

ARTIGOS

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA DA
QUALIDADE DO ENSINO FUNDAMENTAL
A PARTIR DO COMPORTAMENTO
EMPREENDEDOR DO DIRETOR DE ESCOLAS
PÚBLICAS MUNICIPAIS****CONTRIBUTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF
THE QUALITY OF ELEMENTARY TEACHING
FROM THE ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR
OF THE DIRECTOR OF MUNICIPAL PUBLIC
SCHOOLS****Jair de Oliveira****jair37@gmail.com**

*Professor do PPGEN - da
UTFPR - Londrina e do DACHS
- UTFPR - Cornélio Procópio -
PR - BR.*

Creuza Martins França**cleo_martinsfranca@hotmail.com**

*Mestra em Ensino pelo
Programa de Mestrado
Profissional em Ensino de
Ciências Humanas, Sociais e da
Natureza (PPGEN) da UTFPR-
LD. Supervisora acadêmica em
Centro Universitário Filadélfia
(UniFil). Londrina - PR - BR.*

Cristhiane Pereira de Lima**cris_limamagri@hotmail.com**

*Especialização em Ensino e
Tecnologia pela Universidade
Tecnológica Federal do Paraná,
Câmpus Londrina. Graduando
em Administração pela Univer-
sidade Estadual do Norte do
Paraná e Coordenador da Incu-
badora de Inovações Tecnológi-
ca da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná (UTFPR),
Câmpus Cornélio Procópio -
Procópio - PR - BR.*

RESUMO

Este artigo buscou avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas em uma microrregião do norte do estado do Paraná. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, delineada por meio de estudo de caso e organizada em duas etapas: na primeira, participaram quatro escolas, quando analisadas e selecionadas duas delas, para participarem da segunda etapa, considerando os desempenhos dessas duas unidades no IDEB. Os resultados da segunda etapa mostraram que, apesar de o tema empreendedorismo não ser abordado diretamente nas discussões sobre gestão das escolas públicas municipais, observou-se que os seus pressupostos estavam presentes no cotidiano dos diretores, principalmente, para as características comportamentais associadas ao comprometimento e à persistência. Assim, respeitando as tipicidades e as devidas adequações, entendeu-se que é possível aplicar os pressupostos do empreendedorismo à gestão das escolas públicas municipais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Setor Público. Diretor escolar. Escola Pública Municipal. Ensino Fundamental.

ABSTRACT

This paper aims to evaluate the presence of entrepreneurial behavior in the work of principals of public elementary schools, located in a microregion of the northern state of Paraná. It is a qualitative research, outlined through case study and organized in two stages. In the first stage, four schools participated, then two of them were analyzed and selected to participate in the second stage, considering the performances of these two units in IDEB. The results of the second stage showed that, although the entrepreneurship theme was not directly addressed in the discussions about management of municipal public schools, it was observed that its assumptions were present in the principals' routine, mainly for the behaviors associated with characteristics of commitment and persistence. Thus, respecting the typicalities and appropriate adaptations, it is understood that it is possible to apply the assumptions of entrepreneurship to the management of municipal public schools.

Keywords: Entrepreneurship. Public sector. School principal. Municipal Public School. Elementary School.

1 INTRODUÇÃO

Entre os diversos fatores que norteiam os resultados positivos das escolas nos indicadores de qualidade no ensino, como as políticas públicas local, estadual e federal; o contexto socioeconômico da região da escola; as características individuais, sociais e econômicas dos alunos e de seus familiares; a formação e a ação do corpo docente e da equipe pedagógica, encontra-se a figura do diretor. O trabalho do diretor faz a diferença para a escola alcançar resultados positivos na qualidade do ensino (RIGHETTI, 2015); por isso, é importante o estudo do trabalho do diretor (MEDEIROS *et al.*, 2014a; MEDEIROS *et al.*, 2014b).

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas pú-

blicas do ensino fundamental, localizadas em uma microrregião do estado do Paraná. Justifica-se a sua realização, pois o empreendedorismo poderia contribuir para a compreensão dos fatores e dos comportamentos que propiciariam aos diretores extrapolar a sua atuação para além da realização das atividades administrativas e pedagógicas normativas e rotineiras (OLIVEIRA; FRANÇA; SILVA, 2018).

Nesse íterim, em vez de se desprezar, previamente, as práticas de gestão oriundas do cenário privado, como o empreendedorismo e as suas relações com outros referenciais teóricos, como o capital social, poder-se-ia discutir a eficácia desses formatos para a gestão escolar (SANÁBIO; MAGALDI; MACHADO, 2017). Dessa forma, como proceder aos ajustes necessários para essa transposição, em que gradação, em quais amoldamentos e quais seriam os cuidados necessários? (OLIVEIRA, 2011; ABRUCIO, 2010; SILVA, 2011; VALADARES; EMENDOERFER, 2015).

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, delineada por meio de estudo de caso e organizada em duas etapas. As unidades escolares participantes desse estudo foram selecionadas entre aquelas com rendimento escolar em destaque na sua região de atuação, e como parâmetro para a indicação da qualidade do ensino, foi utilizado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Na primeira, participaram quatro escolas, momento em que foram analisadas e selecionadas duas escolas para participarem da segunda etapa, considerando os desempenhos dessas escolas no IDEB. Assim, na sequência, será apresentado o referencial teórico que norteou esta pesquisa, após os procedimentos metodológicos, depois o trabalho de campo e as discussões dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIRETOR ESCOLAR E SISTEMAS DE AVALIAÇÕES

Nesse tópico, serão apresentadas as

discussões sobre o diretor escolar e os sistemas de avaliações. Embora a gestão escolar seja exercida por uma equipe, o foco desse trabalho é a figura do diretor escolar.

2.1.1 Diretor Escolar

Gestão escolar é o trabalho da equipe administrativa – direção, supervisão e coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria da escola – para realização das finalidades, dos princípios, das diretrizes e dos objetivos educacionais (BOCCIA, 2011; LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2004). Segundo Oliveira, Vieira e Augusto (2014), para o Ministério da Educação, a gestão escolar é entendida como a organização e o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros e tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos.

No Brasil, a gestão escolar é exercida sobre a égide da democracia. Assim, a Constituição Federal, em seu artigo 206, nos itens VI e VII, assegura que a gestão do ensino público deverá ser democrática e com padrão de qualidade, bem como especificado no artigo Art. 3º, Inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/1996.

Entre os membros da equipe de gestão, é na figura do diretor escolar que recai a responsabilidade pelas decisões, de modo a fazer a escola atingir seus resultados (LÜCK, 2009). Para Lück (2009, p. 17), o diretor ou diretora escolar é o profissional a quem compete a liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam (escola). Para Souza e Gouveia (2010), o diretor é o representante legal da escola pública municipal, e o seu trabalho, geralmente, não é conexo a um cargo, mas, sim, a uma função a ser desempenhada por ele, a qual é associada a três dimensões: a administrativa, a pedagógica e a política.

Conforme Sá Filho *et al.* (2019), a dimensão administrativa é a que mais toma tempo do diretor, de maneira que a sua atuação é mais burocrática e menos pedagógica. Ao passo que a dimensão pedagógica, mesmo sendo

considerada por muitos diretores como a mais relevante, recebe menos dedicação e tempo (SOUZA; GOUVEIA, 2010). Apesar de muitos diretores não reconhecerem a dimensão política, ela está muito presente no seu cotidiano (SOUZA; GOUVEIA, 2010) e diferente das demais, a dimensão política seria de iniciativa do diretor e não impositiva pela função (SILVA *et al.*, 2015), e ele atuaria como um agente representante dos interesses da comunidade escolar. (SOTTANI *et al.*, 2018). Em suma, para Souza e Gouveia (2010, p. 175), o trabalho do diretor é de “[...] coordenar a gestão escolar, representar a instituição, responder administrativa e politicamente, zelar, dar suporte e fazer cumprir os objetivos pedagógicos da escola.”

Em sua função, o diretor escolar é cobrado pelo bom desempenho dos alunos e pela boa prestação de serviços pela escola ao cidadão (SOUZA; GOUVEIA, 2010), no entanto, ao mesmo tempo em que a sociedade exige que ele trate com essas demandas, o diretor lida com a escassez de recursos e com a aplicação de conceitos de racionalização e de economia e com a paradoxal situação de busca de resultados com a importância social da escola (SILVA *et al.*, 2015).

Para se alcançar bons resultados, a figura do diretor escolar acumula funções alinhadas a três categorias de gestão escolar, sendo elas (SILVA *et al.*, 2015):

- a) ações administrativas, burocráticas e técnicas;
- b) práticas educacionais e pedagógicas;
- c) habilidade de inovação e envolvimento com a comunidade.

Finalizando, esse tópico, entende-se que a natureza do trabalho do diretor escolar é complexa, revestida de ações administrativas, pedagógicas e políticas e está amparada por habilidade de inovação, a qual contempla a realização de projetos com a participação da comunidade interna e externa (SILVA *et al.*, 2015); desse modo, seria possível abranger as características empreendedoras voltadas para o setor público.

2.1.2 Sistemas de avaliação e o IDEB

Para escolha das unidades escolares, partiu-se do pressuposto de que o desempenho dos alunos, em última instância, é um bom referencial para se avaliar a gestão escolar (ABRUCIO, 2010). Assim, buscou-se por um indicador padrão de avaliação do desempenho dos alunos que pudesse contribuir para a escolha das unidades escolares.

Essas avaliações foram implementadas por meio do Decreto Lei nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), quando o Governo Federal instituiu o Plano de Metas, “compromisso todos pela educação”, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. No seu artigo 2º, alínea II, estabelece a busca por resultados concretos.

Dessa forma, são necessários padrões e critérios nacionais para acompanhar o sistema de ensino no Brasil. Os indicadores são sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. Por exemplo, para saber se a economia do país vai bem, utilizamos, como indicadores, a inflação, a taxa de juros e o nível do desemprego. A variação dos indicadores nos possibilita constatar mudanças (a inflação mais baixa no último ano indica que a economia está melhorando) (Inep-MEC, 2004).

Segundo Castro (2009), com exceção da pós-graduação, o sistema de avaliação da educação no Brasil é recente. Foi a partir do final do século passado (1990), que se começou a desenvolver mecanismos para avaliação da qualidade do ensino brasileiro. Atualmente, o Brasil possui um “complexo e abrangente” sistema de avaliação educacional para os níveis básico e superior (CASTRO, 2009, p. 8). Todas as etapas e os níveis de ensino regular, exceto a educação infantil, sofrem avaliação padronizada, organizada e centralizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (SILVA, 2010). Para o

nível básico, foi constituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e para o ensino superior, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é regido pela Portaria n.º 931, de 21 de março de 2005, e é composto por três processos: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – conhecida como prova Brasil – e a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA). Este último foi incluído, recentemente, pela Portaria nº 482, de 7 de junho de 2013 (BRASIL, 2015). O IDEB é um indicador derivado da Prova Brasil (ANRESC). Ele é calculado a partir da multiplicação da taxa de rendimento escolar (aprovação versus evasão) alcançados no censo escolar e pela nota média do desempenho dos alunos na Prova Brasil (para escolas e municípios), e os seus resultados são divulgados bienalmente, por meio de uma escala de zero a dez pontos (BRASIL, 2015).

Por meio das avaliações dos resultados alcançados no IDEB, as escolas refletem sobre os seus resultados e propõem estratégias para melhorar seus rendimentos escolares, aumento da nota (resultado). Avaliações externas (como o IDEB), em última instância – considerando as tipicidades das unidades escolares – proporcionam um entendimento da realidade escolar e podem estimular aprimoramento na gestão escolar, a fim de superar os baixos resultados ou a manutenção dos bons resultados (MESQUITA, 2012; SILVA, 2010). Assim, é possível atribuir, minimamente, que os resultados positivos alcançados na avaliação externa (IDEB) foram derivados dos esforços da equipe de gestão, equipe pedagógica, professores e demais trabalhadores. (MESQUITA, 2012; PIPOLO, 2010).

Concluindo esse tópico, apesar das críticas e das limitações, o IDEB pode ser utilizado como critério para seleção da escola a ser investigada, pois ele é amplamente reconhecido, é um parâmetro para o estabelecimento de metas e é utilizado para comparar os resultados entre as unidades escolares, municípios e regiões (ALMEIDA; DALBEN; FREITAS, 2013;

CHIRINÉA; BRANDÃO, 2015; SOTTANI *et al.*, 2018). Além disso, entende-se que a ação do diretor é decisiva para a escola melhorar os resultados no IDEB (MESQUITA, 2012; PIPOLO, 2010). Entretanto, esse indicador reflete apenas uma pequena parcela da realidade escolar, dadas as tipicidades, as unicidades e a complexidade inerentes às unidades escolares, bem como o grau de participação e de responsabilidade de todos os envolvidos no contexto escolar (SILVA, 2010).

2.2 EMPREENDEDORISMO NO DOMÍNIO DA ESCOLA PÚBLICA

No setor público, a aplicação do empreendedorismo ou a sua derivação para as organizações – denominadas, entre outras definições, de intraempreendedorismo ou empreendedorismo interno (PARKE, 2011; EMMENDOERFER; VALADARES, 2011) – ainda é incipiente (MORAIS *et al.*, 2015; OLIVEIRA; FRANÇA; SILVA, 2018), porém o empreendedorismo pode contribuir para melhorar a forma de gerir o Estado, uma vez que as demandas do cidadão exigem um estilo de gestão diferente do modelo tradicional (ARANA; SILVA, 2016).

Existe dificuldade de se posicionar o empreendedorismo na gestão escolar, pois ele precisa coexistir com os pressupostos legais da administração pública. Se, no setor privado, o empreendedor possui liberdade para agir, no setor público, o agente empreendedor deverá fazer o que a lei lhe permite (MEIRELLES, 1989). O conceito de Empreendedorismo no Setor Público (ESP) ainda está em construção, e, para a sua correta apropriação, é necessária uma discussão crítica, visto que sua adequação à administração pública é complexa (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Contudo, respeitando as peculiaridades e as limitações provenientes de aspectos legais, de cunho orçamentário e das políticas públicas, sem prejuízos de qualquer ordem, é possível aplicar o empreendedorismo no setor público, com a criação de valor para o cidadão (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; VALADARES *et al.*, 2012). Com isso, há inúmeras limitações no processo de transposição

desse conceito, tanto de ordem de efetividade organizacional, bem como de interesses pessoais – dos agentes públicos – os quais podem sobressair aos interesses da sociedade (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015). Além disso, as características organizacionais interferem no modelo de agente empreendedor, pois o empreendedorismo pode-se desenvolver de modo diferente, dependendo do órgão público (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

O empreendedorismo é um campo polisêmico que envolve diversas áreas, como administração, economia, sociologia, psicologia, antropologia, direito, contabilidade e por que não a pedagogia? (MORAIS *et al.*, 2015). A pedagogia em sua área de especialização, gestão escolar, é ancorada pela promoção de práticas administrativas e pedagógicas, algumas das quais poderiam ser caracterizadas como ações empreendedoras. As discussões sobre o histórico do empreendedorismo estão além do escopo deste trabalho, de acordo com Paiva Junior e Cordeiro (2002) e Verga e Silva (2015). No campo conceitual, o empreendedorismo se desenvolveu a partir de dois enfoques principais de estudos: o econômico e o comportamental. O interesse deste trabalho é com o campo comportamental. Essa linha busca entender as motivações, os comportamentos e as características dos indivíduos empreendedores (FILION, 1999). Segundo Filion (1999), as pesquisas vinculadas aos aspectos comportamentais resultaram em uma importante série de listas de características do comportamento dos indivíduos denominada Características do Comportamento Empreendedor (CCEs), um dos pioneiros nessa linha foi o McClelland (1961). Nessa proposição, os fatores psicológicos conduziram os indivíduos à necessidade de realização, e essa busca contribuiria para o desenvolvimento econômico das sociedades. Para Filion (1999), com o passar do tempo, as pesquisas dos comportamentalistas se distanciaram das convicções da teoria dos traços de personalidades – de que o indivíduo seria detentor de traços empreendedores inatos – e disponibilizaram uma série de listas de características do comportamento dos indivíduos, as quais seriam inerentes aos empreendedores, organizadas em

três conjuntos distintos: (i) realização, (ii) poder e (iii) planejamento. Por 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), utiliza as 10 características empreendedoras oriundas da pesquisa realizada pelo *Management Systems International*, as quais são listadas 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.

Considerando o amplo uso das características empreendedoras de McClelland (1961) para análise do perfil empreendedor, Jacometti, Cruz e Baratter (2011) apresentaram uma proposta de categorização. França, Freire e Oliveira (2016), amparados pelo trabalho de Jacometti, Cruz e Baratter (2011), realizaram uma pesquisa semelhante à proposta desta pesquisa e constataram que o trabalho do diretor escolar, apesar de ser regulamentado e normatizado, possui matizes, as quais poderiam indicar a presença de características empreendedoras. Entre elas, destacam-se a busca por oportunidade (inovação - iniciativa para propor algo novo) e a persuasão, por meio das seguintes ações: 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 integrante da equipe alinhando proposição e gestão de projetos novos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada, quanto à sua natureza, como aplicada, a seu objetivo, como exploratório, à sua abordagem, como qualitativa e, aos seus procedimentos, de estudo de caso (GIL, 2019). Desse modo, os seus proce-

dimentos metodológicos foram pautados em Yin (2016) e Moreira (2011). Essa modalidade de pesquisa, entre outros interesses busca “[...] contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que poderia ajudar a explicar o comportamento humano.” (YIN, 2016, p. 7). Na definição do delineamento desta pesquisa, dois pontos importantes para a pesquisa qualitativa mereceram atenção: a formulação de boas perguntas e o conhecimento do tema de estudo (YIN, 2016).

Como modelo para delinear a lógica nas ligações entre as questões de pesquisa, os dados e as alternativas para analisá-los, foi escolhido o estudo de caso múltiplo (YIN, 2016). Na educação, esse delineamento pode ser usado para um estudo descritivo de uma escola como o todo ou de uma pessoa, em nosso caso o trabalho do diretor. (MOREIRA, 2011). Nessa modalidade, busca-se entender e compreender como os fenômenos ocorrem e por que ocorrem, (MOREIRA, 2011). Além disso, as pesquisas desta natureza exigem uma análise reflexiva dos registros e das evidências, as quais são coletadas de modos diretos ou indiretos, por meio de documentos ou observações pessoais dos entrevistadores (MOREIRA, 2011; PARO, 2010).

Quanto ao objetivo geral, esta pesquisa buscou avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio – PR. Assim, foram realizadas duas etapas de pesquisa, com os seguintes objetivos parciais: na primeira etapa, verificaram-se a existência do comportamento empreendedor e a identificação de ações empreendedoras, ao passo que, na segunda etapa da pesquisa, avaliaram-se como essas ações ocorreram e quais os fatores que alavancaram a sua realização no trabalho do diretor; desse modo, considerando o que foi realizado vinculado ao empreendedorismo, como e por quê?

De tal modo, os dados foram coletados em duas etapas: na primeira, investigaram-se quatro escolas com o IDEB em proeminência na região do estudo; e, na segunda, escolheram-se as escolas que tivessem um IDEB de referência, ou seja,

que superaram a meta em 2013 ou em 2015.

Nas duas etapas, foram seguidos os seguintes procedimentos: escolha das unidades de análise, contatos com as diretoras e agendamento da visita ao local de trabalho delas, elaboração e avaliação do roteiro (protocolo) para conduzir a coleta de dados, análise dos dados e validação.

Para coleta de dados, Yin (2016) aponta que, na pesquisa qualitativa, o mais indicado é se utilizar de um protocolo de pesquisa, no lugar de questionários ou roteiros. O instrumento utilizado na primeira etapa da pesquisa possuía 46 questionamentos, organizado em duas seções e foi concebido para ser aplicado pelo pesquisador. A primeira seção abordou a trajetória educacional e profissional do diretor e, na segunda seção, os de empreendedorismo. Essa segunda seção foi elaborada tendo as dez características empreendedoras de McClelland (1961) como pano de fundo e utilizou-se, como referência para formulação dessa seção do roteiro, o questionário aplicado na pesquisa de França, Freire e Oliveira (2016), o qual foi elaborado a partir das descrições propostas por Jacometti, Cruz e Baratter (2011). A seguir, apresentam-se um exemplo de questões, para um conjunto e uma característica empreendedora:

Conjunto de Realizações:

Característica empreendedora: busca de oportunidade e iniciativa:

- a) como você lida com o estabelecimento de datas (prazos) para realização de suas tarefas?;
- b) como os projetos são propostos na escola? (Qual a participação da direção?);
- c) além das verbas (recursos) destinadas à escola, existem outros meios de arrecadação financeira para ajudar com as despesas? Alguns desses, você propôs ou já existiam na escola? Se sim, explique.

Para as definições operacionais desse trabalho, entendem-se características empreendedoras como um conjunto de comportamentos que seriam externalizados por meio de ações e atividades, de modo que possibilitasse distinguirem-se comportamentos em um *continuum* – de baixo, médio e alto grau de intensidade.

Na análise dos dados da primeira etapa da pesquisa, procederam-se às transcrições literais das entrevistas e à organização das verbalizações em quadros por meio do software Excel, a fim de se comparar às respostas dos diretores com as ações esperadas para a referida característica, conforme exemplo da característica: a busca de oportunidades de iniciativa, apresentada no quadro 1.

Quadro 1 – Exemplo de avaliação das características empreendedoras

Característica	Comportamento esperado	Ação mencionada	Comparação e Classificação grau de intensidade das ações
A Busca de oportunidades e iniciativa	Age proativamente, antecipando os efeitos dos eventos e busca por oportunidades para melhorar as condições da escola e da comunidade interna.	Dados coletados das entrevistas	Baixo Médio Alto

Fonte: adaptado de Jacometti, Cruz e Baratter (2011).

Logo, seguindo essa orientação, os dados foram categorizados, considerando as demais características empreendedoras.

3.1 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA

Para escolher as unidades de análises,

inicialmente, levantaram-se os indicadores de IDEB municipais das 14 cidades localizadas em uma microrregião geográfica no norte do estado do Paraná (IPARDES, 2017). Os dados do IDEB das cidades foram recolhidos do site: <http://ideb.inep.gov.br/>. Para a escolha da cidade, utilizou-se a amostra intencional; nesse

modelo, a intenção é dispor de unidades que, segundo Yin (2016, p. 79), “[...] gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando o seu tema de estudo.” Assim, a cidade de estudo foi escolhida por ser a maior em número de habitantes da sua mesorregião. Ela apresentou, para o ano de 2011, um IDEB de 5 pontos, para

o ano de 2013 de 5,4 pontos e para 2015 de 5,7 pontos. Conforme demonstrado no quadro 2. A cidade alcançou as metas ou conseguiu equipará-la durante esse período. Apesar dessa evolução, o resultado do IDEB de 2015 ficou ligeiramente abaixo da média para o estado do Paraná, que foi de 6,1 pontos.

Quadro 2 – IDEB do município

2011		2013		2015	
IDEB	Meta	IDEB	Meta	IDEB	Meta
5,0	5,1	5,4	5,4	5,7	5,6

Fonte: (BRASIL, 2017, online).

Após a definição do município, procedeu-se a escolha das unidades de análise que participariam do estudo. Foram selecionadas e convida-

das quatro escolas, que apresentaram um indicador de IDEB de destaque entre as unidades municipais, conforme quadro 3.

Quadro 3 – IDEB das escolas municipais

Unidade de análises	2013		2015	
	IDEB	Meta	IDEB	Meta
Unidade de Análise 1 (UA1)	6,0	5,1	5,8	5,4
Unidade de Análise 2 (UA2)	5,0	5,4	6,0	5,7
Unidade de Análise 3 (UA3)	6,6	6,2	6,2	6,5
Unidade de Análise 4 (UA4)	5,9	5,5	5,7	5,8

Fonte: (BRASIL, 2017, online).

O maior IDEB entre as escolas participantes do estudo, em 2013, foi 6,6 pontos e o menor de 5,0 pontos, com exceção de uma escola, as demais superaram as metas, conforme apresentado no quadro 3. No ano de 2015, o maior valor foi 6,2 pontos e o menor 5,7, nessa avaliação, duas escolas não alcançaram as metas nesse ano.

Participaram desta etapa da pesquisa quatro escolas localizadas na microrregião norte do estado do Paraná. As visitas às escolas ocorreram no período de outubro a dezembro de 2016. As visitas foram autorizadas pela Secretaria de Educação Municipal e, previamente, agendadas com os respectivos diretores.

Quadro 4 – Perfil das diretoras

	A	B	C	D
Graduação	Letras	Pedagogia e mais um curso	Pedagogia e mais um curso	Pedagogia e mais um curso
	Pública	Pública	Pública	Pública
	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
Especialização	Psicopedagogia institucional	Psicopedagogia, Educação inclusiva e Neuropsicologia	Orientação e Supervisão Escolar	Supervisão e Orientação e em Psicopedagogia
Experiência no ensino	15 anos	13 anos	30 anos	30 anos
Experiência na direção	2 anos	4 anos	10 anos*	2 anos
Modalidade	Integral	Integral	Integral	Parcial
A escola participa do JEPP1	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: dados da pesquisa.

Notas: * Períodos intermitentes.

1 JEPP - Curso Jovens Empreendedores – Primeiros Passos (JEPP) é uma ação promovida pelo SEBRAE para a fomentar a educação e a cultura empreendedora para cada um dos nove anos do ensino fundamental (SEBRAE, 2019).

Em relação às diretoras participantes na pesquisa, três possuem formação em Pedagogia e uma em Letras. Todas se formaram em escolas públicas, na modalidade presencial. As quatro entrevistadas possuem especialização, e o tempo médio de trabalho na educação/ensino é de 22 anos e, na direção escolar, é de quatro anos e seis meses, apenas uma entrevistada trabalhou na iniciativa privada, mas, atualmente, atua somente na esfera pública. As escolas que elas dirigiam eram em período integral e participavam do programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEEP) em convênio entre a prefeitura municipal com o SEBRAE, consoante demonstrado no quadro 4.

3.2 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

Depois da identificação das ações empreendedoras das diretoras, conforme o tratamento de dados da segunda seção do roteiro de entrevista, realizada na etapa 1 desta pesquisa, buscou-se, por meio de uma entrevista pessoal, verificar como e por que essas ações empreendedoras ocorreram e quais os fatores que alavancaram sua realização no trabalho do diretor,

Quadro 5 – Grau de intensidade

Característica	Intensidade		
	Alto	Médio	Baixo
Busca de Oportunidades e Iniciativa	X		
Persistência	X		
Correr riscos calculados			X
Exigência de qualidade e eficiência		X	
Comprometimento	X		
Busca de informações		X	
Estabelecimento de metas		X	
Planejamento e monitoramento sistemático		X	
Persuasão e rede de contatos	X		
Independência e autoconfiança		X	

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à persuasão, verificou-se que os eventos ou projetos extraordinários das escolas só ocorrem por meio de um grande esforço de mobilização aplicado pelas diretoras. Assim, elas buscam apoio nos pais, nas autoridades e na comunidade externa e, nas condições adversas, pois elas se mostram totalmente empenhadas para

por meio de uma entrevista pessoal.

Participaram dessa etapa da pesquisa as diretoras das Unidades de Análise UA1 e UA2, cujas escolas superaram as metas do IDEB para o ano de 2015, conforme apresentado no quadro 2. Essa etapa da pesquisa ocorreu no mês de junho e julho de 2017. Os resultados dessas etapas são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Da primeira etapa

Foi possível identificar a presença de comportamento empreendedor em diversas ações quando foram realizadas no exercício da função. As características empreendedoras mais vinculadas com essas ações foram a iniciativa e a persistência. Além dessas características, outras duas merecem destaques, já que suas presenças ficaram muito nítidas no cotidiano das diretoras: comprometimento e persuasão, conforme apresentados no quadro 5.

conseguir algo que, muitas vezes, depende totalmente de instâncias superiores. Quanto ao comprometimento, essa característica se destaca entre as demais pelo alto grau de envolvimento das diretoras com a função e com o atendimento às necessidades da comunidade. Nas situações em que as diretoras podem resolver as situações-proble-

ma individualmente, ainda assim, elas consultam toda a equipe, para que, em equipe, decidam pelo melhor caminho a ser trilhado pela escola.

Ressalta-se que as diretoras realizam outras atividades empreendedoras, mas com menor nível de intensidade. Por exemplo, quanto à característica exigida da qualidade e da eficiência, elas desenvolveram ou adaptaram mecanismos para planejamento e monitoramento, como planilhas, quadros de aviso, registro em livros e atas e realização de reuniões periódicas. No entanto, essas atividades são mais de ordem ordinárias – regulares da função de direção – do que associadas a objetivos desafiadores e com alto grau de significados – conteúdos empreendedores, por isso, cinco características receberam apontamentos médios. Quanto a correr riscos calculados, geralmente, as diretoras submeteram os seus projetos aos órgãos consultivos – como a Associação de Pais e Mestres (APM) – de modo a diminuir os riscos e buscar apoio e aprovação para as atividades.

4.1.2 Da segunda etapa

Ao avaliar os resultados dessa fase da pesquisa, verificou-se que, nas proposições para a realização de atividade empreendedoras, a liberdade de ação das diretoras é limitada; geralmente, elas ocorrem por meio de orientações superiores, as quais indicam a necessidade de se fazer os projetos, mas possibilita que elas decidam sobre qual projeto executar e como fazê-lo.

Desse modo, as incidências de ações empreendedoras no cotidiano do diretor escolar não são tão evidentes, das quatro características empreendedoras em evidência na etapa 1 e constante no quadro 4: Iniciativa, Persuasão, Comprometimento e Persistência – para as atividades de iniciativa e de persuasão, não foram encontradas fortes grau de incidências, principalmente, pois, quando da sua realização, elas foram direcionadas para o trato com a Secretaria Municipal de Educação, associadas a atividades rotineiras de relacionamento com superiores.

Por outro lado, constatou-se uma alta intensidade de ações de comprometimento e de

persistência, indicando que, após assumir a responsabilidade sobre um evento, as diretoras aplicaram os esforços necessários para que pudessem alcançar os resultados desejados. Em suma, observou-se a presença de ações empreendedoras; contudo, elas ainda são embrionárias, coexistem com outras responsabilidades e possuem características próprias do cotidiano escolar.

4.2 DISCUSSÕES

Apesar de o tema empreendedorismo não ser abordado diretamente nas discussões sobre gestão das escolas públicas, observou-se que os seus pressupostos estavam presentes no cotidiano das diretoras por meio de ações ou atividades que se assemelham com as características empreendedoras. A realidade das escolas públicas é um campo fértil para propagação do empreendedorismo; verificou-se que são espaços com diversas demandas e que a ação do diretor faz toda a diferença para superar as restrições para implementação de novos projetos, a maioria delas de cunho financeiro/orçamentário e para transformar as dificuldades em oportunidades, em uma clara intenção de contribuir com a melhoria da qualidade do ensino. Entretanto, como conseguir esses resultados diante dessas limitações? É nesse cenário que aflora a habilidade da diretora em alinhar condições para se conseguir mobilizar pessoas para realizar inúmeros eventos e arrecadar recursos financeiros, os quais são aplicados nas atividades da escola. Contudo, essas ações são pautadas no respeito aos ordenamentos legais e na hierarquia e estão um pouco além do citado por Valadares e Emmendoerfer (2015, p. 87), de que “[...] constrói coalizões políticas para usufruir as oportunidades na organização [...]”, entende-se que as diretoras não apenas usufruem das oportunidades, mas agem – lideram – para criar as situações oportunas.

Os resultados apontaram que não foram realizadas ações inovadoras de grande impacto pelos diretores, mas sim, de pequena abrangência; isso não significa a inexistência de comportamento empreendedor, o que ocorre é que

as escolas municipais possuem especificidades que as distinguem dos demais órgãos públicos (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016).

No campo teórico, verificou-se que os diretores exercem um conjunto de ações derivadas dos estudos de empreendedorismo, e que essas ações contribuem, significativamente, para os resultados das escolas, principalmente, no tocante à complementariedade do que é disponibilizado aos alunos e à comunidade, se quiser ir além do senso comum, a iniciativa para isso é da direção. Assim, em última instância, é possível questionar a existência do empreendedorismo nesse setor público, mas os resultados mostraram que os diretores realizam ações, extrapolam a ação ordinária dos diretores, que poderiam ser explicados pelos pressupostos do empreendedorismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi avaliar a presença de comportamento empreendedor no trabalho dos diretores das escolas públicas do ensino fundamental, localizadas na microrregião de Cornélio Procópio – PR, assim foram identificadas, inicialmente, quatro características empreendedoras - iniciativa, persuasão, comprometimento e persistência, - e duas dessas características - comprometimento e persistência - predominaram no cotidiano do diretor de escola pública, nesse aspecto, entende-se que o trabalho do diretor de escola pública municipal é empreendedor, o que implica que o comportamento empreendedor dos gestores contribui para a realização de projetos educacionais inovadores e, conseqüentemente, gera impactos para a melhoria da qualidade do ensino. Assim, acredita-se que, sim, respeitando as especificidades do setor, o empreendedorismo está presente no cotidiano das escolas públicas municipais.

Quanto ao uso do indicador IDEB para a escolha das escolas, entende-se que esse indicador, como qualquer outro destinado à avaliação da qualidade da educação, apresenta imperfeições e limitações; no entanto, apesar dessas situações, o presente estudo apurou que o IDEB é um dos parâmetros utilizados pela equipe de

gestão das escolas para identificar a situação da qualidade do ensino na unidade escolar e propor medidas de melhorias; assim, o IDEB mostrou-se pertinente para a finalidade desse artigo; porém, para outras aplicações, é preciso ponderar a sua real eficácia.

Quando os resultados do IDEB representam pontuações indesejadas, exigem dos diretores a realização de ações para reverter o quadro ou, nos melhores dos casos, para manutenção dos resultados positivos. Apesar de não ser uma ação individualizada do diretor e da escola, a maior carga de responsabilidade sobre os resultados dos indicadores é atribuída ao diretor. Contudo, fica a indagação: como aplicar as mudanças demandadas para a manutenção ou melhoria do IDEB sem os devidos investimentos, sem a autonomia necessária, sem a valorização do trabalho do diretor, da equipe e dos professores, enfim, sem a infraestrutura ideal?

Apesar dessas circunstâncias, o caminho escolhido pelas diretoras é não se intimidar com as dificuldades, quase sempre, ir além das práticas comuns e aplicar um forte senso de comprometimento para envolver a equipe no processo de melhoria ou manutenção dos resultados. Condutas, conforme apontado por Oliveira (2011), de inconformismo com a situação atual. Essa constatação foi importante, pois enaltece ainda mais o papel dessas profissionais – diretoras, pois elas ocupam essa posição em busca de algum reconhecimento e um ideal, mas não em busca de ganhos financeiros. Ser diretora, no atual cenário da educação pública para escolas municipais, é uma escolha abnegável e uma missão profissional – altruísmo, visto que os privilégios do cargo são mínimos, enquanto as responsabilidades são enormes. Esse desprendimento de benefícios financeiros evidencia que existem componentes da gestão escolar que estão além dos requisitos estatutários do cargo. Olhando por essa perspectiva, percebe-se que esses componentes podem ser ligados a diversos fatores, como a recompensa simbólica – *status*, ou como o empreendedorismo.

Assim, compreende-se que a inserção do empreendedorismo no campo de gestão es-

colar é bem-vinda, apesar de, claro, necessitar de investigações mais em profundidade e de ajustes teóricos. O empreendedorismo no setor público progride sob outro prisma, quando comparado ao empreendedorismo tradicional e possui especificidades próprias, em especial na educação municipal.

Concluindo, sugere-se a realização de pesquisas de cunho quantitativo para verificar o grau de intensidade das características empreendedoras em uma amostra relevante de unidades escolares, bem como a replicação desse estudo, qualitativo, em outras cidades da microrregião norte do estado do Paraná. Além dessas sugestões, recomenda-se avaliar como a participação da escola no programa JEEP sensibilizaria outros setores da escola e verificar de que modo a ação política do prefeito afeta a disseminação do empreendedorismo para escola pública. Por fim, apesar de não ser o tema central dessa pesquisa, observou-se que o trabalho do diretor de escola pública municipal, ainda, é pouco valorizado. Essa observação e as constatações levantadas neste trabalho corroboram Valadares e Emmendoerfer (2015), de que o desafio na difusão do empreendedorismo no setor público depende de quem o promove – o agente empreendedor. Neste estudo, ficou evidente que as diretoras priorizam alcançar resultados para a coletividade aos resultados pessoais, por isso, entendemos que a melhoria do ensino perpassa pelo reconhecimento do trabalho do diretor escolar. Por fim, acrescenta-se que este estudo apresenta limitações que impõem restrições para uma generalização dos seus resultados, visto que a cidade escolhida foi intencional e o número de unidades de análise é pequeno, dado o tamanho do universo.

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.
- ALMEIDA, L. C.; DALBEN, A.; FREITAS, L. C. O Ideb: limites e ilusões de uma política educacional. **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 125, p. 1153-1174, dez. 2013.
- ARANA, A. R. A.; SILVA, M. A. Empreender: um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, 2016.
- BOCCIA, M. B. **Os Papéis Assumidos pelos Diretores de Escolas**. São Paulo: Paco Editorial, 2011.
- BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.
- BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programa e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 abr. 2007.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Educação básica**. 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica>. Acesso em: 1 out. 2015.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resultados e metas**. 2017. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/>. Acesso em: 1 out. 2017.
- CASTRO, M. H. G. Sistemas de avaliação da educação no Brasil - avanços e novos desafios. **São Paulo Perspec.**, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009.
- CHIRINÉA, A. M.; BRANDÃO, C. F. O IDEB como política de regulação do Estado e legi-

- timização da qualidade: em busca de significados. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 23, n. 87, p. 461-484, 2015.
- EMMENDOERFER, M.; VALADARES, J. L. Reflexões e Perspectivas acerca da Construção do Conhecimento sobre Empreendedorismo Interno. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 88-117, 2011.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- FRANÇA, C. M.; FREIRE, G. G.; OLIVEIRA, J. Ações empreendedoras de sucesso: discutindo o perfil do gestor escolar. In: SEA – SIMPÓSIO DE ENSINO E APRENDIZAGEM: ATUALIDADES, PROSPECTIVAS E DESAFIOS, 3., 2016, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2019.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores da qualidade na educação**. RIBEIRO, V. M. R.; KALOUSTIAN, S. Brasília, 2004.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). **Mapas**. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micross_mesos_parana.p Acesso em: 1 out. 2017.
- JACOMETTI, M.; CRUZ, G. A.; BARATTER, M. A. Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégia. **Administração de Empresas em Revista**, v. 10, p. 191-206, 2011.
- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**. Princeton: Van-Nostrand, 1961.
- MEDEIROS, M. L. *et al.* Diretor de escola pública: da totalidade a centralidade? **Nucleus**, v. 11, n. 2, p. 69-84, 2014a.
- MEDEIROS, M. L. *et al.* Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 1, 2014b.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais Ltda, 1989.
- MESQUITA, S. Os resultados do Ideb no cotidiano escolar. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 20, n. 76, p. 587-606, jul./set. 2012.
- MORAIS, M. C. A. *et al.* Polisssemias do empreendedorismo no setor público. **REGEP - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 2316-2058, 2015.
- MOREIRA, M. A. **Metodologias de pesquisa em ensino**. São Paulo: Livraria da Física, 2011.
- OLIVEIRA, J.; FRANÇA, C. M.; SILVA, F. M. Gestão escolar empreendedora: algumas evidências. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 17, n. 32, p. 100-121, 2018.
- OLIVEIRA, N. A. A. Diretor Escolar: o empreendedorismo como alternativa de administração educacional. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 2, n. 3, 2011.
- OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, v. 20, n. 43, p. 529-548, 2014.

- PAIVA JUNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Anpad, 2002.
- PARKER, S. C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 19-34, 2011.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, dez. 2010.
- PIPOLO, D. S. M. Círculos de avaliação. Uma forma de dialogar com os resultados educacionais. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 53, n. 3, p. 1-8, 2010.
- RIGHETTI, S. Ação de diretor eleva nota de escola pública em SP. **Folha de São Paulo - Educação**, São Paulo, 19 abr. 2015.
- SÁ FILHO, P. S. *et al.* Entre papéis, sujeitos e sentimentos: o gestor escolar nas instituições de ensino público brasileiras. **Revista Ciências & Ideias**, v. 10, n. 1, p. 25-39, 2019.
- 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.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Educação empreendedora no ensino fundamental**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/educacao-empreendedora-no-ensino-fundamental>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- SILVA, G. A. B. *et al.* Gestão de organizações públicas: uma análise bibliométrica das competências dos gestores escolares. **Temas de Administração Pública**, v. 10, n. 1, 2015.
- SILVA, J. M. A. P. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. **Educação em Revista**, p. 211-230, 2011.
- SILVA, I. F. O sistema nacional de avaliação: características, dispositivos legais e resultados. **Estudos em avaliação educacional**, v. 21, n. 47, p. 427-448, 2010.
- SOTTANI, N. B. B. *et al.* Políticas públicas de formação de diretores de escolas públicas no Brasil: uma análise do programa nacional escola de gestores da educação básica. **Revista arquivos analíticos de políticas educativas**, v. 26, n. 26, 2018.
- SOUZA, Â. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, n. 1, p. 173-190, 2010.
- VALADARES, J. L. *et al.* O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. *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.
- VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. 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.
- VERGA, Everton; SILVA, Luiz Fernando Soares da. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, 2015.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.