

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Jair de Oliveira

Professor da UTFPR do campus Cornélio Procópio e no Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN). Doutor em Engenharia de Produção EESC-USP.
E-mail: jair@utfpr.edu.br

Creuza Martins França

Supervisora acadêmica em Centro Universitário Filadélfia (UniFil). Mestra em Ensino pelo Programa de Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) da UTFPR-LD.
E-mail: cleo_martinsfranca@hotmail.com.

Flávia Maria da Silva

Professora universitária em Faculdade Educacional de Cornélio Procópio. Mestra em Ensino pelo Programa de Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza (PPGEN) da UTFPR-LD.
E-mail: flavia.andira@gmail.com

Resumo: Esse trabalho tem como propósito discutir algumas proposições teóricas as quais procuram compreender como o termo empreendedorismo está sendo discutido no âmbito escolar. Assim, sustenta-se a argumentação de que, a partir da abordagem comportamental – Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), há uma “gestão escolar empreendedora”, evidenciada por meio de atitudes proativas de gestores e identificada por meio da combinação de características como “inovação” e “persuasão”. Nesse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, tendo como procedimentos um levantamento sistemático em quatro bases de dados e uma categorização dos materiais selecionados. O texto destaca que, mesmo em meio a fatores limitantes da gestão pública escolar, como o arcabouço normativo e as dificuldades administrativas de implementar mudanças nas diretrizes

estabelecidas pelos níveis hierárquicos superiores, há possibilidade de se aplicar o empreendedorismo no setor escolar público; entretanto, tal iniciativa deverá constituir-se mais em um processo coletivo e político do que em um conjunto de ações individuais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão Escola Pública. Escola Pública. Gestor Escolar.

DOI nº 10.5935/1981-4747.20180006

Recebimento: 11/02/2017

Aprovação: 11/06/2018

ENTREPRENEURIAL SCHOOL MANAGEMENT: SOME EVIDENCE

Abstract: The purpose of this paper is to discuss some theoretical propositions that seek to understand how the term entrepreneurship is being discussed in the school context. Thus, it is argued that, based on the behavioral approach - Characteristics of Entrepreneurial Behavior (CCEs) - there is an "entrepreneurial school management", evidenced through proactive attitudes of managers and identified through the combination of characteristics such as "innovation" and "persuasion". In this study, a bibliographic research was carried out, having as procedures a systematic survey in four databases and a categorization of the selected materials. The text emphasizes that even within the limiting factors of public school management, such as the normative framework and the administrative difficulties of implementing changes in the guidelines established by the higher hierarchical levels, there is the possibility of applying entrepreneurship in the public school sector; However, such an initiative should be more in a collective and political process than in a set of individual actions.

Keywords: Entrepreneurship, Management public school, Public school, School Manager.

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho, para além de qualquer pretensão, constitui, antes, um esforço analítico que visa a demonstrar o fenômeno empreendedorismo como um componente presente na gestão escolar. O empreendedorismo foi originalmente forjado no contexto econômico, sua essência revela-se, muitas vezes, associada à narrativa capitalista e empregado aos pressupostos de criação ou sobrevivência de uma empresa. Todavia, as tomadas de decisões, nem sempre conscientes, que permeiam o saber-fazer estratégico de um gestor, estão muitas vezes impregnadas de convicções e crenças; esse saber-fazer tácito é o que determina a *performance* e o perfil, associados ao estilo de liderança.

Assim, podemos afirmar que o comportamento de um gestor não é construído somente por sua passagem pela academia, pondera-se o fato de que o mesmo é construído, sobretudo, ao longo de diversas experiências. A forma de organizar seus projetos e propósitos sofre influência de diversos fatores, inclusive, do meio familiar e social, eventos estes que antecedem sua estada no ensino formal.

Segundo Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 87), na esfera pública, o comportamento do gestor evidencia um evento mediador entre a realidade e o poder de persuasão, característica esta altamente eficaz sob o ponto de vista das conquistas, o que vai além de construir “coalizões políticas para usufruir as oportunidades na organização”, mas identificam no próprio contexto, estrutura necessária para espaço de suas estratégias, de aproximação e intervenção na realidade. Por outro lado, esse comportamento é também um

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

dispositivo de desenvolvimento e de fundamentação prática, em vista o alcance de novas oportunidades.

Muitas vezes, os diretores escolares se identificam com algum estilo de liderança com base em seus antigos gestores, aliás, muitos destes profissionais escolheram aventurar-se na gestão por influência destas mesmas pessoas. Porém, no âmbito educacional, o estudo do empreendedorismo é recente e carece de identidade; contudo, apesar dessa lacuna, o tema merece atenção de pesquisadores, uma vez que a partir da atuação desses líderes, identificar quais seriam estes perfis e como eles se evidenciam no contexto da educação escolar, poderia influenciar positivamente os processos educativos e contribuir com a qualidade do ensino.

De acordo com Souza (2016), o gestor escolar cumpre um importante papel para o bom desempenho das escolas públicas, no entanto, conforme nos aponta Paro (2015), os estudos sobre gestão escolar precisam contemplar, também, a realidade escolar. Os gestores convivem, simultaneamente, com exigências por resultados satisfatórios, como no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mas dispõe de poucos recursos financeiros para atender todas as demandas da escola. Nesse ponto, o empreendedorismo traz importantes contribuições, já que o gestor ultrapassa em muito os limites normativos da sua função para promover os resultados desejados. Esses esforços estão diretamente ou indiretamente relacionados à proatividade, à inovação, à busca por oportunidades e à criatividade; todavia, sempre respeitando o ordenamento jurídico (SANÁBIO; MAGALDI; MACHADO, 2017).

Assim, considerando que algumas atitudes e comportamentos dos gestores escolares podem se manifestar como características do Comportamento Empreendedor (CCEs), esse trabalho tem como objetivo apresentar um levantamento sobre o tema gestão empreendedora na escola pública, por meio do qual, a partir de algumas evidências, procura-se demonstrar quais ações empreendedoras contribuem com resultados mais efetivos no ambiente escolar, igualmente estimular e embasar a realização de estudos empíricos.

Para tanto, esse artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira em que se apresenta a introdução, na qual o intuito foi expor a construção histórica do termo empreendedorismo, de modo que as concepções atuais da escola possam ser consideradas à luz desta perspectiva. Na segunda sessão, de acordo com a divisão proposta, destacam-se assuntos que consideram a seguinte reflexão: como o conceito de empreendedorismo vem sendo aplicado ao longo dos anos na sociedade; destaca-se ao tentar materializar seu uso para além de padrões normativos previstos às ideias associacionistas à ordem capitalista, visa-se conferir resultados mais efetivos frente aos processos de aprendizagem dos alunos. Aqui, a intenção é discutir o papel do gestor escolar sob a perspectiva democrática, ressalta-se a

importância dos conhecimentos dos gestores sobre os conceitos de empreendedorismo e postula-se que o gestor, sendo um conhecedor desses atributos, pode se sobressair nesse processo, uma vez que os conhecimentos sobre as condições da realidade escolar ajudam-nos a intervir para uma educação com qualidade. A terceira apresenta as justificativas para a escolha da pesquisa bibliográfica, bem como os procedimentos para a busca sistemática e das demais técnicas utilizadas na coleta e análise dos dados e, na sequência, quarta sessão, analisam-se os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta e última sessão, apresentam-se as discussões e as considerações finais.

2 TEORIZAÇÃO

Este tópico inicia-se com a conceituação de empreendedorismo, para tanto, faz-se uma leitura tradicionais, para em seguida, traçar um possível vínculo com a ação do gestor escolar. Em seguida, discute-se a escola como um espaço público, em uma vertente democrática, após apresenta-se as especificidades do empreendedorismo no setor público e o vínculo com a gestão escolar, por fim, destaca-se dois pontos centrais desse estudo, o empreendedorismo e a inovação.

2.1 O termo empreendedorismo inserido no contexto escolar

O empreendedorismo é um campo multidisciplinar o qual envolve, entre outras, a área da Administração, Economia, Sociologia, Psicologia, Antropologia, Direito, Contabilidade e Pedagogia. Suas fundamentações conceituais desenvolveram-se a partir de dois enfoques principais de estudos: o econômico e o comportamental. Frente a tais perspectivas, não é raro encontrar na literatura sua comum associação a abordagens as quais enfatizam, sobretudo, o aspecto capitalista no qual foi forjado. Há de se compreender, portanto, a importância do trabalho realizado pelo economista Joseph Schumpeter, o qual demonstrou um grandioso passo na disseminação do termo empreendedorismo. Nessa visão, o empreendedor seria o “agente inovador”, aquele que se utiliza de recursos disponíveis para criar novos produtos ou serviços. Tais inovações seriam mais eficientes e sobreporiam-se às experiências anteriores, num processo que Schumpeter convencionou a denominar de “destruição criativa”. Em suma, para a linha econômica, o empreendedor seria aquele que recolhe créditos e aplica-os na geração de novos meios de produção – neste sentido, o próprio negócio – empresa.

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Em sua perspectiva comportamentalista, o conceito de empreendedorismo estendeu-se às associações estabelecidas por estudos na área comportamental realizadas por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e especialistas do comportamento humano, os quais buscam explicar as motivações, os comportamentos e as características dos indivíduos empreendedores (FILION, 1999). Nesse enfoque, a partir dos aspectos individuais do empreendedor, David Clarence McClelland apresentou, a partir da publicação da obra *The Achievement Society* de 1961, a proposição de que fatores psicológicos conduziram os indivíduos à necessidade de realização e essa busca contribuiria para o desenvolvimento econômico das sociedades. Cabe sobrelevar o importante destaque sobre o papel das relações com base na configuração existente em todo e qualquer ambiente de trabalho, seja ela empresarial ou educativa, de cunho privado ou público, uma vez que tal exercício revela-se fundamental à dinâmica social existente e constitui-se como alicerce básico de toda aprendizagem humana.

Nos trabalhos realizados por Filion (1999), as pesquisas vinculadas aos aspectos comportamentais resultaram numa importante série de listas de características do comportamento dos indivíduos denominada Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), as quais seriam inerentes aos empreendedores e que mais tarde foram introduzidas na realização do trabalho com vista à promoção e desenvolvimento de competências empreendedoras. Pode-se citar, como exemplo, o projeto de formação de empreendedores, Empretec, desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e aplicado no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o qual utiliza 10 características empreendedoras oriundas da pesquisa realizada pelo *Management Systems International*, que são apresentadas a seguir: 1 – Busca de oportunidades e iniciativa; 2 – Correr riscos calculados; 3 – Exigência de qualidade e eficiência; 4 – Persistência; 5 – Persuasão e rede contatos; 6 – Independência e autoconfiança; 7 – Comprometimento; 8 – Busca de informações; 9 – Estabelecimento de metas e 10 – Monitoramento e planejamentos sistemáticos.

No campo acadêmico, pode-se destacar ainda o trabalho realizado por Jacometti et al (2011), o qual propõe uma releitura dos trabalhos de Filion (1999) aplicados ao campo do saber do gestor escolar, e embasou teoricamente a pesquisa realizada por França, Freire e Oliveira (2016) e Oliveira, França e Lima (2017). França, Freire e Oliveira (2016) observaram que o engajamento do gestor escolar contribui significativamente na proposição prática junto aos projetos estabelecidos pelas escolas públicas municipais, evidenciando-se que “a busca por oportunidades e iniciativas” e ainda, “a persuasão e redes de contatos”, são evidenciadas no cotidiano do gestor escolar representada no quadro 1.

Quadro 1: Características da performance pessoal do diretor escolar

| Diretor | Performance pessoal | Caraterísticas descritas pelos pesquisadores |
|---------|---------------------------------------|--|
| D1 | Busca por oportunidades e iniciativas | Ao assumir a gestão, teve a iniciativa de convocar a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) para potencializar a contribuição voluntária que já existia e o resultado, foi satisfatório. |
| | Persuasão e redes de contatos | Busca pelo apoio e mobilização dos grupos fora da escola (prefeituras, pais, comunidade e empresas); mobilização das pessoas nos projetos para melhoria da qualidade da educação; definições claras sobre os papéis assumidos por cada integrante da equipe e proposição e gestão de projetos novos. |

Fonte: França, Freire e Oliveira (2016)

Entretanto, apesar das características apresentadas por pesquisadores da abordagem comportamentalista balizarem vários programas de desenvolvimento de empreendedores, ainda não se pode afirmar que elas retratem um perfil psicológico científico do empreendedor. Todavia, Filion (1999, p. 10) nos sugere que, a partir do delineamento de ações empreendedoras por meio da adoção de alguns comportamentos, revelam-se enquanto importante instrumento o qual “permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção do sucesso”. Nesse sentido, corrobora com as propostas de Laviere (2011), o qual propõe que, mais acertado do que separar as pessoas em empreendedores e não empreendedores é verificar o “grau” de empreendedorismo do indivíduo.

Nesse contexto, dentre as inúmeras possibilidades de busca pela associação do termo empreendedorismo ao exercício do desenvolvimento de competências, o papel fundamental desta investigação é trabalhar com algumas referências, utilizando-se das informações de diferentes pesquisas, considerando a condição real e visível para produzir, então, novos conhecimentos sobre o assunto.

2.2 Gestão democrática

A partir dos anos 90, sobretudo pelas transformações políticas, econômicas e culturais vivenciadas pelo Brasil na época, uma nova concepção de “administração escolar” passa a ser compreendida nos sistemas de ensino. O termo “gestão escolar” dá voz a um novo contexto junto aos processos formativos escolares, ao assumir a elaboração de uma nova gestão pautada, efetivamente, na participação de todos os envolvidos com a escola.

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Para Lück (2009), o trabalho do diretor é pautado em um modelo de gestão compartilhada, de modo que, todos os agentes – envolvidos no processo de educação / ensino – passam a ser vistos e consultados. Se por um lado a gestão democrática dissemina o processo de decisão com outros participantes, por outro ela ainda mantém a responsabilidade do diretor pela tomada de decisão, conforme retratado na passagem a seguir:

... nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. (LÜCK, 2009, p. 22).

Para Santos e Silva (2012), a gestão democrática permite a possibilidade de participação das demais instâncias colegiadas sobre as decisões a serem tomadas dentro da escola, consegue direcionar ações ligadas à educação e, junto a elas, criar espaços de “escuta” e participação colaborativa, evidentes nas atitudes de líderes capazes de implementar ações com vista a contribuir com o processo educativo.

[...] gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. (SANTOS; SILVA, 2012, p. 84).

Nesse sentido, na gestão democrática, os diretores, para realizarem suas propostas pedagógicas, precisam lidar com a sua equipe, com base numa visão empreendedora (SANTOS; SILVA, 2012). Em suma, Lück (1998, p. 45) reitera que, no âmbito da organização escolar, a gestão da unidade deverá comprometer-se com a equipe que passa ser vislumbrada a partir de três proposições: “a criação de uma equipe com responsabilidade compartilhada; desenvolvimento contínuo de habilidades pessoais e a construção e a determinação de uma visão de conjunto”. Pertinente à área educacional, a autora considera que o conceito de gestão supera o limite intransigente da administração, assentando-se na mobilização dinâmica e coletiva dos próprios indivíduos envolvidos, de modo com que esses sejam capazes de lidar com situações inusitadas do dia a dia de forma criativa e independente. Em vista disso, reforça-se a necessidade do exercício prático do gestor escolar por meio do enfoque participativo, apontando caminhos os quais conduzirão ao desenvolvimento e motivação da equipe.

2.3 Sob a perspectiva dos gestores empreendedores

No entanto, há de se compreender que o termo empreendedorismo no setor público ainda é um conceito em construção, polissêmico, complexo e pouco explorado. (MORAIS et al., 2015). Ele precisa coexistir com os pressupostos legais da administração pública, como salienta Meirelles (1989), e diferente do setor privado, no qual o empreendedor possui liberdade para agir, já o empreendedor público deve fazer apenas o que a lei lhe permitir.

Compreende-se, portanto, sob essa perspectiva, é na figura do diretor que se concentram as responsabilidades sobre o andamento e funcionamento da escola, sobretudo com relação aos processos de ensino-aprendizagem, uma vez que é na atribuição assumida pelo diretor escolar que recai a responsabilidade pelas decisões, de modo a fazer com que a escola atinja melhores resultados. (LÜCK, 2009). Isto posto, considera-se importante a necessidade em se criar condições para que os gestores, na tentativa de responder às questões de ordem administrativo-pedagógicas, estabeleçam prioridades sobre os princípios de suas funções, visto que poderão fazer frente na busca por melhores resultados junto aos processos ensino-aprendizagem. Por analogia, pode-se considerar o importante papel que desempenham na estrutura social comum à sociedade. Pelo fato de os gestores estarem à frente em quase todas as tomadas de decisões que acontecem na escola – desde a busca pela identificação de oportunidades, até a organização de recursos e estruturação de lideranças para solucionar problemas – a autonomia que lhe é conferida se constitui como parte imprescindível das ações do empreendedorismo social, na qual parte das suas concepções se constituem por meio de ações de criação de impacto de social, econômico relevante definido pelos autores Melo, Froés (2002), “das pessoas e da sociedade”.

Para Valadares e Emmendoerfer (2015), Valadares et al. (2012) e Morris e Jones (1999), isso se daria a partir de uma visão clara do gestor compreendido em seu papel empreendedor no setor público, por intermédio da exploração de oportunidades para ofertar práticas gerenciais, produtos ou serviços inovadores, os quais criam valor para o cidadão. Para tanto, o empreendedor precisa compreender as peculiaridades do setor público, principalmente, as limitações oriundas dos aspectos legais, orçamentários, políticas públicas e políticas envoltos nas suas ações; ele precisa saber sobre legislação e cumprir a lei.

A esse respeito e sob a égide da perspectiva democrática, a gestão escolar se faz presente como elemento necessário a fim de que a escola contribua com o processo formativo dos estudantes. Assim, essa gestão é exercida por sua equipe administrativa, representada, prioritariamente, por seu diretor e, ainda, supervisores e coordenadores pedagógicos, secretaria e orientadores educacionais, os quais atuam na orientação e formação dos professores e, em sala de aula, pelos próprios docentes. (SILVA; SANTOS, 2012).

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Apesar da tomada de risco constar como característica do empreendedor público, Valadares et al. (2012) entende que esse tópico não seria, totalmente, inerente ao empreendedorismo público. Os recursos oriundos do orçamento público possuem finalidade e programação de uso; assim, seus objetivos não podem suscitar dúvidas quantos aos seus fins. Logo, similar ao setor privado, o empreendedor público é um agente proativo o qual usa a criatividade na execução das suas atribuições. Para Souza, Paiva Jr. e Lira (2011), o empreendedor no setor público será um agente protagonista construído socialmente e no diálogo coletivizado.

A partir de tais reflexões, o empreendedorismo escolar é apontado, na literatura especializada nacional, como fator relevante para o processo de construção e produção de conhecimentos necessários ao fazer docente. (JACOMETTI, 2011). Nesse sentido, a formação com enfoque no empreendedorismo tem influenciado vários estudos e proposições pedagógicas e, sob esse ponto de vista, a necessidade em se promover o desenvolvimento de um perfil empreendedor poderá contribuir com indicadores os quais fundamentam uma gestão escolar de sucesso e, de certa forma, impactar nos resultados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Por conseguinte, o gestor escolar, a partir do compromisso assumido com a qualidade, com vista à formulação de alternativas diante das dificuldades vivenciadas no dia a dia, deverá obter resultados diferentes das demais escolas em geral.

2.4 Empreendedorismo e inovação no ensino

Segundo Plonski (2015, p. 32), a essência da definição de inovação é “tirar a ideia da cabeça e conseguir fazê-la frutificar, gerando algo que outras pessoas possam se beneficiar”. Esse autor evidencia a dificuldade de definir o termo em apenas uma frase, bem como o problema da banalização do tema ao afirmar que muitos alegam que todos os problemas são resultados de falta da inovação. Por outro lado, há um lado positivo nisso, pois o termo perdeu seu aspecto mítico e hoje é acessível a todos. Inovar não é apenas fazer as coisas de forma diferente, é preciso mudar a realidade, frutificar. (PLONSKI, 2015, p. 32).

Quem nunca ouviu a frase “para ser empreendedor é preciso inovar”? A ideia de inovação, atrelada a um estilo comportamental, passa a ser encarada enquanto competência; logo, essa característica está presente no perfil empreendedor, sinalizada por atitudes, as quais envolvem tanto a acreditação, quanto a persistência. Nesse sentido, um conceito que foi amplamente divulgado na década de quarenta, associando-o ao conceito de “destruição

criativa” de Schumpeter, constitui-se nos dias atuais, como posturas que vão desde a uma tomada de decisão até assumir riscos calculados. Para os autores Brandão e Faria (2013), apesar das primeiras tentativas de estudos a respeito da inovação se revelarem enquanto objeto para explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico, focando-se no desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado, este conceito foi ampliado para diversos outros setores, ampliando seus significados, e também sendo utilizado para descrever inovações sociais, inovações dos serviços públicos e na gestão do setor público.

Coelho (2015) alerta para as diversas possibilidades de definir o termo inovação, uma vez que está relacionado tanto aos produtos criados como na forma de prestar serviços, demonstrando que inovação não ocorre apenas no campo da tecnologia, mas em toda forma nova de potencializar resultados, seja no setor público ou privado. Aplicando a inovação no contexto da gestão, aquela ocorre em todo processo permeado por mudanças organizacionais as quais promovam melhorias nos elementos e aspectos institucionais, como políticas, alocação dos recursos, estruturas, e outros, conforme relata Guedes (2015).

Nesse sentido, as pesquisas têm procurado entender a sua natureza, desde os impactos provocados por atividades empreendedoras até sua relevância para a economia, vislumbrando-se certa tendência positiva frente às mudanças observadas. Assim, o empreendedorismo associado à ideia de “inovação” traz conceitos que consideram características democráticas centradas no papel específico do empreendedor. Sendo assim, pressupõe-se que para ser considerado empreendedor não basta apenas lançar-se a uma nova “empreitada”, mas estruturar-se na capacidade que este possa administrar o negócio e torná-lo um sucesso.

Diante desse debate mais amplo, com vista a refletir como o termo popularizou-se e recebe espaços em diversas áreas do conhecimento, sobretudo na educação, busca-se compreender “por que as pessoas empreendem a cada dia mais”? Hoje, compreende-se a ideia do conceito a partir de um processo histórico inerente à trajetória pessoal de cada indivíduo, contudo, discutir e conceber a inovação em seu processo dinâmico significa romper com alguns paradigmas e associá-la aos diversos comportamentos adotados por pessoas dentro ou fora das organizações.

Desenvolver e implantar diferentes propostas é, sem dúvida, um dos importantes papéis da Educação. Sendo responsáveis pelo processo de conhecimento dos alunos, os professores podem, a partir das aulas, implementar ações viabilizadoras as quais possam conduzir os alunos ao melhor aproveitamento dos estudos, o que permite compreender a instituição como “espaço dialógico”. Desse modo, necessita-se conceber um modelo de

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

educação o qual permita estabelecer uma relação entre formação que seja viabilizadora da pesquisa e projetos, além de criar uma cultura institucional de desenvolver e aplicar conhecimentos, tornando os conteúdos muito mais significativos.

À vista disso, empreendedorismo e inovação estão intimamente relacionados, já que um significa a exteriorização do outro, sendo tema de crescente interesse em vários setores. No setor público, o empreendedorismo manifesta-se pelas ações inovadoras e contribui na melhora da prestação dos serviços para a população. Todavia, apesar da importância do empreendedorismo para o setor público, ainda há muito para se desenvolver (VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015).

Assim, entende-se que empreender, no contexto da escola pública, aumenta a capacidade de adaptação dessas organizações e representa impactos positivos na gestão ao superar as dificuldades e agir proativamente em conformidade com a legislação vigente. (GUEDES, 2015; OLIVEIRA, 2012; EYAL; INBAR, 2003).

3 METODOLOGIA

Esse estudo é classificado como qualitativo e exploratório. Como procedimento técnico é uma pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa busca com base em material já publicado, contribuir para formar um entendimento do tema de pesquisa e construir o estado da arte. (GIL, 2010). Como delineamento, para coleta de dados, a pesquisa bibliográfica a qual é executada a partir de material já elaborado e é requisito de quase todos os estudos científicos, mas em algumas situações, como a desse trabalho, pode se realizar pesquisas completas, exclusivamente, com a finalidade bibliográfica. (GIL, 2010). A pesquisa bibliográfica é diferente das atividades de revisão de literatura. Ela exige um conjunto ordenado de procedimento por busca por soluções, a fim de alcançar um esclarecimento ao objeto de interesse na pesquisa, neste caso empreendedorismo no setor escolar, possibilitando maior compreensão, contribuindo com a teoria no campo de interesse, enquanto a revisão bibliográfica é apenas um levantamento e observação de dados. (LIMA; MIOTO, 2007; PIZZANI et al., 2012).

Para identificação e seleção dos materiais que compuseram a pesquisa, foi realizada uma busca sistemática de artigos publicados em português e em inglês sobre o tema: diretor escolar público e empreendedorismo e inovação. A revisão sistemática contribui para guiar

projetos de pesquisa, indicar novas direções para futuras investigações, identificar o estado da arte em determinada área. (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A busca foi realizada em cinco etapas. Na primeira, foram identificadas, após leitura de diversos materiais sobre o tema, palavras-chave que pudessem ser utilizadas para nortear as buscas. Depois, essas palavras compuseram conjuntos com duas palavras. Na terceira etapa, foram selecionadas as bases para efetuar as atinentes pesquisas. Na quarta etapa, escolheram-se algumas revistas para complementar as buscas realizadas nas bases de dados. Na última etapa, foram executadas as buscas. Essas etapas são descritas a seguir:

- 1) após consultar vários materiais, foram identificadas as seguintes palavras-chave: empreendedorismo, empreendedor, gestão escolar e diretor escolar e as suas respectivas denominações para o inglês. Observou-se que em inglês o termo mais usado para designar diretor é: Principal;
- 2) compuseram-se oito pares de palavras-chave: (i) empreendedorismo e gestão escolar, (ii) empreendedor e gestão escolar, (iii) empreendedorismo e diretor escolar, (iv) empreendedor e diretor escolar, (v) gestão escolar e empreendedorismo, (vi) gestão escolar e empreendedor, (vii) diretor escolar e empreendedorismo, e (viii) diretor escolar e empreendedor;
- 3) selecionaram-se as seguintes bases de dados para busca dos materiais: Google Scholar, Web of Science, Scielo e os periódicos da Capes;
- 4) selecionaram-se algumas revistas nacionais, cujas áreas fossem pertinentes ao tema: Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Ciências da Administração, Revista Ágora, Revista Ciências Administrativas, Revista de Administração do UNISAL, Revista da Micro e Pequena Empresa, Revista de Administração (USP), Revista de Administração Mackenzie;
- 5) por fim, foram realizadas as buscas com as palavras-chave nas respectivas bases e nos periódicos, entre os meses de março e abril de 2016. Ao final, identificaram-se 30 artigos, 20 em português e 10 em inglês.

Os resultados das análises dos artigos selecionados são apresentados no próximo tópico.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MATERIAL EMPÍRICO

Inicialmente, procedeu-se uma avaliação cuidadosa nos 30 artigos selecionados pela revisão sistemática. Dos 20 artigos em português, 12 foram descartados, uma vez que não

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

apresentavam contribuições significativas para o objetivo do estudo; por isso, a quantidade desse grupo diminuiu para 8, ao passo que em inglês foram selecionados 5 artigos, já que 5 foram descartados, conforme Tabela 1.

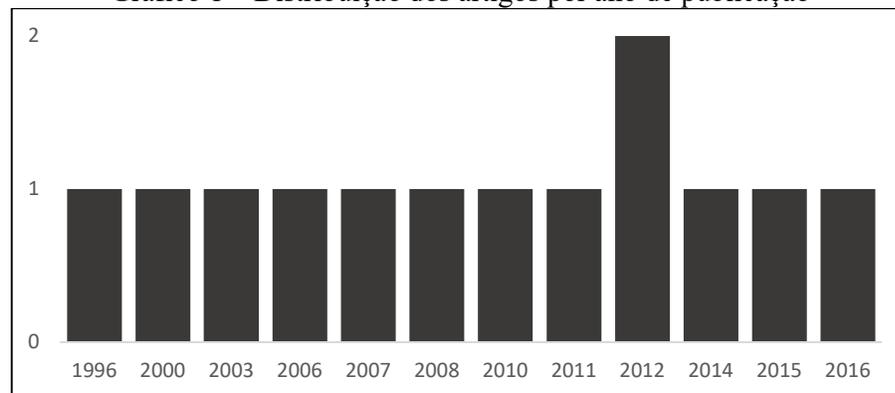
Tabela 1 – Destaque dos autores dos artigos em inglês

| Ano | Origem | Autores |
|------|--------|------------------------|
| 1996 | I | Boyett (1996) |
| 2000 | P | Luck (2000) |
| 2003 | I | Eyal e Inbar (2003) |
| 2006 | P | Iannone (2006) |
| 2007 | I | Eyal (2007) |
| 2008 | I | Currie et al. (2008) |
| 2010 | P | Abrucio (2010) |
| 2011 | P | Silva (2011) |
| 2012 | P | Oliveira (2012) |
| 2012 | P | Santos e Silva (2012) |
| 2014 | P | Rosa (2014) |
| 2015 | P | Lizote (2015) |
| 2016 | I | Attali e Yemini (2016) |

Fonte: Os autores (2018).

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos artigos ao longo do tempo, observa-se a longevidade na discussão e a sequência de publicações, o primeiro artigo é de 1996 e o último de 2016. Além disso, um único autor é citado duas vezes: Eyal (2007), na primeira vez, de modo acompanhado e, na segunda, individualmente. No entanto, apesar da continuidade nos trabalhos, com destaque para o ano de 2012 com duas publicações, a quantidade de títulos selecionada é pequena – 13 artigos.

Gráfico 1 – Distribuição dos artigos por ano de publicação



FONTE: Os autores (2018).

Para proceder as discussões sobre empreendedorismo na gestão escolar, os artigos selecionados foram organizados por ano e por origem de publicação – nacional ou internacional, de

acordo com a Tabela 2. Para o grupo nacional, a partir das considerações de Lück (2000), entende-se empreendedorismo como a capacidade para a ação – o diretor precisa decidir e assumir riscos sobre as suas decisões. Para Iannone (2006), Silva (2011) e Oliveira (2011), o empreendedorismo é um conteúdo complementar a formação do gestor escolar. Abrucio (2010) afirma que o empreendedorismo no setor escolar é limitado por leis e normas e o diretor possui pouca autonomia, entretanto, além disso, ele aponta que nas escolas em que os diretores são considerados empreendedores, essas alcançaram melhores resultados.

Para Santos e Silva (2012), o diretor empreendedor deveria ser persistente e determinado, além de motivar outras pessoas para que contribuíssem com o sucesso de seus objetivos organizacionais. Para Lizote et al. (2015), ele precisaria possuir o senso de comprometimento, planejamento e monitoramento, independência e autoconfiança. Segundo Rosa (2014), o diretor empreendedor proporia e exploraria com sucesso novas ideias, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Destaque dos autores dos artigos em português

| Autor (res) | C | Destaques |
|-------------------------|----------|---|
| 1 Luck (2000) | Sim | Para melhorar o sistema de educação é necessário qualificar as habilidades do Diretor. O diretor precisa de autonomia, ser empreendedor e ser proativo, porque sem ação nada é realizado. |
| 2 Iannone (2006) | Sim | Para melhorar a qualidade da educação seria necessário novo formato de gerenciamento escolar. Um desses requisitos seria a habilidade do diretor como um empreendedor social. O diretor deveria articular a proposição de novos projetos de interesse da comunidade acadêmica. Empreendedorismo seria uma habilidade derivada da liderança. |
| 3 Abrucio (2010) | Sim | Atitude empreendedora significa realizar as atividades pré-definidas pelas instâncias superiores, mas busca por alternativas para lidar com problemas e propor soluções além do senso comum. O modelo de gestão escolar está de mudança para um modelo mais descentralizado e com mais autonomia. |
| 4 Silva (2011) | Sim | O diretor deveria agir como um articulador e condutor de um processo de decisão coletivo. O diretor empreendedor seria o responsável para promover a mudança no ambiente escolar e gerenciar eficazmente os recursos. |
| 5 Oliveira (2012) | Sim | O diretor deveria realizar as suas atividades diárias com uma visão empreendedora e aplicar nas ações administrativas e pedagógicas atitudes empreendedoras – como criatividade, persuasão e inovação. |
| 6 Santos e Silva (2012) | Sim | A escola passa por um processo de mudança: democratização e descentralização, assim, para responder a essa demanda, é necessária uma gestão empreendedora. |
| 7 Rosa (2014) | Sim | O diretor presta um importante papel na melhoria da qualidade da educação. Assim, ele precisa de habilidades para lidar com esse |

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

| | | | |
|---|---------------|-----|---|
| 8 | Lizote (2015) | Sim | desafio, como ser empreendedor e inovador. É importante discutir o empreendedorismo na gestão escolar. O Gestor empreendedor seria um agente inovador. |
|---|---------------|-----|---|

FONTE: Os autores (2018).

Legenda: C – Contribui para o estudo da gestão escolar empreendedora.

Em suma, o empreendedorismo é um conjunto de habilidades complementares ao modelo de gestão, uma vez que o diretor necessita atuar em novas demandas, cujos cenários serão mais autônomos e descentralizados. Já que a gestão da escola lida com algumas dinâmicas sociais, enquanto articula a construção do ambiente educacional, os diretores devem ter uma visão holística – a partir das partes do todo e do todo para as partes – eles precisam entender que suas ações presentes terão repercussões no futuro da comunidade escolar. Eles têm que pensar no coletivo e promover o bem-estar da sociedade. (OLIVEIRA, 2012).

Depois de finalizar a análise dos artigos em português, passou-se para avaliação dos artigos em inglês, conforme Tabela 3. Segundo Currie et al. (2008), o espírito empreendedor enfatiza mais o processo de inovação do que a própria inovação em si. Não obstante, esse processo seria limitado pelas dificuldades de se lidar com a intolerância de propensão ao risco no setor público – o fracasso. O gestor escolar empreendedor precisa, juntamente com os demais agentes políticos – de setores superiores – encontrar mecanismos para diminuir o risco. Para Eyal (2007) e Boyett (1996), o diretor não possui autonomia; assim, a centralização orçamentária e a falta de recursos dificultam a inovação; no entanto, um diretor proativo pode superar essas dificuldades sem desrespeitar as normas e os sistemas de controle. (EYAL; INBAR, 2003).

Tabela 3 – Destaque dos autores dos artigos em inglês

| | Autor (res) | C | Destaques |
|---|----------------------|----------|---|
| 1 | Boyett (1996) | Sim | O empreendedor é um agente que serve a sociedade. O diretor tem a responsabilidade de buscar satisfazer os interesses dos estudantes e da sociedade. |
| 2 | Eyal e Inbar (2003) | Sim | Apesar de que as decisões importantes sobre a gestão escolar são centralizadas em escalões superiores do governo, a existência de empreendedorismo na escola pública é possível. |
| 3 | Eyal (2007) | Sim | O espírito empreendedor leva o diretor a tomar a iniciativa, ser inovador, influenciar seus subordinados e é importante para melhoria do sistema de ensino. |
| 4 | Currie et al. (2008) | Sim | O empreendedorismo no setor público seria o resultado da combinação das ações de três agentes: gestor, político e partes interessadas. O empreendedor identificaria oportunidades para inovação e criaria um ambiente favorável para apoiar a sua |

| | | | |
|---|------------------------|-----|---|
| | | | implementação, bem como para a mitigação de riscos na gestão dos recursos públicos. |
| 5 | Attali e Yemini (2016) | Sim | Apresentaram uma definição operacional para o empreendedorismo na educação, para facilitar estudos sobre o assunto. |

Fonte: Os autores (2018).

Para Attali e Yemini (2016), a gestão escolar empreendedora seria realizada por meio de uma visão baseada na identificação das necessidades ou dos problemas inerentes ao sistema de educação, os quais constituiriam oportunidades para serem resolvido de uma forma inovadora por meio da formulação de metas e ações para cumpri-los com a adição de valor ao sistema Educação.

Em resumo, o trabalho com o empreendedorismo no setor público deveria se destacar por intermédio da inovação e, assim, na Educação, encontraria um campo fértil para se projetar. Porém, mesmo o gestor ocupando certo nível hierárquico dentro da organização escolar, muitas vezes, devido aos “arcabouços normativos” em que se encontra, há dificuldades em se colocar em prática suas iniciativas e acabam, por vezes, replicando certas condutas por acreditarem que tais experiências promovidas em outros setores ou organizações, poderão lhes servir de aporte para lidar com as adversidades encontradas em sua gestão.

Todavia, Plonski (2015) entende que inovação é tirar a ideia da cabeça – criar – e implementá-la de modo que beneficie outras pessoas – disseminar. Nesse sentido, atribui-se ao papel da inovação algo peculiar, dirigido ao próprio público em específico, uma vez que uma realidade escolar nunca possui particularidades específicas e inovar, nesse segmento, pressupõe que tais agentes conheçam de fato a realidade onde estão inseridos, para então poder intervir de forma efetiva. Nesta perspectiva, identificar, selecionar e executar boas ideias para inovação é uma missão desafiadora do gestor público (GUEDES, 2015); por isso, acreditamos na figura do empreendedor público, pois ele seria o agente responsável por novas formas de agir.

Potts e Kastle (2010) concluem que o modelo de inovação para o setor público deveria se basear em experimentos científicos bem construídos e suas consequências, em vez de aventuras empreendedoras bem gerenciadas. Desse modo, partem da hipótese de que a inovação pode ser reproduzida e neste âmbito, contrapõe-se à ideia de Plonski (2015) como algo genuíno. Entretanto, sendo a inovação inspirada ou não em outras realidades ou pesquisas, destaca-se a figura do gestor enquanto implementador de todo o processo e, dessa maneira, atribui-se peso significativo sobre o seu papel enquanto facilitador nas negociações.

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Assim, os autores sugerem que o processo de inovação no setor público seja mais articulado do que no setor privado, visto que está atrelado ao processo político e dependente da linha hierárquica e de discussões – persuasão – entre as diversas partes interessadas, porém o processo de inovação deve contar com uma equipe a qual esteja envolvida em todas as ações na escola e ainda ser incentivado para que as pessoas busquem soluções criativas na resolução de problema no campo da educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa possibilitou identificar os trabalhos que associaram os temas gestão escolar e empreendedorismo, bem como discutir sobre essas temáticas atreladas à proposta de inovação no setor público. Como esses temas emergiram em campos diferentes – o empreendedorismo na área econômica e empresarial e a gestão escolar na área de públicas e do ensino –, a sua aplicação em conjunto ainda é recente, contudo entende-se que a aplicação do empreendedorismo poderia contribuir para a melhoria da gestão nas unidades escolares.

Entre os diversos fatores que norteariam os resultados positivos das escolas, como as políticas públicas local, estadual e federal; o contexto socioeconômico da região da escola; as características individuais, sociais e econômicas dos alunos e dos seus familiares; e, a formação e ação do corpo docente e da equipe pedagógica, encontra-se a figura do diretor. Ele é o responsável pela unidade escolar e pela implantação das diretrizes definidas pelas instâncias superiores. Logo, na execução das suas atividades, os diretores deparam-se com diversos desafios e problemas inerentes a sua rotina de trabalho e que, muitas vezes, precisa contar com o apoio da equipe para conseguir atingir aos resultados. Consequentemente, passa a ser o principal incentivador e mobilizador da comunidade escolar. Por isso, considera-se que é por meio de uma gestão empreendedora, a qual congregaria atitudes, comportamentos e habilidade, o diretor como agente proativo poderá contribuir com a busca de resultados positivos na escola.

O empreendedorismo, nesta perspectiva, seria um processo conduzido por uma pessoa proativa e comprometida com resultados. Por meio desse processo, o gestor escolar público empreendedor buscaria resolver os problemas e sanar as necessidades da sua unidade escolar com a implementação de ideias inovadoras. Ele não se limitaria a seguir as orientações e as determinações dos líderes superiores, mas buscaria o envolvimento de outras pessoas, as quais o ajudaria a alcançar resultados profícuos no processo inovativo, sem, no entanto, contrariar o ordenamento legal, os mecanismos de controle e o respeito à hierarquia. Essa deferência às

normas limita a disseminação do empreendedorismo, porém não impede a sua realização. As inovações no setor público, geralmente, são mais de cunho incremental do que, necessariamente, inovações radicais.

Entretanto, esse processo é inerente a riscos, ou seja, de se alcançar resultados indesejados. No setor público, assumir risco pode soar “intimidador”, uma vez que os órgãos de controle ainda entendem que o gestor público precisa ser responsabilizado pelas atitudes de insucessos relativas às demais ação/projeto inovador. Isopor conseguinte, o risco precisa ser amenizado e compartilhado com outras autoridades, a fim de se diminuir a responsabilidade individual. Nesse contexto, o empreendedor público precisa de conhecimento do ordenamento jurídico e de competência de persuasão para mobilizar outros interessados a participar do processo inovador – superiores e colaboradores. Persuasão é entendido como a habilidade para, deliberadamente, angariar apoio das pessoas que estão envolvidas diretamente ou indiretamente na realização dos projetos da escola. Ressalta-se ainda que no ambiente escolar público, o diretor possui pouca ou nenhuma liberdade para formação da sua equipe de colaboradores, já que os colaboradores em sua maioria são concursados.

Em suma, entende-se o empreendedorismo no setor escolar público como sendo mais um processo coletivo e político do que um conjunto de ações individuais. O diretor é o protagonista do processo inovador, no entanto ele precisa envolver e convencer as diversas camadas da sociedade relacionadas direta ou indiretamente no processo empreendedor. A expansão do empreendedorismo no setor escolar requer uma mudança cultural na sociedade. É preciso debater e encontrar mecanismo de estímulo, já que risco de insucesso é inerente ao empreendedorismo, não existe a certeza do sucesso, todavia se os resultados alcançados forem positivos, trarão ganhos significativos à sociedade e para a comunidade escolar. Antes de concluir, ressalta-se que esse trabalho apresenta como limitação, apesar da realização da busca sistemática, o número reduzido de artigos e/ou ausência de algum artigo relevante, o que não inviabilizou alcançar os objetivos pretendidos.

Salienta-se que apesar do esforço aplicado para identificar o maior número possível de artigos relevantes sobre o tema da pesquisa, entende-se que o presente estudo apresenta limitações, dado ao reservado número de documentos avaliados nesse artigo, considerando o escopo da revisão. Assim, sugere-se como trabalhos futuros a realização de pesquisas as quais possam verificar a possibilidade de se amenizar o risco no setor público; analisar as escolas que conseguiram alcançar melhoria nos indicadores de avaliação da qualidade de ensino – como IDEB e Prova Brasil – e associar o desempenho da escola com o trabalho do diretor; por fim, avaliar a aplicação dos comportamentos éticos para o empreendedor escolar público.

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

Outro ponto que merece atenção para pesquisas futuras é sobre a Inovação no setor público; esse tópico apareceu nos resultados dessa pesquisa e remonta os primórdios dos estudos de empreendedorismo, porém, no setor público, ele comporta-se de modo diferente em relação ao setor privado. Portanto, avaliar mais detalhadamente as peculiaridades da inovação no setor público e as suas implicações para a gestão escolar pública empreendedora a partir dos trabalhos de Brandão e Bruno-Faria (2013) e Vries, Bekkers e Tummers (2015).

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. Fundação Victor Civita. **Estudos e pesquisas educacionais**, v. 1, p. 211-240, 2010.

ATTALI, M. O.; YEMINI, M. Initiating consensus: stakeholders define entrepreneurship in education. **Educational Review**, p. 1-18, 2016.

BOYETT, I. The public sector entrepreneur - a definition. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 2, p. 36 – 51, 1996.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, fev., 2013.

COELHO, F. S. Inovação: afinal, o que é inovar na gestão e políticas públicas? **Revista Prêmio Mario Covas**. p. 46-49, 2015.

CURRIE, G. et al. Entrepreneurial leadership in the English public sector: paradox or possibility? **Public Administration**, v. 86, n. 4, p. 987-1008, 2008.

EYAL, O.; INBAR, E. D. Developing a public school entrepreneurship inventory. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 9, n.6, p. 221 – 244, 2003.

EYAL, O. Governmental sponsorship as a mechanism restricting school entrepreneurship. **Educational Planning**, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2007.

FILION, L, J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, p. 05-28, abr./jun., 1999.

FRANÇA, C. M.; FREIRE, FREIRE, G. G.; OLIVEIRA, J. Ações empreendedoras de sucesso: discutindo o perfil do gestor escolar. In. III SEA Simpósio Nacional de Ensino e Aprendizagem Atualidades, Prospectivas e Desafios, 2016, Londrina, **Anais...** Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUEDES, L. F. A. Não queremos heróis. O papel da liderança para a inovação no setor público. **Revista Prêmio Mario Covas**, p. 42-45, 2015.

IANNONE, L. R. A organização escolar em novas versões. **Revista Científica e-curriculum**. ISSN 1809-3876, v. 1, n. 2, 2006.

LAVIERI, C. Educação ... empreendedora? In: LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora: conceitos, métodos e práticas**. Rio de Janeiro: Câmpus, 2011.

GESTÃO ESCOLAR EMPREENDEDORA: ALGUMAS EVIDÊNCIAS

LIMA, T.C.S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

LIZOTE, S. A. et al. Gestão escolar municipal: um estudo sobre as competências empreendedoras dos diretores. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12, Resende: RJ, **Anais...** Resende: XII SEGeT, 2015.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. p. 17.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R. & K. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. Entrepreneurship training and strengthening entrepreneurial performance. **Final Research Report**, Boston: MSI, 1999.

MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**. Van-Nostrand, Princeton, 1961.

MORAIS, M. C. A. et al. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, 2015.

MORRIS, M. H.; JONES, F. F. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 71-91, 1999.

OLIVEIRA, N. A. A. Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 2, n. 3, 2012.

OLIVEIRA, J.; FRANÇA, C. M.; LIMA, C. P. Contribuições para a Melhoria da Qualidade do Ensino a Partir do Comportamento Empreendedor do Diretor de Escolas Públicas Municipais. In: IV Simpósio de Ensino, Linguagens e suas Tecnologias – SELITEC, 2017. Londrina. **Anais...** Universidade Norte do Paraná, 2017.

PARO, V. H.. **Diretor escolar: educador ou gerente**. Cortez Editora, 2015.

PIZZANI, L. et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. RDBCI, v. 10, n. 1, p. 53-66, 2012.

PLONSKI, G. A. Entrevista com o Professor Dr. Guilherme Ary Plonski. **Revista Prêmio Mario Covas**, p. 32-35, 2015.

POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: What's next?. **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.

ROSA, J. P. A qualidade do gestor da escola de qualidade. **Revista Competência**, v. 1, n. 1, 2014.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter.** São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, fev. 2007.

SANÁBIO. M. T.; MAGALDI. C. A.; MACHADO. C. S. Gestor escolar empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2017.

SANTOS. Z. M. M. L.; SILVA. L. F. Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do Estado de Pernambuco. **Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales**, v. 8, n. 1, p. 81-100, 2012.

SEBRAE. **SEI: empreender** / Silvana Bernardes Rosa, consultora educacional Maria Lucia Scarpini Wickert. Brasília: SEBRAE, 2012.

SILVA. J. M. A. P. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, p. 211-230, 2011.

SOUSA: J. L.; PAIVA JUNIOR. F. G.; LIRA. Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.

SOUZA. Â. R. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. **InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação-UFMS**, v. 13, n. 25, 2016.

SOUZA, E.L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade, In: SOUZA, E. L. de C.; GUIMARAES, T. de A. (Org.). **Empreendedorismo além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L.; ALVES, R. C. M.; MORAIS, C. A. (2012). O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. ENANPAD. In: **ENCONTRO NACIONAL**.

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012.

. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

VRIES. H.; BEKKERS. V.; TUMMERS. L. **Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda**. Public Administration, 2015.