organizar e normatizar a estrutura das unidades escolares. Por meio da Resolução SEEDUC, nº 4.778, de 20 de março de 2012 (RIO DE JANEIRO, 2012), as escolas têm em sua organização a seguinte estrutura básica, conforme figura 3:

Figura 3 - Estrutura das Unidades Escolares



Fonte: Rio de Janeiro, 2012.

Ainda, referindo-se ao Decreto supracitado, o cargo de Diretor Geral Escolar, assim como o de Diretor Adjunto, deverá perfazer o total de quarenta horas semanais. O Quadro 2 tem por finalidade resumir as atribuições prioritárias do Diretor Geral:

Quadro 2 - Principais atribuições do Diretor Geral de Unidade Escolar

Promover o cumprimento das normas legais e da política definida pela Secretaria de Estado de Educação e pelo MEC.
Propiciar o bom funcionamento da escola, coordenando as atividades administrativas, acompanhando a frequência de professores e funcionários, zelando pela preservação do patrimônio e a conservação de seu espaço.
Assegurar a integridade dos documentos e atualização das informações dos docentes e discentes.
Supervisionar a elaboração e a execução da Proposta Pedagógica da Unidade Escolar.
Utilizar os materiais destinados à Unidade Escolar de forma racional.
Articular a equipe e comunidade escolar para o planejamento, divulgação, execução e avaliação das atividades pedagógicas e administrativas no âmbito de sua competência em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola, definindo as linhas de atuação de acordo com os objetivos e metas estabelecidos, viabilizando a melhoria da qualidade do ensino.
Gerenciar os recursos financeiros destinados à Unidade Escolar de forma planejada, atendendo às necessidades do Projeto Pedagógico, assegurando a prestação de contas de acordo com os termos da legislação vigente.
Prover a segurança dos alunos na Unidade Escolar.
Estimular e apoiar o aperfeiçoamento profissional dos servidores sob sua direção.
Monitorar o fluxo escolar, adotando medidas para minimizar a evasão escolar, informando aos pais e/ou responsáveis sobre a frequência dos alunos.
Monitorar o rendimento escolar, adotando medidas que garantam a realização de recuperação para alunos com menor rendimento.
Programar as normas de gestão democrática e participativa, integrando objetivo das Políticas Nacional, Estadual e da Unidade Escolar, promovendo a integração Escola/Família/Comunidade.
Acompanhar as avaliações internas, externas e diagnósticas da Unidade Escolar, responsabilizando-se pela correta aplicação e utilização dos resultados no Planejamento Pedagógico.
Convocar e/ou presidir reuniões, assembleias, colegiado da escola, associação de apoio escolar, grêmio estudantil e outros.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro divide o cargo de direção de escola em duas funções, a saber: Direção Geral e Direção Adjunta, de acordo com a classificação da Unidade Escolar. Ainda, podem compor a Equipe Gestora das escolas: o Coordenador Pedagógico, o Orientador Educacional, o Orientador Pedagógico, o Auxiliar Operacional, o Professor Articulador e o Secretário Escolar. Este último, na ausência do Diretor Geral e Adjunto, responde pela Unidade Escolar perante aos órgãos superiores e à Comunidade Educativa. Uma das tarefas do

AAGE é acompanhar o dia a dia destes Diretores Escolares, compreendendo a dinâmica das suas respectivas escolas, suas especificidades e necessidades. Desta forma, como já mencionado, anteriormente, é possível que este agente externo à escola, consiga observar quais aspectos, e até mesmo traços da personalidade dos gestores, que podem afetar direta e indiretamente a sua maneira de gerir a escola.

Como já mencionado, anteriormente, os gestores têm por hábito dividir as suas atribuições autodenominando-se em Diretores Pedagógicos e Diretores Administrativos. Este fato, na Rede, costuma resultar em dicotomias e algumas divergências entre as funções. O ideal, na gestão das Unidades Escolares, é que quando, na existência das duas figuras na escola, estas consigam se comportar de forma complementar e interdependente. Diante das atribuições traçadas pela SEEDUC/RJ para o desempenho das tarefas do Diretor Geral, é perceptível o nível de complexidade e superposição das tarefas deste ator no novo e desafiador cenário educacional fluminense, que de certa forma deve se posicionar como um articulador e mediador das tarefas, no bojo das relações escolares. Assim sendo, é pertinente uma reflexão sobre este 'fazer', cujo grau de complexidade e importância, denota uma reflexão mais profunda e assertiva, visando a resultados profícuos e práticas engajadas, responsivas e equânimes, legitimando a função social da escola, bem como preconizando uma gestão que pense a frente do seu tempo, buscando sempre oferecer uma educação transcendente e sustentável.

1.3 Caracterização da Diretoria Regional Metropolitana V

As trinta Coordenadorias Regionais existentes em todo o Estado, nas quais existia a presença de um único Coordenador que respondia pelas questões administrativas e pedagógicas da sua localidade, foram substituídas por um novo modelo, mais austero, totalizando quatorze polos Regionais, por meio do Decreto 42.838/2011, com duas diretorias regionais distintas, porém indissociáveis, quais sejam: Diretoria Regional Pedagógica e Diretoria Regional Administrativa e Coordenadoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Sócioeducativas, a qual em 08 de junho de 2011, por meio do Decreto 43.015, teria sua denominação alterada para Diretoria Especial de Unidades Escolares prisionais e Socioeducativas - DIESP.

A Diretoria Regional Metropolitana V, está localizada no município de Duque de Caxias, compondo um dos municípios pertencentes à Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. O município faz limites com outros municípios da Baixada Fluminense, Região Serrana e Centro-Sul, estando apenas a 21,1km do Município do Rio de Janeiro, conforme ilustra a figura 4:

Figura 4 - Mapa do Município de Duque de Caxias/RJ



Fonte: Agência (2015).

O município de Duque de Caxias possui uma população estimada, pelo IBGE, em 2014, de 878.402 mil habitantes, distribuídos em um território de 467.619km², dividido em quatro distritos: 1º Duque de Caxias, 2º Campos Elíseos, 3º Imbariê e 4º Xerém. (BRASIL, 2014a). De acordo com estudos realizados pelo IBGE, em 2011, publicados em 2013 (BRASIL, 2013), o Município de Duque de Caxias está entre os cinco melhores PIBs⁶ do Estado. Em 2012, Duque de Caxias, possuía 13.583 empresas atuantes, com uma população de assalariados de 175.581 pessoas, recebendo uma média de 2,8 salários mínimos. Tal dado, nos remete à conclusão de que Duque de Caxias, além de possuir um movimento econômico relevante, é também um município bem localizado estrategicamente. Um dos destaques da

⁶ PIB é a sigla para Produto Interno Bruto, e representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região, durante um determinado período. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia, e tem o objetivo principal de mensurar a atividade econômica de uma região. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/pib/>>. Acesso em: 22 nov, 2015.

economia local se dá pela presença da Refinaria Duque de Caxias (REDUC), responsável por boa parte da produção de lubrificantes e pelo maior processamento de Gás Natural do Brasil, segundo dados da Petrobrás.

A DRM V está situada no bairro do Parque Lafaiete, a poucos minutos do centro da cidade. De acordo com o novo desenho dado às Regionais, por meio do Decreto já mencionado, esta Diretoria Regional não recebeu nenhum outro município para ser agregado, permanecendo com o atendimento ao município de Duque de Caxias. Sob a sua responsabilidade estão oitenta e três escolas, ofertando os Anos Finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio Regular, Ensino Médio Inovador, Educação de Jovens e Adultos, Centro de Educação de Jovens e Adultos, o Programa Autonomia, que a partir de 2014, após um novo redesenho, passou a ser denominada Correção de Fluxo.

O Decreto 42.838, de 04 de fevereiro 2011 (RIO DE JANEIRO, 2011b) também normatizou as funções das Diretorias Regionais Administrativas e Pedagógicas, de acordo com o que se encontra expresso nos Artigos 7º e 8º do referido documento. O quadro 3, a seguir, apresenta o detalhamento das funções da Diretoria Regional Pedagógica.

Quadro 3 - Atribuições principais da Diretoria Regional Pedagógica

I- Participar do processo das avaliações externas e diagnósticas, acompanhando permanentemente os resultados dos indicadores.
II- Supervisionar a implantação de programas e projetos pedagógicos.
II- Supervisionar o cumprimento do regimento, calendário escolar, matrícula e frequência, em consonância com as diretrizes da SEEDUC.
III- Supervisionar as inspeções realizadas nas Unidades Escolares, de acordo com as diretrizes da SEEDUC.
IV- Acompanhar e oferecer suporte à formação dos profissionais da rede estadual de sua área de abrangência..
V- Realizar a interface com a Regional Administrativa e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, com foco pedagógico.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Rio de Janeiro, 2011b.

A divisão do trabalho é um importante indício para um gerenciamento eficaz e eficiente. Contudo, um dos principais objetivos da SEEDUC/RJ não era a de implantar uma visão fragmentada, segregando as Diretorias, encarando as suas atividades como um fim em si. A principal proposta é o da realização de uma gestão integrada e encadeada, capaz de promover um atendimento pleno no âmbito das

suas funções, sem que com isso houvesse prejuízo do caráter de complementaridade, conforme Quadro 4, a seguir:

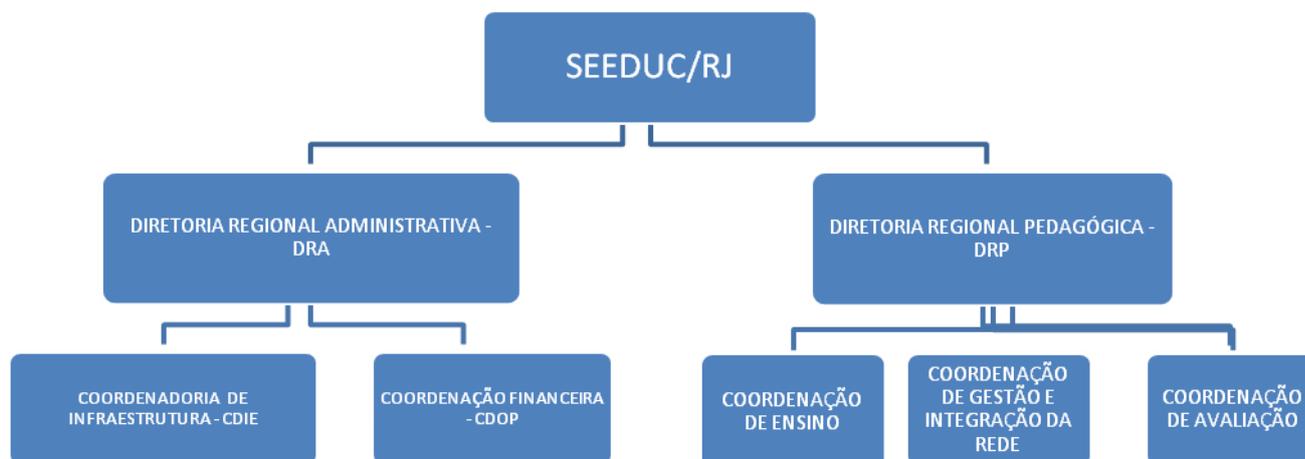
Quadro 4 - Atribuições principais da Diretoria Regional Administrativa

I- Orientar e acompanhar a aquisição de bens e serviços pelas Unidades Escolares.
II- Planejar a distribuição dos recursos financeiros, de acordo com as necessidades da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC.
III- Orientar e acompanhar a prestação de contas dos recursos financeiros da Regional Administrativa, da Regional Pedagógica e das Unidades Escolares, em consonância com as diretrizes da SEEDUC.
IV- Controlar e orientar os processos administrativos e de pessoal das Unidades Escolares a partir das diretrizes da SEEDUC.
V- Supervisionar as obras da rede física e controle patrimonial nas Unidades Escolares, de maneira a garantir a execução conforme padrão de qualidade da SEEDUC.
VI- Realizar a interface com a Regional Pedagógica e áreas técnicas da SEEDUC, apontando as necessidades das Unidades Escolares, (Administrativa, Financeira, Pessoal, Infraestrutura e Tecnologia com foco pedagógico).
VII- Supervisionar e acompanhar os serviços e bens contratados cuja execução e entrega, respectivamente, sejam nas Unidades Escolares ou nas sedes das Regionais, em colaboração com o gestor do contrato.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Rio de Janeiro, 2011b.

É possível constatar, após análise do organograma que será apresentado na figura 5, a seguir, que a divisão do trabalho propõe que o seu desenvolvimento ocorra de forma direcionada, contudo, mantendo a interdependência entre si, a fim de que as ações ocorram de forma efetiva, com uma gestão mais focada e um acompanhamento integrado das escolas. A nova estrutura também acompanhava um redimensionamento dos cargos e setores pertencentes às Regionais, dispostos estrategicamente da seguinte forma, conforme ilustra a figura 5:

Figura 5 - Estrutura organizacional das Regionais Administrativa e Pedagógica



Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Rio de Janeiro, 2011b.

1.4 Caracterização das escolas

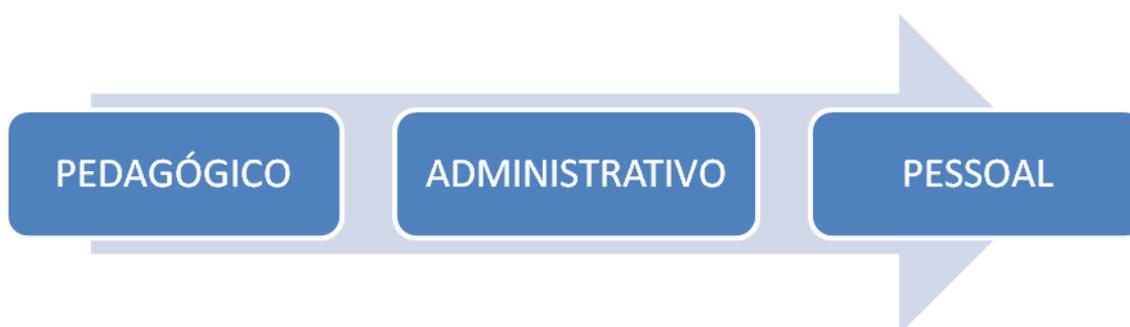
A escolha das escolas para análise buscou seguir o critério de similaridade do perfil socioeconômico da Comunidade Educativa, modalidade de ensino ofertada, número de alunos, a formação continuada da gestão, perfil da localidade onde a escola está inserida, pertencimento ao mesmo distrito do município de Duque de Caxias, número de membros da equipe técnico-pedagógica, resultados de aprovação, reprovação e abandono e resultados das avaliações externas. O perfil socioeconômico das Comunidades Educativas são definidas na composição e na revisão bianual do Projeto Político Pedagógico das Unidades Escolares, assim, como é também, novamente, analisado e citado no Marco Referencial das escolas, na ocasião da sua revisão anual. Ambas as unidades também pertenciam ao grupo de escolas atendidas pela pesquisadora, fato que contribui sobremaneira para a coleta das informações necessárias para a presente pesquisa, assim como a compreensão mais detalhada do contexto, das relações, dos processos para o alcance das melhorias e do clima escolar que serve como pano de fundo para a escrita desta dissertação.

No entanto, é importante ressaltar que se faz necessária uma cautela no tratamento das informações, na interpretação destas, bem como das conclusões acerca dos processos, das atitudes e dos tempos e movimentos realizados nas Unidades, haja vista que existe uma convivência muito próxima e um envolvimento

natural com os membros destas equipes a fim de que estes sejam encorajados a alcançarem os seus objetivos, cerne da minha atuação profissional junto a esses atores. O ideal é que as análises e aspectos suscitados sejam distantes de questões personalistas, avaliando as atuações e os respectivos desempenhos embasados em fundamentação teórica.

Também é importante que a pesquisa analise os pontos de convergência na gestão das duas Unidades Escolares selecionadas para objeto de estudo, buscando refletir sobre a efetividade, a eficiência e a eficácia de três eixos importantes presentes no cotidiano da gestão escolar, conforme é explicitado na figura 6, a seguir:

Figura 6 - Eixos do cotidiano da Gestão Escolar



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Lück (2013).

Pensando na escola apenas como instituição social, as expectativas e os anseios da sociedade, se resumem em garantir uma boa qualidade do ensino e a consequência de índices melhores equiparados aos países economicamente desenvolvidos. No entanto, quando pensamos na escola, como órgão público, composta de servidores públicos, a qual recebe investimentos e que é sustentada em sua integralidade por dinheiro público, logo se percebe a dupla necessidade de se desenvolver mecanismos para que esta escola forneça não só um serviço de qualidade, mas que atenda aos princípios da Administração Pública no gerenciamento de suas tarefas. É refletir sobre uma prática gestora que atenda a estes princípios e que sobretudo seja de qualidade e sustentável. Dentro dessa perspectiva, está presente de maneira muito importante a gestão. Ela deve ser capaz não só de gerenciar recursos financeiros e deles prestar contas, mas, deve

também, ser capaz de dar protagonismo aos membros da sua comunidade educativa.

1.4.1 Caracterização da Escola A

Atendendo em média, 390 alunos, distribuídos entre os Anos Finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio Inovador, Educação de Jovens e Adultos (EJA), Nova EJA e Programa Autonomia, nos turnos matutino, vespertino e noturno, a Unidade A, está localizada na Região Metropolitana do Rio de Janeiro, em uma área de vulnerabilidade social, na cidade de Duque de Caxias. A clientela é composta por alunos de baixo nível socioeconômico, moradores, em sua maioria, da própria Comunidade.

O quadro 5, a seguir, apresenta os turnos, modalidade e programas da Escola A.

Quadro 5 - Funcionamento da Escola A- modalidades e programas ofertados

TURNOS	MODALIDADES OFERTADAS	PROGRAMAS E PROJETOS ADERIDOS
Matutino, Vespertino e Noturno.	Ensino Fundamental Regular (Anos Finais), Ensino Médio Inovador, EJA (Educação de Jovens e Adultos).	Programa Autonomia Mais Educação Programa Escola Aberta

Fonte: Elaborado pela autora.

A equipe diretiva é formada por uma Diretora Geral e uma Diretora Adjunta e a Equipe Técnico-Pedagógica, formada por uma Coordenadora Pedagógica, uma Orientadora Educacional e um Articulador Pedagógico. A escola tem um total de 42 docentes e conta com Secretária Escolar, Auxiliar de Secretaria, Agente de Leitura e Coordenadores de Turnos. O quadro 6 apresenta a caracterização da Equipe da Unidade Escolar A:

Quadro 6 - Caracterização da Equipe Diretiva da Unidade Escolar A

FUNÇÃO	FORMAÇÃO/EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
Diretora Geral	Professora pós-graduada em Matemática, MBA em Gestão Empreendedora em Educação. Desempenha a função de diretora nesta escola há cinquenta e quatro meses e atua concomitantemente como docente em instituição particular.

Diretora Adjunta	Professora Graduada em Inglês/Português; Regente de turmas em escola da Rede Estadual e particular e concomitantemente o cargo de diretora adjunta há quarenta e oito meses.
Coordenadora Pedagógica	Pós-graduada em Gestão Ambiental e graduada em Pedagogia. Desempenha o cargo de Coordenadora na Unidade desde o ano de 2007.
Orientadora Educacional	Graduada em Pedagogia com habilitação em Orientação Educacional.
Secretária Escolar	Graduada em Artes.
Agente de Leitura	Graduada em Pedagogia.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A composição desta equipe pode ser ressaltada como um viés importante para o desenvolvimento dos trabalhos nesta Unidade. Um dos argumentos mais utilizados entre os gestores das escolas estaduais é de que as metas propostas pela SEEDUC não conseguem ser atingidas pelas Unidades sob as suas gerências pela falta de um ou mais membros de equipe. Alguns fatores são suscitados pelos gestores, dentre eles, a intensa demanda que atualmente sobrepõe à escola.

Confrontados com seus baixos resultados, os gestores comumente relatam ao AAGE, que algum dos entraves para o desempenho de uma boa gestão, está diretamente ligado às questões de indisciplina entre os alunos, ausência do pátrio poder, absenteísmo dos professores e o excesso de trabalho burocrático, além da ausência de uma Equipe completa, o que causa uma sobrecarga de afazeres aos membros existentes. Logo, a ausência de um ou mais membros da equipe, torna inviável a realização de algumas tarefas, prejudicando, assim, a Unidade Escolar como um todo.

No entanto, mesmo diante dos desafios, a postura da gestora e a forma como caminhou junto com a equipe todo o percurso que os levou até os resultados positivos alcançados, os quais serão apresentados no decorrer deste texto, merece ser analisada e correlacionada ao referencial teórico pretendido, a fim de que sejam categorizadas como práticas inovadoras. A relevância da discussão do tema, se dá, sobretudo, porque o cenário encontrado na Unidade, pela gestora selecionada para a pesquisa, era o inverso. A escola era uma referência negativa para a Comunidade Local, tanto no que se refere ao aspecto físico do prédio, quanto ao desempenho dos alunos. Portanto, a análise sobre a sua gestão, não se resume apenas em observar a evolução dos dados numéricos.

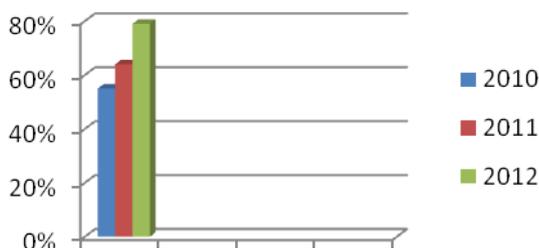
Por trás dos índices alcançados, se faz pertinente a menção de melhorias no que tange os aspectos não quantificáveis, como por exemplo, o clima escolar e a motivação da equipe para a realização das tarefas. Corroborado a isto, uma das ações desenvolvidas pela gestora foi um Plano de Empreendedorismo para a criação de salas temáticas na Unidade Escolar. As salas ambientes foram organizadas por disciplinas. Uma delas foi montada apenas com materiais para as aulas de Artes. Tendo suas mesas dispostas a facilitar o manuseio e o compartilhamento de materiais diversos.

A escolha da sala também priorizou a característica do espaço físico, sendo ampla arejada e munida de pia e bancada. A outra sala temática foi organizada para as aulas de Ciências, com a criação de um mini planetário improvisado com materiais de baixo custo e o uso do datashow para a exibição dos efeitos. O seu objetivo, no entanto, não se restringia apenas em atender aos anseios dos alunos, mas também, promover um espaço atraente de trabalho aos docentes.

Desta forma, foi possível constatar, por meio de levantamentos realizados na Unidade, para o lançamento de dados no Sistema MODUS EDUCAÇÃO⁷, o aumento no índice de aprovação e a diminuição da taxa de abandono da escola. Ainda, em 2011, os alunos do 9º ano do Ensino Fundamental atingiram o resultado de proficiência em Matemática de 247,30, acima da média Estadual, a qual foi de 235,20, somado ao resultado de proficiência de Língua Portuguesa, o índice do IDEB atingido pela Unidade foi 3,0 (três), ficando apenas 0,3% pontos percentuais abaixo da meta estabelecida pelo MEC para Unidade para o ano de 2013. Vale ressaltar que a Unidade Escolar, no ano de 2011, estava realizando pela primeira vez a Prova Brasil, pois na edição anterior, em 2009, a escola ainda não oferecia o 9º ano de escolaridade.

Em relação à aprovação, de forma geral, contando com as progressões parciais, os resultados permanecem estáveis, conforme Gráfico 1, a seguir:

⁷ O MODUS EDUCAÇÃO se constitui em um Banco de Dados, retroalimentado pelos Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar periodicamente, com dados levantados em cada Unidade Escolar com objetivo de auxiliar a sede no acompanhamento e monitoramento dos resultados e das ações desenvolvidas pelas escolas em todo o Estado.

Gráfico 1 - Evolução das taxas de aprovação geral

Fonte: Adaptado pela autora de SISTEMA MODUS, Rio de Janeiro, 2012.

Os resultados de Índice de Desempenho (ID), no Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro – SAERJ - da escola não apresentou evolução, mantendo o valor de 3,0 (três) para um total de 10,0 pontos, porém observou-se uma participação maior dos alunos e mais comprometimento na realização das provas.

Em 2011, quando deu início o Planejamento Estratégico da SEEDUC/RJ, instituído através do Decreto 42.793/2011 (RIO DE JANEIRO, 2011a), foi realizado um levantamento sobre o ano letivo anterior, o que permitiu estabelecer metas de melhorias plurianuais, utilizando o método do PDCA e tendo como indicador precípuo nas Unidades Escolares, o IFC/RS (Índice de Formação da Cidadania e Responsabilidade Social), um dos recursos da ferramenta de Gestão Integrada da Escola (GIDE), implantada nas Unidades da Rede, no início do referido ano. Para entender os conceitos supracitados, utilizaremos a definição dada por GODOY e MURICI (2009):

GIDE, sistema de gestão integrada da escola, integra os aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional, com foco em resultados da atividade fim, processo ensino-aprendizagem. É orientada pelo método do PDCA e está associada ao indicador IFC/RS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social) (...) (GODOY e MURICI, 2009, p. 15).

(...) O indicador IFC/RS, tem como objetivo, mensurar o desempenho da escola no cumprimento de sua missão. (...) (GODOY e MURICI, 2009, p. 17).

O IFC/RS é composto por três dimensões assim caracterizadas: condições ambientais (ambiente de qualidade), ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados) e dimensão finalística (correspondente aos resultados da atividade fim da educação) (GODOY e MURICI, 2009, p. 17).

A Gestão Integrada da Escola (GIDE) faz parte do Planejamento Estratégico da referida Secretaria, compondo um rol de diretrizes para um novo gerenciamento das tarefas nas escolas, nas Regionais e na Sede, com vistas à melhoria dos resultados nas Avaliações Externas e, por conseguinte, a melhoria dos índices do IDEB do Estado, pautados no desempenho do aluno, na correção das altas taxas de distorção idade-série e fluxo escolar.

Em 2012, a Unidade aderiu a vários Programas do governo federal e estadual, tais como: Programa Autonomia e Ensino Médio Inovador. O primeiro consiste em corrigir o fluxo, oportunizando aos alunos em defasagem idade-série uma metodologia de ensino diferenciada, enquanto, o segundo amplia o tempo na escola dos estudantes do Ensino Médio, buscando garantir uma formação integral dos indivíduos, tornando o currículo mais dinâmico e contextualizado com a realidade dos estudantes. Dessa forma, fez-se necessária a participação dos professores em capacitações específicas para atuarem nestes programas e um novo olhar dos docentes, funcionários, equipe técnico-pedagógica e, obviamente, das gestoras sobre este novo desenho que se formava.

No ano de 2012, no mês de maio, a gestora é selecionada pela SEEDUC/RJ, para realizar um MBA em Gestão Empreendedora*. À época, comecei a observar através das visitas à Unidade Escolar sob a gerência desta gestora, que sua visão sistêmica sobre a escola se aprimorava. Neste sentido, cabe também nesta dissertação, refletir sobre os benefícios dos investimentos em formação continuada dos gestores escolares, sobretudo no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Segundo Oliveira (2011, p. 2):

(...) É regra básica para todo gestor especificamente neste estudo que o diretor de escola, estude, conheça e aplique os pareceres, as diretrizes e as solicitações contidas na legislação da educação nacional. Este profissional pode fazê-lo com a ótica do empreendedorismo, colocando em cada ação educativa a energia, a determinação, a crença, a criatividade, o poder de persuasão e as demais características empreendedoras. Até mesmo para tratar dos “ranços” da LDB, torna-se necessária uma ação empreendedora, que assegure a iniciativa, a argumentação consciente e consistente, típicas da conduta do empreendedor.

Os resultados advindos desta formação, não se resumem somente em uma mudança considerável de atitude por parte da gestora em relação ao Planejamento Estratégico proposto pela Secretaria, nem sobre a sua forma de liderar a sua

Equipe. A implantação de salas temáticas na Unidade, sob a justificativa da gestora de que em espaços diferentes e adequados às disciplinas, o discente pode aliar teoria à prática, através da ludicidade que o ambiente propõe, tendo ao seu alcance, tanto ele, quanto o professor, os materiais dos quais necessitam tornando assim, a aula mais dinâmica e mais profícua, foi uma das mudanças perceptíveis, fruto do seu Trabalho Final para o MBA.

Contudo, algumas mudanças de posturas, propostas pela gestora aos seus membros de equipe, refletiram sobremaneira para a mudança do clima escolar. A sua noção acerca da visão geral e sistêmica da Unidade, a delegação de tarefas, o treinamento e a capacitação dos seus liderados para o desempenho de determinadas tarefas, a assertividade em identificar, analisar e agir sobre os problemas e o empoderamento dado para os seus membros de equipe para realizar tarefas com autonomia competente, diferenciaram a gestão.

Notadamente, as salas ambientes não configuram uma ideia inovadora por parte da gestora, uma vez que, é possível constatar esta organização dos espaços escolares, em diversos lugares do país e do mundo. Sobre o assunto, temos em Pucci (2001), algumas conclusões interessantes, que nos remete para uma reflexão pertinente de como atentamos (ou não), para as necessidades de uma escola, que não aguarda um novo tempo, mas que já está em um novo tempo. Diante desta percepção da gestora, sobre a necessidade de espaços adequados e atualizados frente aos anseios dos discentes, cabe uma reflexão sobre uma diferenciação importante entre gestão e liderança.

Ambas são diferentes em suas definições, mas se complementam, uma vez que, a gestão por si só, sem o exercício de uma liderança positiva, constitui-se restritivamente em mero cumprimento dos aspectos burocráticos. Sendo assim, é possível detectar um exercício de gestão, quando o indivíduo cumpre com os prazos estabelecidos, presta contas do dinheiro público na forma da Lei, compreendem quais são as metas da Unidade Escolar, conhecem a proposta curricular da Unidade ou da Rede, conhecem ou elaboram o Projeto Político-Pedagógico da escola, entre outros aspectos que compõem o cotidiano escolar.

Contudo, exercem sua liderança, quando elaboram, junto com sua equipe, estratégias para vencer os desafios existentes entre os membros da comunidade educativa, quando zelam de forma conjunta, pelo cumprimento da proposta pedagógica da escola, ou mesmo, quando percebem as dificuldades da sua equipe

e trabalham de forma preventiva para amenizá-las ou evitá-las. Enfim, quando se coloca à disposição para ser junto com os demais um todo e não se colocam à parte nesta composição.

O olhar sobre o perfil do gestor público escolar, que além das demandas burocráticas e administrativas que fazem parte de sua rotina, precisa estar alinhada com o aspecto pedagógico da escola, que na verdade justifica a sua razão de ser, a sua natureza no sentido literal da palavra. E sob esta lógica, outro viés de discussão é aberto, ao indagarmos sobre o perfil de um gestor público que administre/gerencie para a qualidade da escola pública e para o público (sociedade). Sendo este gestor um elemento importante dentro deste contexto que precisa entender a real função da escola pública, garantindo, assim, por meio de uma gestão responsável, o direito à educação, à permanência, qualidade e equidade, ratificando o que está expresso em Lei.

1.4.2 Caracterização da Escola B

A escola B está localizada no bairro do Jardim Gramacho, a poucos quilômetros do centro da cidade de Duque de Caxias. A localidade ficou conhecida nacionalmente por abrigar, durante décadas, um lixão, o qual foi oficialmente fechado em junho de 2012, tendo como objetivo, ser uma das ações precípuas para o fechamento de outros espaços como o que está em volta da Baía de Guanabara, cumprindo assim a meta da Lei Federal 12.305, de 2010 (BRASIL, 2010), no Estado. A localidade também é conhecida por abrigar diversas fábricas, indústrias e negócios ligados à reciclagem. Apesar de tudo, possui áreas residenciais, algumas, segundo depoimentos dos próprios moradores do bairro, de alto luxo em relação à maioria das residências do local. Alguns sub-bairros de Jardim Gramacho são marcados pela falta de saneamento básico, ruas asfaltadas e ausência efetiva da prestação de serviços básicos, tais como: luz, água e telefone.

Algumas comunidades foram constituídas no local por famílias oriundas do nordeste brasileiro, que segundo relatos destas mesmas famílias, no ato da matrícula de seus filhos, vieram “tentar uma vida melhor” no Rio de Janeiro, trabalhando no lixão. Com o encerramento das atividades, muitas famílias migraram para outros espaços, enquanto outras voltaram para as suas cidades de origem. A ausência efetiva do poder público no local, de forma holística e preventiva, deu lugar

à criminalidade que cresce diariamente, afetando, por vezes, alunos e parentes mais próximos destes.

A Unidade B atende em média a 260 alunos, distribuídos entre os Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, nos turnos: matutino, vespertino e noturno. Diante do que já foi inicialmente abordado, reintera-se que a clientela é composta por alunos de baixo nível socioeconômico, moradores da própria Comunidade.

O quadro 7, a seguir, apresenta os programas e modalidades ofertados pela Escola B:

Quadro 7 - Funcionamento da Escola B- Modalidades e Programas ofertados

TORNOS	MODALIDADES OFERTADAS	PROGRAMAS E PROJETOS ADERIDOS
Matutino, Vespertino e Noturno.	Ensino Fundamental Regular (Anos Finais), Ensino Médio na modalidade EJA (Educação de Jovens Adultos).	Mais Educação

Fonte: Elaborado pela autora.

A equipe diretiva é formada por uma Diretora Geral e uma Diretora Adjunta e a Equipe Técnico-Pedagógica, formada por uma Coordenadora Pedagógica e uma Articuladora Pedagógica. A escola tem um total de 28 docentes e conta com Secretária Escolar, Auxiliar de Secretaria, Agente de Leitura e Coordenadores de Turnos.

A escola possui dois prédios. O primeiro apenas com a parte térrea, com um corredor interligando os espaços. O segundo, construído posteriormente, possui dois andares, com sete salas de aula e um mini-laboratório de Ciências, organizado pela gestora. O quadro 8, a seguir, objetiva a caracterização da Equipe da Unidade Escolar:

Quadro 8 - Caracterização da Equipe da Unidade Escolar B

FUNÇÃO	FORMAÇÃO/EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
Diretora Geral	Professora com licenciatura em Ciências Físicas e Biológicas, com pós- graduação em Orientação Educacional. Atualmente, cursa o MBA Gestão Empreendedora em Educação, uma parceria entre a SEEDUC, a UFF e o Sistema FIRJAN. Desempenha a função de diretora, nesta escola, há vinte e seis meses e tem dedicação exclusiva no cargo.
Diretora Adjunta	Atuando como Diretora Adjunta desde 19 de julho de 2012, ingressou como servidora no Estado em 1991 possui Graduação em Comunicação Social e Jornalismo.

Coordenadora Pedagógica	Ingressou como servidora no Estado em 1994. Coordenadora, desde 2012, possui graduação em Letras/ Literatura.
Secretária Escolar	Graduada em Letras/Literatura, atua como Secretária Escolar na Unidade, desde 2006. Ingressou no serviço público estadual em 1988.
Articuladora Pedagógica	Ingressou no serviço público estadual em 1994. É formada em Pedagogia e passou integrar a equipe em junho de 2013.
Agente de Leitura	Ingressou no serviço público estadual em 1985. É formada em Pedagogia.

Fonte: Elaborado pela Autora.

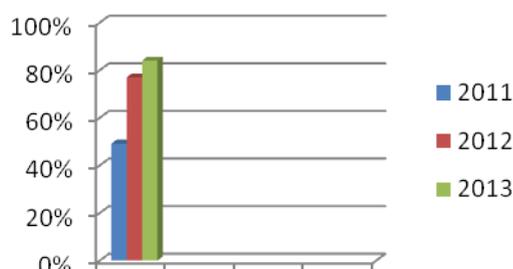
A equipe foi reformulada, a partir do segundo semestre de 2012, ocasião em que a Diretora Geral anterior foi aposentada compulsoriamente. À época, a antiga gestora convidou a atual para assumir o cargo transitoriamente, uma vez que, o Processo Seletivo Interno só ocorreria alguns meses após a sua saída. A Auxiliar de Secretaria também foi convidada pela antiga Diretora a assumir o cargo de Diretora Adjunta na Unidade, porque, há mais de vinte anos fazia parte da equipe e, portanto, conhecia a comunidade e a escola como um todo.

No ano letivo seguinte, a escola recebeu uma Coordenadora Pedagógica, fruto de uma indicação da própria Diretoria Regional Pedagógica, já que esta profissional fazia parte do quadro da Equipe Técnica de uma Escola Estadual que havia sido municipalizada. Em junho de 2012, iniciei o meu acompanhamento nesta Unidade Escolar. Concomitantemente, ocorreu a transição entre as gestoras. Neste momento, a escola recebeu os resultados dos índices de IDERJ, ID e IF, referentes ao ano letivo de 2011, para os quais obtive êxito, atingindo as metas propostas tanto para o Ensino Fundamental Anos Finais como para o Ensino Médio na modalidade da Educação de Jovens e Adultos.

Ao acompanhar a Unidade Escolar, pude observar que, ao assumir gradativamente o cargo, a nova diretora geral preocupa-se com as questões financeiras e a manutenção do prédio escolar. A ausência da figura do Coordenador Pedagógico também sobrecarrega ambas as gestoras que se subdividem entre o pedagógico e administrativo da gestão. A ferramenta de gestão GIDE é desenvolvida com certa dificuldade, pois muitos pontos precisavam ser revistos e reformulados, para o qual um tempo considerável é investido a fim de que todos os prazos sejam cumpridos com eficiência e eficácia dentro do que foi planejado. É perceptível, também, que há uma extrema preocupação das gestoras em alinharem as suas práticas às práticas dos funcionários, docentes e responsáveis. No entanto, esta espécie de estreitamento das relações é mais latente com os professores.

O Gráfico 2 mostra a evolução das taxas de aprovação, sem progressão parcial nos Anos Finais do Ensino Fundamental Regular, no triênio 2011-2013, tendo uma média de 160 alunos neste segmento:

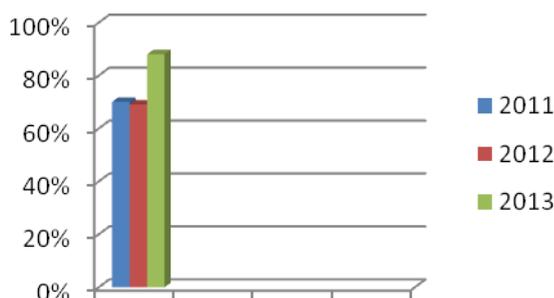
Gráfico 2 - Evolução das taxas de aprovação no EF



Fonte: Adaptado pela autora do Sistema MODUS EDUCAÇÃO, Rio de Janeiro, 2012.

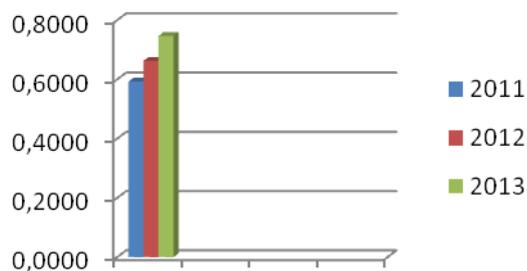
Em relação à aprovação geral, ou seja, aquela que inclui os alunos aprovados mesmo que com progressão parcial, houve uma evolução significativa de 18%, quando há uma comparação entre os anos de 2011 e 2013. Comparando os anos letivos de 2012 e 2013, esta evolução chega a 19% de acordo com o gráfico 3:

Gráfico 3 - Evolução das taxas de aprovação geral no EF



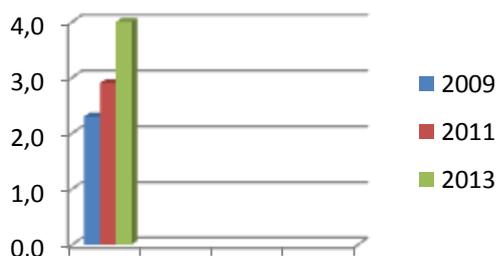
Fonte: Adaptado pela autora do Sistema MODUS EDUCAÇÃO, Rio de Janeiro, 2012.

O IFC/RS, um dos recursos da ferramenta de gestão GIDE, também apresentou uma evolução significativa, denotando que a evolução dos resultados da escola, está arraigado à melhoria global desta. A seguir, o gráfico 4 apresenta a evolução do referido índice no triênio 2011-2013.

Gráfico 4 - Evolução dos resultados do IFC/RS no triênio 2009-2013

Fonte: Adaptado pela autora do Sistema MODUS EDUCAÇÃO, Rio de Janeiro, 2012.

Sobre os resultados do IDEB, é possível observar uma evolução da Unidade tendo como base o triênio 2009-2013, conforme apresenta o gráfico 5:

Gráfico 5 - Evolução dos resultados do IDEB no triênio 2009-2013

Fonte: Adaptado pela autora de Brasil, 2013.

No ano de 2013, a gestora é selecionada pela SEEDUC, para realizar um MBA em Gestão Empreendedora. Observei que, após o seu ingresso no curso, houve um significativo reforço sobre o seu entendimento a respeito do Planejamento Estratégico da SEEDUC e, conseqüentemente, ampliou o campo de visão dela.

Apresentada a reestruturação da SEEDUC/RJ, os elementos os quais nortearam as mudanças, a Diretoria Regional Metropolitana V, o município e por fim as Unidades Escolares escolhidas para o recorte da pesquisa, o capítulo 2 objetiva apresentar a metodologia para a realização desta pesquisa, analisar os dados coletados pela pesquisa de campo, os quais foram organizados em cinco categorias de análises: (i) história do empreendedor, (ii) visão e sistema de relações, (iii) gestão do empreendimento, (iv) atitudes empreendedoras e (v) gestão dos recursos financeiros. Também, é feito um entrelaçamento dos teóricos selecionados para embasar esta dissertação, propondo, ainda, uma reflexão sobre a importância do

papel do gestor na construção de uma escola pública de qualidade e os desafios e as questões sociais, políticas e filosóficas que se apresentam como pano de fundo para este debate.

2 AS PRÁTICAS INOVADORAS FRENTE AOS DESAFIOS NO COTIDIANO DA GESTÃO ESCOLAR

O primeiro capítulo da presente dissertação contextualizou o cenário educacional do Estado do Rio de Janeiro, os aspectos preponderantes de mudanças nesse contexto, bem como realizou uma abordagem mais específica das escolas objeto de estudo para a tessitura deste texto. Inicialmente, o texto busca apresentar uma clarificação ao leitor, explicitando o panorama existente e usando como pano de fundo, a reestruturação da SEEDUC/RJ, os desdobramentos das ações do Planejamento Estratégico e os encadeamentos pertinentes ao caso de gestão. Os resultados internos e externos das respectivas Unidades funcionam como fios condutores para as análises e conclusões subjacentes ao tema que se propõe a discutir, qual seja, o empreendedorismo voltado para o campo escolar.

Ao acompanhar as atividades cotidianas de alguns gestores, por conta do desempenho das minhas funções como AAGE, constatou-se que, de forma geral, alguns não possuíam uma rotina de trabalho pré-estabelecida. Este foi um dos diferenciais percebidos e levados em consideração para a escolha das duas gestoras para a pesquisa. Ambas estabeleciam metas de trabalho, bem como uma rotina de tarefas próprias e disseminadas aos seus membros de equipe, a qual promovia uma atmosfera de encadeamento das ações e de integração dos atores das respectivas Unidades.

Comumente, a falta de rotina leva à realização das tarefas como em um efeito de ação e reação. Logo, não é estabelecida uma reflexividade sobre o que se está realizando. Sanábio *et al.* (2012) asseveram que o novo dinamismo atribuí à gestão um aumento da responsabilidade pedagógica, administrativa e financeira, tendo alguns sistemas um grau de maior complexidade nesses assuntos, o que demanda maior capacidade técnica das equipes.

A presente dissertação busca avançar nas reflexões sobre o Empreendedorismo aplicado à gestão escolar, campo de estudo em desenvolvimento, justo pelo fato de que o tema empreendedorismo sempre esteja atrelado às práticas que impulsionem os discentes na descoberta de novos campos do saber, ajustes do currículo formal voltado para a preparação do jovem ao mundo do trabalho, dentre outros aspectos, não menos importantes, mas que de fato não

abarcam a práxis dos gestores, bem como a análise de como estas contribuem de forma significativa para o complexo universo do fazer e das relações escolares.

Sendo assim, a estrutura do capítulo 2 foi organizada em: referencial teórico, aspectos metodológicos e a apresentação e análises dos dados, os quais conduzem a uma discussão sobre aspectos concernentes ao cotidiano escolar, os quais foram construídos com o intuito de esclarecer ao leitor a complexidade do universo escolar, bem como a importância e a relevância de atitudes empreendedoras no âmbito da gestão escolar.

O referencial teórico, no item 2.1, apresenta os autores selecionados para a fundamentação da pesquisa e as justificativas para as escolhas pautam-se nos enfoques principais que cada autor estabeleceu para o tema do Empreendedorismo. Para tanto, esta elucidação, se dá pela apresentação destes conceitos por meio de um quadro sinóptico, presente neste item da pesquisa.

Na sequência, o item 2.2 trata dos aspectos metodológicos da pesquisa. Para a construção desta dissertação, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa. Os dados foram levantados por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados, tendo como base o modelo proposto por Souza Neto (2008), e o cerne da investigação reside em levantar os percursos pessoais, acadêmicos e profissionais, além das práticas gestoras do indivíduo empreendedor levando em consideração a essência de comportamentos, atitudes e atitudes desenvolvidas em seus espaços profissionais, e como este conjunto de aspectos observados, pode ser incorporado à forma empreendedora de gerirem seus espaços. Os dados das entrevistas foram complementados com observação e pesquisa bibliográfica e documental.

As análises e interpretações de dados estão descritos no item 2.3 deste capítulo. Nesta parte da pesquisa, os dados levantados na pesquisa de campo, são apresentados em cinco blocos: (i) história do empreendedor; (ii) visão e sistema de relações; (iii) gestão do empreendimento; (iv) atitudes empreendedoras e (v) gestão dos recursos financeiros. Desta forma, a pesquisadora pretende tornar claro ao leitor a dinâmica dos processos existentes no cotidiano escolar e também estabelecer relação com os dados propostos para a investigação e a sua correlação com o tema central da pesquisa, que é o Empreendedorismo Escolar.

2.1 Referencial Teórico

Embora o núcleo central da presente pesquisa seja o de levantar os aspectos do empreendedorismo, mais especificamente estabelecer relações deste conceito aplicado à gestão escolar, fez-se necessária abrir uma breve discussão sobre a escola enquanto instituição social, fundamentando e explicitando o seu papel na sociedade tanto no sentido filosófico, como social, econômico e cultural. Desta forma, o capítulo 2 desta dissertação, é destinado a debater tais aspectos, e de alguma maneira, levar a leitura para a dinâmica da escola e do cotidiano dos gestores, em uma abordagem que visa justificar o empreendedorismo na gestão escolar.

Souza (2006) ressalta que o novo paradigma de gestão escolar, que emerge pós-Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e pós-LDB de 1996 (BRASIL, 1996), está calcado na necessidade de um novo gestor público que atue como promotor de mudanças nas execuções atinentes aos recursos públicos e gerenciamento das ações públicas, conseqüentemente, voltados para o bem da sociedade.

Os conceitos postulados por Lück (2013), em seus Cadernos de Gestão, contribuem sobremaneira para a compreensão do leitor acerca da necessidade de uma gestão não apenas democrática e compartilhada na forma da lei, mas com o olhar diferenciado e evoluído do Diretor Escolar sobre os desafios, os processos do cotidiano escolar, apontando para a necessidade irremediável de uma visão sistêmica do gestor para a escola e todas as questões que orbitam a sua prática. Lück (2013), também acrescenta, não só estes tópicos arraigados à práxis gestora, como, abre campo para o debate sobre liderança, fator indissociável do trajeto comum aos gestores.

Mintzberg (2010), por seu legado no campo administrativo, contribui para a robustez deste debate sobre liderança, gerenciamento e empreendedorismo. A proposição é que ao leitor esteja clara a condição da escola no cenário social, cultural e econômico, mas que, antes de tudo, a escola seja compreendida como um organismo vivo, principalmente quando esta faz parte de um sistema público, no qual a figura do Diretor de Escola é também a figura de um gestor público, que administra recursos públicos de toda ordem, sejam financeiros, patrimoniais ou humanos. Porém, além de gerir para a garantia dos princípios legais que o regem, o gestor escolar precisa estar atento às práticas que sejam pautadas não só na eficiência e

eficácia, mas, que estejam, sobremaneira, consubstanciadas para o alcance de resultados que sejam positivos e gradativos.

Nesse sentido, o empreendedorismo aplicado à gestão escolar tornar-se elemento relevante, quando se busca colocar em relevo uma prática gestora, que promova ações consistentes e que, sobretudo, esteja em consonância com as expectativas dos atores sociais ligados direta e indiretamente a esta gestão escolar. Para tanto, explicitamos no quadro 9, a seguir, alguns teóricos e seus respectivos conceitos defendidos acerca do Empreendedorismo, intencionando com isto, estabelecer um vínculo com o fazer dos gestores escolares em seu cotidiano:

Quadro 9 - Autores e os conceitos defendidos sobre o Empreendedorismo

AUTORES	CONCEITOS DEFENDIDOS
Jean Jacques FILION	Definem situações, criam visões sobre o que se pretende alcançar.
David McCLELLAND	Necessidade de realização, necessidade de poder.
Neide Aparecida Arruda de OLIVEIRA	O Empreendedorismo como alternativa de administração educacional.
Joseph SCHUMPETER ⁸	Inovação como aspecto crucial do Empreendedorismo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Filion (1999a, 1999b e 2000), Lück (2000, 2010 e 2013), McClelland (1961), Oliveira (2011) Schumpeter (1967 apud FILION,1999a) e Souza Neto (2008), auxiliam na discussão sobre empreendedorismo, nas análises e interpretações dos dados levantados pela pesquisa qualitativa para esta dissertação. O processo que entremeia a construção da apresentação e das análises de dados está pautado nas ideias nucleares destes autores. Notadamente, o realce, nestas ideias principais, é intencional e tem por objetivo, a partir do estabelecimento das conexões coerentes e das interfaces concebidas, dar origem ao perfil de Empreendedorismo na Gestão Escolar, objeto desta pesquisa.

O empreendedorismo na gestão escolar, na verdade, seria a capacidade de gerenciar todos estes processos sob a lógica de uma rede de colaboração, no qual os membros desta Comunidade Educativa detivessem o conhecimento e a autonomia competente para atuarem de maneira conjunta. Neste caso, o papel do gestor, é o de promover não apenas uma gestão escolar democrática e participativa, mas implica no desenvolvimento de ações e no fomento de reflexões colocadas no

⁸ SCHUMPETER Joseph,1967 apud FILION, Jean Jacques 1999a.

coletivo, que desencadeiem novas ideias de todos os atores, configurando assim, uma ação humana sinérgica, capaz de promover o empoderamento dos envolvidos neste cenário.

Sauerbronn (2012) aborda a importância da ação humana para o empreendedorismo, asseverando que:

O empreendedorismo, sendo uma ação humana, é um fenômeno complexo que depende de interações entre pessoas e envolve a viabilização e articulação de recursos de diferentes tipos. Não é possível encontrar soluções universais quando estamos buscando compreender ações que são fruto de interesses humanos influenciados por diferentes entornos sociais, culturais e econômicos. Assim, o empreendedorismo deve ser visto de um modo abrangente sendo mais bem compreendido como uma configuração de dimensões do indivíduo, do empreendimento e do contexto onde a ação empreendedora se manifesta (SAUERBRONN, 2012, p. 21).

O autor ainda reforça outros aspectos bastante pertinentes bem próprios do universo da escola, quando menciona que as ações são frutos de interesses humanos influenciados por diferentes entornos sociais, culturais e econômicos. A escola é este espaço dotado de diversos interesses humanos, originários de contornos sociais, culturais e econômicos também diversos. Cada membro de uma Comunidade Educativa possui diferentes objetivos no desempenho dos seus também diferentes papéis exercidos. Cabe à escola ser este cenário, capaz de promover o desenvolvimento dos seus membros, para que eles trabalhem em atividades que vão além de seus anseios pessoais e profissionais, sem os quais a escola será apenas um lugar frequentado por hábito e costume, no qual trabalham pessoas de visão individualizada e pormenorizada dos processos existentes no seu interior.

Os aspectos gerenciais estão diante do gestor diariamente, e se processam naturalmente de maneira concomitante. No entanto, falta, por parte de alguns gestores, a compreensão de que eles precisam ser geridos de maneira concatenada e harmônica, para que, de fato, os resultados planejados sobre as ações sejam alcançados.

As diversas dimensões da gestão educacional podem ser classificadas da seguinte forma: (i) gestão de pessoas; (ii) gestão dos resultados; (iii) gestão dos recursos financeiros; (iv) gestão pedagógica; e (v) gestão da comunicação. De forma breve, elas serão descritas no quadro 10, para tornar clara e conexa a reflexão

acerca da similaridade de uma escola, com uma empresa, no tocante aos processos existentes.

Quadro 10 - Aspectos da Gestão e suas descrições

ASPECTO DA GESTÃO	DESCRIÇÃO
Gestão de Pessoas	Monitoramento do fluxo de pessoal; Orientação sobre a vida funcional do servidor; Liderança.
Gestão dos Resultados	Análise e acompanhamento dos resultados internos e externos obtidos pela Unidade; Influência dos resultados sobre a referência da Unidade Escolar na comunidade em que está inserida.
Gestão dos Recursos Financeiros	Gerência, aplicabilidade e prestação de contas dos recursos recebidos de forma a cumprir com os princípios da Administração Pública para o assunto.
Gestão Pedagógica	Compreensão clara sobre a razão de ser da Unidade, acompanhamento, intervenção, avaliação e especificação dos aspectos inerentes ao processo ensino-aprendizagem.
Gestão da Comunicação	Divulgação clara, objetiva e imparcial das informações de interesse setorial e/ou coletivo, oriunda ou não dos órgãos superiores, promovendo entre os membros da Comunidade Educativa conhecimento adequado e assertivo dos assuntos de interesse de todos.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Lück (2010).

Considerado como uma ação humana, o empreendedorismo está intimamente ligado às interações humanas, logo, é possível compreender que não há empreendedorismo ou atitudes empreendedoras, sem que minimamente se estabeleça uma rede de relacionamentos, em que seja passível a troca, a aprendizagem, a colaboração e a reunião de propostas. Notadamente, a escola é um campo fértil para a disseminação do empreendedorismo dada a dinamicidade e multiplicidade de processos que nela acontecem todos os dias.

2.1.1 A trajetória do Diretor Escolar no Brasil: de professor dedicado ao professor competente e habilitado

Desde a promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Lei n. 9394/96 (BRASIL, 1996), as quais expressavam que a gestão na escola deveria ser democrática, os debates em torno do assunto foram ganhando força e contornos dos mais diversos, nos proporcionando um leque bem diversificado e qualificado sobre o assunto da

gestão na escola. Cabe-nos uma reflexão sobre o tema, fazendo um resgate histórico, refletindo sobre o papel do Diretor de Escola, desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 4024/61, até a sua reformulação, culminando com a Lei 5692/71. Cabe ressaltar que, tal reformulação não significou uma total ruptura com a lei anterior, por questões obviamente políticas, haja visto que, estávamos em meio ao Regime Militar e um dos objetivos era favorecer a continuidade do modelo econômico vigente (GHIRALDELLI Jr., 1994).

Àquela época, houve, então, a extinção do cargo de Diretor de Grupo Escolar para a criação do cargo de Diretor de Escola. A princípio, não havia nenhuma mudança significativa que pudesse ser percebida por conta da nomenclatura instituída. A prática gestora ainda estava pautada na visão de zeladoria do prédio, controle de pessoas e o fazer de meros serviços burocráticos, a exemplo do que ocorria na Primeira República. Vagarosamente, se pode perceber que, na prática, novas exigências se faziam necessárias para este ator do cenário educacional. A concepção de Diretor, antes relacionada àquele que tem uma experiência de muitos anos de docência, foi substituída pela imagem do gestor de uma equipe escolar.

Souza (2006), em estudo sobre os perfis da gestão escolar no Brasil, destaca que:

(...) Esta concepção de diretor como defensor da política educacional corresponde à ideia, hegemônica à época, de que o dirigente escolar é antes de tudo, antes mesmo de suas funções de educador, um representante oficial do Estado, através do seu papel de chefe de uma repartição oficial, que é a escola pública e, como tal, teria o dever de se comprometer com os rumos políticos da administração governamental, a qual, muito possivelmente, fora responsável pela sua indicação para assumir tal cargo. Isso tem consequências em vários aspectos relacionados à concepção acerca das tarefas do dirigente escolar e da administração escolar e, especialmente, na definição dos objetivos da própria escola (SOUZA (2006, p. 28).

A discussão que permeia as nomenclaturas utilizadas, o perfil e a formação, notadamente, não são descontextualizadas, nem tampouco neutras aos anseios sociais e políticos para cada época. A cada debate acerca do assunto é possível constatar que emerge, a cada década, uma necessidade de se consolidar o perfil desta figura que, ao mesmo tempo em que é tão protagonizada, quando pensamos especificamente no espaço da escola, é negligenciada na sua consideração como gestor público. Gestor que pensa, que atua, que promove, que presta contas e que administra bens que são públicos para o público.

Trata-se, também, de refletir, em que tempo e com que ritmo essa concepção foi racionalizada e costurada com a compreensão de escola como espaço público e instituição social fundamental para o crescimento social, econômico e cultural de toda a sociedade. Neste sentido, quando caminhamos para os anos 1990, período considerado de suma importância para os novos rumos da educação brasileira, com discussões que ainda se encontram tão presentes, embora estejamos já em outro século, nos deparamos com uma mobilidade considerável destes papéis no contexto escolar. Com o início das aplicações das Avaliações Externas, e a incertezas de como realizá-las, como analisar adequadamente os seus resultados, temos o deslocamento dos olhares para os atores que de fato fariam todas essas mudanças acontecerem.

Na medida em que, esse novo cenário é descortinado, compreendido e discutido, outras questões começam a desenhar novas ambiguidades, novas angústias, novos conflitos, não necessariamente nocivos a todo esse processo, mas sobremaneira importantes para o início de um novo senso. Podemos dizer que, essas novas crises com o limiar do século XXI e todas as expectativas que este novo período trazia, estava permeado não só por esperanças, mas também por experiências advindas das observações, das vivências e das avaliações realizadas pelos sujeitos ao longo de dado período.

Era como se essas constatações, somada às experiências já adquiridas, promovessem a abertura como num efeito cascata de outras tantas necessidades, oportunidades, especificidades; proporcionando a renovação do ininterrupto ciclo, no qual, agora as luzes não estão mais apenas sobre a escola, mas sobre aquele que, em uma dimensão finalística dos processos, responde por ela: o gestor.

Compõem o bojo deste novo arranjo, a mudança de paradigmas da escola que é, antes de tudo, a mudança da própria sociedade. A esta altura, os debates sobre acesso e permanência já ocupam *status* de assuntos suplantados e dão lugar às discussões sobre permanência com qualidade, com objetivos definidos e metas a serem alcançadas. O fracasso da escola e dos estudantes passa a ser discutido de forma mais veemente e embasado numa plataforma que não admite um retrocesso, mas que, obrigatoriamente, precisa caminhar para a sua mitigação.

Dentro dessa órbita, está presente, de maneira muito importante, a gestão. Ela deve ser capaz não só de gerenciar recursos financeiros e deles prestar contas, mas, deve também ser capaz de dar protagonismo aos membros da sua

comunidade educativa. Privilegiando o protagonismo dos indivíduos, mais precisamente dos alunos, que por meio das reflexões e das desconstruções de um senso comum e limitado, começam a tornarem-se sujeitos da sua própria aprendizagem e com isso transpassam a outros estágios não só quantificáveis, mas, sobretudo, qualificáveis.

À gestão cabe a necessidade de dominar os conhecimentos técnicos e teóricos que pautam e consubstanciam a sua prática. São as leis, as normas, as regras, os aspectos sociológicos, filosóficos e psicológicos que compõem a estrutura que sustenta as práticas gestoras. No entanto, a criatividade se apresenta como um elemento importante, capaz de vivificar a prática, tornando-a sustentável ao longo do tempo. Ou seja, a técnica é servida pela criatividade. Logo, podemos legitimar a importância de práticas inovadoras no âmbito da gestão escolar, não apenas como mais um modismo, mas como uma necessidade iminente, que é reforçada a cada dia pelas exigências e os desafios que são apresentados à escola.

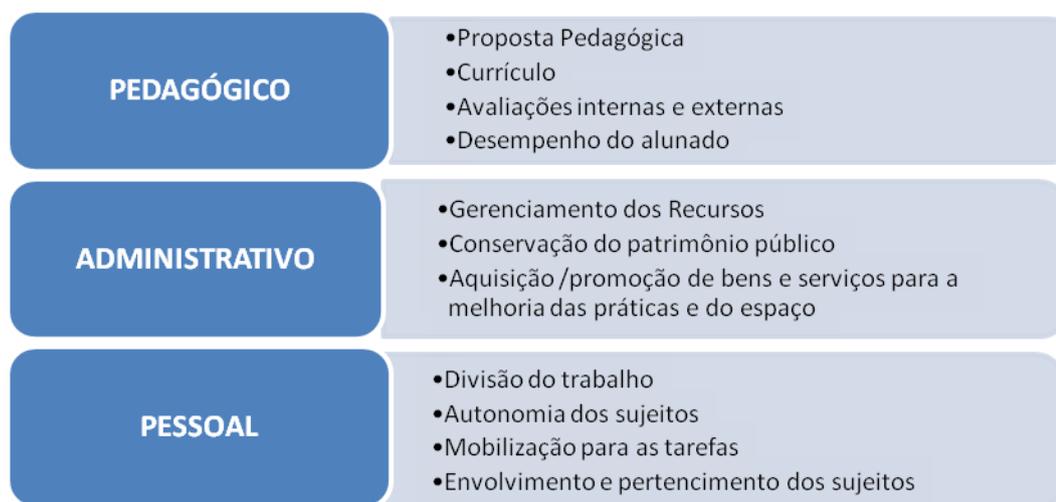
2.1.2 Liderança e gerência no complexo cenário das relações escolares

Diante do que foi exposto, anteriormente, compreende-se que os aspectos de liderança, que antes, estavam arraigados muito mais às questões personalistas, dão lugar a um requisito mais técnico e criativo com nuances mais específicas ao contexto escolar. Lück (2010) afirma que a liderança pode ser conceituada como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e seus esforços, sendo impulsionada por uma visão clara e ampliada da organização em que se situa. É caracterizada, também, pela perspectiva de melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

No entanto, ao observar as inevitáveis mudanças e expectativas em torno da escola, e, conseqüentemente, sobre o Diretor Geral, percebe-se que posturas estritas, geralmente acarretam em uma gestão com lacunas em um ou mais aspectos do cotidiano das Unidades Escolares. Ao acompanhar o dia a dia de um Diretor Geral, é possível constatar que seus afazeres se constituem em uma grande teia que, por vezes, se apresenta com alto grau de complexidade, quase sempre se configurando muito mais como um obstáculo no seu cotidiano, do que como uma tarefa que faz parte do seu conjunto de atividades.

Faz-se necessário que este ator reúna uma gama de elementos técnicos, criativos e emocionais, para dirimir ou, apenas, minimizar os impactos de atividades tão complexas. A figura 7, a seguir, busca ilustrar o elenco diversificado de processos que se sobrepõem umas às outras na rotina do Diretor Escolar Geral:

Figura 7 - Eixos temáticos de processos do cotidiano do gestor escolar



Fonte: Elaborado pela autora, com base em observação.

Assim sendo, dada esta diversidade de encargos e expectativas sobre o Diretor Geral, é perceptível a tênue linha entre a compreensão do que seria Diretor eficiente e Diretor eficaz. Para que estes dois princípios distintos sejam mais bem compreendidos, quais sejam: eficiência e eficácia, cabe recorrer às teorias da administração e como estas se estendem e se inter-relacionam ao contexto escolar. Taylor (1947⁹, apud OLIVEIRA, 2012) afirma que a descoberta de “uma única maneira certa” de executar uma tarefa traz de forma evidente e clara a maximização da eficiência, definindo o indivíduo que irá executá-la. Tal premissa é ligada à perspectiva funcionalista de administração, a qual estabelece a divisão de tarefas dentro das organizações.

⁹ Nascido em 1856 e falecido em 1917, Frederick Winslow Taylor foi o pai da gestão científica do trabalho e o precursor do estudo do tempo e do movimento. A máxima de Taylor era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa, pelo que cabe aos gestores fazerem a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com o seu desempenho. Logo, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/88-frederick-winslow-taylor>>. Acesso em: 05 dez. 2015.

Logo, simplificada, podemos concluir que, o gestor eficiente seria aquele que cumpre com as tarefas propostas dentro dos prazos estabelecidos. É aquele que mantém as prestações de contas dos recursos financeiros recebidos e cumpre as exigências do órgão central e regional. O eficaz consegue, além disso, obter bons resultados, criar uma atmosfera favorável para que as atividades se desenvolvam de forma sinérgica, minimizando, sempre que possível, os impactos das tarefas críticas no grupo, além de promover uma imagem positiva da unidade no âmbito que está inserida.

Enquanto os gestores eficientes cumprem as normas e as regras, investindo pouca importância na compreensão dos processos e, conseqüentemente, na compreensão dos resultados, os gestores eficazes buscam a melhoria dos processos e investem total atenção aos resultados, pois são estes, que testemunharão todos os esforços empreendidos ao longo de um tempo. Já, o gestor empreendedor, busca cumprir as normas e as regras de maneira a ressaltar aquilo que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento de suas atividades. Ou seja, instrumentaliza as normas e as regras de maneira com que aqueles que estejam com ele, envolvidos, consigam operar de forma menos crítica e oscilante possível.

O gestor empreendedor, diferente do gestor eficaz, foca no desempenho dos processos e não apenas nos resultados. Ele se importa com o as tarefas e a compreensão dos processos, observa se as ações estão sendo desempenhadas diariamente, preocupando-se com que grau de qualidade se chegou a determinados resultados. Para ele, os resultados passam a ser consequência de um conjunto de atitudes determinantes, que geraram mudanças e que de maneira qualitativa se chegou a algum resultado.

Logo, os resultados também configuram, ao mesmo tempo, o ponto de chegada e o ponto de partida do fazer de uma escola transformadora. Eles não são um fim em si mesmos e nem tão pouco podem ser reduzidos ao único objetivo dos atores educacionais. Eles são o atesto de que os esforços empreendidos necessitam ser repensados, mas, não podem ser o cerne de uma escola que se pretende ser eficiente em sua função social e, em longo prazo, tornar-se sustentável, por meio dos valores que ela dissemina.

2.1.3 Empreendedorismo na Gestão Escolar

Filion (2000) destaca que uma das diferenças entre gerentes e empreendedores no desenvolvimento de suas atividades está na capacidade em que estes últimos têm em trabalhar centrados na criação de processos que resultem em uma visão diferenciada do meio. Desta maneira, um dos pilares da educação para o século XXI estaria sendo amplamente desenvolvido, o aprender a conhecer, pautado no objetivo de compreender o mundo em seu redor, buscando conviver de forma harmônica com os que o rodeiam e, dessa forma, construir pontes em seus relacionamentos.

Se por um lado, há uma explícita mudança na sociedade e, conseqüentemente, nos alunos; por outro, ainda há uma tímida e vagarosa mudança nas práxis que permeiam a educação. Mintzberg (2010) nos apresenta um modelo de gestão assertivo, nos convidando a compreender a modelagem gestora entremeado com os aspectos os quais orbitam o cotidiano das organizações, quais sejam: comunicação, gestão de pessoas, liderança, o líder, questões situacionais, planejamento e controle.

As proposições trazidas por Mintzberg (2010) contribuem significativamente para compreendermos a escola como um espaço plural, dotado de significativa relevância social e política, mas, sobretudo, como um ambiente formado por indivíduos que trabalham, produzem, pensam, divergem, mas que necessitam de posicionamentos coerentes, pautados em técnicas consubstanciais as quais visam não só maior eficiência e eficácia na gestão de seus processos diários, como também conseguem identificar e imprimir sentido naquilo que fazem, fortalecendo, assim, não só as suas práticas, como o seu *know-how*, ampliando, desta forma, o seu compromisso com o cotidiano da escola.

Lück (2000) concebe que se faz necessária uma mudança de paradigma e a mudança de concepções e práticas. Com isso, compreende-se que, à gestão cabe a necessidade de se dominar os conhecimentos técnicos e teóricos que pautam e consubstanciam a sua prática. São as leis, as normas, as regras, os aspectos sociológicos, filosóficos e psicológicos que compõem a estrutura sustentadora que instituem o cerne das práticas gestoras. No entanto, estas não sobrevivem sem a criatividade. Logo, podemos legitimar a importância de práticas inovadoras no âmbito da gestão escolar, não é apenas mais um modismo, mas é uma necessidade

iminente, que é reforçada a cada dia pela própria sociedade, que invoca e atribui à educação e, logicamente, à escola, o papel proeminente de educar e formar para transformar e crescer.

Daí, entende-se que, o perfil deste gestor escolar empreendedor deve estar voltado para o atendimento destes anseios que, cada vez mais, permeiam as discussões nas esferas superiores à escola. É algo mais consistente que formar pessoas para serem líderes de equipes. Lück (2000) ressalta a importância da questão, quando diz que são demandadas mudanças urgentes na escola, com o objetivo de garantir formação competente aos seus alunos.

O convite à reflexão da escola e seus significados políticos e sociais, bem como que rumos serão dados a esta escola pública brasileira, é, na verdade, um convite a uma reflexão pertinente acerca do tipo de gestão que se fará necessária para esta escola que almejamos. É intencional colocar a gestão como o centro das atenções, em uma composição consideravelmente complexa e emergente, no âmbito da educação brasileira, que vive o século XXI com suas demandas e desafios, mas que ainda se encontra devendo tópicos da agenda do século passado.

Há a necessidade de entender como os gestores imaginam a escola, como a projetam e como operam os seus sistemas de atividades humanas, na busca por seus objetivos pessoais e profissionais. Neste sentido, a necessidade de poder, realização e filiação está aqui basicamente atrelada, reforçando o que dizem os teóricos sobre o assunto.

Filion (2000) ressalta que, enquanto os gerentes atuam na busca incessante e determinada por objetivos definidos por outra pessoa, se comportando de maneira efetiva na aplicabilidade dos bens e dos recursos disponíveis, os empreendedores desempenham as suas atividades de acordo com a visão que eles têm constituída sobre o que está acontecendo ao seu redor. Os indivíduos empreendedores não são capazes apenas de determinar situações, mas também detêm grande poder imagético sobre aquilo que pretendem alcançar. Ainda, segundo o autor, um dos nichos do empreendedor é o de construir e definir estruturas de trabalho, nas quais ele considera importante, não só que se aprende, mas como aquilo é aprendido e que essa aprendizagem, quando significativa, transforma o cenário a sua volta. Sob esta lógica de pensamento, o empreendedor está muito mais interessado e muito

mais inclinado a desempenhar tarefas onde ocorra um confronto direto sobre o autoconhecimento e aquisição de *know-how*.

Oliveira (2011), quando aborda os conceitos concernentes ao empreendedor, sob a ótica de McClelland (1961), ainda nos anos 1960, argumenta que o autor classificava os sujeitos em dois grupos: uma minoria que estaria disposta a grandes sacrifícios pessoais para realizar e alcançar determinados objetivos, denominados pelo autor como indivíduos com grande necessidade de realizar; em contraponto a uma maioria, que não está disposta a sacrificar seus objetivos pessoais. Para o autor, os empreendedores bem sucedidos estavam contidos na minoria abnegada dos seus interesses pessoais. Ainda, descrevendo as características de personalidade do indivíduo empreendedor, ele atribuiu a ansiedade por mudanças e o inconformismo como comportamentos inerentes aos sujeitos com grande necessidade de realização, logo, sob sua lógica, empreendedores.

A modelagem para esta figura tão importante para a escola, o Diretor Geral, comporta uma mescla plural, porém não dicotômica. Ou seja, plural, pois suporta em sua composição para o cenário da escola, uma série de conceitos sobrepostos e interdependentes, capazes de se configurarem em uma singularidade muito própria e específica para a razão de ser da escola, considerando-a como um espaço dotado de inúmeras pluralidades e especificidades. Porém, não é dicotômica, pois não é segregada a sua atuação. Neste sentido, o gestor escolar empreendedor, não se separa deste ou daquele atributo, competência ou comportamento empreendedor para a resolução ou solução de problemas tópicos ou generalizados. Sobretudo, ele costuma ter uma entrega íntegra em seus afazeres, em seu planejamento, em sua visão sobre a instituição.

Sendo assim, o resultado desta composição reside, justamente, na junção complementar entre o universo complexo da escola e a capacidade plural que o gestor escolar empreendedor detém para gerir processos difusos e complexos, sempre mantendo o foco em resultados cada vez mais arrojados e presentes no cenário educacional. A escola cada vez mais se constitui em um espaço de discussão e de construção de debates sobre uma mudança significativa no comportamento dos indivíduos presentes na sociedade. À escola, não só cabe o papel de formar, educar, disseminar valores, mas também, é terreno para o fortalecimento da alteridade, da desconstrução das desigualdades e campo protetor das minorias.

2.2 Aspectos Metodológicos

Para a compreensão da realidade, é imprescindível que ocorra um ponto de partida, bem como um fio condutor que sustente as afirmações, negações e as hipóteses advindas do processo de pesquisa pelo qual se submete todas as conjecturas levantadas, fato motivador da investigação e escrita.

Portanto, a presente dissertação pautou-se em uma metodologia de base qualitativa. De acordo com Neves (1996), as pesquisas qualitativas possibilitam a compreensão dos fenômenos, sob a ótica dos sujeitos pesquisados. Estas também contribuem, sobremaneira, para a descrição e decodificação de elementos com significados diversos, assim como, conseguem exprimir sentido aos fenômenos do mundo social.

O estudo de caso é uma das principais possibilidades oferecidas pelo bojo das pesquisas qualitativas. Ainda, de acordo como Neves (1996), o objeto do estudo de caso, é a análise profunda de um microuniverso. Esta pesquisa se configura como um estudo de caso, na medida em que, propõe conhecer e analisar uma situação particular.

O embasamento teórico para as análises deste estudo de caso se aporta a partir de conceitos e discussões trazidas por Filion (1999a, 1999b e 2000), Lück (2000, 2010 e 2013), McClelland (1961), Mintzberg (2010), Oliveira (2011) e Souza Neto (2008) e os enfoques principais dos autores sobre o tema do Empreendedorismo. O levantamento bibliográfico com base nestes autores e, de alguns outros possíveis interlocutores, representa parte desta pesquisa.

Também constituiu-se como alicerce para as discussões aqui apresentadas, uma fonte documental composta por decretos, resoluções, portarias e outras referências específicas da SEEDUC/RJ, que objetivaram apresentar a estrutura, as ações e os desdobramentos pertinentes a esta questão. Outros materiais desenvolvidos por esta Secretaria, tais como: materiais de formação, materiais de orientações sobre gestão e norteamto de ações diversas também fazem parte do material utilizado.

Na pesquisa qualitativa, a observação é um dos instrumentos utilizados que mais fornecem detalhes ao pesquisador (OLIVEIRA, 2010). Assim, a observação possibilita a compreensão de vários dados coletados em conjunto. Oliveira (2010), dessa forma, argumenta que a observação é muito utilizada para complementar

dados coletados por outros instrumentos. A observação foi utilizada para a composição desta pesquisa, na ocasião do exercício profissional da pesquisadora. Como já foi mencionado, em capítulo anterior, a pesquisadora exerce a função de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE) e tem como uma de suas atribuições o acompanhamento sistemático de um grupo de Unidades Escolares, mais especificamente, exercendo a função de um *coaching*¹⁰ junto aos gestores. Apesar da observação, o principal instrumento para a coleta de dados, pautou-se na entrevista com roteiro semiestruturado.

Adotou-se, nesta pesquisa, um modelo de entrevista com roteiro semiestruturado, como base no roteiro proposto por Souza Neto (2008). A entrevista foi organizada em quatro blocos, os quais deram origem a cinco categorias de análises: (i) história de empreendedor, (ii) visão e relação de sistemas, (iii) gestão do empreendimento, (iv) atitudes empreendedoras e (v) gestão dos recursos financeiros. Cabe ressaltar, que o item v, o qual se atém à exposição da gestão dos recursos financeiros, foi agregado ao modelo adotado.

Para tanto, o bloco inicial compreendeu as questões sobre a história do empreendedor, voltado a identificar os fatores que motivaram ou não a escolha do gestor pela área da educação, sua formação e o lugar da escola pública neste período. O segundo bloco, intitulou-se da visão e sistema de relações e foi um espaço para a narrativa das Diretoras Escolares, assim elas puderam apresentar a sua visão sobre a escola como espaço e instituição social, a sua relação com os seus pares, colaboradores, a sua subordinação ou papel de liderança num plano hierarquicamente constituído.

O terceiro bloco diz respeito à gestão do empreendimento, limitando-se a auferir aspectos ligados à gestão da comunicação e a visão do gestor sobre as questões imprescindíveis para o bom andamento das relações e dos processos existentes na Unidade Escolar sob a sua responsabilidade. No bloco denominado atitudes empreendedoras, buscou-se coletar dados e as percepções das gestoras sobre atitudes empreendedoras pensadas e desenvolvidas nas suas respectivas

¹⁰ *Coaching* é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching/coaching-conceito-e-significado/>>. Acesso em: 05 dez.2015.

Unidades, apoiada na concepção de que atitudes inovadoras constituem-se em mote diferenciado de boas práticas e de cumprimento efetivo e eficaz de tarefas rotineiras. E, no último bloco, destinado a apresentar as concepções das gestoras sobre o gerenciamento dos recursos financeiros públicos, denominado gestão dos recursos públicos, é feita uma explanação sobre a compreensão das diretoras sobre o gerenciamento financeiro das escolas pesquisadas.

Portanto, a metodologia escolhida busca responder, após análise e descrição dos dados levantados, à pergunta chave desta pesquisa que é: as práticas inovadoras desenvolvidas por estas duas gestões, mesmo diante de um contexto de adversidades, seguido dos avanços de seus resultados, podem ser consideradas como um empreendedorismo escolar?

A ida à campo foi realizada entre os meses de abril e maio de 2015. Foi planejada e construída a fim de que as respostas advindas dos encontros com as gestoras para as entrevistas, não se configurasse em um encontro formal, composto de respostas prontas que atendesse aos anseios desta pesquisa. A ideia principal era captar as noções de Empreendedorismo e incentivá-las a estabelecer uma relação próxima entre a sua prática gerencial, suas ideias e a trajetória até ali.

Algumas perguntas, do roteiro proposto por Souza Neto (2008), foram adaptadas para a realidade da escola, enquanto outras foram elaborados pela pesquisadora, com intuito de estabelecer uma construção bastante próxima da realidade do cotidiano gestor, já conhecido, em virtude do desempenho da função de AAGE. Foram formuladas cinquenta perguntas, divididas em cinco blocos, conforme já apresentado .

As gestoras selecionadas para a pesquisa são servidoras efetivas da SEEDUC/ RJ, tendo como cargo de ingresso Professor Docente I – 16 horas, sendo admitidas por meio de concurso público. Por questões éticas, as gestoras estão denominadas e são citadas no decorrer da pesquisa como: G1 e G2, respectivamente: Diretoras da Escola A e Escola B, e seus perfis profissionais serão descritos no quadro 11, a seguir:

Quadro 11 - Perfil profissional das Gestoras

G1 – Gestora da Escola A	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada em Matemática; • Pós-graduada em Matemática e em Gestão do Trabalho Pedagógico; • MBA em Gestão Empreendedora em Educação; • Desempenhou a função de diretora nesta escola durante sessenta meses; • Docente em instituição particular. • Diretora Geral na Rede Estadual sem realizar o Processo Seletivo Interno.
G2 – Gestora da Escola B	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura em Ciências Físicas e Biológicas; • Pós- graduação em Orientação Educacional; • Cursando MBA em Gestão Empreendedora em Educação; • Desempenhou a função de diretora na escola B por trinta e oito meses; • Diretora Geral na Rede Estadual aprovada em Processo Seletivo Interno.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa.

Na próxima seção, serão apresentadas as categorias de análises, bem como o seu entrelaçamento com o referencial teórico e as especificidades das trajetórias profissionais e pessoais dos sujeitos de pesquisa.

2.3 Análise e interpretação

A análise e interpretação estão dispostas em cinco subseções, seguindo a lógica das quatro categorias propostas para esta pesquisa, e mais o acréscimo da quinta categoria, quais sejam: (i) história do empreendedor; (ii) visão e sistema de relações; (iii) gestão do empreendimento; e (iv) atitudes empreendedoras e (v) gestão dos recursos financeiros. Cabe ressaltar, que a estruturação do instrumento da entrevista, em blocos de análise, visou dar um sequenciamento no processo de interpretação do fenômeno pesquisado, estabelecendo sempre uma relação intrínseca entre os eixos da gestão escolar descritos no presente e os resultados das Unidades Escolares geridas pelas Diretoras Gerais.

2.3.1 História do Empreendedor

A presente categoria de análise objetiva apresentar de forma específica e clara as trajetórias de vida pessoal, profissional e acadêmica de ambas as gestoras

selecionadas para a construção desta pesquisa. Em um primeiro plano, visa conhecer suas origens, seus percursos formativos, suas filosofias e propósitos que foram sendo construídos ao longo de seus respectivos percursos de vida e formações.

Trata-se de uma subseção voltada para conhecer os sujeitos desta pesquisa em sua essência, buscando estabelecer conexões, levantar hipóteses, evidenciar as particularidades das atitudes de cada uma, e, conseqüentemente, apoiar-se nestes achados para compreender essas posturas.

Ratificando as referências às gestoras, elas estão denominadas em: G1 e G2. A entrevista foi iniciada tomando como base a seguinte pergunta: “Quem ou o que motivou a sua escolha pela área da educação?” Sobre esta questão, as respostas foram divergentes. A G1 relatou que a área da educação não foi a sua primeira opção, tendo ela realizado exames vestibulares para áreas diversas. Ela ainda revelou que a licenciatura em Matemática foi a oportunidade que mais se evidenciou naquele momento. Esta afirmativa pode ser comprovada no seguinte fragmento da sua fala:

(...) eu não fui muito motivada a ser professora não, foi por falta de opção mesmo, tentei na época de vestibular tentei várias áreas diferentes, tentei geografia, administração, medicina, educação física e uma delas foi a matemática. E, na época, tive uma boa pontuação na faculdade, acabei fazendo matemática não porque era uma vontade minha, mas porque foi uma oportunidade na época (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Quando a G1 menciona a palavra ‘oportunidade’, podemos conjecturar que as circunstâncias constituem um aspecto relevante no ponto de vista da gestora. Seu relato ainda nos leva a deduzir, que havia um objetivo pessoal dela em realizar um curso superior, no entanto, apesar das diversas tentativas, o caminho que se apresentou foi o da Licenciatura em Matemática, o qual ela aceitou, tendo se formado anos depois.

Na sua narrativa, a G1 ainda conta que aprendeu a gostar do magistério, e com isso desenvolveu o gosto pela profissão desde o seu Ensino Médio:

(...) a partir dali eu fui aprendendo a gostar do magistério, eu sempre trabalhei, sempre estudei em escola de irmãs, então quando eu cheguei no meu terceiro ano normal eu fui convidada a trabalhar com o magistério, eu comecei com a educação física para o infantil e fui desenvolvendo o gosto

em dar aula. Então acho que foi assim que surgiu essa questão com o magistério, mas não foi nada programado (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Quando G1 explicita sobre o convite para lecionar, na instituição em que estudava, pode-se compreender que foi outra situação em que ela visualizou uma oportunidade de realizar alguma tarefa, mesmo que isso não fosse algo programado por ela. Diante disso, é possível relacionarmos a sua atitude com algumas características dos indivíduos empreendedores, segundo Fillion (1999a), tais como: riscos moderados, energia e otimismo.

Assim como G1, G2 relembra sua inserção no âmbito educacional, informando que:

(...) eu trabalho com adolescentes e crianças desde muito nova, mas assim, desde muito nova eu comecei a trabalhar por conta de religião, sempre trabalhei com crianças e isso já começou a despertar um olhar em cima do meu potencial, da vontade também de conseguir passar as informações e conseguir ter essas crianças do meu lado (G2. Entrevista concedida no dia 05 de maio de 2015).

A G2, no seu relato sobre os seus primeiros contatos como educadora, denota uma capacidade de autorreflexão, que aqui podemos compreender como sinônimo de autoconsciência presente no rol das características do empreendedor, fato percebido pela pesquisadora e reforçado ao analisar o depoimento da G2, quando menciona que houve um despertar para o ofício de lecionar. Ainda apresentando as percepções de G2, outros pontos importantes para a análise e a sua relação com as características empreendedoras podem ser ratificadas, quando a gestora diz que:

(...) a gente vem trabalhando educação, a gente quando olha pra traz na nossa história, a gente observa que educação começa quando você na faculdade vê a necessidade de melhorar muito a situação do país. E isso já começa a ser um chamado. Porque você observa dados (G2. Entrevista concedida no dia 05 de maio de 2015).

A gestora informa que o seu ingresso na área da educação pode ser considerado como um “chamado”. Podemos traduzir este termo, utilizado pela gestora, como: necessidade de realizar algo, algo que fosse diferente vislumbrando resultados melhores em longo prazo. Logo, existe a possibilidade de inovar. Riscos

moderados, energia, otimismo e tenacidade, são outros adjetivos que se enquadram para o posicionamento da G2.

Outro aspecto de análise, que trata da história das gestoras, diz respeito às instituições onde cursaram boa parte das suas trajetórias na educação básica. A G1 estudou toda esta etapa em instituição privada, bem como cursou sua graduação e pós-graduação em instituições privadas. Em contraposição, a G2 cursou boa parte da educação básica na escola pública, bem como a graduação foi realizada em universidade federal. Isso pode ser constatado na narrativa da G2, que segue abaixo:

(...) isso mexe muito comigo também, por questão de ter sido aluna de escola pública a vida inteira, eu sempre estudei em escolas públicas, estudei em escola municipal, depois eu fui para uma escola de ensino médio que eu fiz prova, na época tinha processo seletivo, estudei no Brigadeiro e depois fui para o Fundão. Então, essa história de escola pública faz você refletir sobre a atitude na escola pública (G2. Entrevista concedida no dia 05 de maio de 2015).

Diante da narrativa da G2, é perceptível que a sua necessidade de realizar algo pela escola pública e na escola pública, diz respeito ao vínculo que foi criado por ela no período em que estudou nas instituições públicas e a necessidade de realizar um trabalho que cada vez mais esteja voltado para a qualidade desta educação pública. Isto pode ser constatado quando segue narrando que: "(...) E assim, como a gente vê esse processo, a gente passa por esse processo e começa a ver necessidade de a gente fazer diferença" (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Mais uma vez, vemos aqui a necessidade de realizar, de fazer da G2, a qual é uma das características arroladas no quadro descrito por Fillion (1999a). Identificar esta característica e compreender como isso é traduzido no fazer, nas ideologias e nos propósitos da G2, é de suma importância para o entendimento das suas atitudes e ideais.

Em contrapartida, a G1 apresenta uma inusitada resposta quando arguida sobre suas escolhas iniciais de profissões. Admiradora do movimento e da necessidade de mudança, ela conta que seu maior sonho era ter sido motorista de caminhão: "Eu queria viver na estrada, eu queria conhecer o Brasil, mas não queria conhecer o Brasil dentro de um avião, queria em uma carreta mesmo, 'pegando estrada', se eu pudesse ter escolhido, eu tinha sido caminhoneira" (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Ainda acrescida a esta informação, a G1 coloca em relevo a sua necessidade por mudanças, concluindo que:

Eu acho que é por isso que eu fico tão instável, fico tão agoniada quando eu tô em um lugar e parece que nada mais tá fazendo sentido naquele lugar, e eu digo, o que eu tô fazendo aqui? Então eu acho que a coisa de mudar para mim é essencial. Eu mudo toda hora, porque eu digo assim, mudar para ver e conhecer coisas diferentes mesmo (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Outra leitura possível sobre esta informação é a capacidade de correr riscos presentes no quadro de características dos empreendedores, proposto por Fillion (1999a). A independência é outra característica, seguido de energia, tenacidade, habilidade com ambiguidades e incertezas, agressividade e autoconfiança. Poucos lugares, assim como uma estrada, necessitam de sujeitos com estas características. A estrada, assim como a escola, é um espaço dotado destas incertezas, onde, em muitos momentos, a agressividade, a energia, a tenacidade e capacidade de correr riscos, são requeridas de um sujeito. A G1, seguindo o seu relato, afirma que:

Foi uma barreira muito grande dentro da minha pessoa, encarar uma escola pública. Já comecei aí, com um problema sério. E o meu objetivo maior não é nem como gestora, é como pessoa, cidadã, porque o meu aluno da escola pública, ele não pode ter o mesmo nível e a mesma classificação que eu tenho na particular, o resultado que eu tenho na particular, eu não consigo ter na pública, é isso que me incomoda (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Um dos conceitos definidos por Souza Neto (2008, p.79), acerca do indivíduo empreendedor, ratifica o exposto por G1. Ele afirma que:

Se reafirmarmos que somente o restabelecimento da autonomia produtiva é capaz de proteger a liberdade individual, na medida em que coloca a subjetividade como bússola da ação pessoal, poderemos encontrar um nicho por aí e sugerir que o incremento de negócios próprios, de quaisquer natureza e dimensão, a partir de atitudes de indivíduos empreendedores, de “agentes” com suas iniciativas devidamente aperfeiçoadas, poderá ser um atenuante para o “caráter laboral” que a sociedade contemporânea nos apresenta. Pois para imaginar, desenvolver e realizar uma visão, o indivíduo precisa antes de mais nada ser empreendedor (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

A afirmação de Souza Neto (2008) também está arraigada aos conceitos defendidos por Fillion (2000), quando o autor discorre sobre os processos distintos, porém complementares entre o empreendedorismo e o gerenciamento. Para o autor,

quando destaca a diferença entre os gerentes e os empreendedores, afirma que para o primeiro, a chave é adaptar-se às mudanças, enquanto para os empreendedores a chave é iniciar as mudanças.

Compreende-se que, para ambas as gestoras, as mudanças estão atreladas a fatores que as incomodam, geram incertezas e sobretudo para os quais elas podem imprimir um novo sentido, dar um novo significado. A possibilidade de mudança, de realizar algo novo, se configura para elas em um aspecto contundente.

Mudar é o mesmo que dispor para outro lugar, logo, se entende que para isso é necessário que ocorra movimento. Movimentos que denotam riscos, ambiguidades e incertezas. Desta forma, o entrelaçamento destas características propostas por Filion (1999a), no quadro de características do empreendedor, na verdade, constituem uma rede concatenada e harmônica de traços de personalidades que podem ser atribuídas aos indivíduos empreendedores e que se apresentam de formas complementares e interdependentes, e, em alguns casos, tendo esta ou aquela característica mais acentuada, porém, presente.

Ao discorrer sobre a história, as trajetórias e as perspectivas e ideais das gestoras nesta subseção, alinhavado com o referencial teórico, a presente pesquisa busca trazer ao leitor as atitudes das gestoras em seu fazer diário, suas ações seus pensamentos, sua forma de liderar e se posicionar frente ao cenário da gestão escolar. Embora, em alguns momentos distintos e em outros convergentes, as trajetórias e as ideias das gestoras se constituem em um mote interessante de observação sobre o aspecto das atitudes empreendedoras dos sujeitos ocupantes do cargo de Direção Geral.

O que temos nas subseções a seguir são questões mais práticas e técnicas do fazer das gestoras, mas sem perder de vista a articulação com as suas respectivas personalidades e as suas respectivas marcas na práxis diária. O empreendedorismo como possibilidade da gestão escolar diante das novas exigências propostas a estes sujeitos se torna uma configuração possível e pertinente à medida que a estes sujeitos diante de suas demandas recorrentes, a eficiência e a eficácia não são elementos suficientes para o desempenho exitoso de suas tarefas.

2.3.2 Visão e sistema de relações

Neste item, trataremos da concepção de visão e sistema de relações sob a ótica das gestoras selecionadas para a composição desta pesquisa, alinhando os principais enfoques das falas destas gestoras com a citação de alguns teóricos, quando se fizer necessário o estabelecimento de uma reflexão ou afirmação mais explícita por parte da pesquisadora.

Por conta da rotina de acompanhamento junto às gestoras, decorrente do exercício da função de AAGE, foi possível constatar que, na rotina do Diretor Geral de uma escola, isto é concebido no momento do planejamento escolar, em que são analisados os resultados obtidos pela escola, onde é revisto o Projeto Político Pedagógico, e se traçam metas e objetivos para aquele período letivo, principalmente colocando em relevo as suas forças e fragilidades bem como os fatores externos à escola, os quais constituem variáveis intervenientes de todo o processo.

Sobre esta questão da visão e do sistema de relações na escola, a G2, inicialmente, compreende que é imprescindível o contato e o conhecimento das realidades dos atores que compõem o bojo destas relações. Para tanto, em sua entrevista, ela afirma:

(...) eu sempre fui uma professora que buscava conhecer os pais, que os chamava na Unidade, conversava, tinha muito contato com a comunidade e isso para mim é uma coisa fundamental. A gente conhecer e ter contato com o grupo que a gente trabalha (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Ainda sobre esta questão, a G1 confere à confiança um aspecto fundamental para o desenvolvimento das relações, partindo da premissa que levar seus liderados a refletir sobre as suas funções, importância e papéis dentro do cotidiano da escola, é um caminho importante para que os gestores se apropriem dos processos diários de forma segura e objetiva. Portanto, ela assevera: “(...) eu entendo que no momento em que você monta uma equipe, se você não confia na sua equipe, o quê esse pessoal está fazendo aqui?” (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Ao acompanhar as gestoras em suas práticas diárias, foi possível observar que a forma de gerir delas baseava-se muito em um diálogo aberto com os seus

membros de equipe, inclusive com os discentes das respectivas Unidades. Os assuntos eram apresentados por meio de reuniões, proporcionando a todos, esclarecimento, reflexão e possibilidade de opinarem sobre as melhores decisões de determinados assuntos. Contudo, após os debates dos assuntos propostos e as responsabilidades cotizadas, as gestoras estabeleciam para si uma dinâmica individual de gerenciamento que possibilitasse zelar pelo cumprimento do que havia sido acordado, gerenciando os prazos e acompanhando as execuções das atividades, respeitando as lideranças instituídas pelo grupo e oferecendo suporte a estas lideranças para a realização das tarefas.

Para este aspecto, em especial, cabe refletir sobre o que diz a G2, quando apresenta uma das opiniões acerca da importância do papel do gestor:

(...) comecei a conhecer algumas pessoas que trabalhavam com a gestão, de admirar esse trabalho da gestão. De observar que a gestão de repente é o que muda o caminho da escola. A gestão é realmente a que vai dar o pontapé para você ter uma mudança de funcionamento da Unidade (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

As posturas da gestão frente ao complexo universo da escola e o dinamismo diante dos novos desafios têm sido amplamente discutidos pelos líderes hierarquicamente superiores aos Diretores Escolares. A cada discussão, se percebe quanto tempo o gestor gasta com a conciliação de conflitos entre funcionários, alunos e responsáveis, e como estes conflitos são cada vez mais rotineiros para os gestores. Aspectos sociais, comportamentais dos discentes, clima escolar, relação família e escola, família e aluno, prestação de contas dos recursos públicos, alcance das metas propostas, gerência da proposta pedagógica, avaliações internas e externas, gestão de pessoas, entre outros tópicos estão cotidianamente entrelaçados, tecendo uma ampla e árdua rede de tarefas, sobretudo, quando a este gestor falta conhecimento da função social da escola, visão sistêmica e estratégica, calcadas em um planejamento consistente para a superação destes desafios.

Para a G1, saber como era de fato o funcionamento dos nichos de liderança de uma escola, foi o fator propulsor. Ela justifica sua motivação, quando diz:

(...) O meu objetivo era de ver esse outro lado da escola, do coordenar, do orientar, do montar projeto, de fazer a coisa acontecer, então a minha ideia não era de gerir uma escola, mas era de ver o lado de outra maneira. Fora da sala de aula, na coordenação, como é que isso aí funciona junto de

professores, o trabalho em equipe, como é que isso tudo acontece (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

No caso dos Diretores Escolares do Estado do Rio de Janeiro, eles contam com a ferramenta de Gestão Integrada da Escola e como a orientação do AAGE para este momento. E, além do Projeto Político Pedagógico, e demais projetos advindos dos anseios da Comunidade Educativa, há outros documentos os quais permitem um levantamento dos avanços e desafios a serem cumpridos por aquela Unidade Escolar. O Marco Referencial, a Matriz SWOT e a Árvore do IFC/RS, são documentos que proporcionam uma visão holística e bem próxima do status da Unidade, contribuindo, assim, para uma análise precisa do que se tem naquele momento de planejamento, e nas etapas subsequentes do processo do PDCA, método utilizado para a condução dos processos da GIDE.

Porém, é importante ressaltar que, sem uma visão pré-concebida deste modelo de planejamento, ou seja, sem uma visão expressiva e firme do que se quer realizar neste momento crucial, que é o de planejamento, por parte do gestor, não haverá resultados e tampouco a elaboração de ideias promissoras. Neste caso, a visão do gestor sobre este momento já possibilita que ele articule os membros de sua equipe, sugira ideias, promova espaços condizentes e harmônicos para o debate, fomente o estudo das legislações pertinentes, apresente teóricos modernos sobre determinados assuntos e elabore com a sua equipe os principais elementos que nortearão todo o planejamento desta Unidade.

A compreensão da G2 em torno de um planejamento coletivo e o fortalecimento das relações a partir desta atividade na escola é perceptível quando menciona que:

(...) realmente quando você começa a observar todo o trabalho do grupo, da equipe toda, e você começa a conversar e falar, você tem algumas resistências, alguns pontos de resistência, mas todos começam a pensar da mesma maneira. Então, é muito importante que o gestor utilize a liderança também para provar para o professor que vale a pena ter um esforço e fazer uma história diferente para aquela escola. Depois que a gente tem todo mundo já acreditando na escola tudo fica mais fácil. Você precisa de mais vagas, porque todo mundo quer entrar naquela escola, aquela escola vale a pena, e não foi um trabalho de um dia e uma semana, quem estava perto sabe que foi um trabalho duro de algum tempo (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Em contrapartida, G1 entende que é importante que seus membros de equipe mais diretos, como por exemplo, a sua Diretora Adjunta, tenha conhecimento e clareza de todos os pontos que compõem a rotina da Unidade Escolar. Tanto na esfera pedagógica quanto administrativa, ela enfatiza:

(...) eu não tenho alguém que fique ali filtrando pra mim as coisas, então assim, a 'gente' recebe, quando eu digo 'a gente', porque eu faço questão que a minha Adjunta fale o que eu falo e faça o que eu faço. Eu não tenho essa situação de não saber (...) se ela tiver que atender a um fornecedor ela vai atender, se ela tiver que atender a um pai ela vai atender, então assim, a 'gente' divide as tarefas... (...) Eu recebo todo mundo, a não ser que seja uma coisa que fuja o controle deles. Mas todos têm autonomia para resolver (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Teoricamente, encontramos força nestas percepções de ambas as gestoras, quando observamos o que Morin (1987, p.68¹¹, *apud* LÜCK 2013), considera sobre este sistema de inter-relações:

(...) a realidade é unitária e sistêmica, constituída pelas contínuas e dinâmicas inter-relações entre componentes e indivíduos, os elementos, e os acontecimentos, as ações, e as dimensões de uma mesma realidade se tornam componentes de um conjunto, pelo seu processo inter-relacional formando uma reciprocidade circular entre eles.

Para Lück (2013), a questão concebida por Morin (1987) não se resume em conceber as relações da escola como: estáticas, inteiramente previsíveis e controláveis. Mas, em contrapartida, de acordo com a autora, se faz necessária a evidente conclusão de que as relações organizacionais são, em parte, determinadas pelo contexto do todo. Logo, é possível interpretar que a visão do todo e a sua planificação sobre ele resulta na conseqüente visão de futuro, podendo haver um planejamento mais coeso, mais pautado na realidade e, conseqüentemente, com possibilidades de fracassos menores.

Na prática, para a obtenção da eficiência e da eficácia do que foi planejado, promovendo um planejamento, um controle, uma avaliação e o estabelecimento de uma cultura no fazer da Unidade Escolar, as gestoras promoviam reuniões com a equipe técnica pedagógica, para apresentar as demandas de cada semana, as metas de trabalho a serem alcançadas, a divisão de tarefas e sugestões trazidas pelo grupo. Neste momento, também eram apresentadas as dificuldades para a

¹¹ MORIN, Edgard. **O método I: a natureza da natureza**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1987.

realização de alguma tarefa, bem como era feita uma avaliação do trabalho realizado por todos. Estas reuniões foram denominadas como ponto de controle, a fim de que, a partir deste espaço, se tornasse mais clara e objetiva a comunicação entre os pares, reduzindo os ruídos na comunicação que tanto provocam prejuízos nas relações e no desenvolvimento das tarefas.

Para esta estratégia, o AAGE tem papel fundamental, pois na ocasião da sua visita à escola, a sua participação nestas reuniões reforça a fala do Diretor Geral, e ainda, contribui para que de fato esta reunião tenha um cunho consultivo, deliberativo e seja pautado em dados e resultados, os quais são importantes para que ocorra um processo de reflexão-ação por parte dos sujeitos, que sendo conhecedores da realidade da escola, possam rever suas ações e também serem movidos pelo sentimento de ajuda mútua, capaz de reverter quadros desafiadores.

Oliveira (2011) ressalta que o trabalho do Diretor Escolar deve estar focalizado em prestar atenção em cada momento, circunstância e atitude como componente de um conjunto de outros eventos e circunstâncias, concebendo-os de forma globalizada, interativa e dinamizada. Para a autora, a visão do gestor escolar deve estar implicada com uma visão da escola inserida no seu contexto macro e micro, contemplando ações e visões de médio e longo prazo e horizontes ampliados. Pautada na visão da autora, é possível visualizar a gestão como uma grande corrente composta por diversos e indissociáveis elos.

A G1 concebe essa interatividade e dinâmica propondo a seguinte prática:

Então, primeiro eu não chego para comunicar nada com a minha equipe de professores que eu não tenha passado pela equipe coordenadora antes. Eu chamo a articuladora que trabalha também com agentes de leitura, eu chamo a coordenadora, eu chamo a diretora adjunta e ali a gente, primeiro, visualiza. Uma ideia, alguma coisa que a gente pense junto. Se no momento que eu falei uma coisa ou dei uma ideia, e elas disserem, olha, isso não vai dar certo, então vamos repensar, porque às vezes a gente vem com uma ideia pronta, mas nem sempre o que você está visualizando os outros... Então a gente volta. E muitas coisas que elas trazem eu tento planificar pra elas, elas trazem as ideias, eu vou para o computador, planifico, torno aquilo viável, gente, é isso aqui, vamos fazer? (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

De acordo com a sua fala, foi possível constatar que o mapeamento é outro fator importante para a condução eficiente dos processos. A prática de transformar as ideias colocadas pela sua equipe em uma planilha demonstra que compreender o contexto de forma linear auxilia na execução deste, além de possibilitar que outros

deem continuidade às tarefas, sem que estas sejam de posse deste ou daquele membro de equipe. Desta forma, o que a gestora propõe é uma descentralização do poder e com isso gera o empoderamento dos seus membros de equipe, e, conseqüentemente, a autonomia competente, já tratada aqui nesta pesquisa.

Indiscutivelmente, a qualidade das relações estabelecidas entre os membros da Comunidade Educativa promove o fortalecimento deste trabalho e naturalmente se constitui em atributo imprescindível para que o gestor de fato e de direito consiga gerir, criar, servir e formar, no sentido mais amplo desta definição. Cabe frisar que não são todos os indivíduos que ocupam um lugar de liderança que conseguem dividir e renunciar, sem reservas, as suas ideias e, sobretudo, o seu poder. Apenas líderes muito seguros dos seus papéis e da sua importância nesta engrenagem, conseguem fazê-lo de forma natural e altruísta.

De acordo com Filion (1999b), esta capacidade de visão é preponderante para os empreendedores de sucesso. Ainda, segundo o autor, indivíduos com este poder imagético, conseguem “desenhar” uma espécie de “roteiro”, capaz de conduzir seus negócios ao sucesso.

Outro fator óbvio e indissociável do debate concerne às relações estabelecidas no interior da organização, aqui, especificamente jogamos luz sobre a escola, nosso alicerce contextual. Apesar de redundante, a abertura de discussão sobre a importância das relações para que toda a visão de futuro pensada pelo gestor seja concebida. Vale enfatizar a ideia de Filion sobre a rede de relações estabelecidas na trajetória pessoal e profissional do gestor. Filion (1999b) assevera que a maneira como o empreendedor evolui, depende do sistema de relações que ele estabelece.

A G2 reafirma o exposto quando apresenta a maneira como lida com esta questão:

(...) eu sou uma diretora que trabalha muito em cima das metas, trabalho muito em cima de resultados, eu observo os resultados, as faltas pra fazer com que as mudanças sejam efetivamente eficazes, porque se você não analisar resultado, você não consegue caminhar bem, você tem que ter um olhar amplo em cima do que está acontecendo. O que não funciona na nossa escola? Pergunta ao grupo. E ao mesmo tempo, assim, a gestão democrática do jeito que a gente estabeleceu no colégio, antes eu continuo exercendo aqui é fundamental, porque as pessoas se sentem parte do processo. Enquanto eles não se sentem em parte do processo, a gente não tem essa vontade de trabalhar junto, a vontade de fazer a diferença (G2.Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Se para McClelland (1961) a capacidade de realização e poder são os contornos relevantes para um indivíduo empreendedor, podemos conjecturar que a potencial visão de futuro confere a ele o poder de decisão e condução, mesmo que parciais, por determinadas circunstâncias. É como se o ‘desenho’ de futuro outorgasse a ele a possibilidade de indução. Não obstante, parece bem claro que quem conhece o caminho, está mais habilitado a prever atalhos lidar bem como os percalços da trajetória.

Mintzberg (2010), ao definir uma lista combinada das qualidades básicas para sucesso gerencial, elenca diversas características individuais do gerente tido como eficaz. Dentre elas, são destaques: o poder reflexivo, visionário e pragmático. Interligadas às características supracitadas, aponta para a capacidade de imaginação à frente de seu tempo de um líder e que cooperam para que ele vislumbre situações do por vir, despertando a consciência para o desenvolvimento de ações a fim de que a imaginação se torne uma verdade.

Quando questionadas pela pesquisadora sobre a maneira como buscavam conhecimentos na tentativa de oxigenar as suas práticas, a G1 afirmou que as trocas sempre acontecem quando se encontram em reuniões de trabalho ou por mídias sociais. Já a G2 apresentou o seguinte discurso:

(...) é fundamental, você observar quem tá dando certo, conversar com quem tá dando certo, o que deu certo e o que não deu certo. E porque não deu certo, porque às vezes não deu certo naquela unidade com as características dela, mas de repente daria certo na sua unidade e você pode tentar. E é uma questão de tentativa e erro. Muitas coisas você tenta, algumas coisas não funcionam, mas muita coisa funciona (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Souza Neto (2008, p. 132) aborda a questão visionária, através do olhar de Fillion, concluindo que:

Segundo Fillion, projetamos o futuro baseados no que somos e em como percebemos o mundo. Portanto, é necessário conhecer a si mesmo a fim de saber que tipo de negócio se é capaz de criar e manter. Enquanto empreendedor, o indivíduo deve perguntar-se constantemente o que ele acha interessante em uma determinada área de negócios e porque ele pode fazer essa atividade melhor do que os outros. Esse será o seu diferencial.

Souza Neto (2008) também põe em relevo a relação estabelecida com a família, amigos e o conhecimento adquirido em livros, revistas, congressos, entendendo que estes constituem uma forte influência para o desenvolvimento e o desempenho do gestor. Sendo assim, essa capacidade de buscar com outros indivíduos que realizam a mesma tarefa, a troca de conhecimento, a escuta e a divulgação do seu próprio trabalho, retroalimentam este gestor que, uma vez municiado de toda esta gama de informações, retoma ao seu espaço mais fortalecido e enriquecido com referências muito mais palpáveis.

Sem a pretensão de dar por encerrada estas apresentadas neste subitem, é pertinente que após as reflexões possíveis aqui expostas, elas possam contribuir para a exposição das percepções das gestoras, sujeitos desta pesquisa, sobre as contribuições das suas trajetórias tanto profissionais quanto pessoais, analisadas individualmente, ansiando que estas informações possibilitem o fruir acerca do empreendedorismo na gestão escolar.

Conseguimos compreender que o desejo de realização e oportunidade, presentes na condição de indivíduo empreendedor são reforçadas a partir do próprio percurso formativo destas gestoras e na capacidade de idealização e visão de transformação presentes nos seus discursos e, conseqüentemente, arraigados às suas práticas.

2.3.3 Gestão do Empreendimento

Tomando por base os já apresentados eixos centrais dos processos existentes no cotidiano escolar, quais sejam: (i) pedagógico; (ii) administrativo; e (iii) pessoal, as análises de dados, aqui apontadas, serão delineadas também com os aspectos da gestão e suas descrições. Sendo assim, será possível refletir sobre as percepções, as posturas e as estratégias adotadas pelas gestoras, estabelecendo também uma relação com o referencial teórico e as observações por conta da função de AAGE da pesquisadora.

Quando perguntadas sobre os aspectos que mais demandavam tempo e energia em suas rotinas diárias, as gestoras apontaram para diferentes enfoques, porém ambas as respostas estão diretamente ligadas à gestão do pedagógico. A G1 colocou em relevo a relação professor e aluno, descrevendo ser o seu maior desafio lidar com as questões relacionais entres esses dois atores, uma vez que, segundo

ela, alguns docentes apresentam muitas dificuldades em compreender a importância de se estabelecer um vínculo mais afetivo com o aluno, onde a base seja o diálogo. Sobre isso, ela relata: “O conflito dos alunos com professores em sala de aula. Infelizmente. (...) o conflito entre aluno e professor é constante” (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Não obstante, é pertinente ressaltar que as questões de indisciplina e de relações entre estes sujeitos na escola, conferem uma interferência significativa no processo ensino-aprendizagem. Embates, discussões, agressões verbais, resistências, indiferença e total desmotivação de ambos, são alguns dos assuntos quase sempre presentes nas reuniões de uma forma geral. É possível observar, através do acompanhamento constante às escolas, que o clima escolar, tanto no que tange ao aspecto físico, quanto ao relacional, tem influenciado bastante no desempenho de alunos e professores. Tem sido fato comum a necessidade de os atores escolares apresentarem as suas insatisfações, carências e angústias a respeito do assunto.

Apesar de possuir um nível considerável de subjetividade, as questões relacionais são passíveis de análises e, conseqüentemente, da construção de um conjunto de estratégias que visem atenuar os conflitos mais predatórios em curto, médio e longo prazo.

Para tanto, Gestora da Escola A elaborou um plano de intervenção que perpassa desde o trabalho com órgãos específicos, como o Conselho Tutelar, até o redimensionamento da oferta de vagas e disposição dos segmentos de ensino por turnos. Sobre isso, a gestora relata que:

Nós fizemos o seguinte, nós temos um caderno desse encadernado, todo ele para o encaminhamento da disciplina, onde o professor, o aluno a gente vai colocando os problemas ali, quando chega três ocorrências, a gente chama o responsável. Não resolveu, a gente encaminha para o conselho tutelar, porque a gente vê que a família já não está conseguindo nos ajudar. A questão do celular a gente fez um encaminhamento em cima da lei, essa lei tá em toda a escola inclusive dentro da sala deles. Quando o aluno é pego com o celular, com uso indevido em sala de aula, o professor traz e fica aqui. Só o pai que tem que vir aqui retirar, se não ele não leva. Já passei finais de semana inteiros com a gaveta cheia de celulares (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015)

Sobre o redimensionamento da oferta de vagas e disposição dos segmentos por turnos, a mesma gestora enfatiza que procedeu da seguinte forma, buscando resultados a longo prazo:

(...) Então isso é um encaminhamento da questão do celular. Em longo prazo eu também já montei uma estratégia, que é o seguinte, o que eu já conversei com os professores, há muito tempo atrás o estado não tinha o controle da quantidade de alunos dentro de sala de aula, então se o diretor dissesse a minha sala cabem 50 alunos, o estado colocava 50 alunos lá dentro e cobrava da direção: Por que não tem esses 50 alunos? Como hoje nós temos um controle, e nós fazemos isso no final do ano de dizer para o estado que a capacidade da minha sala é "X"(...) Uma outra questão foi a mudança de horário desses alunos. O que acontecia nessa escola? Não se tinha todas as turmas em todos os horários, então era assim, 6º ano a tarde, 7º de manhã, 8º ano a tarde, 9º de manhã. (...) Você soltava quatro turmas de 40 alunos de 6º ano no mesmo horário para merendar, ninguém aguentava com eles, porque o 6º ano tem uma necessidade em correr (...) Então, você tem que visualizar o teu espaço junto ao que você tem (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Sobre a gestão do empreendimento dentro aspecto pedagógico, a Gestora da Escola B, salienta que:

(...) eu dou muito valor para o caminho da parte pedagógica, o pedagógico tem que caminhar. Porque se não a escola deixa de ter o motivo dela existir que é o aprendizado do aluno, certo? Óbvio que a parte de administração de verbas, tudo isso é muito importante, mas se você reservar uma parte do tempo para isso funciona (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

É importante reforçar a necessidade que se desponta para uma nova concepção de gestor escolar. Este conceito está também arraigado às exigências para a educação, não só no que tange ao cumprimento da função social da escola, mas, também, está atrelada aos reclames da sociedade em participar, acompanhar e requerer transparência, eficiência e eficácia do poder público na prestação dos seus serviços. Mesmo que, com uma sobreposição de tarefas, o gestor escolar precisa estar desconstruindo os mitos das práticas coercitivas, da figura de Diretor-Zelador, que é um excelente guardião apenas, com práticas monocórdicas, porém, com pouco ou nenhum envolvimento de seus colaboradores, a fim de reconstruir uma relação pautada no compromisso, no envolvimento e na concepção de uma gestão verdadeiramente compartilhada, na qual o foco na gestão pedagógica não esteja sendo posta em detrimento de outras tarefas.

A G2 compreende que estas produções e transformações, acontecem quando há um exercício de se manter próximo a estes atores, buscando entender como estes pensam, sentem e agem:

(...) Uma coisa fundamental é a gente conhecer e ter contato com o grupo que a gente trabalha. (...) Eu comecei a me empenhar em conhecer bem esta Comunidade. Eu sentia necessidade de trabalhar com eles. (...) A partir disso, eu comecei a conhecer algumas pessoas que trabalhavam com a gestão e admirar essas pessoas. Observar que a gestão muda o caminho da Escola. É a gestão que vai dar o pontapé para você ter uma mudança no funcionamento da Unidade. Pois, às vezes, você tem ótimos professores, que se não estão trabalhando de maneira harmoniosa, em conjunto, você avança em alguns pontos, mas em outros não (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Neste momento, reforçar-se a ideia de que o planejamento é a chave essencial para a construção de um trabalho coeso e que seja de conhecimento de todos os envolvidos. As gestoras outorgaram ao planejamento um período importante e indispensável para a qualidade de suas gestões, revelando, ainda, que a participação coletiva é condição essencial para a consistência e legitimidade do planejamento.

Evidenciando o exposto, a G2 expressa sua opinião sobre o planejamento:

Eu acho que tem duas coisas muito importantes, acompanhamento e planejamento. São duas coisas fundamentais. Sem o acompanhamento do grupo todo de perto e sem o planejamento das ações que foram perdidas, a gente não consegue sucesso (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Complementando a fala da G2 no que tange ao acompanhamento, a G1, assevera que estabelece metas e prazos de trabalho, a fim de que aquilo que foi planejado e acordado no grupo, não se perca em meio as constantes mudanças no dia a dia da gestão. Ela exprime: (...) “eu compro, eu estabeleço datas para elas terminarem e estarem me entregando, são coisas que eu não deixo passar, e eu cobro muito” (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

É importante ressaltar que, a cobrança de prazos sobre as tarefas desenhadas pela equipe é um fator indissociável do planejamento. O planejamento sem controle se torna letra morta, uma vez que, sobre estas ideias propostas não se faz possível uma avaliação, nem tampouco o estabelecimento de uma rotina e

cultura da escola com vistas à melhoria dos processos e, conseqüentemente, dos resultados.

A G2 ainda aborda uma questão interessante sobre o planejamento e a importância do estabelecimento desta cultura no âmbito da escola. Ela aponta em sua fala, o seguinte: “(...) o planejamento é o começo de tudo. Como é que você vai repensar uma ação que você não planejou?” (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Para Fillion (1999b), o processo visionário do gerente ocorre de maneira encadeada, em que o status de planejamento se torna um processo contínuo em uma relação simbiótica com as demais partes que compõe o sistema.

Para a promoção do sucesso, é necessário, antes de tudo, que haja compreensão do que precisa ser feito, como precisa ser feito e quem serão os principais atores para a execução dos respectivos processos. Gimenez et al (2008, p.2) em um trabalho em que o autor comenta sobre os mais diversos tipos de organizações, conclui que:

Mintzberg (1984) ao comentar sobre as diferentes configurações organizacionais apresenta a ideia da estrutura simples e usa a empresa empreendedora como a melhor ilustração dessa configuração. Aspectos centrais do que, mais tarde, Mintzberg passou a chamar de Configuração Empreendedora são um ambiente dinâmico que demanda do empreendedor um comportamento agressivo e inovador, levando ao desenvolvimento de um senso de missão muito impregnado pela organização. Para o autor as pequenas empresas jovens, em geral são exemplos de estruturas simples, porém não é possível aplicar a noção de configuração empreendedora para todos os tipos de organizações nascentes. Aliás, não se pode imputar a Mintzberg essa pretensão que seria completamente antagônica às ideias presentes em seu livro seminal, pois ele trata, em várias ocasiões, de uma manifestação de uma configuração empreendedora que não é a única.

O presente fragmento nos aponta para o lugar da escola, vista como organização, na visão de Mintzberg (2010). Quando o autor fala do ambiente dinâmico, logo podemos refletir na mecânica da escola e de todos os processos cotidianos a ela arraigados, bem como quando Mintzberg (2010) cita a exigência do comportamento agressivo e inovador do empreendedor, para o qual a leitura se centraliza na figura do gestor. É bem verdade que não podemos conceber a escola apenas como um ‘pequeno negócio’, principalmente quando esta é uma repartição pública, gerida por bens públicos.

A educação, na verdade, é um grande negócio, que movimenta uma robusta quantia de dinheiro público e da qual se espera retornos consideráveis para curto, médio e longo prazo. Mas, podemos realizar uma leitura análoga da figura do gestor escolar face aos aspectos gerenciais sobre os quais diariamente ele se debruça, se configurando, assim, em uma rotina bem semelhante a do gestor de uma pequena empresa, na qual ele estabelece uma relação quase que direta e imediata com todos os aspectos gerenciais em tempo integral.

Mintzberg (2010) atribui um novo valor e paradigma ao que foi exposto aqui como período de planejamento. De acordo com o autor, o gerente, no nosso caso, as gestoras, se colocam no centro do modelo, desempenhando dois papéis: estruturação/modelagem e programação. Para ele, os gerentes modelam seu trabalho ao tomarem decisões específicas, ao se concentrarem em questões específicas, desenhando estratégias específicas. Exemplo claro disso, está presente na fala da G1, quando ressalta que estabelece prazos para que as coisas aconteçam. Ainda, de acordo com Mintzberg (2010), a programação é citada como outra cautela dos gerentes, para a qual não compromete apenas o seu próprio tempo, mas o tempo das demais pessoas que com ele dividem a gestão.

Seguindo a construção sobre o conceito defendido pelo autor sobre programação, ele cita que Peters e Waterman (1982, *apud* MINTZBERG, 2010, p.63) descreveram tal aspecto como uma espécie de “desmembramento” das preocupações gerenciais, as quais deveriam ser realizadas em períodos pré-estabelecidos. Compreende-se que este “desmembramento”, seria a divisão de tarefas dentro das unidades em seus respectivos contextos, uma espécie de desmontagem da tarefa a ser realizada. O que de fato é apontado pelos autores como um entrave, seria a remontagem desta atividade. Os autores atribuem relevo na capacidade destes gerentes de “remontarem” estas divisões realizadas com uma sinergia capaz de atrair os mais diversos blocos, que aqui compreendemos como os atores presentes na escola, de maneira que se constitua em um todo coerente.

Souza Neto (2008) nos apresenta outra faceta sobre o que aqui denominamos gestão do empreendimento. O autor adjetiva os empreendedores brasileiros, como “*viradores*”, ele apresenta uma forma, digamos, nacional de empreender não só por necessidade, mas por vontade, e por que não, coragem? O autor destaca que:

(...) Melhor ainda, basta olhar o *modus operandi* daquele *flanelinha* genial citado pelo Professor Lessa anteriormente: ele busca as “oportunidades” nas festas, coquetéis, etc. e vai lá com sua “organização” e *organiza tudo!*, como vimos. Mas todos, sem exceção, não se movem pela “racional” *busca de oportunidades*, a partir de planos, projetos e previsões mercadológicas. Movem-se, sim, pela necessidade e assim “inventam” *organizações*. Um “outro” empreender (SOUZA NETO, 2008, p.248).

Estaríamos, talvez, diante de um modelo de gestor “virador”, como proposto por Souza Neto (2008)? O empreendedorismo na gestão escolar talvez esteja arraigado às oportunidades apresentadas a este, que de certa forma as vislumbra e organiza, sabendo aproveitar as oportunidades, estabelecendo relações, promovendo aprendizagem por meio do envolvimento quase que de maneira “modelada”, conforme salienta Mintzberg (2010). Construindo e desconstruindo os modelos de gestão pré-estabelecidos, ambas as gestoras conseguem demonstrar um modelo próprio de gerir as Unidades sob a suas respectivas responsabilidades, uma vez que, conseguem perceber as especificidades e a cultura daquela Unidade Escolar e, sobretudo, estão disponíveis para ensinar e treinar em serviço as suas equipes de trabalho.

Quando perguntadas se tivessem a possibilidade de escolher os membros de sua equipe, ambas responderam que estão abertas ao novo e à possibilidade de receber pessoas dispostas a contribuir com a Unidade, mesmo que possuam pouca ou nenhuma experiência. Na verdade, o que conta como aspecto positivo para ambas é a capacidade que o indivíduo possui de agregar valores e assumir responsabilidades junto ao grupo.

A G1 afirma:

(...) eu acho que a gente às vezes não precisa nem de uma pessoa tão eficiente, quer dizer, a gente precisa de pessoas comprometidas. Então, porque às vezes... Se você é eficiente, mas se você não é comprometido com o teu trabalho, não adianta. Então quando você tem, eu gosto muito de receber pessoas que não sabem nada, acho ótimo, porque você começa a trabalhar junto com essas pessoas e vai crescendo junto com essas pessoas (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Para que se elucide melhor esta questão, cabe uma breve reflexão sobre a forma de como a administração era concebida anteriormente. A administração era vista como um processo técnico cientificamente determinado e burocrático, cujo fim era obter unidade, economia de tempo, de recursos e maior produtividade, nos remetendo a uma visão taylorista e fordista. Segundo Lück (2013), a gestão escolar

era pautada na fundamentação administrativa na qual, as crises, as ambiguidades e os conflitos, eram tidos como disfunções a serem corrigidas. Desta forma, pressupõe-se que os espaços para aprendizagem, erros e trocas, eram praticamente inexistentes, buscando sempre uma eficiência dos sujeitos, mesmo que a estes não fosse oportunizado espaço de aprendizagem, questionamento, avaliação, erro e ajuste. Sob o mesmo ponto de vista, a G2, informa: “Eu gosto muito de pessoas que estão abertas ao novo. Que se predispõem a fazer um trabalho muito diferente do tradicional que a gente tá habituado em escolas” (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Para que este trabalho desenvolvido pelas gestoras nas escolas ganhe contornos exequíveis, a figura do AAGE se torna imprescindível. No desempenho da função de AAGE, o acompanhamento do cotidiano junto às Diretoras Gerais, ocorria de forma bastante próxima. O acompanhamento do AAGE junto aos gestores não acontece de forma estanque, distante da realidade e do contexto da vida pessoal e profissional daqueles sujeitos. Para cada gestor, se faz necessário que este Agente pense em estratégias específicas e bem definidas, quase que personalizadas para que a sua orientação e acompanhamento sejam realmente eficientes e eficazes, e que, sobretudo, imprimam sentido no fazer daqueles profissionais. Diz respeito ao estabelecimento de vínculo com o outro, fator preponderante no desempenho das funções do AAGE.

Esta estreita relação que se constrói, visita após visita, às Unidades, possibilita um olhar não só técnico por parte do Agente, mas o impulsiona para reflexões sobre a história de vida e de profissão daqueles sujeitos, na busca do entendimento sobre determinadas posturas, avanços, retrocessos, estagnação e resistências. Estas descobertas diárias do outro, contribuem para o desempenho mais expressivo do AAGE que, de certa forma, também precisa ser aceito por aquele gestor, por aquela Comunidade Educativa, a fim de que as suas mensagens consigam ser transmitidas e, uma vez, aceitas pelo grupo, seu desempenho também seja potencializado e o trabalho ocorra de forma plena.

Ambas as gestoras reconhecem que a figura deste agente externo na Unidade proporciona uma atmosfera diferenciada e propícia para a realização de tarefas que o cotidiano maçante imprime diariamente. Robustecemos esta afirmativa, nas conclusões das gestoras acerca do assunto, quando questionadas sobre a forma de acompanharem, se comunicarem e alinharem as atividades, os

projetos e os processos de rotina das suas respectivas Unidades Escolares. Sobre o exposto, a G1 indicou que:

(...) Então de 15 em 15 a gente consegue reunir. E a gente também consegue trabalhar muito quando a gente tem a presença da AAGE, porque aí também já é um momento que a galera junta e discute, já vai para outras metas. Mas a gente consegue até alinhar algumas coisas em relação a isso (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Ela destaca que as informações trazidas pelo AAGE, tais como metas, resultados, orientações da SEEDUC, da Diretoria Regional Metropolitana, e também da própria visão do Agente sobre a escola e as suas possibilidades, contribuem para o redirecionamento das ações da Equipe, assim como é que se constitui um olhar técnico e holístico sobre a Unidade Escolar.

A G2 ratifica a função dos AAGEs, conferindo a estes sujeitos uma responsabilidade significativa para o sucesso e a caminhada da Rede Estadual Fluminense. Na opinião da gestora, os AAGEs possuem fundamental papel, e conclui afirmando que:

(...) acho que os AGES, que hoje a gente tem, que é uma função que foi criada a pouco tempo do Estado do Rio de Janeiro, é fundamental para o gestor. O gestor repensar, às vezes, sua prática para discutir com alguém que tem uma boa formação, que tem condições para discutir isso com você, de questionar alguma coisa, repensar algumas práticas, gente, é perfeito, essa ajuda é necessária, é substancial para o trabalho da Gestão da melhor forma possível (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

O gestor de uma escola pública é o que transita entre o administrativo e o pedagógico, sem perder a visão das relações interpessoais e a sensibilidade de aproveitar os talentos otimizando os dons de seus liderados em prol de uma sinergia para o trabalho a ser feito. Polon (2014), ao discutir sobre os fatores de eficácia ligados à gestão escolar, elenca onze características, as quais considera como fatores preponderantes para as escolas eficazes. Contudo, ressalta que tais características não devem ser encaradas como prescritivas, ou seja, capaz de serem aplicadas em todas as escolas sem que haja uma observação das suas especificidades.

A autora ainda aborda dentre estes fatores, o quanto é importante manifestar e manter altas expectativas, no tocante a todos os atores envolvidos no processo de gestão da escola, em especial dos alunos. Desta maneira, é possível concluir o quão

importante se torna desconstruir o mito de que a escola é um lugar personalizado e que deve atender aos anseios pessoais de determinados grupos e profissionais, configurando-se, assim, em um espaço dotado de neutralidade com o que há ao seu redor.

É em busca desta sinergia e trabalho integrado, que a ferramenta de gestão, intitulada GIDE se legitima e é forte aliada da Comunidade Educativa, principalmente dos gestores que dela fazem uso e a validam diante da sua Comunidade. Como organizar, planejar, acompanhar e avaliar os trabalhos a serem realizados, fazendo parte de um rol de tarefas arraigadas ao conceito de visão sistêmica e estratégica da gestão. Embora, o alcance de resultados melhores estejam sempre no topo da lista de anseios destes Diretores Escolares, é necessário que se reflita como estes bons resultados, na verdade, se constituem como consequência de um gerenciamento que ultrapasse os limites da eficácia e da eficiência, mas que esteja se reinventando, inovando, envolvendo e comprometendo os sujeitos que da escola fazem parte.

A gestão somente será compartilhada e participativa, se for realizada por sujeitos dispostos a se comprometerem e a trabalharem para que a escola não seja uma instituição frágil e obsoleta ao longo do tempo. À Gestão do Empreendimento, também confere a responsabilidade de se discutir uma escola que esteja preocupada em estar à frente do seu tempo, ou seja, que proporcione aos indivíduos a capacidade de também intuir, criar e inovar. Que esteja movida pelo novo e trabalhe para que, de fato, o novo aconteça como forma de alicerçar as necessidades sociais, culturais e econômicas do país.

2.3.4 Atitudes Empreendedoras

Por atitudes empreendedoras compreende-se as práticas, as inovações, a forma de realizar e fazer acontecer a gestão nas respectivas Unidades sob a liderança dos sujeitos de pesquisa.

Nesta categoria de análise, debruicei-me sobre a capacidade das gestoras em realização, capacidade em lidar com erros, desafios e dificuldades diárias, avaliação dos seus pares e aspectos de liderança, delegação de tarefas e monitoramento do planejamento, gestão da comunicação nas relações com os liderados, a relação com a equipe e os fatores de sucesso.

Antes de iniciar a exposição das concepções das gestoras, é importante que consideremos a relevância do empreendedorismo como possibilidade para a gestão escolar. Sobre esta proposição, Oliveira (2011) defende o empreendedorismo como alternativa de administração escolar. Não obstante, se torna válido refletir sobre a diferença entre administração e gestão sob a luz das perspectivas de Lück (2013). Conforme a autora, a concepção de gestão educacional não elimina o enfoque da administração escolar. O que ocorre, na verdade, é um poder de transformação no fazer do gestor que, de acordo com a autora, pressupõe uma compreensão diferenciada da realidade dos indivíduos envolvidos, em um contexto de visões diferenciadas e com concepções arraigadas às interatividades sociais.

Sobre as interatividades sociais, Sanábio *et al.* (2012) reafirmam as concepções de Oliveira (2011), quando abordam que a gestão escolar encontra-se subordinada às mais diferentes demandas, quer sejam: sociais, políticas e econômicas. Isto posto, traduzem-se em fortes influências dos movimentos sociais, das políticas, dos financiamentos e, sobretudo, dos comportamentos dos indivíduos que compõem o bojo das relações escolares.

Para melhor compreender o perfil das Diretoras, este bloco iniciou arguindo-as quanto aos seus objetivos principais como gestoras. A G2 em resposta a esse questionamento informa que: “Eu acho que o meu maior objetivo é ter um grupo que consiga caminhar junto, pense junto, tenha mesmos objetivos, sejam efetivamente uma equipe” (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Enquanto a G2 valoriza o trabalho em equipe, com uma postura que vislumbra a composição de ideias discutidas e conclusas a partir de um debate coletivo, a G1 ressalta que: “(...) Nada eu digo que você não pode. (...) Primeiro faz (...) a gente retoma e tenta de outra maneira, se for preciso. Primeiro vamos fazer, depois se não der certo, retomamos” (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Embora, seguindo concepções diferentes, as gestoras acreditam no poder da construção coletiva, da participação de seus membros de equipe. Sobretudo, acreditam e valorizam a criatividade e a pró-atividade. Desta forma, é possível caminhar para uma gestão democrática e participativa de fato e de direito. Para que este processo ocorra, é necessário que os indivíduos envolvidos se comprometam com a instituição e uns com os outros.

É certo que, diante das incertezas e ambiguidades, que são inerentes a todo contexto que envolve o trabalho coletivo a frustração, o erro e o desânimo fazem parte do pano de fundo do fazer do gestor. Logo, quando isto ocorre, de que maneira estas dicotomias são tratadas e até mesmo servem como mola propulsora para aprendizagem de novos caminhos?

Quando perguntadas sobre os episódios de frustrações, erros e desânimo, as gestoras apresentaram tenacidade e energia para o recomeço, encarando o erro e os demais aspectos negativos como um desafio a ser superado. Sobre isto a G2 assevera que:

(...) O fracasso é quase que um empurrão para que você caminhe para a direção correta. (...) Aquela direção não estava certa. O fracasso é muito importante pra gente rever algumas atitudes, rever algumas normas que estávamos usando e de repente repensar tudo isso, repensar o processo (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Os fracassos, as crises e incertezas estão sempre presentes na vida do gestor. Não necessariamente estes aspectos configuram uma atmosfera negativa, mas, em muitos casos, servem como uma aprendizagem significativa capaz de mover os indivíduos e os fazerem refletir em outras possibilidades de ações. Exemplo disso, pode ser observado pela pesquisadora na sua rotina como AAGE, sobre as posturas das gestoras na ocasião em que as Unidades Escolares, por conta do não alcance das metas bimestrais, precisavam realizar as reuniões para a construção do RADM.¹²

Essas reuniões possuem como principal objetivo analisar os resultados finais bimestrais, identificando o problema principal daquele período, levantando as causas e elaborando contramedidas arrojadas para em um curto prazo reverterem os resultados das Unidades. São espaços de debates sempre delicados, pois há muitas controvérsias e discordâncias acerca dos resultados obtidos, por parte dos membros da comunidade educativa, que encaram a apresentação dos índices muito mais como uma transferência de culpas, do que mesmo como uma responsabilidade e compromisso com o que está exposto ali.

¹² A sigla RADM, significa Relatório de Análise de Desvio de Meta. A reunião para a composição destes relatório, ocorre em períodos bimestrais, sempre que os resultados de ID, IF e IDERJinho bimestrais, não são alcançados pelas Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino. O RADM, faz parte do conjunto de ferramentas da Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Foi possível constatar, ao realizar o acompanhamento junto às gestoras, que ambas as gestoras realizavam um preparo pessoal para essas reuniões. Levantavam dados, trocavam informações, analisavam os resultados das Unidades até aquele momento, buscando apresentar da forma mais técnica e harmônica possível àqueles resultados. Desta maneira, os ruídos na comunicação, as dicotomias e distorções eram mitigadas e a participação de todos era solicitada de forma que pudessem contribuir e se tornarem corresponsáveis pelas contramedidas propostas.

A constância na realização de reuniões que realmente vislumbrassem ideias exequíveis e a melhoria gradativa da compreensão sobre os resultados obtidos, trouxe paulatinamente efeito. Conforme mencionado nesta pesquisa, (p.36 e 43), a aprovação interna de ambas as Unidades apresentou evolução. Na escola A, o ano em que a aprovação não apresentou aumento, ela foi mantida, porém a qualidade e número de participação dos alunos nas Avaliações Externas, realizadas no decorrer dos bimestres do período letivo, respectivamente: SAERJinho e SAERJ, apresentou crescimento.

A importância de se realizar reuniões produtivas não reside apenas na obviedade de se obter eficiência ao seu final. Consistem, ainda, em produzir de fato análises, debates acerca do cenário que se tem, dos objetivos que pretendem ser alcançados e de que maneira será feito para se obter o almejado. Além disso, a condução assertiva destes encontros acarreta em uma melhor qualidade da compreensão dos sujeitos, que com isso assimilam de forma proveitosa os assuntos e resoluções, proporcionando, assim, o empoderamento destes sujeitos, diante das questões concernentes à instituição.

Sobre o processo de autoavaliação, as gestoras apresentam atitudes diferentes. A G2 informa que ela realiza isso todos os dias, ao contrário da G1, que explicita que não possui muito tempo para realizar uma análise sobre o que faz diariamente, mas, apesar disso, consegue visualizar e ter conhecimento do que ocorre na Unidade.

Apesar de gerir inúmeros processos dia após dia, voltados para um coletivo, a tomada de decisões dos gestores nem sempre é um processo o qual ele pode delegar a outros, nem mesmo abster-se dele. Portanto, está sujeito a falhas e estas, conseqüentemente, geram frustrações, desânimos, críticas e abatimento nos líderes. A capacidade de se motivar, se renovar e dar continuidade ao trabalho ocupa uma

linha tênue e preciosa para os gestores. Sobre isto, as gestoras coadunam da mesma concepção e relatam que se motivam em contato com o aluno, e, sobretudo, quando estes narram o quanto gostam da escola, o quanto estão felizes e o quanto os projetos estão dando certo. Com isso, concluímos que a gestão com foco nos resultados é outra ideia convergente entre as Diretoras pesquisadas.

O exercício da liderança do gestor escolar é um aspecto a ser considerado para a promoção da participação dos membros da comunidade educativa, embora Machado (2014) revele que a liderança é apenas uma parte do trabalho do gestor. Na verdade, é a legitimação desta participação, buscando os níveis de qualidade cada vez mais elevados, que contribuem para o fortalecimento das relações, do exercício da alteridade e, de fato, a gestão da escola passa a ser compreendida como uma responsabilidade de todos que estão diretamente ligados a ela. Mintzberg¹³(2010, *apud* MACHADO, 2014, p.2), afirma que quando a liderança é tratada separadamente da gestão, se põe em relevo apenas um indivíduo, colocando os demais como meros seguidores.

Diante disso, compreende-se que o trabalho de um gestor, o qual exerce a sua liderança, é o de empoderar os sujeitos, conforme já foi mencionado anteriormente. E para isso, a visão do Diretor Geral da Unidade precisa estar voltada para a seguinte tríade: delegação de tarefas, gestão da comunicação e monitoramento. Sobre estes três elementos serão feitas breves descrições.

A delegação de tarefas consiste na divisão do trabalho, para além das funções já pré-determinadas. Está relacionada à capacidade de atribuir a outro a possibilidade de realizar uma determinada tarefa concedendo a este, responsabilidades. Com isso, ao longo de determinado período, é bem possível que a este indivíduo sejam delegadas tarefas de um nível de complexidade tal, que as suas competências e habilidades são ampliadas em serviço, conferindo a este uma autonomia competente. Sobre a concepção de autonomia competente, a pesquisadora tratará em um item posterior.

Por gestão da comunicação entende-se que é o gerenciamento das informações significativas, que contribuem para o bom andamento dos processos cotidianos, e, conseqüentemente, que trazem resultados para a Unidade. É a maneira como os projetos, as tarefas, as legislações, as informações oriundas de

¹³ MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **Liderança Educacional e Gestão Escolar**. Material Didático. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 2014.

outros setores fora da Unidade são comunicadas aos sujeitos da comunidade escolar, e a qualidade, transparência e imparcialidade com que são dispostas membros da equipe. Também pode ser entendida como a capacidade de estabelecer canais permanentes de comunicações de forma horizontalizada, possibilitando que todos se apropriem do que ocorre na escola e a partir destas informações tenham a possibilidade de fortalecer o desempenho de seus respectivos papéis na Unidade.

Concluindo, o monitoramento é o processo pelo qual se acompanha o que está sendo feito e se está em consonância com o que foi acordado e planejado pelos sujeitos. O monitoramento está intrinsecamente ligado ao planejamento. A qualidade do monitoramento e a sua periodicidade permitem a reavaliação, intervenção e recondução dos processos em tempo hábil para que os resultados pretendidos sejam alcançados dentro dos prazos propostos.

Sobre estes três aspectos apresentados, as conclusões e os mecanismos que as gestoras utilizam são semelhantes. A delegação de tarefas e o monitoramento das ações são realizados por intermédio das reuniões de ponto de controle. A G2 afirma que realiza dois momentos distintos: um somente com os membros de equipe de líderes (coordenadora pedagógica, orientadoras, pessoal de secretaria) e outra com os professores. A G1, conforme já mencionado, em subseção anterior, realiza este formato de reunião a cada quinze dias, mas assevera que o alinhamento acontece sempre que surge uma necessidade de rever alguns pontos.

Logicamente, dentro deste íterim, os erros fatalmente ocorrem por diversos fatores. Perguntadas sobre quais são suas posturas diante dos erros de seus liderados, ambas deram respostas distintas. A G2 concluiu afirmando que:

(...) errar faz parte do processo, a gente tem que entender o erro. Sim, o ser humano erra e muitas vezes sem pensar que é errado. Quando você observa que o erro foi um erro que se tivesse um planejamento diferenciado, o erro não teria acontecido (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Mais uma vez a G2 reafirma a importância de um planejamento periódico e consistente para minimizar as distorções de compreensão por parte dos membros de equipe e com isso levá-los à reflexões sobre os seus afazeres específicos.

G1 revela que buscou amadurecer a forma como encarava o erro das pessoas ao seu redor. Ela também atribuiu à sua formação em escola religiosa o fato de não assimilar o erro com tanta facilidade. Sobre isto a G1 declara que:

(...) eu já melhorei muito em relação a isso, porque a princípio eu não gostava muito do erro. Eu era muito rigorosa. (...) A minha criação, pela minha formação, eu não admitia muitas coisas (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

A G1 atribui à sua formação educacional a dificuldade em perceber o erro como um caminho que precisa ser melhorado, em compensação, ela relata que diante de seus próprios erros apresenta uma postura de humildade, reconhecendo a sua falha e encarando isso como algo que não deve ser repetido.

Encaminhando para a conclusão desta categoria de análise, abordaremos como elemento conclusivo, as ideias das gestoras sobre os fatores de sucesso, realização e autorrealização. Porém, antes de discorrer sobre as concepções das gestoras, cabe uma reflexão pautada no referencial teórico, presente em Oliveira (2011). Na abordagem presente no artigo sobre o empreendedorismo nas organizações não escolares, a autora cita as afirmações de Degen¹⁴ (2009 *apud* OLIVEIRA, 2011, p.5), sobre os quatro papéis a serem desempenhados pelos indivíduos que desejam iniciar um negócio próprio. Eles são definidos conforme disposto no quadro 12, a seguir:

Quadro 12 - Posturas e características propostas por Degen

PAPÉIS DEFINIDOS POR DEGEN (2009)	POSTURAS / CARCATERÍSICAS
Empreendedor	É o que empreende um novo negócio, a exemplo do mercador aventureiro veneziano. Assume todos os riscos legais, comerciais e pessoais do empreendimento.
Empresário	É o que empresaria. Assume de maneira passiva os riscos financeiros do empreendimento.
Executivo	É o que executa, motivado por uma remuneração prefixada. Mas não assume nenhum risco do empreendimento. Na maioria dos casos, tem um bônus estabelecido pelo sucesso.
Empregado	É o que executa, motivado por uma remuneração fixada. Não assumem nenhum risco do empreendimento.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Oliveira (2011).

¹⁴ OLIVEIRA, Neide Aparecida Arruda de. **Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional**. In: ECCOM, V. 02, N. 03, p.65-79, 2011. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/517/355>>. Acesso em: < 12jul, 2014.>

O objetivo, ao expor estes conceitos defendidos por Degen (2009 *apud* OLIVEIRA, 2011), é o de levar à reflexão de qual seria o lugar do empreendedorismo no fazer dos gestores escolares e com isso estabelecer uma relação com o *locus* da escola neste contexto. Ainda, no presente artigo, o autor afirma que não é possível que os indivíduos que pretendem desenvolver um negócio próprio, não estejam dispostos a assumir ou a dominar estes quatro papéis apresentados. Ainda, segundo ele, a indisposição e a ausência de sócio para tal empreitada, é um convite ao fracasso do empreendimento.

Vemos nesta exposição uma comparação com o que ocorre com os Diretores Gerais. Ao assumirem tal cargo, nas escolas, eles se veem em uma situação semelhante ao dos sujeitos que querem iniciar um negócio próprio. Eles assumem o papel de empreender, assumindo riscos das decisões, das propostas de renovação e inovação do trabalho realizado. Ele é empresário, pois assume o gerenciamento dos recursos públicos, os quais precisam ser gastos seguindo os padrões pré-estabelecidos e gerenciados de forma responsável. Ele é o executivo que motivado por uma remuneração (gratificação), desempenha tal função. E, por fim, é um empregado que executa as orientações dos órgãos centrais.

Degen (2009) ainda discorre sobre a importância de sócios, quando a estes indivíduos faltam aptidão para um ou mais destes papéis descritos. Neste caso, vemos aí a figura do Diretor Adjunto nas Unidades Escolares, ou co-gestores, que juntamente com o gestor principal assume a tarefa de gerência da escola.

A compreensão acerca do exposto, nos redireciona para os conceitos defendidos pelos autores escolhidos para o embasamento teórico desta dissertação. McClelland (1961) afirma que a grande necessidade de realização dos indivíduos empreendedores, não é fator determinante para que o sucesso ocorra de forma fácil. Logo, podemos concluir que as dissensões e as vicissitudes são elementos a serem considerados e vencidos pela habilidade pessoal de cada gestor em vencer estes desafios diariamente.

Neste sentido, a perseverança dos gestores é colocada em xeque e seus objetivos e o seu compromisso em realizar e, conseqüentemente, obter sucesso, certamente fará toda a diferença nestas circunstâncias.

Os fatores de sucesso estão intimamente ligados à realização e à autorrealização dos gestores. Para esta afirmação, encontramos respaldo em Filion (2000), quando o autor apresenta as características dos empreendedores bem-

sucedidos. Dentre estas especificidades, o autor menciona que estes indivíduos são trabalhadores incansáveis, são sonhadores realistas e seus valores e cultura de empreendedorismo foi adquirida por meio da convivência com pelo menos um modelo empreendedor durante a sua juventude.

Diante disso, os princípios acerca dos fatores de sucesso e modelo empreendedor, são definidos pelas gestoras de formas diferentes. A G1 considera que o fato de ver a equipe desenvolvendo trabalhos diferenciados junto aos alunos e a possibilidade de ver estes trabalhos sendo reconhecidos pelas comunidades interna e externa à escola, assim como identificar e desenvolver o potencial dos membros de sua equipe, são considerados para ela, fatores relevantes de sucesso. Já a G2, acredita na unicidade da equipe, no sucesso gradativo dos alunos, principalmente, quando eles dão continuidade aos estudos.

Outros fatores também são elencados por ambas as gestoras, como elementos que contribuem para o sucesso pessoal. A G1 ressalta que é preciso ter: equilíbrio, capacidade de trabalhar sob pressão e se fundamentar teoricamente, estudando com regularidade para conhecer, principalmente, as legislações que norteiam os rumos em educação. A G2 confere à: motivação do grupo, o fomento à gestão democrática e compartilhada, à participação voluntária das pessoas e ao trabalho pautado em metas aspectos importantes que impulsionam o sucesso de sua gestão.

Quando questionadas sobre uma figura que as inspiraram profissionalmente, ambas também divergiram em suas respostas. A G2 revela que não existiu um único modelo de gestor o qual ela tenha se pautado. Ela descreve que foi a convivência e a troca de experiências que a levou a construir um modelo, que segundo ela, não viu em ninguém. Em contrapartida, a G1 conta que foi uma diretora da escola em que ela cursou toda a sua educação básica, e que hoje atua como docente, que a inspirou no modelo de gestão que ela desempenha atualmente.

Podemos também concluir que outra característica que pode ser acrescida ao conjunto de particularidades dos gestores, seria a capacidade de resiliência dos sujeitos. Como a abordagem refere-se ao comportamento propriamente humano, a definição utilizada aqui estará pautada nas concepções psicológicas sobre o termo.

Sobre a resiliência do ponto de vista psicológico, se concluiu que é a capacidade que os indivíduos possuem de superar as frustrações diárias, recuperando-se emocionalmente, mesmo diante de contextos conflituosos e

traumatizantes.¹⁵ Esta pode ser uma das características também inferidas aos indivíduos empreendedores, pois a capacidade de reflexão, qualidade de ação e propostas de novas formas de realizar as tarefas, mesmo depois de um episódio frustrante ou de estresse, são atributos e condições para um gestor perseverar em seu trabalho, buscando além da eficiência e da eficácia, novos caminhos a serem percorridos.

2.3.5 Gestão dos Recursos Públicos

O Diretor Geral de uma escola pública é, antes de tudo, um gestor público e como tal, deve estar logicamente pautado nos princípios da Administração Pública, expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, para os quais os gestores escolares devem prestar observância.

Arraiado a este princípio já definido em Lei, está a gestão democrática, também assegurada na referida Carta Magna, no artigo 206, inciso VI (BRASIL, 1988), sendo reforçado como uma das diretrizes no Plano Nacional de Educação, promulgado através da Lei 13.005 de 25 de junho de 2014 (BRASIL, 2014b).

Como parte do conjunto de aspectos do cotidiano da gestão escolar, esta subseção apresenta as percepções das gestoras quanto ao gerenciamento dos recursos públicos recebidos em suas respectivas unidades, de que forma conciliam os gastos com as necessidades pedagógicas e administrativas das escolas e de como este fazer está pautado nos princípios legais.

No entanto, é pertinente lembrar que para que haja o pleno exercício da gestão democrática, é necessário que outros elementos subsidiem este modelo, tais como: autonomia, participação, descentralização e, conseqüentemente, responsabilidade e critérios para a prestação de contas dos recursos, os quais devem ser investidos na esfera pública para o benefício de toda a sociedade.

David et al (2012) afirmam que os gastos públicos em educação observam dois mecanismos possíveis: a forma centralizada e a descentralizada. A primeira pode ser entendida como aqueles gastos com pagamento de pessoal, pagamento

⁸ Definição de acordo com o psicólogo, Cristiano Nabuco. Disponível em: <<http://cristianonabuco.blogosfera.uol.com.br/2013/05/24/o-que-e-resiliencia-e-porque-isso-e-importante-2/>> . Acesso em: 08 nov. 2015.

de serviços terceirizados, atrelados aos estágios do empenho, da liquidação e do pagamento. A rigor, compreende-se que são os gastos cujo planejamento e o controle estão sob a responsabilidade do órgão central, neste caso, à Secretaria de Estado de Educação. A forma descentralizada são todos os recursos repassados diretamente às escolas, oriundos de verbas federais e/ou estaduais. Para que as Escolas Estaduais do Rio de Janeiro possam gerenciar esses recursos, elas precisam criar uma pessoa jurídica denominada: Unidade Executora a qual recebe recursos e faz as aplicações.

A fim de elucidar o exposto, e tornar claro ao leitor as questões que aqui serão abordadas e analisadas com base na coleta de dados, temos, a saber, o que seriam as verbas centralizadas, sobre as quais as escolas não possuem gerência e as descentralizadas, sob a responsabilidade das escolas. Por exemplo: gastos com serviços terceirizados, como pagamento de pessoal de limpeza, portaria e manipuladores de alimentos, no caso da SEEDUC/RJ, estes são considerados verbas centralizadas.

As verbas destinadas à merenda e manutenção, são repassadas diretamente às Unidades Escolares, bem como as verbas federais do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). No caso dos recursos de merenda e manutenção, há critérios pré-estabelecidos pelo órgão central, também pautados nos princípios legais, os quais os gestores recebem orientações no que tange ao planejamento, execução e prestação de contas.

Já para os recursos federais, além dos critérios estabelecidos pelo MEC, existe um processo de orientação e acompanhamento destes gastos, principalmente no que se refere às verbas do PDDE, que em parte, também é de responsabilidade do AAGE, orientar, subsidiar e monitorar junto aos gestores, a forma mais profícua de realizar estes gastos.

No processo de coleta de dados, inicialmente, buscou-se questionar junto às gestoras, como estava estabelecida em sua rotina o gerenciamento dos recursos recebidos, bem como a divulgação e a maneira de aplicar estes recursos financeiros.

Ambas as gestoras coadunaram com o princípio que, excetuando-se os gastos fixos, como pagamento de reprodução de cópias, pequenos reparos e compras de materiais para o uso no cotidiano, bem como a aquisição de merenda escolar, a qual possui um cardápio já pré-estabelecido por um setor específico do órgão central, os demais recursos financeiros, tanto os de origem federal, quanto

estadual, são gastos após consenso com a Comunidade Educativa. Sobre isso, as gestoras também concordam que o efetivo gasto só poderá ocorrer, após uma reunião com a equipe, para a qual deve ser gerada uma ata, lavrando a conclusão dos presentes.

Cabe ressaltar, que a G2 destaca que a transparência neste processo, faz toda uma diferença, até mesmo no comportamento do próprio docente, que segundo ela, se sente mais respeitado e pertencente àquele grupo, quando é consultado sobre a forma mais adequada de destino dos recursos financeiros. Isto fica claro quando a mesma declara que: “(...) É muito importante que essa participação ocorra que fique muito claro, transparente, porque quando fica transparente eles se sentem mais à vontade de trabalhar naquela escola” (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Sobre a fala da gestora, podemos inferir que o movimento feito em torno da participação dos atores da Comunidade, tais como: docentes, funcionários, alunos e responsáveis não se configura em apenas um aspecto a ser observado pela gestão, no sentido de se fazer cumprir o que está expresso em lei, mas que está atrelado ao fato de realmente disseminar um fazer compartilhado, no qual boa parte das pessoas pertencentes à escola sintam-se corresponsáveis pelo processo de gestão, uma vez que estão envolvidos na tomada de decisões importantes para a Unidade Escolar.

Lück (2010) afirma que a liderança pode ser conceituada como um processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, sendo impulsionada por uma visão clara e ampliada da organização em que se situa. É caracterizada também pela perspectiva de melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

No processo de tomada de decisões, no que se refere ao gerenciamento dos recursos públicos, as gestoras contam com outros espaços que servem como órgãos consultivos, participativos e deliberativos, os quais auxiliam neste elemento primordial da gestão. São os Conselhos Escolares e as Associações de Apoio às Escolas (AAEs).

As diretrizes das AAEs foram estabelecidas nas Unidades Escolares da Rede Estadual Fluminense, pela Lei Estadual 3.067 de 1998 (RIO DE JANEIRO, 1998), e o principal objetivo consiste em estabelecer um conjunto de práticas integradas nas

esferas administrativas, pedagógicas e financeiras, com a participação dos diversos atores da Comunidade Educativa.

Pautada nas legislações federais que deliberam sobre a constituição dos Conselhos Escolares, a SEEDUC/RJ, através do Decreto 44.773/14 (RIO DE JANEIRO, 2014c), normatizou a criação deste organismo colegiado, no âmbito das Unidades Escolares sob a sua égide, ressaltando a participação da comunidade escolar nos processos pedagógicos e administrativos. Logo, é pertinente que a participação destes entes, que de forma voluntária atuam neste grupo, seja convocada e legitimada no processo de apresentação, tomado de decisões e prestações de contas das Unidades Escolares.

Sobre o gerenciamento dos recursos públicos, e a importância da participação efetiva de tais organismos no auxílio à gestão, a G1, revela que:

(...) minuciosamente eu faço com a equipe da AAE, que é a Associação de Apoio à Escola, então a gente faz uma reunião e toda vez que eu vou fazer a prestação de contas eu reúno a equipe da AAE, mostro para eles, o que recebemos dentro desse período e o que foi decidido comprar. *Isso e isso*, foi feito *isso e isso*, foi usado o que gastou e o que sobrou vai para o mês seguinte (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

A mesma gestora reforça a necessidade de convocar a presença dos membros da AAE, uma vez que, estes são responsáveis em acompanhar todo o processo de gestão existente na Unidade, estendendo aos professores por meio de informes impressos os assuntos tratados nas reuniões, bem como os valores recebidos pela Unidade Escolar.

A G2 atribui à instituição do Conselho Escolar, um avanço significativo e colaborativo para a gestão democrática e compartilhada da escola. Ela ressalta que:

(...) a gente agora tá trabalhando com conselho escolar, que eu acho que é uma das maneiras mais “fáceis” até de trabalhar essa questão de apresentação dos gastos. Por quê? Porque a gente tem o pai, a comunidade, a gente tem muitas pessoas mais próximas da gente, pelo menos representantes, que a gente pode passar essas informações para eles para que a gente passe para os grupos. Às vezes é difícil você ter um grupo inteiro participando de uma reunião. Mas você consegue ter representantes desses grupos e aí eles transferem a informação, começam a repassar (G2. Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

A possibilidade de diversos segmentos da escola de participar, conhecer, opinar e decidir, por meio destes espaços legitimados por lei, encaminha, cada vez

mais, a administração pública brasileira para os propósitos da administração pública societal. Oliveira, (2013, p.13), define que o termo administração pública pode ter significados distintos, dependendo do contexto. O autor, ainda nesta obra, apresenta dentro do panorama da administração pública contemporânea, os modelos, dentre os quais, o de gestão societal, definido por Paes de Paula (2005, apud OLIVEIRA, 2013, p.27). Este modelo de gestão é defensor da participação e do engajamento popular e do controle social na tomada de decisões das esferas públicas.

No que concerne à participação dos pais para a ciência dos informes financeiros, as gestoras também convergem em suas opiniões, acreditando que implicar os pais, nestes processos, ainda é a melhor forma de trazê-los à escola e desenvolver junto a estes atores o sentimento de pertencimento à Unidade.

Sobre isto, cabe frisar que o controle sobre esses recursos públicos também precisa ser realizado. A G1 destaca a importância de uma fiscalização mais efetiva e eficiente, ressaltando que:

(...) os recursos financeiros, são recursos que vem para beneficiar a escola. Porém eu acho que precisa de mais fiscalização do governo federal. (...) digamos que a frase ficaria assim, recebei, usai e fiscalizai. Por quê? Quando a gente recebe a verba, quando um gestor usa a verba, eu acho pouca a fiscalização. Vai muito da consciência de quem tá administrando esse dinheiro para que essa verba realmente seja usada da melhor forma e não é só a verba. Eu acho que toda a fiscalização em todos os bens patrimoniais que são entregues dentro da escola (G1. Entrevista concedida em 04 de abril de 2015).

Com isso, o objetivo não é só o de participar meramente os responsáveis, mas, de promover o exercício da cidadania por meio da prestação de contas dos recursos públicos, os quais são oriundos dos tributos e impostos pagos por toda a sociedade. A escola denominada pública é assim definida, pois é mantida pelo público e ao público deve servir, não só por ideologia, mas por princípio político, social e cultural de uma nação.

Apesar de este movimento ser o ideal para a busca de uma gestão realmente participativa e democrática, como expresso em Lei, alguns entraves ainda conspiram para o enfraquecimento e o distanciamento destes sujeitos neste processo. Sobre isto, a G2 informa que:

Eu acho que precisa ficar muito transparente tudo que acontece dentro da escola para todos. Todos que queiram ter acesso, porque eles têm acesso,

porque a gente vive hoje em uma situação complicada com relação ao tempo, a gente corre sempre, todo mundo tá sempre correndo, o pai, o aluno, todo mundo, os professores, mas a gente precisa mostrar, educar esse grupo para a importância de participar da escola. A participação do grupo da família, da comunidade como um todo, dos próprios professores é fundamental pra que a escola caminhe da melhor maneira (G2 Entrevista concedida em 05 de maio de 2015).

Embora as possibilidades e espaços de participação no cotidiano das escolas, seja um horizonte cada vez mais ampliado, o fator tempo dos responsáveis ainda é apontado como o principal motivo para o afastamento e a baixa participação para esta finalidade. A participação é sempre dos mesmos na escola. A adesão de outros responsáveis é mínima e, por vezes, os gestores encontram muitas dificuldades na substituição de um ou mais membros nos organismos constituídos para esta finalidade.

Mesmo diante de alguns obstáculos que se apresentam, percebe-se que as gestoras conhecem e reconhecem a importância de um gerenciamento dos recursos públicos pautados nos princípios legais, e, sobretudo, que disseminem os valores de uma gestão democrática e participativa nas Unidades Escolares sob a sua gerência, reivindicando a participação dos sujeitos na sua gestão.

O gestor empreendedor, diferente do gestor eficaz, focaliza o desenvolvimento dos processos e não apenas dos resultados. Ele se importa com as tarefas e a compreensão destas, ele está sempre observando o que está sendo processado diariamente pelos membros de sua equipe, preocupando-se, sobretudo, com a qualidade destes resultados. Para ele, os resultados positivos passam a ser consequência de um conjunto de atitudes determinantes que geraram mudanças de maneira qualitativa.

Considerado como uma ação humana, o Empreendedorismo está intimamente ligado às interações, logo, é possível compreender que não há empreendedorismo ou atitudes empreendedoras, sem que minimamente se estabeleça uma rede de relacionamentos, em que seja passível a troca, a aprendizagem, a colaboração e a reunião de propostas.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: CRIAÇÃO DE UM FÓRUM PERMANENTE GESTOR PARA OS DIRETORES GERAIS DA DIRETORIA REGIONAL METROPOLITANA V – DUQUE DE CAXIAS

O desenvolvimento do capítulo 2 pautou-se na apresentação e nas análises dos dados coletados, advindos da pesquisa qualitativa, junto aos sujeitos de pesquisa, estabelecendo um diálogo com o referencial teórico escolhido para a discussão.

A presente pesquisa tinha o objetivo de responder a seguinte questão norteadora: As práticas inovadoras desenvolvidas por estas duas gestões, mesmo diante de um contexto de adversidades, seguido dos avanços de seus resultados, podem ser consideradas como um empreendedorismo aplicado à gestão escolar? O objetivo geral consistiu em realizar um exame sobre estas duas gerências, buscando constatar, de que maneira, mesmo diante de uma cena desafiadora, quais atitudes podem ser consideradas inovadoras, logo, constatando ou inferindo a estas, a marca de um empreendedorismo aplicado à gestão escolar.

Diante das concepções apresentadas pelas gestoras e a relação com o referencial teórico, as evidências apontam para a importância do fortalecimento, da disseminação e da legitimação das práticas exitosas realizadas, direcionando este entendimento para a necessidade de que os indivíduos empreendedores possuem de aprender, realizar, ensinar, inovar e conhecer, em tempos e movimentos com relativa constância.

Notadamente, a escola é um campo fértil para a disseminação do empreendedorismo, dada a sua dinamicidade e a multiplicidade de processos que nela acontecem todos os dias. O empreendedorismo na gestão escolar na verdade, seria a capacidade de gerenciar todos estes processos sob a lógica de uma rede de colaboração, em que os membros desta Comunidade Educativa detivessem o conhecimento e a autonomia competente para atuarem de maneira conjunta.

Neste caso, o papel do gestor, é o de promover não apenas uma gestão escolar democrática e participativa, mas implica no desenvolvimento de ações e no fomento de reflexões colocadas no coletivo, que desencadeiem novas ideias de todos os atores pertencentes à Unidade e sob a sua gestão, bem como a disseminação de práticas aos demais pares em outras Unidades Escolares,

configurando assim, uma ação humana sinérgica, voltada para o desenvolvimento de práticas exitosas em educação.

Foi possível inferir que, nos aspectos concernentes à visão e ao sistema de relações, atitudes empreendedoras e gestão do empreendimento, ambas as gestoras apresentaram comportamentos, percepções e ações condizentes com o que é apresentado pelos teóricos, os quais discutem o empreendedorismo no que diz respeito a cada elemento especificamente. A história do empreendedor também apresentou correlação relevante ao arcabouço teórico, auxiliando na compreensão e na costura com as demais categorias de análises apresentadas.

Porém, a gestão dos recursos financeiros, não apresentou nenhuma evidência concreta de prática inovadora, indicando que as ações estavam apenas cumprindo o que é estabelecido pela legislação pertinente, configurando que, em suma, ambas as gestoras são eficientes no que tange ao cumprimento das normas e regras.

O presente PAE tem por objetivo propor um Fórum Permanente de Gestores Escolares (FOPEGE), no âmbito da Diretoria Regional Metropolitana V, tendo a participação de todos os oitenta e três Diretores Gerais das respectivas escolas sob a abrangência desta Diretoria. Em um primeiro momento, a proposta deste PAE será apresentada como um projeto para atender às demandas específicas das práticas dos gestores e similares do município de Duque de Caxias.

As constatações da pesquisa apontaram não só para ratificação do universo complexo dos Diretores Gerais, como também da necessidade de obtenção de resultados, atendimento de prazos, eficácia das ações e operacionalização das propostas e políticas públicas oriundas das diferentes esferas. Desta forma, a análise de dados inferiu não só esses aspectos, como também a necessidade de constatar revisão e um dinamismo constante na realização e na criação de ações.

Tendo em vista o exposto, o objetivo do FOPEGE, é que os gestores permaneçam em constante reflexão, aprendizagem, autoavaliação e instrumentalização das suas práticas, recebendo o fomento necessário ao aprimoramento gradual de sua gerência, o que, conseqüentemente, acarretará em melhorias globais significativas, na esfera da Diretoria Regional Metropolitana V.

O Fórum abordará temáticas que são concernentes ao cotidiano dos gestores, e para isso, sua apresentação dar-se-á por meio de eixos temáticos, que

serão desdobrados em subtemáticas, voltadas ao atendimento das especificidades de cada assunto presente no cotidiano dos Diretores Gerais.

O FOPEGE está organizado por eixos temáticos, atrelados ao empreendedorismo escolar e ao cotidiano dos Diretores Gerais. Eles estão propostos em três eixos, a saber: (i) administrativo, (ii) pedagógico, e (iii) pessoal os quais se desdobram em subtemas atinentes ao eixo central estabelecido.

Desta forma, o objetivo principal é que o empreendedorismo não seja apenas discutido como característica inata de um grupo de indivíduos, mas que possa ser ensinado, disseminado e legitimado, através de uma rede de aprendizagem capaz de originar outras práticas inovadoras e promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados na educação pública.

É importante ressaltar que o referido PAE leva, também, em consideração, os seguintes viéses: (i) a legislação vigente, na qual está expresso que a gestão escolar nas escolas públicas, dar-se-á de forma democrática e compartilhada; (ii) a complexidade dos processos existentes no cotidiano escolar, os quais envolvem inúmeras vertentes intra e extra escolares; (iii) as diferentes interfaces do trabalho pedagógico, cujo objetivo principal é preparação dos indivíduos para o exercício da cidadania; (iv) a necessidade de um gestor com uma visão holística e gerencial dos processos existentes na escola, bem como da sua capacidade de mobilizar pessoas, superar desafios e desenvolver equipes potencialmente; e sinérgicas; e sobretudo, (iv) o Plano Estratégico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

3.1 Estrutura e detalhamento do FOPEGE

O Fórum Permanente Gestores (FOPEGE) será realizado durante o ano letivo, mais especificamente de fevereiro a novembro, sendo dividido em quatro ciclos, com duração bimestral. Será desenvolvido através de Ambiente Virtual de Aprendizagem, sustentado por uma plataforma, cuja base serão os aplicativos disponíveis do Google+. Para a troca de experiências e comunicação oral por meio da apresentação de painéis, cujas temáticas estarão em consonância com o que foi abordado no ambiente virtual, serão realizados os encontros bimestrais, planejados para ocorrerem sempre ao final de cada ciclo, como fechamento do ciclo.

Os assuntos abordados no FOPEGE estão pautados no cotidiano dos gestores e atrelados ao empreendedorismo, cerne das discussões contantes nesta

dissertação. Eles estão ancorados nos três eixos já explicitados em capítulo anterior: pedagógico, administrativo e pessoal, os quais se desdobram em subeixos temáticos, dada às particularidades de cada aspecto.

Trata-se da criação de um espaço contínuo de debate, aprendizagem e troca de experiências de forma geral, entre os gestores desta Diretoria Regional, priorizando como mediadores destes encontros, gestores do próprio município, visando à disseminação de práticas inovadoras por meio da troca de experiências, desenvolvendo, com isso, uma rede de aprendizagens significativas e contínuas, fomentando o empreendedorismo e, com isso, interferindo positivamente nos resultados.

O grupo de Diretores Mediadores (DM), será composto, após consenso entre a equipe de Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGEs) e lideranças da Diretoria Regional Metropolitana V. A Equipe de Mediadores Tecnológicos do município, atuarão como Equipe de Suporte, para orientações, participação nos fóruns como convidados e consolidação das informações e avaliações. Outras lideranças presentes na DRM-V também serão convidadas a participarem dos fóruns temáticos, com o objetivo de complementarem as informações discutidas do ponto de vista da operacionalização das atividades.

3.1.1 Eixos centrais temáticos e subeixos do FOPEGE e a sua relação com o cotidiano dos Diretores Gerais e o Empreendedorismo

Ao acompanhar o dia a dia de um Diretor Geral, é possível constatar que seus afazeres se constituem em uma grande teia que, por vezes, se apresenta com alto grau de complexidade, quase sempre se configurando muito mais como um obstáculo no seu dia-a-dia, do que uma tarefa que faz parte do seu conjunto de atividades. Assim sendo, dada esta diversidade de encargos e expectativas sobre o Diretor Geral, é perceptível a tênue linha entre a compreensão do que seria Diretor eficiente e Diretor eficaz.

De maneira sucinta, podemos concluir que, o gestor eficiente seria aquele que cumpre com as tarefas propostas dentro dos prazos estabelecidos. Enquanto os gestores eficazes cumprem as normas e as regras investindo pouca importância na compreensão dos processos e, conseqüentemente, na compreensão dos resultados, os gestores eficazes buscam a melhoria dos processos e investem total atenção nos

resultados, pois são estes, que testemunharão todos os esforços empreendidos ao longo de um tempo.

Em contrapartida, o gestor empreendedor, busca cumprir as normas e as regras de maneira a ressaltar aquilo que possa contribuir positivamente para o desenvolvimento de suas atividades. Ou seja, instrumentaliza as normas e as regras de maneira com que aqueles que estejam envolvidos com ele, consigam operar de forma menos crítica e oscilante possível, na busca de resultados cada vez mais significativos para a instituição.

Após as análises dos dados, foi possível evidenciar a necessidade dos sujeitos de realizarem as tarefas pautadas em metas e resultados, sobretudo envolvendo os indivíduos à sua volta. Foi possível constatar que o planejamento e a visão de futuro foram outros aspectos levados em consideração pelas gestoras, assim como a inclinação para capacitar em serviço os membros de suas equipes, com isso, promovendo um aprimoramento das atividades realizadas, bem como disseminando a autonomia dos atores do processo.

Filion (1999b) afirma que empreendedores nunca param de aprender. E, levando em consideração que o processo de aprendizagem também se dá por meio do ensino, a proposta deste PAE, é justamente promover este processo bilateral (ensino-aprendizagem), compreendendo que a troca entre os pares enriquece sobremaneira a técnica e o fazer diário do gestor.

Diante do exposto, o objetivo não é apenas discutir a prática no campo teórico, mas, especialmente, que o teórico aprimore a prática e fomente nos indivíduos o potencial criativo para a concepção de práticas inovadoras. Sendo assim, os eixos temáticos, bem como os seus desdobramentos, tratados aqui como subeixos, seguem o cerne do trabalho diário dos gestores nas escolas. O quadro 13, a seguir, apresenta os eixos, os subeixos e cita de forma sucinta as suas especificidades.

Quadro 13 - Organização temática dos Eixos e subeixos do FOPEGE

EIXO TEMÁTICO	SUBEIXO TEMÁTICO	ESPECIFICIDADES
PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo aplicado à Gestão de Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e acompanhamento dos resultados internos e externos obtidos pela Unidade; • Influência dos resultados sobre a referência da Unidade Escolar na comunidade em que está inserida; • Compreensão, debate e consenso sobre os conceitos teóricos de Avaliação da Aprendizagem.
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo aplicado à Gestão dos Recursos Financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência, aplicabilidade e prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, de forma a cumprir com os princípios expressos na forma da lei. • Conciliação do investimento dos recursos públicos com o atendimento das necessidades no que tange aos aspectos pedagógicos e de infraestrutura da Unidade Escolar. • Instituição, participação e apoio ao Conselho Escolar e Associação de Apoio à Escola (AAE).
PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo aplicado à Gestão de Pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento do fluxo de pessoal; • Orientação sobre a vida funcional do servidor; • Liderança.
	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo aplicado à Gestão da Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação clara e imparcial das informações de interesse setorial e/ou coletivo, promovendo o conhecimento adequado e assertivo dos assuntos.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A proposição de abordar eixos temáticos embasados na rotina dos gestores, observada durante a pesquisa, é justamente pela possibilidade de fomentar junto a estes uma reflexão das suas práticas atuais, fazendo com que os indivíduos consigam, com este processo, realizar uma autoavaliação, estabelecer uma relação entre teoria e prática em tempo real, e conseqüentemente, tendo a possibilidade de intervir em tempo hábil e real sobre as suas ações no decorrer daquele período letivo.

Mintzberg (2010) reforça o exposto quando diz que a gestão é aprendida no trabalho, e acrescenta que a aprendizagem profícua pode ser adquirida a partir da experiência de terceiros, mais do que com a apresentação de teorias. O autor ainda ressalta, que o desenvolvimento gerencial, trata-se de conseguir conferir sentido à

experiência, o que significa que os gerentes conseguem parar, retroceder e refletirem sobre as suas ações. Mintzberg (2010), ainda, sublinha que levar a aprendizagem de volta ao local de trabalho, gera impactos na organização e deveria ser uma condição intrínseca do desenvolvimento destes sujeitos.

Filion (1999b) também coloca em destaque o aspecto da aprendizagem na visão dos indivíduos empreendedores. Ele afirma que os empreendedores de sucesso nunca param de aprender, e que se trata de uma forma contínua de monitoração-reflexão-digestão do que está acontecendo por parte destes indivíduos. O autor afirma que os empreendedores, de forma geral, gostam de aprender em contato direto e trabalhando em contato com o que é concreto.

Sendo assim, a possibilidade de apresentar as suas experiências, exercer a sua liderança, intervir, construir, reconstruir e destruir alguns conceitos e crenças, aprender, ensinar e conhecer outras experiências suscitará nos indivíduos algumas nuances muito próprias do modo de ser, agir e gerir dos sujeitos com características empreendedoras.

3.1.2 Metodologia e Custos para o desenvolvimento do FOPEGE

Tendo em vista uma agenda intensa de atividades e a extensão geográfica do município de Duque de Caxias, a qual já foi apresentada nesta dissertação através do mapa do município (p.35), o Fórum Permanente de Gestores será realizado de forma semipresencial através de plataforma eletrônica e para o fechamento dos ciclos, haverá um encontro bimestral com período de duração prevista de 5 (cinco) horas.

Os custos com o deslocamento para o encontro presencial, assim como o acesso à internet, será de responsabilidade de cada gestor participante. Os encontros bimestrais serão realizados em uma Unidade Escolar, localizada no próprio município de abrangência da Diretoria Regional Metropolitana V, e será escolhida de forma consensual pelos participantes de cada grupo de estudos do eixo temático.

As despesas com lanches, material de apoio, cópias e demais itens de suporte para os encontros bimestrais serão realizadas por meio de cotização entre os participantes e a escola anfitriã. Para a realização dos encontros bimestrais, serão necessários: uma sala com capacidade mínima para vinte e cinco

participantes, arejada e com boa visibilidade, contando com aparelho de TV, som e datashow.

O período à distância será realizado por meio de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), mais especificamente a Plataforma do aplicativo Google. Para isso, será necessário que cada participante crie ou mantenha atualizado um endereço de e-mail válido, de domínio g.mail.com.

As atividades na plataforma serão realizadas por meio de fóruns, estruturados por blocos quinzenais, através de interatividade dos participantes com leitura e discussões de textos relacionados à temática que estiver sendo abordada de acordo com cada eixo e subeixo temático de cada grupo. A carga horária total prevista para a complementação de todo ciclo para cada eixo é de 40 horas estratificadas em: (i) 5 horas para o encontro bimestral; e (ii) 35 horas de participação no AVA, sendo, computada como participação válida, o mínimo de cinco horas por semana.

As atividades que deverão ser realizadas quinzenalmente nos fóruns, consistem em responder a uma pergunta norteadora, que sempre deverá estar pautada na prática diária dos gestores participantes, tendo como válida a participação de cada gestor que atender aos seguintes critérios: (i) responder a pergunta norteadora; (ii) comentar no mínimo uma resposta de outros gestores participantes; (iii) relatar uma experiência vivida na sua prática de gestão relacionada ao tema do subeixo; e (iv) elaborar um resumo ao final da quinzena.

Os textos e as perguntas norteadoras serão propostas pelos mediadores, que também, no decorrer da quinzena, estarão interagindo com os demais participantes. A ideia é que os gestores participantes tenham contato com algum tipo de suporte teórico, exerçam sua habilidade de relacionar a teoria com a sua vivência, conheça a realidade e aprenda com as experiências dos demais e desenvolva sua capacidade de apropriação e síntese apresentando um resumo da quinzena.

Cada ciclo de participação terá, no mínimo, quatro quinzenas, fechando assim em dois meses a duração de cada ciclo para cada eixo, antes do encontro presencial. Como atividade final do ciclo, o gestor mediador deve propor que cada participante elabore um plano de ação ou apresente uma prática diferenciada que tenha trazido bons resultados para a sua respectiva Unidade, correlacionada à temática do eixo em questão.

A atividade final será apresentada por cada gestor no encontro bimestral, por meio de banner, contendo o nome e a caracterização da Unidade Escolar, e os

resultados alcançados, se já foi uma ação aplicada e avaliada, ou, os objetivos pretendidos se estiver apenas pautada em plano de ação. Após as apresentações, os banners deverão ficar expostos de forma visível nas respectivas Unidades dos gestores, e gradativamente serão selecionados para também serem expostos nos espaços do prédio da DRM –V, a fim de que todos possam conhecer os trabalhos realizados pelos gestores do município. A cada ciclo renovado, os banners retornam para as Unidades sob a responsabilidade dos gestores.

3.1.3 Critérios para a escolha dos Diretores Mediadores e processo de constituição de grupos de gestores participantes

Os Diretores Mediadores (DM) serão selecionados por dois grupos de servidores ocupantes de cargos estratégicos distintos. O primeiro, composto pela equipe de AAGEs, os quais atendem a DRM – V, diretamente subordinados à SEEDUC/RJ. E o segundo, composto pelas lideranças no nível da Diretoria Regional Metropolitana V, quais sejam: Diretor Regional Administrativo (DRA), Diretor Regional Pedagógico (DRP), Coordenador Regional de Gestão de Pessoas (CRGP) e Coordenador Regional de Infraestrutura (CRI).

Os DMs indicados deverão atender aos seguintes critérios: (i) estar ocupando há pelo menos um ano o cargo de Diretor Geral de Unidade Escolar; (ii) ter sido aprovado no Processo Seletivo Interno para a função, ou ter sido indicado pela Comunidade Educativa; (iii) apresentar evidências, por meio de resultados internos (índices de aprovação interna e resultados de IDERJINHO) e externos (resultados da Avaliação Externa SAERJ e IDEB) da Unidade sob a sua gestão, das práticas inovadoras e/ou exitosas concernentes aos eixos e subeixos temáticos proposto para o FOPEGE.

Após o consenso de ambas as esferas, quais sejam lideranças com representatividade da SEEDUC e lideranças com representatividade da DRM – V, os gestores indicados comporão uma espécie de banco de talentos, sendo convocados gradualmente no decorrer dos ciclos. Após o término de cada eixo temático, os DMs, receberão um certificado conferindo o título de mediador, citando o eixo ministrado, bem como a carga horária total de participação.

A DRM-V conta com oitenta e três Unidades Escolares, todas com Diretores Gerais em exercício. Deste total, cinco deles estarão atuando como DMs, os demais

78 (setenta e oito), estarão na condição de participantes. Esta perspectiva se repetirá a cada ciclo o qual tem a duração de um bimestre letivo. Os gestores na condição de partícipes realizarão suas inscrições de acordo com os seus interesses por meio de formulário do Google Drive, sempre duas semanas antes do início dos ciclos.

3.1.4 Cronograma, organização de materiais e Equipe de suporte ao FOPEGE

De acordo com a disposição dos eixos e subeixos, já apresentados na subseção 3.1.1 desta dissertação, a cada bimestre os cinco eixos estarão sendo ministrados concomitantemente. A divulgação do FOPEGE será realizada no mês de fevereiro, em reuniões para esta finalidade, ocasião em que serão apresentados os objetivos da ação e também serão divulgados nos *e-mails* institucionais dos Diretores Gerais. Após o trabalho de divulgação e elucidação do FOPEGE, as inscrições serão realizadas também no mês de fevereiro.

O ambiente virtual de aprendizagem começará a funcionar na primeira semana do mês de março, já sendo referente ao primeiro ciclo do Fórum, o qual terá a duração de dois meses (março e abril). Em maio, são abertas as inscrições para o segundo ciclo, bem como serão realizadas as avaliações sobre o primeiro ciclo. O segundo ciclo será realizado entre a última semana do mês de maio, mês de junho e primeira semana do mês de julho.

Para o segundo semestre, as avaliações sobre o segundo ciclo ocorrerão em agosto, bem como as inscrições para o terceiro ciclo. O terceiro ciclo acontecerá entre os meses de agosto e setembro. O terceiro ciclo é avaliado no mês de setembro, bem como serão realizadas as inscrições para o quarto e último ciclo, o qual será realizado a partir da última semana do mês de setembro, durante todo o mês de outubro, com encerramento em novembro.

O FOPEGE também contará com o suporte técnico da equipe de Mediadores Tecnológicos do município, os quais atuarão na orientação, apoio e acompanhamento e consolidação de dados junto aos DMs, e aos gestores participantes. A equipe de AAGEs, DRP, DRA, CRGP, CRI e demais lideranças que constituem os cargos estratégicos das Diretorias Regionais, ainda poderão participar dos fóruns como convidados, atribuindo um caráter colaborativo e operacional aos assuntos abordados.

Estando disposto o desenho do cronograma da forma como exposto no quadro 14, a seguir:

Quadro 14 - Cronograma de Ações para a realização do FOPEGE

Ação/Mês	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Divulgação	X									
Inscrições nos eixos temáticos para o 1º Ciclo	X									
Início e duração do 1º Ciclo		X	X							
Inscrições nos eixos temáticos para o 2º Ciclo e Avaliação do 1º Ciclo				X						
Início e duração do 2º Ciclo				X	X	X				
Inscrições nos eixos temáticos para o 3º Ciclo e Avaliação do 2º Ciclo							X			
Início e duração do 3º Ciclo							X	X		
Inscrições nos eixos temáticos para o 4º Ciclo e Avaliação do 3º Ciclo								X		
Início e duração do 4º Ciclo								X	X	X
Fechamento e Avaliação do FOPEGE										X

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1.5 Avaliação dos gestores participantes e do FOPEGE

O processo avaliativo do Fórum, no que se refere aos participantes, não tem por objetivo seguir a um rigoroso processo que culmine com aprovação ou reprovação dos participantes. Contudo, para que cada participante receba o certificado de participação, deverá cumprir no mínimo 75% da carga horária total do ciclo, que é de 40 horas, e obrigatoriamente, comparecer ao encontro bimestral, momento em que os certificados serão entregues. A ideia é valorizar a participação e a interação entre os gestores, sendo a qualidade dos trabalhos realizados vista como forma subjetiva, uma vez que, aos DMS, não cabe o papel de estabelecer uma avaliação técnica sobre o que é realizado.

No entanto, a avaliação do Fórum Permanente Gestor, no que tange aos aspectos organizacionais, estruturais e ao atendimento às expectativas dos gestores participantes, bem como dos impactos nos resultados dos processos inerentes ao fazer destes nas Unidades Escolares, necessita ser mensurado a fim de que os ajustes, as correções, e, sobretudo, a legitimação do Fórum, se dê por meio da qualidade do que for auferido.

A avaliação acontecerá em três esferas: (i) pela equipe de AAGEs, os quais têm a possibilidade de avaliar a influência dos aspectos tratados no Fórum, por meio dos resultados bimestrais e a postura dos gestores frente aos processos cotidianos nas Unidades Escolares; (ii) pelas mesmas lideranças que participaram do processo de indicação dos DMs, no nível da DRM-V, que avaliarão também os resultados bimestrais das escolas, bem como a qualidade e o cumprimento das tarefas propostas por aquele setor; e (iii) pelos próprios gestores participantes, que por meio de um retrospecto do ciclo e da sua autoavaliação, estarão apresentando as suas percepções conclusivas acerca do ciclo do qual participou.

A avaliação acontecerá de forma *online*, utilizando a ferramenta do Google Drive, momento em que serão avaliados os seguintes quesitos: duração do ciclo, a metodologia adotada pelo Diretor Mediador, a pertinência dos materiais disponibilizados para a problematização dos assuntos concernentes aos subeixos, a infraestrutura dos encontros bimestrais e a influência dos conhecimentos e assuntos abordados no fazer do gestor. No caso dos questionários destinados aos gestores participantes, haverá um espaço para autoavaliação da sua participação.

Os dados serão consolidados, validados pelas equipes de AAGEs, as lideranças da DRM-V e os Diretores Mediadores, sendo amplamente divulgados através de *e-mail* entre outros meios de comunicação interna desta Diretoria a todos os servidores, com intuito de disseminar a importância do aprimoramento em serviço, além de fortalecer o fluxo de comunicação entre os indivíduos, prestando contas das ações realizadas, tendo como objetivo a melhoria dos resultados das escolas no âmbito desta Diretoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa empreendida nesta dissertação procurou responder a seguinte pergunta: as práticas inovadoras desenvolvidas por estas duas gestões, mesmo diante de um contexto de adversidades, seguido dos avanços de seus resultados, podem ser consideradas como um empreendedorismo aplicado à gestão escolar? A partir do diálogo apresentado no segundo capítulo entre os dados coletados e as discussões dos autores que trabalham essa temática, pode-se concluir que a pergunta norteadora foi respondida de forma satisfatória. Alguns elementos apresentados pelas duas gestoras em suas ações e também reforçadas por suas respectivas falas, nas entrevistas, sugerem uma aproximação com o empreendedorismo.

Dentre os elementos pesquisados podemos destacar essa aproximação, quando houve observância aos: percursos pessoais e profissionais das gestoras; as suas percepções e seus entendimentos sobre a visão e o sistema de relações no que diz respeito ao espaço da escola; as particularidades necessárias e as práticas desenvolvidas em relação à gestão do empreendimento, ou seja, a escola como lugar que precisa ser gerido de forma a evoluir gradativamente em busca de melhores resultados; as atitudes empreendedoras, pautadas na técnica e no embasamento legal para a sua realização, porém dotado de inovação e criatividade na objetivando resultados mais consistentes e duradouros; e, a gestão dos recursos financeiros como forma de garantir a manutenção dos processos existentes na escola, sobretudo, cumprindo o que exige os princípios legais da administração pública.

Como objetivo geral, pretendeu-se realizar um exame sobre estas duas gerências, buscando constatar, de que maneira, mesmo diante de uma cena desafiadora, as atitudes puderam ser consideradas inovadoras, inferindo a estas, a marca de um empreendedorismo aplicado à gestão escolar. Conclui-se que, este objetivo também foi atendido, uma vez que as posturas, as práticas e os resultados destas gerências e as mudanças significativas trazidas para as Unidades Escolares sob direção de ambas as gestoras foram investigadas, no segundo capítulo, detalhando aspectos relevantes de seu cotidiano gestor.

A pesquisa além de abordar questões relativas ao empreendedorismo, sobretudo no que tange a sua aplicação à gestão escolar, visou atrelar estes

elementos como contribuições para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e eficaz, com o desenvolvimento de práticas inovadoras, configurando com isso, o alcance de resultados positivos a médio e longo prazo.

Podemos realçar algumas justificativas para a aplicabilidade do empreendedorismo à gestão escolar, tais como: as exigências das esferas públicas, bem como de toda a sociedade, por uma educação de qualidade com vistas a resultados gradativamente melhores, o complexo e desafiador cenário educacional que se apresenta diante de gestores e docentes, dotados de subjetividade e entraves no que concerne aos aspectos sociais, econômicos e culturais e, a importância da figura do gestor para dirimir todas estas questões, articulando a escola com outros setores da sociedade civil, fortalecendo assim este espaço como instituição social importante para o Estado nas suas diferentes esferas.

As questões concernentes às atitudes, práticas gestoras e as inovações trazidas pelas duas diretoras, no desempenho de suas atribuições, analisadas em diálogo com os teóricos da área, evidenciaram as nuances do empreendedorismo presentes nas ações delas. Com isso, pode ser observado também que o objetivo geral foi atingido adequadamente, uma vez que, diante do quadro desafiador e subjetivo, por vezes explicitado pelas gestoras, nas análises dos dados, sempre era possível constatar uma solução ou uma prática sendo desenvolvida ou planejada, para dirimir a questão.

A pesquisa é concluída com a proposição de um Plano de Ação Educacional – PAE, que finaliza a dissertação, objetiva a constituição de um Fórum Permanente de Gestores (FOPEGE), em que se promova uma rede de aprendizagens entre os Diretores Gerais do município de Duque de Caxias, tendo como mediadores os próprios gestores atuantes na escolas de abrangência da Diretoria Regional Metropolitana V. Espera-se com este Fórum ampliar a discussão sobre o empreendedorismo entre os gestores da rede, incentivando e potencializando a postura empreendedora entre os gestores escolares.

Tal proposição ancora-se nas evidências da pesquisa, que conseguiu denotar, por meio das declarações das gestoras, a necessidade de aprendizagem, troca, movimento e aprimoramento de práticas que sejam realmente eficazes e que proporcionem resultados significativos e sólidos para as Unidades Escolares. A busca pela aprendizagem, o movimento, a inovação, a ação com foco nos resultados, a necessidade de realizar e de definir situações, criando visões sobre

o que se pretende alcançar foram elementos constatados pela pesquisadora na oportunidade das análises dos dados.

Sendo assim, a essência do plano consiste em tratar não só os elementos descritos, como fomentar o empreendedorismo entre os indivíduos, uma vez que, este pode ser suscitado, aprendido e aprimorado, visto que a estes gestores seja dada a oportunidade de se (re)conhecerem enquanto agentes potencialmente criativos e empreendedores.

À guisa da conclusão, cabe apresentar os aspectos limitantes para a realização da pesquisa de campo, no que se refere especificamente da qualidade dos dados coletados. A questão do tempo para a realização das entrevistas, bem como a conciliação das agendas, cuidando para que este momento não se configurasse como um entrave para o cotidiano das gestoras; o cuidado na condução das entrevistas para que as informações prestadas pelos sujeitos de pesquisa não estivessem apenas restrito aos aspectos institucionais, no qual os resultados seriam apenas a visão estratificada das gestoras sobre o espaço delimitado em que atuam; a preocupação com a influência da figura da pesquisadora e o vínculo profissional já estabelecido nas respostas das gestoras, constituíram, na concepção da pesquisadora, como ponto de atenção para a realização da coleta de dados.

Foi possível também concluir, que o empreendedorismo aplicado à gestão escolar é um campo frutífero para pesquisas, desdobrando-se em diferentes vertentes pertinentes para este âmbito. Desta forma, é possível focalizar a necessidade de aprofundamento dos estudos no sentido de compreender a importância do empreendedorismo aplicado à gestão escolar, como contributo da legitimação da administração pública societal, ou seja, a gestão pública societal. Da aplicabilidade das diferentes nuances do empreendedorismo para o desenvolvimento de práticas cotidianas que não só estejam a serviço de melhores resultados quantificáveis, mas que vislumbre o fomento da escola sustentável, tendo em vista, a busca contínua de melhoria no cenário educacional brasileiro.

Ainda como proposta de desdobramento sobre a temática e suas contribuições para a área educacional, é possível que o empreendedorismo contribua significativamente para a gestão da comunicação no bojo das relações escolares, compreendendo que tal elemento também é uma forma de validar a gestão participativa nas escolas. A possibilidade de ensinar o empreendedorismo,

através de uma rede de aprendizagem, também é a possibilidade de reduzir gastos e aumentar a eficiência administrativa. Uma vez que, habilitado e empoderado de novas formas de realizar mais com menos, os gestores paulatinamente estarão minimizando gastos desnecessários e cumprindo os princípios legais da administração pública, a partir de práticas inovadoras.

Finalizando, após a aplicação do PAE, seguido de uma avaliação de todos os atores participantes direta e indiretamente do FOPEGE, e em decorrência da sua legitimação, instituindo-o como ferramenta de gestão para a Diretoria Regional V, pretende-se que os gestores aprimorem seus recursos materiais e intelectuais, harmonizando-os com o seu fazer cotidiano e, com isso, elevando a qualidade dos processos realizados nas escolas e, conseqüentemente, conseguindo exercer com um desempenho potencialmente mais aprimorado a função de gerir uma instituição permeada de desafios e tão importante cultural e economicamente para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AGENCIA RIO DE NOTÍCIAS. **Portal Agência Rio de Notícias** - Agenciário [online] 2105. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://www.agenciario.com/municipios/estrutura-prefeitura.asp?codMunic=32>>. Acesso em: 14 set. 2015.

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.. **Gestão de pessoas**. Edição Compactada. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

BENNIS, W. G. **A essência do líder: o grande clássico de liderança**. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.

BLANCHARD, K. H; RANDOLPH, A.; CARLOS, J. P. **As três chaves do empowerment**. Tradução de Maria Clara de Biase. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e Bases da Educação Nacional e dá outras providências**. Brasília, DF, 1996.

_____. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. **Institui a Política nacional de resíduo de sólidos, altera a Lei 9.605 de 12 de fevereiro de 1988; e dá outras providências**. Brasília, DF, 2010.

_____. **Dados populacionais do Brasil – 2011**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 14 set. 2015.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2014 [online]. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 14 set. 2015 (2014a).

_____. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 27 jun. 2014. (2014b).

DAVID, M. V.; FABRI, D. M.; SANABIO, M. T. Responsabilização na gestão escolar: uma análise à luz das Teorias de Governança. **Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora, MG, v.2, n.2, 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, SP, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun, 1999.(1999a).

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas/EAESP**, FGV, São Paulo, Brasil, v.39, n.4, p.6-20, out/dez, 1999. (1999b).

_____. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas/EAESP**, FGV, São Paulo, SP, v.7, n.3, p.2-7, jul/set, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. XXXII Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

GODOY, M. H. P. C. de; MURICI, I. L.. **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

GHIRALDELLI Jr., Paulo. **História da educação**. São Paulo, SP: Cortez, 1994. – 2ª ed.rev. (Coleção magistério. 2º grau. Série formação do professor).

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília, DF, v.17, no.72, fev/jun. 2000.

_____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 6ª.ed. – (Séries Cadernos de Gestão ; vol.: 4).

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. 10ª.ed. (Séries Cadernos de Gestão ; vol.: 1).

MACHADO, M. C. da S.. **Liderança Educacional e Gestão Escolar**. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública- CAEd/UFJF. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Disciplina Liderança Educacional e Gestão Escola, 2014 (Material Didático).

MCCLELLAND, D.. **The Achieving society**. New York: VanNostrand, 1961.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa. Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, no.3, 2ºSem./1996.

OLIVEIRA, M. A. M. (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2012.

OLIVEIRA, N. A. A. de. Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila**. Lorena, SP, v. 02, n. 03, p.65-79, 2011. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/517/355>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

OLIVEIRA, V. C. da S. Paradigmas de Administração Pública. In: **Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras**. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Cap. 4, p. 55-71.

OLIVEIRA, Almir Almeida. Observação e entrevista em pesquisa qualitativa. **Revista FACEVV**. Vila Velha, ES, n. 4, p. 22–27, 2010.

PEREIRA, J.F.; XAVIER, F. Pressupostos educacionais e estatísticos do IDEB. **Educação & Sociedade. Campinas, SP**, v.. 34, n.. 124, jul./set., 2013, pp. 903-923. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87328534013>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

PUCCI, L. F. S. Sala ambiente – Implementando para valer! Publicação: 2001. **Oficina Pedagógica da Diretoria de Ensino Centro-Oeste**, São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.luisfabio.com/sala_ambiente1_22.html>. Acesso em: 06 fev. 2014.

POLON, T. L. P. **Fatores de eficácia ligados à Gestão Escolar**. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública- CAEd/UFJF. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Disciplina Liderança Educacional e Gestão Escola, 2014 (Material Didático).

MACHADO, M. C. da S.. **Liderança Educacional e Gestão Escolar**.

RIO DE JANEIRO. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Lei 3.067, de 25 de setembro de 1998. **Dispõe sobre a autonomia das Unidades Escolares da Rede Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências**. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/61b83c32953abb860325668e00664fe0?OpenDocument>> .Acesso em: 21 nov. 2015.

_____. Decreto nº 42.793, de 06 de janeiro de 2011. **Estabelece programas para o aprimoramento e valorização dos servidores públicos da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro** Secretaria de Estado de Educação. Rio de Janeiro, RJ, 2011. (2011a).

_____. Decreto 42.838, de 04 de fevereiro de 2011. **Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado de Educação - SEEDUC 30 (trinta) coordenadorias regionais em 14 (quatorze) regionais administrativas, e dá outras providências**. Rio de Janeiro, RJ, 2011. (2011b).

_____. **Sistema Modus Educação**. Disponível em: <<http://modus.educacao.rj.gov.br>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Resolução 4.778, de 20 de março de 2012. **Regulamenta a estrutura básica das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino e dá outras providências**. Rio de Janeiro,

2012. Disponível em: <<http://pielegisla.blogspot.com.br/2012/11/resolucao-seeduc-n-4778-de-20-de-marco.html>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro Lei 6.479, de 17 de junho de 2013. **Concede majoração vencimental às categorias funcionais que menciona, estabelecem os vencimentos-base dos cargos de Professor Supervisor Escolar, Professor Orientador Educacional e Professor Inspetor Escolar, cria as funções gratificadas de Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar e de Assistente Operacional, altera as Leis No. 1.614, de 24 de janeiro de 1990 e No. 6.209, de 19 de abril de 2012, e dá outras providências.** Rio de Janeiro, RJ, 2013.

_____. Decreto 44.611, de 18 de fevereiro de 2014. **Dispõe Sobre a estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, RJ, 2014. (2014a)

_____. Decreto 44.716, de 07 de abril de 2014. **Dispõe sobre o Programa de Aprimoramento e Valorização dos Servidores.** Rio de Janeiro, RJ, 2014. Disponível em: <http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/index.html?decreto_44_716___07042014___co.htm>. Acesso em: 15 set. 2015. (2014b).

_____. Decreto nº 44.773, de 06 de maio de 2014. **Cria os Conselhos Escolares nos Estabelecimentos de Ensino de Educação Básica da Rede Pública Estadual do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, RJ, 2014. (2014c).

_____. **Processo Seletivo Interno para Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar** (Material Didático). Outubro de 2014. (2014d).

SANABIO, M. T., MENDONÇA, R.R. S. de, MACHADO, C.S., MAGALDI, C. A. e ROCHA, B. S.O. Gestor Escolar Empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. **CASI**. Volta Redonda, RJ, Dezembro de 2012. SANABIO, M. T. (org.), SANTOS, G. J., DAVID, M. V.. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

SOARES, J.F.; XAVIER, F. P.. Pressupostos educacionais e estatísticos do IDEB. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 34, n.134, jul./set. 2013.

SOUZA, Â. R.. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tese, 302f. (Doutorado em Educação: História, Política, e Sociedade) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Educação. São Paulo, SP, 2006.

SOUZA NETO, B. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro**. O empreendedorismo de necessidade do virador. 1ªed. São Paulo: SP, Ed.Blucher Adadêmico, 2008.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM AS GESTORAS

I-HISTÓRIA DO EMPREENDEDOR

- Quem ou o quê motivou a sua escolha pela área da educação?
- Qual é a sua formação?
- Como foi a sua experiência escolar?
- Você estudou em escola pública? Qual (quais) etapa(s) da sua formação você cursou em âmbito público?
- A área de educação, sempre foi a sua primeira opção?
(caso negativo)
- Qual carreira você gostaria de ter seguido?

II-VISÃO E SISTEMA DE RELAÇÕES

- Como você chegou a ser diretora de uma Unidade Escolar? Você já nutria esse desejo quando era professora?
- Você, quando se compara com os seus pares?
- Quando você se encontra com os seus pares, o que busca saber?
- Como é a sua relação com as pessoas ligadas direta e indiretamente com a escola? Fornecedores, alunos, responsáveis, superiores, subordinados, etc.?
- Você se inspirou em alguém ou se inspira para exercer a sua liderança? Quem? Por quê?
- Qual é o seu maior objetivo como Diretora?
- E como educadora?

III-GESTÃO DO EMPREENDIMENTO

- Diariamente, quantas pessoas precisam se reportar a você?
- Quais as atividades ocupam mais o seu tempo?
- Quais as que dão mais resultados?
- Qual é o fator mais importante para o sucesso da escola sob a sua gestão?
- Quais são as principais potencialidades e fraquezas da sua escola? (Pedir a Análise Estratégica da Unidade, revisada para 2015)
- Como você comunica os seus objetivos, aquilo que deseja realizar, para as pessoas que a cercam?
- Se você pudesse selecionar a sua equipe de trabalho, que seria o perfil ideal para você?
- Você estabelece metas para a sua equipe?
- Quais as estratégias você desenvolve para envolver os mais distantes em sua equipe?
- Sobre a prestação de contas dos recursos recebidos à sua Equipe, de que maneira você costuma proceder para que todos, ou pelo menos, boa parte, tomem conhecimento deste fluxo?
- Defina, em uma frase, o que é para você, o processo de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, à comunidade escolar?
- Diante de uma tarefa complexa o que você faz?

IV-ATITUDES EMPREENDEDORAS

- Nos casos em que você se depara com frustrações e desânimo, qual é o seu comportamento diante desses sentimentos?
- Em relação a seus pares, como você classifica a sua liderança?
- Qual é a melhor maneira que você encontrou para que as pessoas da sua escola expressem a sua criatividade e inovação?
- Como você convence as pessoas a realizar tarefas em que só você acredita?
- Com que frequência você se autoavalia? De que forma você se autoavalia?
- Você costuma se automotivar? Como isso acontece? Quais mecanismos você usa para isso?
- Você costuma ficar enfadada com tarefas repetitivas? Cite exemplos de tarefas repetitivas:
- Como você lida com o novo?
- O que lhe dá mais satisfação na gestão da escola sob a sua responsabilidade?
- O que é um erro para você? Como você trata seus liderados quando eles erram?
- Quais estratégias você utiliza para que se comunicar com a sua Equipe? (Definir se são reuniões gerais, reuniões de ponto de controle com membros estratégicos, circular interna, e-mails, outros.).
- Ao delegar uma tarefa, como você acompanha se ela está sendo realizada?
- O que você considera importante para o sucesso?
- De que forma você explica o seu sucesso?
- Você costuma realizar uma avaliação da sua gestão junto a sua Equipe?
- Qual o conselho você daria para as pessoas que querem se tornar Diretores Escolares de sucesso?