



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO  
EDUCACIONAL: UMA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maria Cristina da Silva**

**Palmas, TO, Brasil**

**2009**

**O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO EDUCACIONAL:  
UMA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

**por**

**Maria Cristina da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para  
obtenção de título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof<sup>ª</sup> Ms. Leandra Bôer Possa**

**Palmas, TO, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO EDUCACIONAL:  
UMA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

elaborada por  
**Maria Cristina da Silva**

como requisito parcial para obtenção de título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof<sup>a</sup> Ms. orientadora Leandra Bôer Possa – UFSM**  
(Presidente/Orientador)

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Claudia Pavão Siluk - UFSM**

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Soraia Napoleão Freitas - UFSM**

Palmas, 15 de dezembro de 2009.

Ao Olavo, meu esposo, pelo amor incondicional, respeito, consideração e paciência.

Agradeço primeiramente a Deus, por ter orientado meus passos para a conclusão deste trabalho.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Leandra Bôer Possa, pela valiosa contribuição na elaboração desta proposta.

Às tutoras do Pólo de Palmas, pelos préstimos e pela atenção.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tão pouco acontece a transformação [...] nossa Prática pode e deve aproximar a distância entre o que dizemos e o que efetivamente fazemos..”

(Paulo Freire, 1997).

## **RESUMO**

Monografia  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

AUTORA: MARIA CRISTINA DA SILVA  
ORIENTADORA: LEANDRA BÔER POSSA  
Palmas/TO, 15 de dezembro de 2009.

A presente pesquisa tem como objetivo estudar o empreendedorismo aplicado à gestão educacional, suas vantagens, desvantagens, limites e possibilidades. Para tanto, a metodologia apresentada foi realizada através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos científicos publicados e demais fontes de consulta, de natureza qualitativa. A análise dos dados coletados demonstrou ser essencial que os gestores educacionais tenham formação sobre o empreendedorismo, para que possam orientar a equipe docente nas instituições escolares, oferecendo suporte teórico e metodológico aos mesmos, através de situações-problema que envolvam este tema. Pode-se concluir que o empreendedorismo não se traduz em uma novidade momentânea e passageira, pois o incentivo a criatividade ao gosto pelo saber, através de conteúdos escolares inovadores e personalizados, podem contribuir para que o aluno se constitua um aprendiz para empreender novos desafios. A capacidade de gerir e mediar relações de aprendizagem empreendedoras é uma atitude esperada para gestores educacionais comprometidos com a qualidade da educação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão. Educação.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O EMPREENDEDORISMO NA GESTÃO EDUCACIONAL: UMA INOVAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

(ENTREPRENEURSHIP IN MANAGEMENT EDUCATION:  
AN INNOVATION IN EDUCATION )

AUTHOR: MARIA CRISTINA DA SILVA

ADVISER: LEANDRA BÔER POSSA

Palmas-TO, 15 de dezembro de 2009.

This research aims to study the entrepreneurship applied to educational management, its advantages, disadvantages, limits and possibilities. Thus, the methodology presented was done through literature in books, magazines, scientific articles and other sources of research, from a qualitative nature. The analysis of data collected showed that it is essential that the managers have educational training on entrepreneurship, in order to guide the teaching staff in schools, offering theoretical and methodological support to through problem-situations involving this issue. Therefore entrepreneurship does not result in a momentary and passing news, because the incentive for creativity to the taste for knowledge through innovative and personalized educational content, may help if the student is an apprentice to undertake new challenges. The ability to manage and mediate relations of entrepreneurial learning is expected to conduct educational managers committed to quality education.

Key-words: Entrepreneurship. Management. Education.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 GESTÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Breve história da educação brasileira .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Principais paradigmas que envolvem a gestão Educacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2 O EMPREENDEDORISMO TENDO COMO FOCO A FORMAÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 O que é empreendedorismo? Aspectos históricos .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 A construção da capacidade empreendedora .....</b>	<b>30</b>
<b>3 GESTÃO EDUCACIONAL PARA UMA ESCOLA EMPREENDEDORA QUE FORMA PARA O EMPREENDEDORISMO NUMA PERSPECTIVA HUMANIZADORA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 O papel econômico da educação .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Economia solidária e educação .....</b>	<b>42</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo monográfico tem o objetivo de apresentar uma discussão teórica das possibilidades de articulação entre a gestão educacional e o conceito de empreendedorismo, muito utilizado hoje na área da Administração. Busca-se então compreender como o empreendedorismo pode se consolidar como espaço de inovação na educação brasileira, considerando assim a possibilidade de participação mais ativa da escola na qualidade de vida da população brasileira em termos de geração de emprego e renda.

O mundo globalizado tem levado à construção de novos paradigmas para as mais diversas áreas de atuação, inclusive a educacional. Com isto, a inserção de novas metodologias, práticas educativas e de gestão se faz necessária no acompanhamento da evolução dos tempos contemporâneos.

O empreendedorismo na educação não tem nada a ver com o modelo clássico de educação, aquele que consiste em formar pessoas com muitos conhecimentos e habilidades, porém com poucas atitudes. A educação empreendedora é relacionada ao aprendizado, a construção de saberes considerando a formação de um ser humano que saiba pensar, agir, avaliar e empreender. Que com estas aprendizagens passe a constituir um comportamento empreendedor.

Nos novos tempos, o gestor educacional deve estar atento às novidades, incorporando-as em seu cotidiano, mesclando conhecimentos teóricos e práticos, com a finalidade de desenvolver suas competências e habilidades em prol de uma educação de qualidade. As escolas modernas devem buscar ter uma gestão educacional empreendedora, inovadora, buscando soluções para os mais diversos problemas que afetam o contexto escolar e a sociedade. Somente com uma visão inovadora de educação poderão ser minimizadas as dificuldades educacionais, frente as crises humanas, a luta pela sobrevivência e pela qualidade de vida das pessoas.

Neste sentido, interessou pesquisar como a gestão educacional e o empreendedorismo pode contribuir para a formação de competências e habilidades dos alunos tendo como foco o trabalho?

Ante o exposto o objetivo geral do estudo é de refletir a importância do empreendedorismo para a gestão educacional. Acredita-se que o gestor educacional tem maiores chances de alcançar os resultados esperados, se tiver sua prática fundamentada no empreendedorismo. O fato é que é cada vez maior o número de escolas brasileiras que ensinam seus alunos a sobreviver no mundo capitalista, oferecendo atividades curriculares voltadas para a formação de empreendedores, incentivando a abertura de novas frentes de trabalho.

Os objetivos específicos propostos são de estudar os aspectos conceituais e finalísticos da gestão educacional; esboçar os principais aspectos inerentes ao empreendedorismo tendo como foco a formação de pessoas e avaliar a relevância da gestão educacional para uma escola empreendedora.

Para a realização do estudo, utilizou-se como método a pesquisa exploratória e descritiva. A técnica empreendida foi bibliográfica, a partir da leitura e da articulação de idéias obtidas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, textos baixados na *Internet* e demais fontes de consulta sobre o objeto do estudo que é o empreendedorismo e a gestão educacional.

Para melhor estruturação, o trabalho está dividido em capítulos. O primeiro aborda a gestão educacional, relata de forma breve a história da Educação brasileira, os principais paradigmas que envolvem a gestão educacional, sua forma e função.

O segundo capítulo trata do empreendedorismo, conceito, aspectos históricos, o processo de construção da capacidade empreendedora e a necessidade de ser um ser humano empreendedor para a sociedade do século XXI.

O terceiro capítulo discute o papel da gestão educacional na construção de uma escola empreendedora que forma para o empreendedorismo, bem como o papel econômico da educação.

# 1 GESTÃO EDUCACIONAL

## 1.1 Breve História da educação brasileira

A Educação Brasileira tem uma história e por isso é marcada por vários movimentos que produzem continuidade e rupturas. O ponto inicial que pode ser discutida é marcado com a chegada dos portugueses às terras brasileiras. Os colonizadores, entre outras coisas, trouxeram um modelo próprio de educação da Europa. Segundo Bello (2001), o modelo educacional trazido pelos portugueses e oferecido primeiramente aos indígenas foi adaptado, retirando-se as marcas repressivas comuns do modelo europeu e inseridos valores como seriedade, competência, ética e cidadania.

A educação, nessa época, era responsabilidade da igreja católica, por meio dos jesuítas, que eram padres que compunham a Companhia de Jesus, ordem religiosa fundada em 1534 por Inácio de Loiola. Segundo Bello (2001), a Companhia de Jesus foi criada após a Reforma Protestante ocorrida no século XVI, e tinha como objetivo barrar o avanço do protestantismo no mundo.

Os primeiros jesuítas chegaram ao território brasileiro em março de 1549 e se dedicaram a pregação da fé católica e ao trabalho educativo. Perceberam que não seria possível converter os índios à fé católica sem que soubessem ler e escrever, conforme se ressalta:

Todas as escolas jesuítas eram regulamentadas por um documento, escrito por Inácio de Loiola, o *Ratio atque Instituto Studiorum*, chamado abreviadamente de *Ratio Studiorum*. Os jesuítas não se limitaram ao ensino das primeiras letras; além do curso elementar eles mantinham os cursos de Letras e Filosofia, considerados secundários, e o curso de Teologia e Ciências Sagradas, de nível superior, para formação de sacerdotes. No curso de Letras estudava-se Gramática Latina, Humanidades e Retórica; e no curso de Filosofia estudava-se Lógica, Metafísica, Moral, Matemática e Ciências Físicas e Naturais. Os que pretendiam seguir as profissões liberais iam estudar na Europa, na Universidade de Coimbra, em Portugal, a mais famosa no campo das ciências jurídicas e teológicas, e na Universidade de

Montpellier, na França, a mais procurada na área da medicina. (PILLETTI, 1996, p.252).

Segundo Aranha (1989), os indígenas foram influenciados pelos jesuítas, que tinham como objetivo integrá-los no processo de colonização, buscavam convertê-los ao cristianismo e aos valores europeus. Os colonos, proprietários de terras, tinham interesse em utilizar os índios nas lavouras, como se fossem escravos. Assim, para afastar os índios dos interesses dos colonizadores, foram criadas missões para catequizá-los, ensinando-lhes também noções de trabalho agrícola. Aranha (1989) enfatiza que as missões modificaram a cultura dos indígenas e os transformaram em nômades e sedentários, facilitando assim, o trabalho de captura dos colonos.

Os jesuítas ensinavam além dos conhecimentos educacionais, valores morais, éticos, costumes e religiosidade. Segundo Bello (2001), os jesuítas atuaram no campo educacional brasileiro entre os anos de 1549 a 1759. Para os filhos da elite colonial a educação era diferenciada e tinha qualidade.

Segundo Veiga (2004) no Plano de Ensino elaborado por Manuel da Nóbrega a idéia de Administração ou gestão educacional não se manifesta apesar da função supervisora estar presente. O Plano de instrução estava embasado na Ratio Studiorum, cujo ideal era a formação do homem universal, humanista e cristão. A educação se preocupava com o ensino humanista de cultura geral, enciclopédico e alheio á realidade da vida de colônia.

Segundo Pilletti (1996), uma nova ruptura na educação do Brasil ocorreu com a expulsão dos jesuítas pelo Marquês de Pombal, que institui as aulas régias e o subsídio literário. O Marquês de Pombal tinha como objetivo organizar a escola para servir aos interesses do Estado. De acordo com Bello (2001), pouco restou do ensino jesuítico brasileiro. Permaneceram com suas atividades normais o Seminário episcopal no Pará, os Seminários de São José e São Pedro, a Escola de Artes e Edificações Militares, na Bahia e a Escola de Artilharia, no Rio de Janeiro.

Neste período, a figura do administrador escolar ou gestor educacional continuava presente, embora em suas atribuições incluíssem aspectos político-administrativos, de inspeção e direção, na figura do diretor da escola, fiscalizando, coordenando e orientando o ensino.

De acordo com Bello (2001) com a vinda da Família Real para o Brasil, D. João VI criou Academias Militares, Escolas de Direito e Medicina, Bibliotecas, o Jardim Botânico e a Imprensa Régia. Porém, mesmo assim, a educação brasileira não progredia como nos países europeus, que já contavam com universidades. Pilletti (1996) ressalta que a primeira Universidade do Brasil surgiu em 1934, já no Estado de São Paulo.

As ações educacionais implementadas pelo governo no período colonial foram incipientes. A educação oferecida nesta época era muito criticada devida à falta de qualidade do ensino. Para Bello (2001), a partir da Proclamação da República, foram realizadas reformas no sentido de melhorar a qualidade da educação brasileira, no entanto não se obteve avanço significativo.

De acordo com Pilletti (1996), em 7 de setembro de 1822 foi proclamada a Independência do Brasil e outorgada a primeira Constituição Brasileira. De acordo com o artigo 179 desta Lei Magna, a instrução primária deveria ser universal e gratuita a todos cidadãos. Já em 1826, o Brasil contava com quatro graus de instrução: pedagogias, liceus, ginásios e academias<sup>1</sup>. Em 1827, um projeto de lei propõe a criação de pedagogias em todas as cidades e vilas, além de prever o exame na seleção de professores, para nomeação. Propunha ainda, a abertura de escolas para meninas.

A esse respeito Ribeiro ensina que:

Em 1834 o Ato Adicional à Constituição dispõe que as províncias passariam a ser responsáveis pela administração do ensino primário e secundário. Graças a isso, em 1835, surge a primeira escola normal do país em Niterói. Se houve intenção de bons resultados não foi o que aconteceu, já que, pelas dimensões do país, a educação brasileira se perdeu mais uma vez, obtendo resultados pífios. Em 1880 o Ministro Paulino de Souza lamenta o abandono da educação no Brasil, em seu relatório à Câmara. Em 1882 Ruy Barbosa sugere a liberdade do ensino, o ensino laico e a obrigatoriedade de instrução, obedecendo as normas emanadas pela Maçonaria Internacional. (RIBEIRO, 1993, p.55).

No Brasil independente, foi instituída a primeira lei sobre a instrução pública que dispunha sobre as escolas de ensino mútuo, método que unificava no professor

---

<sup>1</sup> As pedagogias estudam a educação e o ensino; Os liceus são escolas de ensino secundário ou profissional; os ginásios são estabelecimentos de ensino ginásial e academias foram escolas criadas por Platão situada nos jardins consagrados ao herói ateniense Acasdemo para atividades filosóficas. (FERREIRA, 1999).

as funções de docência e administrador escolar. Assim, cabia-lhe instruir os monitores e supervisionar as atividades de ensino e aprendizagem dos alunos.

De acordo com Veiga (2004), no Período Imperial a atividade do administrador escolar era a de inspeção geral, no sentido de supervisionar as escolas, colégios públicos e privados, presidir exames dos professores e lhes conferir diploma autorizava também a abertura de escolas e revisava livros.

Até a proclamação da República (1889) praticamente nada se fez de concreto pela educação brasileira. Após a proclamação da República foi adotado o modelo político americano baseado no sistema presidencialista e a educação passa a receber influência da filosofia positivista. Após a Revolução Industrial de 1930 passou-se a exigir mão de obra especializada e para tal, era necessário investimento na educação. Assim sendo foram sancionados decretos com a finalidade de organizar o ensino secundário e as universidades brasileiras ainda inexistentes.

Para Veiga (2004) no período republicano a figura do administrador ou gestor educacional assume a forma de técnico em escolarização, época em que é criada a Associação Brasileira de Educação. Em 1924 é realizada a reforma João Luís Alves e criado o Conselho Nacional de Ensino, separando a parte administrativa da parte técnica. A partir daí, o administrador ou gestor educacional passa a ser responsável exclusivamente pela parte técnica e o diretor da escola pela parte administrativa.

De acordo com Veiga (2004) a década de 30 é marcada por mudanças e transformações sociais, econômicas e políticas consideráveis, influenciando também o modelo educacional. Com a crise de 1929, a Revolução de 1930, a posse de Vargas, a constituição do Ministério da Educação e Saúde Pública, é lançado o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, que reivindicava a reconstrução social da escola na sociedade urbana industrial. Neste sentido, a educação adquire um caráter mais técnico, valorizando os meios de organização das escolas, racionalizando o trabalho educativo e dos técnicos educacionais.

Para Veiga (2004) o surgimento do cargo de administrador ou supervisor educacional está relacionado com o modelo americano, com base no desenvolvimento mundial, no capital estrangeiro, que trouxe padrões americanos ao modelo educacional, onde o administrador ou supervisor educacional tinha lugar de destaque.

Segundo Pilletti (1996), a Constituição Federal 1937, teve uma nova orientação político-educacional própria do modelo capitalista, no sentido de sugerir a

preparação de um maior número de mão de obra para as novas atividades abertas pelo mercado de trabalho. Enfatizou o ensino pré-vocacional e profissional.

Além disso, a Carta Magna de 1937 também valorizou a arte, a ciência, o ensino livre à iniciativa individual e às associações públicas e particulares, retirando do Estado o dever da educação. No entanto, ainda manteve a gratuidade e obrigatoriedade do ensino primário, com ênfase nos trabalhos manuais em todas os níveis de escolaridade.

De acordo com Bello (2001), somente em 1942 iniciaram-se novas reformas educacionais que receberam o nome de Leis Orgânicas do Ensino. Esse período também marca o surgimento do Sistema “S” (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC), precursores do ensino industrial e secundário.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, sem atender aos reais anseios dos professores, prevalecendo as reivindicações da Igreja Católica e dos donos de estabelecimentos particulares de ensino no confronto com os que defendiam o monopólio estatal para a oferta da educação aos brasileiros. Em 1962 são criados o Conselho Federal de Educação, o Plano Nacional de Educação e o Programa Nacional de Alfabetização. (SILVA, 1992).

O Golpe Militar de 1964 aborta todas as iniciativas de se revolucionar a educação brasileira, sob o pretexto de que as propostas eram comunistas e subversivas. Porém, havia iniciativas em erradicar definitivamente o analfabetismo através de um programa nacional, levando-se em conta as diferenças sociais, econômicas e culturais de cada região.

A esse respeito, infere Pilletti que:

O Regime Militar espelhou na educação o caráter anti-democrático de sua proposta ideológica de governo: professores foram presos e demitidos; Universidades foram invadidas, estudantes foram presos, feridos, nos confrontos com a polícia e alguns foram mortos; os estudantes foram calados e a União Nacional dos Estudantes proibida de funcionar. (PILLETTI, 1996, p.80).

Durante o regime militar, o administrador ou gestor educacional atua como especialista em educação. De acordo com Veiga (2004), sua principal função é a de controlar o processo de produção, por meio de coordenação e direção do trabalho,



uma espécie de mediador. Exercia essa função através de treinamento de professores destinados a difundir os fundamentos de organização dos processos de trabalho, como forma de racionalizar a administração, elevar a produtividade e o desempenho da mão-de-obra, de forma mecanicista, utilitária, burocrática e pragmática.

Com o fim do Regime Militar, as discussões sobre as questões educacionais haviam perdido o sentido pedagógico e assumido um caráter político. Com a inserção da abertura política, a participação mais ativa de pensadores de outras áreas do conhecimento o assunto educação voltou a ser pauta das discussões.

A Constituição de 1967, a Emenda Constitucional de 1969 e a Reforma do Ensino de 1º e 2º graus (LDB 5.692/71), a educação entra em um período de autoritarismo triunfante, caminhando para uma democracia excludente, conforme esclarece Saviani:

A Lei nº 5.692/71 completa o ciclo de reformas educacionais destinadas a ajustar a educação brasileira à ruptura política perpetrada pelo agente militar de 1964. E, (...) tal ruptura política constituíra uma exigência para a continuidade da ordem sócio-econômica. Considerando essa continuidade no âmbito sócio-econômico, é compreensível que haja uma continuidade também no que diz respeito à educação. E isto está refletido na educação. (SAVIANI, 1987,p.122).

Desse modo, o papel da gestão ou da administração escolar não poderia ser diferente. A atuação desse profissional era marcada pela censura, medidas repressivas, reproduzindo-se um modelo educacional apreensivo. Pode-se perceber que as práticas educacionais desse período eram autoritárias, visando mais a disciplina do que o aprendizado propriamente dito.

De acordo com Veiga (2004) no período da década de 80, surge a fase das lutas operárias, busca pelo direito a maior participação na elaboração das políticas educacionais e pela recuperação da escola pública de qualidade. Nesse momento da educação brasileira, o centro das discussões é a formação do homem, o ser humano e sua realização na sociedade. O foco da educação é o trabalho pedagógico, e são delegadas inúmeras atribuições à escola, aos professores e aos alunos. O papel da administração ou gestão educacional busca a formação do tecnólogo do ensino, na formação crítica enquanto agente social.

A Nova Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, o mais recente documento que delimita a educação brasileira trouxe consigo inovações importantes, embora ainda não fosse totalmente planejado e construído tendo-se como base os desejos dos educadores progressistas. A referida Lei traz como princípio fundamental a educação, como dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo como finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Neste contexto, o administrador ou gestor educacional é responsável pela articulação do Projeto Político-Pedagógico, da instituição, com as áreas administrativas e com a comunidade. Cabe-lhe, a tarefa de sistematizar e integrar o trabalho no conjunto em rumo da interdisciplinaridade. Deve estar atento a formação individual e coletiva, contribuindo com aperfeiçoamento profissional dos docentes, mediar a relação professor/aluno no processo de ensino e de aprendizagem, buscar a participação nas questões educacionais, enfatizar a idéia de transformação e buscar novos caminhos para a melhoria da qualidade de ensino.

Neste sentido, a gestão educacional ultrapassa a administração, a supervisão e a orientação do processo educacional. Pois, agrega inúmeras ações a serem desenvolvidas pelo gestor, que vão desde o conhecimento e a aplicação da função social da escola até as formas mais adequadas de condução do trabalho na escola, como a gestão democrática, o gerenciamento de recursos humanos, o processo de ensino e aprendizagem, do patrimônio da escola, avaliação institucional, bem como sobre a integração de todos os envolvidos no processo educativo.

Embora tenha havido entraves que retardaram o caminho da gestão ou administração educacional, a história evidencia que houveram avanços, sempre buscando a qualidade do ensino brasileiro. O crescimento da educação brasileira tem possibilitado novos olhares e práticas educativas, como é o caso do empreendedorismo na educação, uma nova forma de educar, tendo como foco a construção de novos saberes essenciais para a vida.

Observa-se, também, que a retrospectiva histórica da educação e da gestão educacional é o primeiro passo para compreender como o empreendedorismo pode contribuir para a formação de competência e habilidades dos alunos, questão norteadora desse estudo. O próximo item apresenta os conceitos de gestão educacional e os principais paradigmas da educação.

## 1.2 Principais paradigmas que envolvem a gestão educacional

A gestão educacional da atualidade tem se preocupado com a transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas instituições de ensino, muitas vezes desprovidas da liderança necessária e competente para a superação das dificuldades diárias da escola.

De acordo com Lück, a gestão compreende:

Uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada. (LÜCK, 1998, p.07).

Concordando com Lück, Pazeto (2000,p.165) ressalta que “o conceito de gestão traz consigo a idéia de coordenação e de participação, ao invés de centralização e controle.” As organizações escolares são instituições sinérgicas, que têm vida pois envolvem o trabalho de várias pessoas, conforme ressalta Luck (2000:27), quando afirma que “a criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Dela fazem parte uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social.”

De acordo com a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96 a gestão da educação nacional se expressa por meio da organização dos sistemas de ensino federal, estaduais e municipais, das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios, das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado.

Existe uma certa confusão quanto ao significado de gestão educacional e gestão escolar. Segundo Vieira (2006) a Gestão Educacional é o resultado da articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, a esfera Federal, Estadual e Municipal. Essas esferas são espaços onde se realizam as políticas públicas e as normas para a educação do Brasil. Assim, a gestão

educacional tem como foco as normatizações, as leis que direcionam a educação brasileira.

Viera (2006) enfatiza que a gestão escolar situa-se no campo da escola, devendo sua gestão orientar-se para as suas finalidades. A escola tem tarefas exclusivamente pertinentes a sua atividade-fim, que se realizam no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em conjunto com a comunidade escolar, de forma participativa.

Conforme ressalta Barbosa:

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (BARBOSA, 1999,p.219).

Pode-se observar a importância da gestão no contexto educacional, pois ela tem condições de proporcionar um avanço na qualidade do ensino, oferecendo alternativas inovadoras, que podem ser trabalhadas na escola por todos os funcionários. Dessa forma, a escola se transforma em um ambiente propício para o desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem.

A questão da qualidade do ensino tem sido uma das maiores preocupações da educação brasileira, pois, vários fatores interferem para que sua expansão, desde fatores sociais quanto financeiros, além da falta de prioridade oferecida à área. Por isso, é fundamental que a gestão educacional empreendedora atue implementando ações e alternativas que venham favorecer a qualidade do ensino.

A gestão educacional é muito importante para a educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais de forma ampla e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, as ações interligadas como redes.

De acordo com Lück a gestão educacional é

[...] uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na

escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.(LÜCK, 1996, p.08).

A gestão educacional deve buscar assegurar que o processo educativo alcance novos horizontes, desenhando linhas e caminhos diversos aos alunos, de forma que quando saírem da escola, possam ver o mundo de maneira diferente, estarem seguros e preparados para desempenhar sua condição de cidadão e aptos a desempenhar uma profissão.

Para se chegar ao paradigma educacional de hoje, a história da pesquisa teve grande contribuição, especialmente a partir dos séculos XIX e XX, tendo como fundamentos duas tradições: a aristotélica e a galileana, criando-se ai, novos paradigmas.

De acordo com Chizzotti:

O conceito de paradigma tem sido usado para caracterizar o estado da investigação e duas tendências conflitantes em pesquisa, neste século: um paradigma que se caracteriza pela adoção de uma estratégia de pesquisa modelada nas ciências naturais e baseada em observações empíricas para explicar fatos e fazer previsões, e outro, que advoga uma lógica própria para o estudo dos fenômenos humanos e sociais, procurando as significações dos fatos no contexto concreto em que ocorrem. (CHIZZOTTI, 1991,p.12)

Assim, a partir do século XVI até o século XIX, a racionalidade científica vislumbrava uma única forma de se atingir o conhecimento verdadeiro, forma esta decorrente da aplicação de seus próprios princípios epistemológicos e de suas regras metodológicas, que acreditava que os resultados eram estáveis e determináveis. Esse modelo totalitário foi denominado por Boaventura Santos como paradigma dominante.

Segundo Boaventura (2002) o paradigma dominante apresentava distinções fundamentais aos modelos de saberes aristotélicos e medievais: opunham-se ao conhecimento científico e ao conhecimento adquirido pelo senso comum; opunham-se natureza e pessoa humana, buscava-se conhecer a natureza para poder controlá-la e dominá-la. Para que ocorresse uma observação e experimentação que

levasse a um conhecimento mais profundo e rigoroso, o instrumento utilizado de análise era a matemática, por meio da quantificação.

No entanto, conforme sustenta Boaventura (2002) que por se tratar de um modelo de racionalidade hegemônica da época, a ciência moderna por meio da contribuição de inúmeros pensadores (Bacon, Vico, Montesquieu, Max Weber, Piter Winch, Durkheim, Ernest Nagel e outros) não demorou a perceber que essa forma de avaliação era incompleta, pois não considerava o comportamento social. Tal como foi possível conhecer as leis da natureza, seria igualmente possível descobrir as leis da sociedade, pois a ciência social é sempre subjetiva e não objetiva como as ciências naturais.

Neste sentido, surge o paradigma emergente. Da leitura de Boaventura (2002) infere-se que o modelo emergente é prudente para uma vida decente. Esse modelo é estruturado em paradigma científico de conhecimento prudente, que observa o social. Boaventura (2002) elenca quatro princípios do paradigma emergente: todo conhecimento científico é científico-social; todo conhecimento é local e total; todo conhecimento é autoconhecimento e todo conhecimento científico visa constituir-se em senso comum.

Ou seja, segundo Boaventura (2002) o paradigma emergente é realizado a partir da inter-relação entre ciências naturais e ciências sociais, contrariando o caráter totalitário do paradigma dominante, originado em grande parte pelo positivismo de Comte, evolucionismo de Darwin e a criminologia de Lombroso. Para o referido autor, essas teorias eram semelhantes e sustentavam em seus estudos a origem da natureza e a natureza do homem, em valores matemáticos, os quais explicariam o mundo de forma racional, sendo possível mensurar, garantindo a previsibilidade fenomenológica da natureza.

Trazendo para a área educacional, Boaventura (2002) esclarece que ainda hoje há a impregnação da idéia deslumbrante da cientificidade (natural) moderna no ensino prestado pelas mais diversas instituições de ensino. Isto porque, o modelo mensurável do paradigma dominante parece ser, ainda hoje, muito utilizado mesmo em situações onde há necessidade de se apurar dados de forma subjetiva, como naquelas em que a sociedade e o homem aparecem como principais objetos de análise.

Boaventura (2002) sustenta que não basta que o conhecimento seja adquirido de forma local, que sejam desenvolvidas análises, descrições e estudos em geral

sobre um único objeto ou em um único campo disciplinar. É preciso que se tenha um compartilhamento sobre a pluralidade de possibilidades e condições a serem inseridas nos estudos e isso somente pode ocorrer quando há transdisciplinaridade e da interdisciplinaridade. Ou seja, é preciso conciliar as diversas áreas das ciências existentes hoje em dia, sejam as naturais, sociais, humanas ou aquelas sob quaisquer outras denominações.

Boaventura (2002) ainda sustenta que o sujeito que investiga também aprende, participa do conhecimento. O paradigma dominante defendia a separação entre o sujeito de investigação e o objeto. No entanto, o paradigma emergente acredita que o objeto é a continuação do sujeito por outros meios. Hoje, o determinismo científico não é mais o único modelo a reger a vida das pessoas. Há outras maneiras de se saber, há uma união entre o objeto o sujeito e o objeto alvo de estudo e o objeto passa a ser uma extensão do sujeito, implicando que nas pesquisas sejam adquiridos conhecimentos sobre o objeto e sobre o próprio sujeito.

Outro aspecto também defendido pelo paradigma emergente, na visão de Boaventura (2002) é o resgate do senso comum, pois ele permite que as diversas formas de conhecimento das ciências e do próprio cotidiano integrem entre si, orientando as ações do ser humano e dando sentido à vida.

No campo educacional, Demo (1998) esclarece que se observa na escola a existência do paradigma emergente, que vem se desenvolvendo na educação, na escola e na sua gestão. Tal paradigma está relacionado à integração das mais diversas áreas de atuação humana. Para ele, não existe nada mais forte do que a idéia de participação que perpassa todos os segmentos da sociedade.

A participação, integração de novos conceitos aliados aos antigos, reforça a importância da diversidade cultural presente na educação. Tal diversidade tem conseguido avanços expressivos no que diz respeito à garantia dos mais diversos direitos. Portanto, a gestão educacional é peça-chave importante para a integração, a participação da equipe, convocando, motivando a equipe a buscar cotidianamente ações para a melhoria da educação.

De acordo com Lück (1996) o novo paradigma da gestão educacional é fundamentado pelos seguintes pressupostos: a realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos, circunstâncias e situações, intimamente interligadas.

Sustenta Lück (1996) que a gestão deve estar atenta aos acontecimentos, buscar sua formação continuada e atualização de informações, já que o mundo globalizado exige informação; a realidade é dinâmica, sendo construída socialmente, pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem, ou seja, o comportamento dos indivíduos, o convívio social processo dinâmico adquirido através das relações sociais; o ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e por isso imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados.

Para Lück (1996) o controle cerceia, a orientação impulsiona; é mais importante lutar pela integração e cooperação do que exercer pressão; incerteza, ambigüidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação; dessa forma, o gestor deve agir com segurança, convicção de suas idéias, convidando aos demais integrantes da escola a participar com espírito de equipe; a busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta.

O paradigma emergente no campo da educação, na visão de Lück (1996) afirma que a ação deve ser empreendedora, ou seja, as conquistas acontecem gradualmente, na medida em que os resultados positivos aparecem. A responsabilidade maior do gestor educacional é a articulação sinérgica do talento, competência e energia humana, pela mobilização contínua para promover uma cultura organizacional orientada para resultados e desenvolvimento.

Aspectos como a motivação pessoal do gestor é essencial para incentivar sua equipe. É necessário estar sempre disposto a empreender para contagiar sua equipe. Boas experiências realizadas em outros contextos servem apenas como referência e não como modelos, não podendo ser transferidas, tendo em vista a peculiaridade de cada ambiente organizacional..

De acordo com este paradigma, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais e tópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inseqüentes, no sentido de transformar a escola e mover sua prática social voltada para o desenvolvimento.

Lück (1996) sustenta que em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto.



Segundo esses pressupostos, um gestor educacional é um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um articulador da diversidade para oferecer unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos, ou seja, oferecendo a eles ensino de qualidade de modo a possibilitá-los a atuar no mercado de trabalho com segurança.

## **2 O EMPREENDEDORISMO TENDO COMO FOCO A FORMAÇÃO DE PESSOAS**

### **2.1 O que é empreendedorismo? Aspectos históricos**

O objetivo do capítulo é discorrer sobre o empreendedorismo, seu surgimento, aplicação, finalidades e o que essa nova concepção de gerenciamento pode trazer de inovação para a gestão educacional.

Segundo Gerber (1990), a origem do empreendedorismo está relacionada ao economista Joseph Schumpeter em 1950, que o conceituou como sendo uma habilidade da pessoa dotada de criatividade e capacidade de fazer sucesso com inovações. Posteriormente, K. Knight em 1967 introduziu ao empreendedorismo o conceito de risco, defendendo a idéia de que uma pessoa empreendedora precisa estar apta a arriscar. Mais adiante, em 1985, Pinchot inseriu ao empreendedorismo o conceito de intra-empendedor, que significa a pessoa empreendedora dentro de uma organização.

Gerber (1990) sustenta que a palavra empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa e significa aquele que assume riscos e começa algo de novo. O século XVII foi marcado pelos primeiros indícios de relação entre riscos e empreendedorismo, pois nesse período o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos.

De acordo com Gerber (1990), no século XVIII houve diferenciação entre capitalista e o empreendedor. Acredita-se que o motivo dessa diferenciação foi o início da industrialização que acontecia no mundo, por meio da Revolução Industrial. Nos séculos XIX e XX, os empreendedores foram comumente confundidos com os administradores, sendo vistos apenas pelo ponto de vista econômico, na figura daquelas pessoas que dirigem ou gerenciam a empresa.

Sustenta Dornelas (2001) que no Brasil, o empreendedorismo ganhou expressividade a partir da década de 90, mais especificamente com a abertura da economia e com a criação de entidades administrativas como o SEBRAE – Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes desse período, o termo empreendedor era praticamente desconhecido, devido às condições políticas e econômicas vigentes no país. No entanto, mesmo não havendo condições favoráveis para se pensar abertamente o empreendedorismo, haviam muitos visionários que atuavam num cenário obscuro, que se empenharam para conhecer novas formas de finanças, marketing, organização e outros conteúdos do campo empresarial. Um dos destaques desse período foi o empresário industrial Francisco Matarazzo e demais que contribuíram para o avanço da economia no país.

Dornelas ressalta que o Brasil, hoje, já possui ações para desenvolver programas de ensino de empreendedorismo, conforme demonstrado abaixo:

1. Os programas SOFTEX e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviço), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de software (*start-ups*). 2. Ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE. E ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores em todo país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais. 3. Diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. É o caso de Santa Catarina, com programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo o país. Destaca-se também o programa REUNE, da CNI (Confederação Nacional das Indústrias), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras. 4. A recente explosão do movimento de criação de empresas de Internet no país, motivando o surgimento de entidades com o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das *ponto.com* (empresas baseadas em Internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *Start-ups* de Internet, desenvolvidos por jovens empreendedores. 5. Finalmente, mas não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas) mostram que em 2000, havia mais de 135 incubadoras de empresas no país, sem considerar as incubadoras de empresas de Internet, totalizando mais de 1.100 empresas incubadoras, que geram mais de 5.200 empregos diretos. (DORNELAS, 2001,p.25-26).

Essas iniciativas foram essenciais para os empreendedores brasileiros apesar das dificuldades impostas pela economia brasileira. Atualmente, o empreendedorismo está amplamente inserido na iniciativa privada, mas pode

avançar para outros campos, como o governamental, educacional, da saúde etc, no sentido de valorizar a capacidade empreendedora dos brasileiros e buscar solucionar alguns dos problemas sociais e econômicos do Brasil.

Neste sentido, pode-se entender como empreendedor a pessoa que vê oportunidades onde ninguém mais vê, tem força de vontade de realização, é persistente, perseverante. Alguém que procura sempre se auto-superar, que está inserido na sociedade em que atua como forma de legitimar sua posição social e sua reputação. Este perfil de profissional é requerido tanto no ambiente empresarial como no educacional.

O conceito básico do empreendedorismo se prende, segundo Gerber, a quatro idéias profundas que, se bem entendidas e obedecidas, pode resultar em sucesso para o novo empreendimento. Elas dizem respeito, em suma, ao seguinte:

a) Elimina o mito do empreendedor: o empreendedor não é aquele que arrisca seu capital a fim de obter lucro; b) a Revolução *Turn-Key* (Chave-na-Mão), como mudança na compreensão do empreendimento, no sentido de se implementar um processo dinâmico chamado desenvolvimento do negócio, o qual, se sistematizado e aplicado propositalmente pelo empreendedor, por ser fundamental para o sucesso – desde que se mantenha ativo nesse aspecto, durante a vida do empreendimento, naturalmente. c) complementa o processo de desenvolvimento do negócio, mediante um processo sistemático passo a passo, aplicado às fases do negócio, tornando-se uma maneira previsível de produzir êxitos em qualquer tipo de empreendimento. d) a idéia básica de que, quem funciona são as *pessoas*, e o que as faz funcionarem é *uma idéia que valha a pena* e a compreensão do que precisa ser feito; o como fazer, se tem significado a partir do momento que esse tipo de idéia se firma em seu modo de pensar e de agir (GERBER, 1990, p.10-11).

Como se vê, pelo exposto por Gerber, seus argumentos sustentam as idéias básicas do que deve ser considerado como empreendedorismo. Para ele, tais bases só podem ser consideradas se estiverem fundamentadas no conhecimento científico, ou seja, em termos de pesquisa, planejamento, com planos de negócios bem definidos, a médio e ao longo prazos, no horizonte educacional.

O conceito de empreendedorismo para Britto e Wever é:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já existente. (BRITO & WEVER, 2003,p.05).

Drucker (1974), entende o empreendedorismo como prática, visão de mercado, evolução. O trabalho principal do empreendedor é fazer os negócios serem capazes de fazer o presente e o futuro, transformando-se em um negócio diferente e bem sucedido. Drucker (1974) não considera o empreendedorismo uma ciência ou arte, mas sim uma prática que está em constante movimento visando a atualização da organização.

Schumpeter (1949) apud Dornelas (2001) considera empreendedor aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Assim, parece que a definição que mais atende na atualidade pe a de Dornelas (2001,p.37) que está baseada nas diversas definições acima mencionadas, para o autor “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” Ou seja, consolida-se a ação empreendedora em todas as suas etapas, no sentido de inovar mediante oportunidades que surgem, com dedicação e persistência na atividade que propõe realizar.

Desse modo, o empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas a determinado projeto, técnico, científico, empresarial. Tem origem no termo empreender que significa realizar, fazer ou executar.

Um dos fatos que ocorrem com freqüência é que o empreendedor que inicia um projeto, pode ter uma idéia brilhante dirigida a um mercado, mas se ele conhece muito pouco, ou se este não é o seu ramo de atuação profissional as suas chances de sucesso são mínimas.

Sustenta Leite (2000) que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, alguém que define por si mesmo o que vai fazer para levar em conta seus sonhos, desejos, preferências - o estilo de vida que quer ter. É um indivíduo que tem uma idéia e, influenciado pelo contexto ambiental no qual está inserido, gera bens e serviços que são úteis à organização.

Desse modo, percebe-se que o empreendedorismo auxilia na tomada de decisão, é uma nova forma de agir por meio de oportunidades que devem ser analisadas e colocadas em prática, com dedicação, comprometimento e persistência para que os resultados esperados sejam atingidos.

## 2.2 A construção da capacidade empreendedora

O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas para compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal.

De acordo com Dolabela (1999, p. 46), entre as atividades do empreendedorismo destaca-se:

A disseminação da cultura empreendedora no sistema de ensino formal em todos os níveis; a disseminação da cultura empreendedora e o apoio à ação empreendedora entre grupos sociais, tais como desempregados, minorias, aliados do processo econômico; empreendedorismo comunitário, em que sociedades desfavorecidas se articulam para enfrentar a diversidade; a sensibilização das forças da sociedade para a importância do empreendedorismo e de pequenas empresas; a geração de alto-emprego; a criação de empresas; a identificação, criação e busca de oportunidades para empresas existentes e financiamentos de organizações emergentes e daquelas ameaças de desaparecimento; infra-empreendedorismo ou estudo do papel do empreendedorismo em grandes organizações; a promoção do desenvolvimento econômico local; a concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias, de financiamento e etc.; estabelecimento de redes de relações com universidades e com todas as forças sociais.

Sustenta Leite (2000), as principais características do empreendedor são: criatividade, capacidade de organização e planejamento, responsabilidade, capacidade de liderança, habilidade para trabalhar em grupo, gosto pela área em que atua, visão de futuro, coragem para assumir imprevistos, interesse em buscar novas informações, propor soluções e inovações para o seu empreendimento, persistência, saber ouvir e facilidade de comunicação e expressão.

Leite (2000) afirma que o empreendedorismo é importante para a geração de riquezas no país, pois promove o crescimento econômico, melhora consideravelmente as condições de vida da população, por meio da geração de emprego e renda.

Para se tornar empreendedor é preciso comportamentos decisivos. Arriscar e enfrentar desafios conscientemente, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos. A qualidade mais importante do empreendedor, é seu sucesso que está condicionado à sua capacidade de conviver com os riscos e

sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los.

Ou seja, monitorando cotidianamente o negócio, observando sua evolução, corrigindo as falhas encontradas no decorrer do processo, avaliando sistematicamente todas as etapas, para que a cada passo dado, ocorra de maneira segura com mínimo risco possível.

Quanto mais o empreendedor dominar o ramo em que atua, maiores serão suas chances de êxito. Cursos, leituras, pesquisa, são formas de aprendizado. Definir metas, garantir a execução conforme o planejamento e corrigir os erros de forma rápida são essenciais para obter o sucesso desejado.

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar a situação e avaliar as alternativas para escolher a solução mais adequada. Deve saber definir os objetivos, orientar as realizações das tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho.

O empreendedor deve ter talento, ou seja, ter habilidade naquilo que faz. É necessário soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir caminhos próprios, decidir sua vida. O empreendedor precisa enxergar o sucesso, em vez de temer possíveis fracassos.

O empreendedorismo está inter-relacionado com a transmissão de saberes. Está ligado ao ser e ao fazer. É um comportamento e não traço de personalidade.

Determinar que a atitude e o comportamento dos empreendedores seja um hábito. A análise do processo de criação de empresas é normalmente baseada em estudos que envolvem atitudes. “Atitude é um sistema duradouro de avaliações positivas e negativas, sentimentos emocionais e tendências pró ou contra, com respeito a um objeto social” (LEITE, 2000, p. 94).

Para o processo de criação de movimentos empreendedores o estudo de atitudes é importante, tendo em vista a estreita relação entre atitudes e comportamento. Ao se conhecer as atitudes de uma pessoa em relação a determinado objeto, pessoa ou evento, permite que se façam inferências a respeito de seu comportamento em relação aos mesmos, pois as atitudes se constituem em boas preditoras do comportamento. As atitudes sociais ajudam a formar uma idéia

mais estável da realidade que rodeia, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Dornelas (2001, p. 37), o empreendedor é aquele que:

busca oportunidades e iniciativas de negócio; assume riscos calculados; exige qualidade e eficiência; é persistente; é comprometido; busca informações constantemente; estabelece metas e procura cumpri-las; possui persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança.

Como se pode ver os empreendedores buscam a inovação, exercitam a criatividade, a produção de resultados, criando opções de trabalho, inovando a gestão e assumindo riscos que porventura surjam e que por vezes, as metas propostas solicitam.

Assim sendo, pode-se afirmar que uma pessoa empreendedora possui alto grau de autoconfiança, pois têm segurança quanto ao seu projeto, embora as dificuldades que possam ocorrer durante a sua implantação. É alguém automotivado, que dispensa o incentivo das pessoas para continuar seus planos, pois encontra forças para superar os desafios. E, por fim, é criativo, tem capacidade de encontrar as soluções certas para os problemas, criando novos produtos e serviços.

Além do mais, o empreendedor tem capacidade de ser flexível, trabalha em equipe, aceita sugestões e críticas quando necessárias. Possui energia para trabalhar, é praticamente incansável, em busca dos seus objetivos. Tem iniciativa própria e age no momento certo. É perseverante, persistente, firme e resiste às frustrações, bem como assume riscos.

Ou seja, as pessoas com capacidade empreendedora, nascem com espírito empreendedor e também podem ser formados, desde que possuam força de vontade para a mudança. Geralmente as pessoas empreendedoras são influenciadas pelo meio, pela formação familiar e pelas experiências profissionais que possuem.



### **3 GESTÃO EDUCACIONAL PARA UMA ESCOLA EMPREENDEDORA QUE FORMA PARA O EMPREENDEDORISMO NUMA PERSPECTIVA HUMANIZADORA**

A realização do estudo, em especial deste capítulo, demandou horas de estudo e pesquisa, pois o tema empreendedorismo aliado à gestão educacional é pouco explorado nas bibliografias disponíveis. Assim, para tentar apresentar uma proposta de uma escola empreendedora, recorreu-se a pesquisas em *sítes* como o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Fundação Getúlio Vargas e Ministério da Educação e Cultura.

As diversas teorias que orientam os programas mais avançados de formação de empreendedores nas instituições de ensino, no mundo moderno, apregoam que o fundamental é preparar as pessoas para aprenderem a agir e a pensar por conta própria, com criatividade e utilizando a liderança e a visão de futuro para inovarem e ocuparem o seu espaço no mercado.

Também, a partir das experiências internacionais bem-sucedidas, já se sabe que os principais atores para a realização dessa mudança cultural são as próprias instituições de ensino em geral, fontes multiplicadoras do saber e fortes formadoras de opinião.

Deste modo, o termo empreendedorismo é utilizado em seu sentido amplo. Ou seja, refere-se a uma forma de ser, independentemente da escolha profissional. Assim estão contidos neste termo, por exemplo, o empregado-empreendedor, também conhecido como intra-empreendedor; o pesquisador-empreendedor; o empreendedor-comunitário; o funcionário público-empreendedor; ou seja, o que importa é a maneira de se abordar o mundo, qualquer que seja a atividade abraçada.

Significa dizer que independente da área de atuação, o empreendedorismo tem lugar garantido para ser implementado. Na educação, o empreendedorismo oportuniza novos horizontes pessoais e profissionais aos alunos, que passam a

elaborar formas de atuação no mercado de trabalho e a formular soluções para melhorar sua qualidade de vida.

A experiência mostra que as empresas bem sucedidas são aquelas que iniciaram mudanças em tecnologia, marketing ou organização e conseguiram manter uma liderança no empreendimento de mudanças em relação aos concorrentes. Portanto, os empreendedores são necessários não somente para iniciar novos empreendimentos em pequena escala, mas também para dar vida às organizações existentes, sejam elas empresariais ou educacionais.

Sustenta Dolabela (1999,p.54) que: Pode-se dizer que no Brasil o empreendedorismo na educação está apenas começando, mas os resultados já alcançados no ensino nos indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa”

Ou seja, o empreendedorismo na educação é uma realidade pouco presente nas escolas de nível médio e em constante ascensão no ensino superior, apesar de estar se popularizando, cada dia mais, nas escolas brasileiras. Já existem universidades que oferecem a disciplina empreendedorismo em seu currículo oficial, pois se acredita que é preciso buscar sempre inovação para a melhoria das condições de vida.

A esse respeito, infere-se que:

Muito se tem falado sobre empreendedorismo e da facilidade do brasileiro em se adaptar aos novos tempos do mundo dos negócios e mercados super competitivos, porém, somente no final do século passado as Faculdades/Universidades, acordaram de vez para importância do ensino dessa disciplina nas salas de aula. Existem alguns fatores que talvez explique o interesse das pessoas pelo assunto e com isso, tenham levado essas entidades de ensino a inserir na grade curricular. (MARTINS, 2009,p.01).

Com boa metodologia e treinamento prático, as universidades que ministram a disciplina empreendedorismo têm conseguido bons resultados no contexto pedagógico. A disciplina tem proporcionado bons conhecimentos aos acadêmicos, auxiliando na implantação de pequenos negócios e oferecendo subsídios para uma boa administração, formando assim futuros gestores.

O fato de a disciplina empreendedorismo estar relacionada ao curso de Administração, nada impede que outros cursos possam inclui-las em seu currículo,

pois existem empreendedores em todos os cursos, nas mais diversas camadas sociais. A inclusão do empreendedorismo nas demais disciplinas é outra alternativa que pode ser utilizada pelas universidades, com o propósito de elevar a competência dos futuros profissionais independente de sua área de atuação.

Apesar de haver quem acredite que empreender seja uma qualidade própria de cada pessoa e que, como tal, não pode ser aprendido, o fato é que é cada vez maior o número de escolas brasileiras que ensinam seus alunos a sobreviver no mundo capitalista, oferecendo atividades curriculares voltadas para a formação de empreendedores.

O ponto convergente entre a maioria dos educadores é que apesar da falta de definição da didática mais adequada a ser utilizada na prática do empreendedorismo a idéia é excelente, pois atividades como a de gerenciar uma loja real oferecem inúmeras situações-problema para os alunos solucionarem. Iniciativas inovadoras desafiam o aluno a raciocinar, a buscar aprender de forma sólida conceitos, conhecimentos e técnicas que ajudem a resolver problemas.

Os próprios Parâmetros Curriculares Nacionais (1998) sugerem o ensino de disciplinas, com o apelo de situações reais, como um meio de combater um ensino demasiadamente mecânico e desprovido de significado, utilizando-se para isso a interdisciplinaridade.

A interdisciplinaridade ocorre com a articulação e integração das disciplinas e docentes no processo educativo, enfocando as mais diferentes situações-problema aliada as disciplinas regulares.

Sobre a interdisciplinaridade afirma-se que:

Esta abordagem constitui um longo processo de aprendizagem através de reuniões sistemáticas regulares e não ocasionais, para se chegar a adoção de uma teoria, que permitirá uma visão global de um tema ou vários temas. Esta visão e este trabalho integrado e articulado é uma construção conjunta entre professores, coordenadores e alunos. (FAZENDA, 1995,p.25).

Ou seja, o trabalho interdisciplinar acontece com a integração das mais diferentes áreas do conhecimento, através da cooperação e troca, aberto ao diálogo e ao planejamento. As diferentes disciplinas não aparecem de forma fragmentada e compartimentada, pois a problemática em questão conduzirá à unificação.

A aprendizagem é composta de vários elementos que estão sempre se construindo e renovando, dando novo significado a sua missão, que constrói e renova valores em consonância com a complexidade do mundo de hoje. A interação é o alicerce da aprendizagem e esta, por sua vez, se destaca como um requisito imprescindível para o trabalho interdisciplinar.

Sinaliza Fazenda (1996) que com a interdisciplinaridade é possível amenizar as barreiras entre as disciplinas e entre as pessoas. Esta última é a tarefa mais complexa, uma vez que surgem barreiras entre as pessoas, fruto de preconceitos, falta de formação adequada e comodismo. Esta afirmação reforça a importância da convivencialidade, num ambiente interdisciplinar, pois é preciso aprender a lidar com tal complexidade.

Com isto, a educação fica dependente da criação de um referencial de convivência e interação que abre canais para que o conhecimento flua e se reconstrua. Neste ambiente, os alunos demonstram uma atitude de curiosidade e respeito com relação ao outro, o que faz com que visões de mundo distintas sejam compartilhadas e que percepções mais variadas se integrem na geração de novas respostas, soluções.

Deste modo, faz-se necessário evidenciar a importância de uma gestão educacional empreendedora que possua frente ao meio acadêmico da atualidade. Freire (1997) considera essa questão ao descrever que, entre aluno e professor, precisa haver uma troca mútua de conhecimentos e questionamentos, onde quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

O autor considera que o professor precisa respeitar a autonomia dos educandos, favorecendo a participação na resolução de problemas e questões que lhes envolvam, além de tomar decisões pertinentes ao modo como está acontecendo a aprendizagem e a construção de conhecimentos.

Declara Leite (2000) que o trabalho do professor se dá com os alunos e não sobre eles ou do professor consigo mesmo. Vários autores têm ressaltado que o contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo, a capacitação dos candidatos a empreendedores está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e instituições de ensino superior a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma

alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente/semestralmente e entram no mercado de trabalho

Na visão de Vasconcelos e Felício Junior (2003) frente à missão de uma gestão educacional empreendedora, incorpora-se um indivíduo que possua a capacidade de sempre estar inserido nesta dinâmica, assimilando informação, construindo conhecimento e transformando competência em capacidades empreendedoras. E é neste contexto que a educação empreendedora assume seu papel fundamental numa sociedade globalizada em constante transformação.

O empreendedorismo é uma ciência e, como tal, precisa ser aprendida para saber utilizar a teoria adequando-a à realidade. Neste sentido, a gestão educacional deve trabalhar sua equipe valorizando suas competências e habilidades, orientando o processo de adequação do empreendedorismo à realidade da sala de aula. Obviamente que em uma sala de aula, nem todos tem um perfil empreendedor, mas é preciso iniciar a formação de opinião dos alunos quanto à necessidade de empreender para que possam viver em um país melhor.

Para Leite (2000) a gestão educacional empreendedora trabalha em parceria com os professores que são os principais agentes condutores do processo de gestão, pois possuem objetivos comuns no processo, desde a elaboração das estratégias, no estímulo ao aluno para uma atitude de pesquisa científica, na sistematização da aprendizagem, na integração docente ao meio ambiente e na integração vertical e horizontal das disciplinas.

O empreendedorismo na gestão educacional requer que a elaboração das estratégias aconteça de forma coletiva sendo a missão compreendida por todos os professores. Além do mais, é fundamental o incentivo à pesquisa científica, a utilização de princípios inter e transdisciplinar, que se revelam variáveis positivas no processo de integração das disciplinas.

A oportunização de vivência de práticas empreendedoras tem caráter sistêmico, coletivo e precisa ser partilhada por todos e não um privilégio de uma minoria pensante. A gestão, neste aspecto, se traduz como inovadora que busca interagir e adequar o ensino ao contexto local e às demandas atuais. A participação conjunta leva a utilização da criatividade para encontrar soluções inovadoras para os mais variados problemas.

A vantagem de se utilizar o empreendedorismo na educação é a possibilidade de motivar, inovar, incentivar atitudes voltadas para a tomada de decisão, despertar

o pensamento crítico e criativo dos alunos, preparando-os para o mundo competitivo e o mercado de trabalho cada vez mais acirrado do mundo moderno.

A desvantagem é que por falta de sistematização e pesquisas científicas, o empreendedorismo pode ficar à mercê do trabalho aleatório de profissionais, muitas vezes sem o preparo necessário para estar transmitindo aos alunos, formas interessantes de ser empreendedor, aumentando ainda mais o fracasso profissional.

Acredita-se que o empreendedorismo pode ser uma forma de geração de emprego e renda aos alunos, que precisam de formação para o trabalho e que pode inclusive contribuir na renda da família, melhorando consideravelmente a qualidade de vida das pessoas. Neste sentido, o próximo item discute o papel econômico da educação e sua contribuição para a geração de emprego e renda aos educandos.

### **3.1 O papel econômico da educação**

Os sistemas educacionais são considerados pelos grupos dominantes e pelas massas que lutam por sua democratização como um poderoso dispositivo de integração social num sentido amplo. Com efeito, a quebra da promessa integradora da escola começou a produzir-se de forma definida nos anos oitenta, justamente num contexto de revalorização do papel econômico da educação, da proliferação de discursos que começaram a enfatizar a importância produtiva dos conhecimentos, e de uma crescente ênfase oficial nas observações supostamente fundamentais que as instituições escolares deviam realizar para a competitividade da economia na era da globalização.

O processo da escolaridade era interpretado como um elemento fundamental na formação do capital humano necessário para garantir a capacidade competitiva das economias e, conseqüentemente, o incremento individual. Sendo que essa promessa integradora atribuía ao Estado um papel central não apenas nas atividades de planejamento como também, na captação dos recursos financeiros e na atribuição e distribuição das verbas destinadas ao sistema educacional.

A desintegração da promessa integradora implicou a construção de uma nova esperança, só que esta vez muito mais arriscada para os indivíduos com um custo social cuja evidência não expressava outra coisa senão a natureza estruturalmente excludente dos novos tempos a empregabilidade.

A garantia do emprego como direito social desmanchou-se e diante da nova promessa de empregabilidade como capacidade individual para disputar as limitadas possibilidades de inserção que o mercado oferece. E essa competência deverá ser procurada na escola.

Neste sentido, ressalta-se que:

Uma escola esvaziada de funções sociais onde a produtividade institucional passa a ser reconhecida nas habilidades que os seus clientes e alunos disponham para responder aos novos desafios, que um mercado altamente seletivo impõe. (NEGRI, 1997,p.84).

A relação da educação e desemprego, devido à falta de qualificação e dificuldade de inserção no mercado de trabalho tem despertado novos olhares de estudiosos para sua solução, alheios ao âmbito do governo e sociedade civil do atual modelo econômico.

Outros posicionamentos são proferidos por estudiosos, observado nos trabalhos de Arruda (1996), a partir de sua participação na Conferência Internacional sobre Globalização e Cidadania, promovida pelo Instituto de Pesquisa da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social.

Sua tese coloca a globalização não como uma problemática, mas como forma de progresso da história humana. O problema, segundo o autor, é que a globalização competitiva vem sendo posta em prática de cima para baixo atendendo aos interesses corporativos das empresas transnacionais de países ricos.

Esse tipo de globalização tem colocado obstáculos ao exercício pleno da cidadania, por não oferecer ambiente apropriado para a execução de uma cidadania integral e ativa. No capitalismo competitivo há crescimento, porém há também desemprego, em função da distribuição desigual de bens e serviços, isto está forçando a se redefinir o trabalho humano e fazendo que se repense o papel dos trabalhadores num mundo pós-industrial o qual já não atendem, pois a cada época as exigências profissionais, qualificação pessoal, ficam mais acirradas e exigentes, fazendo com que se tenham muitos trabalhadores desempregados por não atenderem às exigências do mercado de trabalho.

Diante desse quadro ressalta que:

O genuíno desenvolvimento não pode ser visto apenas pelo ângulo da economia e das finanças, estes deviam ser tomados como apenas meios para o desenvolvimento pleno e multidimensional de cada pessoa e

comunidade humana, a partir dos recursos atuais e potenciais de cada uma, e respeitando a diversidade dos atributos materiais e imateriais que caracteriza a espécie humana [...] (ARRUDA, 1996, p.06-07).

Diante deste contexto, surge a prática de cooperativismo autônomo, autogestivo e solidário, que recria o espaço da empresa-comunidade humana e também na relação de troca entre os participantes, conforme esclarece:

Nosso argumento é que a sociedade precisa superar a relativa inércia a que se submeteu, superando a cultura de reivindicação e da delegação, com suas alienadoras práticas paternalistas e assistencialistas, por uma cultura do autodesenvolvimento, da auto-ajuda e da complementariedade solidária. (ARRUDA, 1996, p.07).

Assim, o associativismo e cooperativismo autogestionários podem ser formas adequadas para a reestruturação sócio-econômica das comunidades. Os desafios do desenvolvimento próprio passam a ser trabalhados em diversos níveis da realidade humana: dimensão pessoal e dimensão da comunidade, que envolve também a participação do Estado e entidades públicas.

Para que o associativismo e cooperativismo possam ser consolidados se faz necessário preencher algumas condições indispensáveis para que se estabeleça um meio ambiente adequado para que eles se tornem sujeitos conscientes e ativos do seu próprio desenvolvimento. Neste contexto os trabalhadores assumem uma postura segura, ocupando o espaço econômico, ou seja, abandonando a postura de empregado e partindo para a efetiva apropriação dos bens produtivos que já existem, ampliando formas de co-propriedade e co-gestão das empresas que trabalham.

Isto pode ser implementado por meio de programas educativos, que incluam aspectos técnicos e profissionais aliados à gestão empresarial, assim como os aspectos políticos inter-relacionados com a cultura da autonomia solidária, tais como:

[...] a constituição de novas empresas cooperativas dos próprios trabalhadores, geridas e controladas por eles; o desenvolvimento de competência empreendedora e profissional para fazer que suas cooperativas sejam altamente eficientes para competir no mercado capitalista com vantagens comparativas de que o setor privado carece; a construção de um movimento cooperativista autogestionário, solidário e popular, cuja estratégia seja ir tecendo pouco a pouco os fios de relações cooperativas e solidárias não apenas na esfera do consumo, mas também



na esfera produtiva, comercial, financeira [...] estabelecer um sólido e permanente processo de educação dos trabalhadores, a fim de que se apropriem da visão, dos conhecimentos e dos instrumentos aptos para a transformação de si próprios em trabalhadores-empregadores autônomos e solidários de suas empresas em cooperativas, ao mesmo tempo, em comunidades plenamente humanas. (ARRUDA, 1996, p.30).

Além de ocupar o espaço econômico, é preciso que os educandos também ocupem o espaço político, ou seja, do poder, pois o aluno só pode participar do poder político com as elites se tiver poder econômico. Enquanto forem empregados assalariados não poderão jamais participar com igualdade de condições, assim é preciso haver uma reestruturação do movimento trabalhador para que se possa:

Incluir no trabalho sindical, organizativo e educativo, não apenas os trabalhadores, mas também suas famílias [...] ampliar o trabalho sindical para incluir os trabalhadores que vão sendo excluídos do mercado de trabalho [...] ir além da ação reivindicativa, em torno de desemprego e salário, introduzindo na ação sindical e nas negociações com empresas e governo as questões políticas [...] em colaboração com outras forças populares, estabelecer uma estratégia de luta pela democratização do Estado e, simultaneamente, de gradual ocupação do Estado, a fim de transformá-lo de agente dominante aliado ao setor privado, sobretudo ao grande capital, em agente apenas regulador, orquestrador e fiscalizador do interesse comum, subordinado à supervisão e às decisões da Sociedade democraticamente organizada em todas as esferas. (ARRUDA, 1996, p. 31)

Ocupar o espaço informativo, comunicativo e cultural seria o terceiro passo, a fim de minimizar o poder hegemônico dos agentes da globalização competitiva através de meios de comunicação alternativa e de uma educação direcionada ao desenvolvimento integral das pessoas e/ou comunidades.

Em países capitalistas, o cooperativismo surgiu em busca de formas consistentes de superar a exploração e opressão dos trabalhadores. Tinham como pressuposto serem espaços onde consumidores e trabalhadores pudessem agir em conjunto, unindo esforços, através de preços mais justos e distribuição igualitária de bens e serviços.

A formação profissional e o desenvolvimento são eixos fundamentais para que as políticas de qualificação dos trabalhadores diante das transformações do mundo moderno sejam conquistas cada vez mais presentes, fazendo com que os mesmos possam garantir os bens materiais e culturais que todo cidadão tem direito. Desta forma,

O trabalho não implica uma atividade eminentemente técnica, mas as condições do sujeito que trabalha. Assim, no trabalho estão implícitas, além do produto do trabalho, as reações subjetivas do trabalhador, sua capacidade de incorporação de novos conhecimentos, suas formas de relacionamento, os motivos que os levam a trabalhar. Todos esses elementos, embora se processem individualmente, estão submetidos às relações de trabalho que se estabelecem no cotidiano profissional e que repercutem na consciência do trabalhador. (AUED, 1999, p.179-180).

Assim, é preciso que cada trabalhador seja o sujeito de um desenvolvimento libertador do ser humano, seja em relação ao trabalho para responder as suas necessidades materiais, seja em relação ao desenvolvimento de seu potencial pessoal e socialização a fim de adquirir uma consciência pessoal e coletiva superior.

Segundo Boff (2000), na democracia integral, a educação é aprendizagem da prática, assim sendo, é aprendizagem de poder e tem como objetivos a apropriação de instrumentos para a teorização de sua própria prática, de todo conhecimento científico, político, social, cultural acumulado pela humanidade ao longo da História e dos instrumentos de avaliação crítica do conhecimento universal acumulado.

Assim, a educação se torna uma prática harmônica e coerente com o projeto de um desenvolvimento e de uma democracia integrais, abrangendo todos os cidadãos das mais diversas comunidades, unidades produtivas e espaços sociais que constituem a sociedade, enfim, todas as dimensões do seu ser.

### **3.2 Economia solidária e educação**

Tem sido discutida bastante a idéia de economia solidária, que de acordo com Singer (2002) é uma empresa em que todos os que trabalham são proprietários. Não há remuneração mensal sob a forma de salário, não há empregados registrados, não existem pessoas que obedecem a ordens. É uma forma de cooperativa, uma sociedade de trabalhadores que, coletivamente, possuem a própria empresa. Na cooperativa todos os associados são proprietários democraticamente, as quotas de capital são idênticas, todos têm o mesmo direito de dispor, de participar de todas as decisões que essa empresa tem que tomar.

As cooperativas, por vezes, optam em eleger um gerente, para melhor se organizarem. Todas as informações passam da gerência para os sócios, mas, no entanto, as ordens vão de baixo para cima. De acordo com Singer (2002) “é o

conjunto de trabalhadores que decide o que vai acontecer e a gerência deve executar”, destruindo-se quaisquer formas de hierarquia.

O crescimento de cooperativas tem ocorrido porque o capitalismo não absorve todas as pessoas no mercado de trabalho, porque é um sistema excludente. Segundo Singer (2002) desde os séculos XVIII, XIX, há marginalização de uma parte da sociedade. Uma parte fica desempregada, outra parte ficou muito tempo desempregada ou porque ficou velha, porque no Brasil velho significa de quarenta anos, ou então porque não tem a escolaridade exigida, que muitas vezes é irrelevante para o trabalho.

Com isso, vem crescendo dia após dia a informalidade, o subemprego, à miséria. Assim, a economia solidária vem como uma nova esperança para essas pessoas, que se sentem marginalizadas, isoladas, discriminadas, sem possibilidade de acesso a qualquer trabalho. Assim, várias pessoas procuram se apossar de algum capital e tentam se organizar de forma coletiva e solidária em busca do resgate de sua dignidade humana.

Para Singer (2002) o principal atributo da economia solidária é a reeducação, que não ocorre na escola, e sim na própria empresa. Exige mudança de mentalidade dos associados. A esse respeito, ressalta-se:

A Economia Solidária constitui o fundamento de uma globalização humanizadora, de um desenvolvimento sustentável socialmente justo e voltado para a satisfação racional das necessidades de cada um e de todos os cidadãos da Terra, seguindo um caminho intergeracional de desenvolvimento sustentável na qualidade de sua vida. (AMORIM & ARAÚJO, 2009, p.49).

Neste sentido, a gestão educacional deve acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, de forma democrática se adaptar às transformações, ser eficiente, aberta e buscar soluções para acompanhar a face multifacetada da educação.

A partir da realização do II Fórum Social Mundial, realizado em 2002, foram traçados princípios da economia solidária, no sentido de orientar as movimentações organizadas pelos diversos estados brasileiros, conforme se observa:

A valorização social do trabalho humano. A satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica. O reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade. A busca de uma

relação de intercâmbio respeitoso com a natureza. Os valores da cooperação e da solidariedade. (AMORIM & ARAÚJO, 2009, p.49).

Hoje a escola deve pensar alternativas para formar o cidadão mais além que o conhecimento científico, de modo que o aluno possa sobreviver no mundo do trabalho. A gestão educacional pode auxiliar bastante nesse processo, usando de criatividade, o gestor pode estar adaptando conteúdos, currículos voltados para a formação do mundo do trabalho.

Amorim & Araújo (2009) ressaltam que o valor principal da economia solidária é o trabalho, o saber e a criatividade humanos e não o capital e sua propriedade sob quaisquer formas. Busca a produtividade, a qualidade de vida e de consumo por meio da solidariedade entre os cidadãos, com colaboração solidária, inspirada em valores culturais que levam o ser humano a ser sujeito da atividade econômica. Na economia solidária a eficiência não pode se limitar aos benefícios meramente materiais de um empreendimento, vai mais além, busca a eficiência social, em prol da qualidade de vida e da felicidade de seus membros e ainda, afirmam que:

A economia solidária é um poderoso instrumento de combate à exclusão social, pois apresenta alternativa viável para a geração de trabalho e renda e para a satisfação direta das necessidades de todos, provando que é possível organizar a produção e a reprodução da sociedade de modo a eliminar as desigualdades materiais e difundir os valores da solidariedade humana. (AMORIM & ARAÚJO, 2009, p.49).

A realização do II Fórum Social Mundial foi importante para incentivar a mobilização em estados brasileiros a criarem um espaço para a economia solidária, seja em forma de órgão público, autarquia ou afins. O propósito de criação de uma instituição destinada exclusivamente à economia solidária foi concretizado no início do mandato do atual Presidente da República, Luis Inácio Lula da Silva, com a formalização, no ano de 2003, da Secretaria Nacional da Economia Solidária, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego.

De acordo com Amorim & Araújo (2009), foi implantado um programa em nível federal denominado de programa “Economia Solidária em Desenvolvimento”, com o objetivo de:

Dimensionar e dar visibilidade ao universo dos empreendimentos de autogestão e economia solidária no Brasil; quantificar os atores envolvidos com a implementação das políticas públicas direcionadas à economia solidária e à autogestão; promover a economia solidária junto aos

empreendimentos de autogestão; facilitar o intercâmbio de experiências e reflexões sobre temas afins entre os empreendimentos e contribuir para a organização da autogestão na geração de trabalho e renda dos trabalhadores.

O público-alvo do referido programa é trabalhadores em risco de desemprego, desempregados ou autônomos, cooperativas, empresas autogestionárias, associações, agências de fomento da economia solidária e fóruns municipais e regionais de desenvolvimento.

O programa Economia Solidária em Desenvolvimento se diferencia dos demais no quesito geração de emprego, que geralmente oferecem crédito. Neste caso, a idéia do referido Programa é estimular o trabalho associativo e cooperativo, no sentido de implementar uma cultura de cooperação, de forma mais solidária, inclusive com o desejo de integrar nessa cultura os trabalhadores empregados.

Ou seja, a idéia de economia solidária consiste em explorar o potencial do associativismo e cooperativismo para integrar as pessoas ao mundo do trabalho. Essas atividades associativas são mais viáveis em nível municipal, por estar esse poder mais próximo às comunidades.

Assim, percebe-se que os desafios inerentes à economia solidária são diversos e requerem compromisso dos governantes, para que os índices de desemprego sejam minimizados e a qualidade de vida dos indivíduos ressaltada. No entanto, a educação pode contribuir para a disseminação da idéia da economia solidária, conforme se observa que:

A Economia Solidária tem que entrar na educação como fez a economia capitalista, que embebeu o conjunto das instituições no seu fazer, porque não é produção capitalista em si que deve ser mudada, é a produção e reprodução da vida que devem estar pautadas por novos valores. A Economia Solidária é o meio de um contexto social que propõe a igualdade de condições e direito à diferença. Igualdade de condições que elimina a sociedade hierárquica, propondo uma sociedade marcada por relações democráticas, onde as diferenças entre os indivíduos possam acontecer sem gerar desigualdades. E, portanto, uma economia com defesa da igualdade e da inclusão de todos, não postulando, contudo, a defesa do idêntico. Uma economia que considera que as pessoas são diferentes e devem ter espaço para o exercício de suas diferenças. (KRUPPA, 2005,p.27)

Desse modo, é necessário que as pessoas comecem a pensar diferente, que se conscientizem que é preciso haver novas formas de fazer, de trabalhar e de

aprender. Esse processo de mudança é lento, a escola precisa de adaptar para ensinar novos conhecimentos, essa nova forma de produzir.

Ao se conceber a economia solidária é preciso que a escola busque superar três desafios importantes:

1) perceber e falar/denunciar o conflito entre as práticas educativas dominantes e a forma autogestionária trazida pelos trabalhadores da Economia Solidária; 2) pôr-se no conflito, enquanto educadores e pesquisadores; e 3) nomear, ao construir coletiva e processualmente com os trabalhadores, várias outras práticas educativas que tragam para a escola um outro conteúdo e forma. (KRUPPA, 2005, p.27).

A gestão educacional neste contexto pode contribuir bastante ao inserir nas disciplinas os conceitos de auto-gestão, cooperativismo, associativismo, de modo que a prática educativa traga em seu bojo uma nova forma, um novo modelo de educação, uma nova concepção de aprendizado aos alunos.

Neste sentido, é preciso unir trabalho e educação e para tal, se faz necessária uma estruturação do sistema escolar tradicional de forma diferenciada. Esse novo modelo precisa ser desenhado para atender as condições de vida e trabalho de pessoas que têm como ocupação principal garantir o suficiente para si e suas famílias ou para obter rendimento complementar.

É uma proposta semelhante a do que Paulo Freire chama de Educação Libertadora, onde o foco central se consistia nas condições de vida e trabalho dos educandos. Nessa forma educativa, o educador abre um diálogo com os educandos sobre a questão “para quê desejam educar-se”. Embora grande parte da intenção dos alunos consista no desejo de saber, na prática as motivações estão também relacionadas com o desejo de conseguir um bom trabalho, melhores salários, boas condições de vida para si e para a família. De forma que a vinculação existente entre trabalho e educação é natural e necessária para o ser humano.

No sistema autogestionário, a organização econômica é social, técnica, cultural e ainda um grupo solidário. Assim a educação na Economia Solidária deve ser estruturada seguindo três eixos temáticos:

1) uma formação técnica: Jef Ulburghs, animador de experiências autogestionárias na Bélgica e autor de vários livros, afirma que "a autogestão começa pelas mãos" – o trabalhador como "autogestor no trabalho"; 2) uma formação social e política: ao contemplar a análise da sociedade, das

relações entre Estado e Sociedade, e entre Capital e Trabalho – o trabalhador como "autogestor na cultura"; 3) uma formação cultural e moral: ao abarcar os elementos da educação para solidariedade, os valores fundamentais de uma reforma moral e intelectual – o trabalhador como "autogestor na vida social em geral.

Assim, a gestão educacional pode inserir conceitos da economia solidária no programa da escola, nas disciplinas, motivando os alunos a buscarem formação diferenciada, seja como forma de disciplina optativa ou mesmo oficial. A idéia é que o aluno apreenda conhecimentos necessários para empreender, inovar, buscar alternativas ao desemprego em prol da sobrevivência familiar.

Ou seja, a economia solidária unifica os processos de produção, distribuição, consumo, crédito, etc, organizado em forma de autogestão. Busca um processo de desenvolvimento emancipatório, que pode ser entendido como uma grande transformação, não somente econômica, mas também política, pois resgata a cidadania dos indivíduos, com melhores de condições de vida.

É essencial que o gestor educacional esteja aberto para as mudanças que vem acontecendo e que afetam todos os segmentos da vida do indivíduo. Com a instalação de crises, a humanidade vem passando por tempos difíceis de serem vividos. A nova realidade requer mudança de atitude, novo pensamento quanto à forma de fazer as coisas, questionar se o que tem feito tem sido eficiente, se tem dado resultados. A economia solidária e as formas de auto-gestão podem ser alternativas para que os indivíduos tenham acesso a novas formas de trabalho e que possam estar prontos a superar todas as possíveis dificuldades.

Em suma, percebe-se que com fundamentos aplicados na economia solidária na gestão educacional, novos olhares poderão ser delineados aos educandos, motivando-os a aprender profissões, saberes, formas de trabalhar, qualificando-os em novos segmentos, de forma a contribuir na melhoria da qualidade de vida dos indivíduos. Esse é o papel transformador da educação, na busca de desenvolvimento cognitivo, pessoal e profissional do ser humano.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espalhar a cultura empreendedora na escola é contribuir para qualificar processos de aprendizagem de pessoas criativas e empreendedoras na sociedade. É importante que haja uma revolução tanto na questão da gestão educacional, ao uso do espaço da escola, como no método e no conteúdo.

Uma escola empreendedora é aquela que oferece múltiplas possibilidades aos alunos desde as primeiras séries, por meio de conhecimentos que vão além do científico. Como disciplina oficial ou transversal, aos poucos, é possível incluir o tema empreendedorismo nas aulas, de forma prática, com a realização de oficinas de trabalho, montagem de plano de negócios, de empresas incubadoras, técnicas de compra e venda, gerenciamento dos negócios, enfim, todos os procedimentos que envolvem o empreendedorismo.

O movimento empreendedor na área educacional deve ser acompanhado por toda a equipe de trabalho, principalmente pelos professores e a direção. Para que os alunos tenham características empreendedoras é fundamental desenvolvê-las primeiramente nos gestores. O ponto de partida é o autoconhecimento. Neste sentido, o desenvolvimento de projetos especializados, com o formato ideal para desenvolver as características do empreendedor oferece ao aluno possibilidade de detectar cada uma das competências e em que medida pode ser estimulada individualmente.

Para isto, a gestão educacional deve utilizar-se de recursos motivacionais adequados a cada faixa etária, favorecendo a relação professor-aluno, que acontece consolidada em uma parceria que se apóia na empatia e na descoberta do prazer de estudar. Desenvolver competências como: criatividade, estabelecimento de metas, planejamento, iniciativa, comprometimento, persistência, autoconfiança, capacidade de enfrentar frustrações e vencer desafios, entre outras, que são características do empreendedor, é uma das metas do gestor educacional.

Para isso, o profissional deve contar com a colaboração de uma equipe de multiprofissionais constantemente, trabalhando a equipe e orientando na discussão de casos de alunos, para que as metas traçadas sejam alcançadas em termos de



competências e habilidades. Assim, cada aluno passa por uma espécie de diagnóstico inicial, para que o planejamento estratégico alcance as metas traçadas e os resultados esperados venham totalmente ao encontro da proposta, de como implantar o aprender a empreender, desenvolvendo competências técnicas, cognitivas, afetivas, espirituais, empreendedoras e estratégicas.

Aqueles gestores educacionais empreendedores que já participaram de capacitação na área, estão concretizando a proposta de revolucionar a metodologia de trabalho dos conteúdos escolares, melhorando a qualidade de ensino da escola e conseqüentemente a qualidade de vida dos alunos, podem estar seguros de estar contribuindo ativamente para a educação como um todo. Desenvolver o caráter empreendedor de cada aluno, não importa a faixa etária, faz parte da missão do gestor educacional atual, que busca educar com competência, criatividade e afetividade.

É preciso romper os desafios que o empreendedorismo ainda encontra para estar ativamente inserido na educação, a falta de profissionais qualificados na área, sistematização e normatização dos procedimentos a serem trabalhados, são alguns entraves que dificultam sua consolidação na educação brasileira.

A gestão educacional empreendedora que tem como foco a eficiência e a eficácia que possibilita um melhor gerenciamento da escola, apoio aos docentes, organização administrativa e pedagógica, estabelecendo relações de cooperação e apoio com todos os atores da comunidade escolar.

A limitação mais relevante para o desenvolvimento do estudo foi o pequeno número referencial teórico a respeito do assunto, com exceção de alguns endereços eletrônicos, semelhantes entre si, pois o assunto é novo e pouco estudado. Existem muitas publicações que tratam da gestão educacional e outras tantas do empreendedorismo, mas pouquíssimas dos dois temas concomitantemente.

Assim sendo, quanto mais estudos forem produzidos, mais fontes de consultas serão produzidas, incentivando paulatinamente, a discussão sobre o empreendedorismo na gestão educacional.

Este estudo monográfico apresenta uma contribuição aos gestores educacionais, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas favorecer o debate sobre as potencialidades e possibilidades do empreendedorismo aplicado à área da gestão educacional. Sugere-se a realização de uma pesquisa que vise coletar dados da realidade para ratificar/retificar a atual pesquisa bibliográfica, buscando

complementar o presente estudo. Da mesma forma, ressalta-se a possibilidade de realizar outros estudos que tragam em sua temática o empreendedorismo solidário, termo interessante para novos estudos.

As sugestões às escolas, professores, gestores são que adquiram em sua instituição a prática do empreendedorismo, não somente na gerência/administração da escola, mas também, se possível, inserindo-o nas disciplinas ministradas, seja através de projetos temáticos, seminários, feiras, simpósios, *workshops*, com a finalidade de difundir o empreendedorismo na educação e na formação dos alunos.

Para a pesquisadora, o desenvolvimento do estudo teve grande relevância já que enriqueceu seus conhecimentos sobre o assunto na releitura de autores conhecidos e desconhecidos.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Brunu Marcus F; ARAÚJO, Herton Ellery. **Economia solidária no Brasil: novas formas de relação de trabalho?** Disponível em: <  
[http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt\\_24i.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt_24i.pdf)> Acesso em: 29 abr. 2009.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação.** São Paulo: Moderna, 1989.

ARRUDA, Marcos. **Globalização e sociedade civil: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa.** Rio de Janeiro: PACS, 1996.

AUED, Bernardete Wrublevski. **Educação para o (des)emprego.** Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadão.** ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p.217-226, jul/dez, 1999.

BELLO, José Luiz de Paiva. (2001). **Educação no Brasil e história das rupturas.** Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb14.htm>. Acesso em: 16 fev.2009.

BOFF, Leonardo. **Globalização: desafios socioeconômicos, éticos e educativos: uma visão a partir do Sul.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2000.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil: promulgada em 10 de novembro de 1937. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, nov. 1937. Disponível em<  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao37.htm)>  
Acesso em: 15 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil de 1967: promulgada em 24 de janeiro de 1967. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, jan. 1967. Disponível em <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao67.htm)>  
Acesso em: 22 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 1, de 17 de outubro de 1969. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, out. 1969. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constitui%C3%A7ao67.htm)> Acesso em: 22 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, dez. 1961. Disponível em <http://www.leidireto.com.br/lei-4024.html> Acesso em: 15 de mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, ago. 1971. Disponível em: <[http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l5692\\_71.htm](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l5692_71.htm)> Acesso em: 15 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Senado Federal, 1996.

\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: Gráfica do Ministério da Educação e Cultura, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura/Gestão em rede. **Escola autônoma**: um programa em busca da qualidade. Brasília, n. 14, p.16-17, mai/jun/1999.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Paradigmas da pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1991.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 1998.

DOLABELA, Fernando Celso. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1999.

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

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FAZENDA, Ivani. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro**. Loyola: São Paulo, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor**: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

KRUPPA, Sonia M Portella. **Economia solidária e educação de jovens e adultos**. Brasília: Inep, 2005.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.

LÜCK, Heloisa. A dimensão participativa da gestão da escolar. **Gestão em rede**, Brasília, n. 09, p.13-17, ago/1998.

\_\_\_\_\_. A Evolução da Gestão Educacional, a Partir de Mudança Paradigmática. In **Em Aberto**, Brasília, v.17, n 72, fevereiro/junho 2000.

MARTINS, José Jairo. **O empreendedorismo nas universidades**. Disponível em: <<http://www.unibes.edu.br> > Acesso em 26 mar 2009.

NEGRI, Barjas. Financiamento da educação no Brasil. SEDIAE/INEP. **Textos para discussão** (Série documental), 1997.

PILLETTI, Nelson. **História da educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Ática, 1996.

RIBEIRO, Maria Luísa Santos. **História da educação brasileira**: a organização escolar. 13. ed. São Paulo: Autores Associados, 1993.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. Porto: Afrontamento, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Política e educação no Brasil**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987.

SILVA, Francisco de Assis. **História do Brasil**. São Paulo: Moderna, 1992.

SINGER, Paul. A economia solidária como ato pedagógico. In: **Economia solidária e educação de jovens e adultos**. Brasília: Inep, 2005.

UNIVERSIDADE Federal de Santa Maria Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Estrutura e apresentação de monografias, dissertações e teses**: MDT/Universidade Federal de Santa Maria, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. 6. ed. rev. e ampl. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; FELICIO JUNIOR, Joaquim. **Empreendedorismo e aprendizagem numa instituição de ensino superior**. In: Iberoamerican Academy of Management International Conference. São Paulo, Dez/2003.

VEIGA, Ilma Passos de Alencastro. **Repensando a didática**. 21 ed. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão**: extraindo significados da base legal. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.