NEI DOMICIANO DA SILVA

PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A PRÁTICA DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

TRÊS CORAÇÕES – MG
2022

NEI DOMICIANO DA SILVA

PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A PRÁTICA DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.
Área de Concentração: Gestão, Planejamento e Ensino

Orientadora: Dra Letícia Rodrigues da Fonseca

TRÊS CORAÇÕES
2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR

Silva, Nei Domiciano da
S586p Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do interempreendedorismo na educação básica/ Nei Domiciano da Silva. Três Corações, 2022.
144 f. : il. color.

Orientadora: Dra. Letícia Rodrigues da Fonseca
Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR. Mestrado profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

1. Educação Básica. 2. Formação profissional. 3. Empreendedorismo. I. Fonseca, Letícia Rodrigues da. II. Centro Universitário Vale do Rio Verde – Unincor. III. Título.

CDU:377.8

Ficha sob a responsabilidade técnica de: Vital Lins – CRB 6/3008

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR NEI DOMICIANO DA SILVA, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO.

Aos vinte e cinco dias do mês de março de dois mil vinte e dois, reuniu-se, remotamente, a Comissão Julgadora, constituída pelos professores doutores: Letícia Rodrigues da Fonseca (UninCor/MG), Túlio Silva Sene (UninCor/MG), e Marcelo Ribeiro Silva (UFMS), para examinar o candidato Nei Domiciano da Silva na defesa de sua dissertação intitulada: PROPOSTA DE CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A PRÁTICA DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO BÁSICA. A Presidente da Comissão, Letícia Rodrigues da Fonseca, iniciou os trabalhos às 10h , solicitando ao candidato que apresentasse, resumidamente, os principais pontos do seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores arguiram alternadamente o candidato sobre diversos aspectos da pesquisa e da dissertação. Após a arguição, que terminou às 11h30, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do candidato, tendo chegado ao seguinte resultado: Profa Dra Letícia Rodrigues da Fonseca (APROVADO), Prof Dr Túlio Silva Sene (APROVADO) e Prof Dr Marcelo Ribeiro Silva (APROVADO). Em vista deste resultado, o candidato Nei Domiciano da Silva foi considerado APROVADO, fazendo jus ao título de Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino.

Três Corações, 25 de março de 2022.

Novo título (sugerido pela banca):

_____

_____

Profa Dra Letícia Rodrigues da Fonseca

Prof Dr Tulio Silva Sene

Prof Dr Marcelo Ribeiro Silva

Prof Dr Guilherme Marques Pereira (Suplente externo)

Profa Dra Jocyare Cristina Pereira de Souza Monteiro (Suplente interno)

A todos aqueles que empreendem educando e aos que educam para o empreendedorismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que em sua infinita bondade me concedeu energia para finalizar esse trabalho e me permitiu viver cercado das melhores pessoas possíveis;

À minha esposa, que além de abdicar de seu tempo comigo, nunca deixou de me apoiar;

Ao meu filho, pelo qual todo e qualquer esforço vale a pena;

À Escola Coronel Manoel Dias Ferraz, na pessoa de sua diretora Iara Helena, que abraçou comigo a ideia de que o intraempreendedorismo deve fazer parte da práxis docente;

Às professoras da referida Escola, em especial à Francesca, Francis e Alexandra, que tão gentilmente aceitaram fazer parte desse estudo;

A todos os meus mestres que, ao longo da vida, contribuíram para que eu me tornasse o ser e o profissional que sou;

À Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) e a todos colegas, professores e, em especial, aos meus amigos Jaqueline, Milena e Jonas, por toda nossa união e "estudação";

Aos membros da banca qualificadora – Túlio Silva Sene (UninCor) e Marcelo Ribeiro Silva (UFMG), pela disponibilidade de tempo e pela honra de ser por eles avaliado;

À professora Jocyare Cristina Pereira de Souza, minha grande incentivadora, mentora e a quem tenho o prazer de chamar de amiga;

À amiga Sônia Amélia, pelas incansáveis leituras deste estudo e pelas inúmeras discussões sobre o mesmo;

E, por fim, mas não menos importante, à minha orientadora Prof.ª Dr.ª Letícia Rodrigues da Fonseca pelas intervenções sempre tão pontuais, pela boa vontade e pela paciência. Suas contribuições foram imprescindíveis para o término e a qualidade desse estudo.

A todos, o meu melhor muito obrigado!

“A capacidade de se colocar no lugar do outro é uma das funções mais importantes da inteligência. Demonstra o grau de maturidade do ser humano.”

Augusto Cury

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação das ações e competências empreendedoras..... 27
Quadro 2 – Características intraempreendedoras..... 35
Quadro 3 – Outras características intraempreendedoras..... 36
Quadro 4 – Atitudes mentais criativas..... 41
Quadro 5 – Função dos entrevistados..... 55
Quadro 6 – Codificação das entrevistas..... 57

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão Geral da Gestão de Recursos Humanos de uma IE..... 23
Figura 2 – Etapas do Treinamento 26
Figura 3 – Hierarquia de Codificação..... 54
Figura 4 – Programa de Desenvolvimento Profissional..... 59
Figura 5 – Noção sobre o empreendedorismo..... 63
Figura 6 – Noção sobre o intraempreendedorismo..... 68
Figura 7 – Aplicação dos conceitos na escola/sala de aula..... 71
Figura 8 – Contribuição dos conceitos obtidos na capacitação..... 77
Figura 9 – Liderança 81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BBTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CHA'S	Competências, Habilidades e Atitudes
Cód.	Código
EN	Entrevistador
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional.
PPP	Projeto Político Pedagógico
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UninCor	Universidade Vale do Rio Verde

RESUMO

Considerando a importância do papel do professor na formação de alunos que sejam capazes de atender às necessidades presentes nas diversas áreas de nossa sociedade, torna-se fundamental oportunizar aos educadores qualificações contínuas para o aperfeiçoamento de suas práticas pedagógicas e atualizações direcionadas pelas mudanças que ocorrem no âmbito da educação. Sendo assim, este estudo tem como objetivo principal o de desenvolver um curso de qualificação profissional que possibilite sensibilizar docentes da Educação Básica acerca da importância do intraempreendedorismo em sala de aula e que dê início a um processo de desenvolvimento das competências essenciais para um professor intraempreendedor. Para isso, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva e de abordagem qualitativa em uma Instituição de Educação Básica da cidade de São Lourenço – MG que subsidiou o desenvolvimento do produto técnico-tecnológico deste trabalho. Foram entrevistados os gestores e professores desta escola. Os dados foram analisados por meio da técnica de codificação. Espera-se ao final, que o produto desenvolvido possa favorecer a formação de professores intraempreendedores na escola, lócus deste estudo, bem como em outras Instituições de Ensino.

Palavras-chave: Educação Básica. Formação. Empreendedorismo. Intraempreendedorismo.

ABSTRACT

Considering the importance of the teacher's role in the formation of students who are able to meet the needs present in the different areas of our society, it is essential to provide educators with continuous qualifications for the improvement of their pedagogical practices and updates directed by the changes that occur in the scope of education. Therefore, this study has as main objective to develop a professional qualification course that makes it possible to sensitize Basic Education teachers about the importance of intrapreneurship in the classroom and that initiates a process of development of essential competences for an intrapreneurial teacher. For this, an exploratory and descriptive research with a qualitative approach was carried out in a Basic Education Institution in the city of São Lourenço - MG, which supported the development of the technical-technological product of this work. The managers and teachers at this school were interviewed. Data were analyzed using the coding technique. In the end, it is expected that the developed product may favor the training of intrapreneurial teachers at school, the locus of this study, as well as in other Educational Institutions.

Keywords*: Basic Education. Formation. Entrepreneurship. Intrapreneurship.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 A necessidade de construção de um novo paradigma educacional 17
2.2 A importância da qualificação profissional para o aprimoramento da prática docente 21
2.2.1 Objetivos e etapas da qualificação 25
2.3 Fundamentos do empreendedorismo e intraempreendedorismo 26
2.4 Comportamento intraempreendedor 30
2.5 Características e desenvolvimento do intraempreendedorismo na escola 34
2.6 Características de um ambiente escolar propício para o intraempreendedorismo 34
2.7 Competências dos professores embasadas em ações 37
3 MATERIAL E MÉTODOS 51
3.1 Tipo e abordagem de pesquisa 51
3.2 Caracterização da instituição de ensino investigada 51
3.3 Coleta de dados 53
3.4 Análise de dados 54
3.5 Perfil dos entrevistados 55
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 57
4.1 Codificação dos dados 57
4.2 Resultado das entrevistas 58
4.3 Programa de desenvolvimento profissional 58
4.3.1 – Sebrae 59
4.3.2 Secretaria de Educação 60
4.3.3 – Iniciativa da Escola 61
4.3.4 – Reunião pedagógica 62
4.4 Noção de empreendedorismo 63
4.4.1 – Capacidade de inovar 64
4.4.3 – Capacidade de lidar com adversidades 65
4.4.4 – Criar estratégias 66
4.4.5 – Solucionar problemas com os recursos disponíveis 66
4.5 Noção de intraempreendedorismo 67
4.5.1 – Comprometimento com os melhores resultados 68
4.5.2 – Buscar conhecimento 69
4.5.3 – Flexibilidade frente às mudanças 70
4.6 - Aplicação dos conceitos na escola/sala de aula 71

4.6.1 - Transformar ideias em realidade 71
4.6.2 – Equipe integrada 72
4.6.3 – Empatia 73
4.6.4 – Motivar alunos 74
4.6.5 – Resiliência 75
4.6.6 Estimular a autonomia dos alunos 75
4.7 Contribuição da capacitação 76
4.7.1 Aumentar a sensibilidade em relação às habilidades e dificuldades dos alunos 77
4.7.2 – Colocar o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem – Protagonismo do aluno 78
4.7.3 Estimular atitudes empreendedoras 79
4.7.4 Instrumentos para lidarem com as dificuldades 80
4.9 – Liderança 81
4.9.1 – Relacionamento com gestores 83
4.9.2 – Gestão democrática 83
4.9.3 – Autonomia para tomada de decisão 84
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT 86
CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS 92
REFERÊNCIAS..... 98
APÊNDICES

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no âmbito da educação, é fundamental compreender e analisar o comportamento dos professores em relação aos métodos de ensino adotados, devido ao pressuposto de que pouco contribuem para a efetiva aprendizagem de seus alunos (TENENTE, 2020) tornando-a de fato significativa, não evidenciando a importância de se aprender determinados conhecimentos e como estes podem ser aplicados na realidade dos seus educandos, desde a Educação Básica. Para Freire (2003), a postura do docente como mediador em um processo que prioriza a aprendizagem significativa possibilita aos aprendizes oportunidades de aplicar seus conhecimentos no cotidiano e, acima de tudo, torná-los atores principais no processo de aprender, o que permite a análise, reflexão e até mesmo a contestação de situações, contribuindo para a construção de conhecimentos essenciais que serão aplicados no âmbito pessoal e profissional.

Isso posto, a aprendizagem deve ser percebida, de acordo com Freire (2003), como um processo contínuo de formação do indivíduo para lidar com situações presentes nos ambientes dinâmicos em que está inserido, caracterizados por mudanças frequentes e problemas desafiadores que necessitam de solução. Logo, não pode ser vista como um processo de memorização de conteúdo, mas, sobretudo, como possibilidade de construção de pensamentos críticos que colaborem para libertá-los do papel de meros espectadores, transformando-os em protagonistas na sociedade.

Neste sentido, Freire (2003) contextualiza a educação como um fenômeno revelado ao homem pelo fato deste estar em processo de transformação, ou seja, é um sujeito inacabado e que precisa adquirir conhecimento para, desta forma, tornar-se sujeito ativo em sua história e não meramente um coadjuvante. A crítica de Freire a esse estilo de educação, a quem convencionou chamar de bancária, se remete ao fato de que, dessa forma, a educação estaria alienando os alunos, não permitindo que se tornem seres pensantes, uma vez que recebem o conhecimento sem precisar refletir sobre ele. De acordo com Freire (*op. cit*), tradicionalmente, os professores vêem seus alunos como bancos onde depositam seu conhecimento. Sob essa perspectiva, os professores se colocam em um patamar de donos do saber, enquanto o aluno é percebido como o que nada sabe e, portanto, sobre quem é necessário despejar conhecimentos.

Tornar o processo de aprendizagem significativo para o aluno exigirá do professor a revisão da sua prática pedagógica e de suas atribuições com criatividade e inovação, objetivando priorizar no processo educativo o “ato de aprender” em vez do “ato de ensinar”. Neste contexto, destaca-se a importância de o docente desenvolver determinadas competências

empreendedoras que permitirão atender a este propósito, tais como a capacidade de inovar e de lidar com situações adversas, de aprender continuamente, de solucionar problemas com os recursos disponíveis, de planejar, de assumir riscos, entre outras situações presentes no âmbito escolar (DORNELAS, 2005; GUIMARÃES; LIMA, 2016). Estas competências permitirão ao educador se enquadrar em um novo paradigma de ensino que é contrário aos ideais do paradigma de educação tradicional e bancária.

Portanto, enquanto os empreendedores buscam identificar oportunidades que possibilitem a constituição de novos negócios (visão econômica), os intraempreendedores (visão comportamental), almejam criar algo novo para os clientes e para o próprio gestor do negócio em que atuam, buscando transformar ideias em realidade, não se atendo somente ao que foi requerido e indo além das tarefas delegadas com o intuito de inovar (DORNELAS, 2003).

Hashimoto (2006) revela que pessoas intraempreendedoras são aquelas que desempenham suas funções com paixão, que se posicionam proativamente enxergando oportunidades onde muitos só veem dificuldades. Destaca, nesse viés, que os intraempreendedores, por suas características, são pessoas que agregam valor a uma organização, uma vez que são dedicados e buscam continuamente melhorias para si e para a empresa.

Tachizawa e Andrade (2006) defendem que, para que as Instituições de Ensino possam atender aos seus objetivos e cumprir a sua missão, é necessária a atuação de pessoas (educadores ou não), que desenvolverão determinadas atividades para a sua operacionalização, com eficiência, comprometimento, motivação e flexibilidade frente às mudanças. Ressaltam, portanto, a importância da área de Gestão de Pessoas que estabelecerá e coordenará as estratégias que permitirão o desenvolvimento destes profissionais.

Isso vai de acordo com o pensamento de (BOWDITCH; BUONO, 2004) que considera que o ambiente organizacional é formado por diferentes fatores, quais sejam os de ordem financeira, operacional, mercadológico e humano. Nesse conjunto, as pessoas são os principais recursos capazes de levar uma empresa a alcançar a excelência em seus processos e objetivos.

Isso posto, apresenta-se que o problema que fundamenta esse estudo parte da necessária desmitificação de que “As escolas não existem para serem administradas ou inspecionadas. Elas existem para que as crianças aprendam” (SILVA JUNIOR, 1977, p. 18). Apesar de suas peculiaridades, ou seja, por ser o local onde se dá a institucionalização do saber, é possível transpor os conceitos da administração empresarial para as escolas, desde que, como ensinam

Tredezini e Silva (2006, p. 168), “não se perca de vista aqueles objetivos que são próprios das instituições de ensino”.

Nesse sentido, e considerando ser plausível promover a união dos conceitos da Administração com os objetivos das Instituições de Ensino, questiona-se de que forma os conceitos de empreendedorismo e de intraempreendedorismo poderiam vir a somar com os educadores, contribuindo especialmente para que a gestão da escola se torne efetivamente empreendedora. Acredita-se que, para isso, o educador precisará adquirir determinadas competências e habilidades para a concretização deste processo. Assim, o objetivo principal desse estudo foi o de desenvolver um curso de qualificação profissional que sensibilizasse docentes da educação básica acerca da importância do intraempreendedorismo em sala de aula e que dê início a um processo de desenvolvimento das competências essenciais para um professor intraempreendedor. Teve como objetivos específicos descrever o conceito de intraempreendedorismo no âmbito da educação básica, bem como as competências essenciais de um professor intraempreendedor e como estas poderão impactar, positivamente, o desempenho no âmbito das escolas. Além disso, procurou-se obter evidências acerca da efetividade deste curso de qualificação profissional por meio de sua aplicação em uma instituição de educação básica. Portanto, este estudo buscou oferecer respostas para o seguinte questionamento: como contribuir para que professores da Educação Básica possam desenvolver competências intraempreendedoras que favoreçam a melhoria do seu desempenho no âmbito da escola?

A justificativa para a realização desta pesquisa encontra-se amparada, primeiramente, na percepção do autor desse estudo, que também atua como docente, acerca da necessidade de os educadores desenvolverem competências intraempreendedoras para o aprimoramento da sua prática pedagógica, o que possibilitará planejar, se adequar às mudanças constantes, reconhecer, descobrir e criar oportunidades que propiciem um clima favorável à aprendizagem.

Considerando-se que, de acordo com Tenente (2020), os relatórios do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), têm demonstrado nos últimos ciclos que o desempenho dos alunos no ensino básico não tem sido satisfatório em muitas instituições brasileiras, tanto públicas quanto privadas, é possível afirmar que capacitações como esta sejam pertinentes para se reverter este quadro a médio e longo prazo, criando uma cultura focada nos fins que a educação almeja, e não simplesmente preparar o alunado para a realização de avaliações externas que pouco contribuem para garantir a qualidade do ensino.

Por fim, além da relevância social deste trabalho, cita-se a científica, pois ao realizar pesquisas em bases de dados como Scielo, Google Acadêmico, Portal da Capes, bem como na

Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBTD), não se encontrou trabalhos com o mesmo propósito de pesquisa. Espera-se ainda, que os resultados deste estudo possam subsidiar ações semelhantes em outras Instituições de Educação Básica, contribuindo assim, para o aprimoramento do processo de ensino aprendizagem por meio da qualificação de professores, com vista a dar início a um processo de desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

Espera-se que, por meio de um curso de capacitação profissional, seja possível sensibilizar docentes acerca da importância do intraempreendedorismo, levando-os a iniciar um processo de desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes intraempreendedoras utilizando-se a compreensão e aplicação de fundamentações teóricas que poderão impactar em seu desempenho no âmbito da escola.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A necessidade de construção de um novo paradigma educacional

Segundo Mueller *et al.* (2015), paradigma refere-se à um modelo para a compreensão da realidade, trata-se de uma visão de mundo que norteia o comportamento dos indivíduos em determinados contextos. Logo, torna-se importante entender, no âmbito educacional, o paradigma que direciona a ação dos educadores, levando-os a adotar ações que priorizem a transmissão e reprodução de conhecimentos no processo de ensino e aprendizagem. Ressalta-se ainda, que é preciso compreender o que deveria ser um paradigma inovador que leve à superação das limitações dos modelos tradicionais de ensino (BEHRENS, 2013).

O paradigma tradicional newtoniano-cartesiano ainda exerce influência na atualidade e caracteriza-se como aquele que mantém um conhecimento fragmentado em desacordo com uma visão holística da realidade, priorizando a reprodução do conhecimento (BEHRENS, 2013). Esse modelo de ciência, no qual o homem passa a ser considerado o centro do mundo, "pois se dá o direito de transformar, explorar, servir-se e escravizar a natureza", partiu de uma visão reducionista em que "o método analítico foi interpretado como a explicação mais completa", sendo compreendido como "a única abordagem válida do conhecimento, especialmente ao valorizar os aspectos externos das experiências e ignorar as vivências internas do indivíduo" (BEHRENS; OLIARI, 2007, p.58).

Mueller *et al*. (2015) mencionam que a abordagem tradicional valoriza o conhecimento humanístico e enciclopédico. Sendo assim, o ambiente escolar é, em princípio, o lugar magno para o aprendizado por meio da transmissão de conhecimentos do mundo, que, no entanto, está fora do mesmo, pois não se relaciona com a vida cotidiana. Assim, constata-se que a escola é vista como uma agência reprodutora da cultura selecionada e, portanto, utilitarista, que realiza o ajustamento social. Trata-se de um processo educacional vertical, que seleciona e transmite o conhecimento hegemonicamente estruturado. Ainda, segundo Mueller *et.al.* (2015), as premissas conservadoras baseadas no paradigma cartesiano-newtoniano demonstram a necessidade de superação para se constituir um novo modo de compreender o mundo.

Acrescenta-se que o paradigma tradicional, ainda vigente, ampara-se em esquemas racionais e científicos especializados, em detrimento de uma visão global da realidade, uma vez que o conhecimento, ao ser dividido, ao ser fragmentado, isola o homem das emoções que a razão desconhece, deixando de contemplar, em nome do racionalismo, sentimentos como: a

solidariedade, a humanidade, a sensibilidade, o afeto, o amor e o espírito de ajuda mútua (BEHRENS, 2013).

Destaca-se que a evolução recente das ciências deu espaço para um paradigma mais inovador que traz uma visão mais holística e, portanto, menos fragmentada da realidade. Por exemplo, essa tendência tem sido vista na Física Quântica, bem como, em outras áreas relevantes de estudo. O campo do ensino de Filosofia, apesar de sua tradicionalidade, também se encontra envolvido nesta transformação. Teóricos da área ressaltam a necessidade de se conceber uma nova experiência de ensino transformadora em que o aluno se torne um indivíduo empoderado, capaz de se apropriar-se e reapropriar-se de conhecimentos que tocam sua subjetividade e alteridade (BOLZANI FILHO, 2017).

Assim, dentro deste novo paradigma educacional cabe ao educador:

> [...] incutir neles (os alunos) a capacidade de pensar com profundidade e desenvolver seu espírito crítico, de forma a interrogar o mundo que o cerca e a si próprio, para, talvez, encontrar novos caminhos, até então ignorados por ele, para entender e planejar sua própria vida e existência, seja na esfera de sua conduta individual, seja no âmbito da ação em comunidade, seja para compreender a natureza, seja para sentir e experimentar as manifestações artísticas. Em resumo, esse professor concebe a filosofia como algo vivo e transformador, e não como um edifício em ruinas, cuja diversidade de andares, aposentos, entradas e saídas nos caberia, com respeito, apenas contemplar e admirar. (BOLZANI FILHO, 2017, p. 64 e 65)

Para Mueller *et al*. (2015, p. 21779):

> Na visão sistêmica ou holística a escola é uma instituição que constituí e se relaciona com o todo: a sociedade e o planeta. Preocupa-se com o desenvolvimento global do ser humano. O aluno é compreendido como um ser complexo resultante de múltiplas constituições, que produz seu próprio conhecimento, atuando de maneira crítica, inovadora e investigadora. Já o professor é o mediador entre o conhecimento e o aluno e com ele estabelece uma relação horizontal de diálogo aberto, onde os dois sujeitos dessa interação aprendem mutuamente. É um pesquisador e não o detentor do conhecimento. Na metodologia o foco é a produção do conhecimento religando os saberes da teoria e da prática buscando a visão do todo. Provoca no aluno a ação reflexiva, a autonomia, o aprender a aprender. Deverá promover, portanto, a aprendizagem colaborativa.

Mueller *et al.* (2015) complementam que, no âmbito desta prática o uso das novas tecnologias na educação e a inserção de temas e conteúdos transdisciplinares e interdisciplinares contribuirão significativamente para uma educação mais significativa.

No entanto, Moraes (1996, p. 58) ao considerar novas tecnologias já observava nos idos anos 90 que:

> O fato de integrar imagens, textos, sons, animação e mesmo a interligação de informações em sequências não lineares, como as atualmente utilizadas na multimídia e hipermídia, não nos dá a garantia de boa qualidade pedagógica e de uma nova abordagem educacional. Programas visualmente agradáveis, bonitos e até criativos, podem continuar representando o paradigma instrucionista, ao colocar no recurso tecnológico uma série de informações a ser repassada ao aluno. E assim, continuávamos preservando e expandindo a velha forma com que fomos educados, sem refletir sobre o significado de uma nova prática pedagógica utilizando esses novos instrumentos.

Compreende-se que o uso de recursos tecnológicos e inovadores não ocasionará, necessariamente, uma aprendizagem significativa e transformada, mas que a maneira como os educadores fazem uso destes recursos para abordar os conhecimentos de suas disciplinas durante as aulas, sim.

Sabe-se que as estratégias utilizadas não conseguem, muitas vezes, desenvolver as competências, habilidades e atitudes necessárias para os alunos no âmbito profissional e social. Logo, a escola precisa se tornar um espaço que possibilite aos alunos vivenciarem experiências que permitam compreender e aplicar conhecimentos, bem como, entender por que é essencial aprender determinados conceitos e quando estes deverão ser aplicados em seu cotidiano. Libâneo (1990) afirma que o objetivo do processo de ensino é desenvolver capacidades físicas e intelectuais, além de pensamentos reflexivos e criativos por meio de tarefas teóricas e práticas que possam preparar os alunos para a vida social.

Pode-se afirmar que este esforço é real, devido a políticas públicas educacionais que promoveram o fácil acesso e a popularização da escola sob a bandeira “Escola para Todos”, e que, embora, tenham de fato permitido a democratização da escola para todos, ainda precisam ser discutidas e analisadas sob a perspectiva do papel da educação no sentido de promover a realização humana para preparar o sujeito para atender as necessidades da comunidade em que está inserido, com o objetivo de transformá-la por meio da análise crítica, o que promoverá o pleno sentimento de pertencimento à sociedade. Neste sentido, Silva e Kayser (2015, p. 6) contextualizam a educação como “um fenômeno revelado ao homem pelo fato de este estar em processo de transformação”. Significa dizer que, para esses autores, o homem é um “sujeito inacabado e que precisa adquirir conhecimento para, desta forma, tornar-se sujeito ativo em sua história e não meramente um coadjuvante”.

Ainda, quanto ao paradigma de ensino tradicional que prioriza a educação bancária definida por Freire (2003) como aquela onde o professor deposita seus conhecimentos no aluno, sem a perspectiva de que esse conhecimento seja significativo para ele, é necessário ressaltar que o objetivo deste trabalho não é invalidá-lo, mas promover reflexões acerca de suas limitações em relação à significação.

Paro (2017, p.38) corrobora ao afirmar que:

> Essa concepção de educação é a que tem sido, em maior ou menor grau, adotada pela escola básica há mais de cem anos. [...] Dessa perspectiva, a função da ecola se reduz a quase nada, já que seu papel se restringe ao de mera apresentadora, aos estudantes, de conteúdos que cabem a estes esforçar-se por aprender, jogando, assim, para o aluno, a responsabilidade por seu aprendizado e eximindo-se da função pedagógica de propiciar condições para que este queira aprender e se envolva, como sujeito, na construção de sua personalidade. Uma escola desse tipo precisa fazer muito pouco para parecer copetente: basta esmerar-se em ficalizar e selecionar. É o que a escola, em geral, tem tradicionalmente feito: fiscaliza o estudante para que ele se empenhe em 'engolir' o mais eficietemente possivel, o conteúdo que lhe é apresentado.

De acordo com Ausubel (2000), quando o aluno relaciona o que está aprendendo com a realidade conhecida, representada por sua estrutura cognitiva, ele vê sentido em se aprender determinados conteúdos, bem como compreende como e por que estes conteúdos precisam ser aplicados em sua realidade.

Este contexto está presente na abordagem escolanovista que tem o aluno como figura central no processo de aprendizagem. Sendo assim, a prática pedagógica visará à experimentação, buscando o autodesenvolvimento e a realização pessoal do estudante. O professor, neste processo, torna-se um facilitador, auxiliando o aluno durante a aquisição de conhecimentos. Para isso, o educador deverá ser positivo, atencioso, estimulador, criativo e elaborar atividades que considerem a individualidade do aluno, ou seja, o seu repertório de conhecimentos e experiências individuais. (BEHRENS, 2013).

De acordo com Favaretto (1993), a dinâmica escolar institucionalizada aborda os conteúdos em um contexto de aprendizagem compulsória que segue, inevitavelmente, determinações programáticas. Contudo, ainda que o seu desenvolvimento se dê a partir desse primado institucional, isso não deverá impedir o aluno de produzir reflexões autônomas e holísticas ao longo do processo de aprender. A homogeneidade com que o ensino de massa é tratado não deve ser um aspecto impeditivo para que o aluno possa apropriar-se de conceitos a fim de modificá-los e ressignificá-los. Em suma, a homogeneidade institucional não poderá desestimular a heterogeneidade a ser fomentada na experiência durante a aprendizagem. Pelo contrário, cabe ao educador desenvolver habilidades e estratégias capazes de ajudar a conduzir o aluno à reflexão formativa:

> Nada aprendemos com aquele que nos diz: "Faça como eu". Nossos únicos mestres são aqueles que nos dizem "Façam comigo" e que, em vez de nos propor gestos a serem reproduzidos, sabem emitir signos a serem desenvolvidos no heterogêneo. (FAVARETTO, 1993, p. 102).

Portanto, o educador possui um papel fundamental neste processo de mudança rumo à aprendizagens significativas e nesta conjuntura, acredita-se que qualificações voltadas para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes intraempreendedoras permitirão ao docente instituir práticas pedagógicas inovadoras, conforme os recursos e a realidade em que está inserido, favorecendo a aquisição de conhecimentos que permitirão aos alunos tomarem decisões mais assertivas no âmbito profissional e social e se tornarem agentes transformadores.

Esta nova postura do docente tornou-se ainda mais necessária devido ao momento pandêmico ocasionado pelo COVID-19, em que muitas Instituições de Ensino não dispunham dos conhecimentos e recursos necessários para a efetivação do ensino por meio da interlocução remota. Diante de um contexto como este, competências que permitam aos indivíduos lidar com situações atípicas e resolver problemas de maneira assertiva com os recursos disponíveis, tornam-se essenciais (MARTINS, 2020).

2.2 A importância da qualificação profissional para o aprimoramento da prática docente

A qualificação profissional é fundamental para o desenvolvimento das organizações, independentemente de seu ramo de atuação, já que é por meio de seus trabalhadores que as empresas conseguirão dar origem a produtos e serviços que atenderão determinadas necessidades da sociedade, bem como, poderão estabelecer diferenciais competitivos que permitam a elas se sobressaírem perante os seus concorrentes.

Igualmente, no setor educacional, os treinamentos ou qualificações profissionais, permitirão aos educadores aperfeiçoarem a sua prática docente, acompanhar as evoluções no âmbito da educação, bem como, atender as necessidades de seus alunos.

O treinamento é voltado para o resultado imediato e, de acordo com Chiavenato (2006, p. 402), é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada por meio do qual “as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Enquanto o treinamento é orientado para o presente, o desenvolvimento é um processo executado em longo prazo e requer acompanhamento.

Complementando o exposto, tem-se que:

> Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2011, p. 133).

Antes de abordar com profundidade o tema Treinamento Organizacional é preciso compreender que a escola é um ambiente que também precisará ser gerido segundo os princípios da Administração: Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar. Ao se visualizar a escola como uma 'organização', percebe-se que o seu papel é preparar os seus clientes (alunos), qualificando-os adequadamente para atender as necessidades e expectativas da sociedade e do mundo do trabalho. Neste âmbito, os treinamentos podem ser concebidos como ferramentas para melhorar a qualidade do ensino mediante o aprimoramento da prática pedagógica do professor.

A discussão sobre a formação de professores e sua prática pedagógica encontra-se nos meandros dos desafios que se colocam à escola contemporânea. Tais práticas referem-se ao modo como os professores interpretam o mundo, como interagem com ele, como concebem a educação, seus modelos, crenças e valores conforme o paradigma que fundamenta sua teoria e sua prática, uma vez que "[...] existe uma relação dialética, interativa, entre o modelo da ciência que prevalece em determinado momento histórico e o que acontece na área educacional, nos enfoques epistemológicos adotados nas práticas pedagógicas desenvolvidas" (MORAES, 2012, p. 20).

Logo, acredita-se que a formação continuada é condição necessária para o processo de formação que ocorre ao longo da carreira do professor, principalmente, para que ele possa compreender e atender as atuais necessidades impostas pelo ambiente em que está inserido. Sendo assim, defende-se neste estudo, que o treinamento ou formação continuada permitirá ao docente obter melhor desempenho em seu trabalho por meio do desenvolvimento intelectual, cultural e científico, e com um caráter emancipatório.

Para Moraes (1993, p. 23),

> [...] pensar na formação do professor para exercitar uma adequada pedagogia dos meios, uma pedagogia para a modernidade, é pensar no amanhã, numa perspectiva moderna e própria de desenvolvimento, numa educação capaz de manejar e produzir conhecimento.

Para o desenvolvimento dos recursos humanos em uma Instituição de Ensino, Tachizawa e Andrade (2006, p. 229) afirmam que alguns fatores precisam ser observados:

> - A tarefa tem por missão aperfeiçoar o desempenho e não simplesmente fornecer habilidades e conhecimento;
> - Treinamento e desenvolvimentos serão conduzidos somente se estiverem vinculados às necessidades de melhoria de desempenho das organizações;

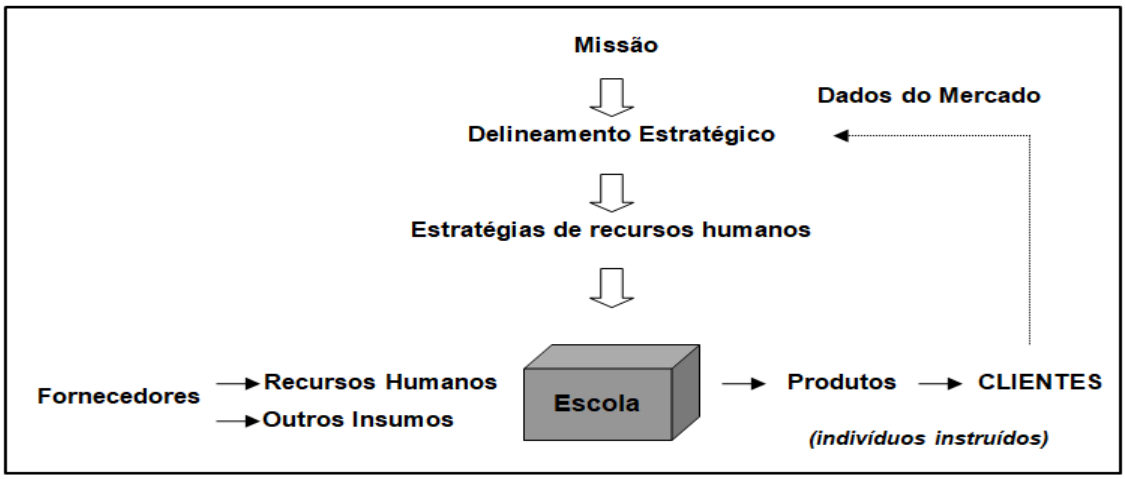
> - Treinamento e desenvolvimentos serão realizados apenas se apoiados pelo ambiente onde os treinandos trabalham;
> - A avaliação do treinamento e do desempenho será feita de acordo com sua contribuição para o cumprimento do desempenho corporativo;
> - Os diagnósticos a efetuar deverão ir além da análise do treinamento/desenvolvimento, recomendando soluções para esses casos identificados.

Nesse sentido complementam, ainda, que:

> As grandes funções da Instituição são reflexo das atividades necessárias ao cumprimento da missão da instituição de ensino, que é a formação dos profissionais segundo o perfil profissiográfico definido. Nesse contexto, o professor, que participa diretamente do processo ensino-aprendizagem, é a figura central, pois constitui o núcleo da Instituição de Ensino, exercendo uma **atividade-fim**. Os demais funcionários, como pessoal da secretaria acadêmica, por exemplo, ocupam papéis inerentes as **atividades-meio** (de suporte ou assessoria). (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006, p. 189)

Infere-se que o propósito destes autores é o de demonstrar que as atividades dos docentes constituirão os processos produtivos e as demais atividades, os processos de apoio. Ambos os processos são interdependentes e fundamentais para a existência da Instituição de Ensino, não havendo, portanto, a supremacia de um em relação ao outro.

Figura 1 – Visão Geral da Gestão de Recursos Humanos de uma IE



Fonte: Tachizawa e Andrade, 2006, p. 188. Adaptado pelo autor.

A figura acima apresenta um esquema gráfico que demostra claramente a interface entre dois sistemas relevantes para a existência e propósito da escola. De um lado a entrada (*Imputs*) representada pelos recursos humanos (professores, profissionais da educação, funcionários, alunos e família), e a saída (*Outputs*) representada pelos produtos e clientes (conhecimentos, habilidades, atitudes e seres humanos) preparados para atuarem profissionalmente e

pessoalmente, e o sistema transformador aqui simbolizado pela escola (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Normalmente, o trabalho de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas nas organizações é direcionado para o aumento da capacidade produtiva, sendo assim, na maioria das vezes, o esforço é concentrado no desenvolvimento de habilidades técnicas, ou seja, não há uma preocupação com o funcionário como um ser social. Quando as organizações direcionam seus treinamentos também para o desenvolvimento social de seus colaboradores, fortalecendo assim o binômio de interesses na relação capital-trabalho, o mundo corporativo e a sociedade em geral podem obter um crescimento significativo. Para tal, o Planejamento Estratégico da Gestão de Pessoas deve contemplar o Plano de Treinamento Organizacional com foco na ampliação da capacidade humana e aprendizagem organizacional.

Para Ribeiro (2005, p. 27),

> O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. Para superar esse problema, as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de comprovada experiência no gerenciamento de mudanças. Só isso assegurará o grau de maturidade da organização diante de novas estratégias.

Quando se fala na formação do educador é preciso evidenciar que não se trata apenas da sua habilitação técnica, da aquisição e do domínio de um conjunto de habilidades didáticas. É preciso também ter em mente a formação humana em sua integridade, pois "[...] a complexidade da função social e profissional do educador implica muito mais, em termos de condições pessoais, do que outras profissões nas quais a atividade técnica do profissional tem uma certa autonomia em relação à sua própria qualificação pessoal." (SEVERINO, 2003, p. 75).

O professor ao longo de sua carreira cria ou se apropria de diversos esquemas práticos, modificando-os ou combinando-os conforme o seu repertório individual de conhecimentos e experiências.

De acordo com Severino (2003):

> [...] é muito presente em nosso meio a crença de que basta o profissional da educação dominar e aplicar competentemente a sua atividade docente, determinadas habilidades técnicas, para que a relação pedagógica surta seus efeitos, independentemente de qualquer outra significação que não aquela funcionalmente implícita no puro conhecimento objetivo produzido pelas ciências. (p. 86)

No entanto, é necessário ainda compreender a relação entre pensamento e ação entre todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem: docentes e estudantes. Sendo assim, ao se abordar as competências necessárias ao educador, faz-se premente entender que somente determinadas competências técnicas não garantirão a eficácia esperada ao processo de ensino e aprendizagem, mas, sobretudo, o quanto suas ações que irão além destas competências poderão ocasionar uma aprendizagem significativa.

2.2.1 Objetivos e etapas da qualificação

A necessidade de desenvolvimento profissional é detectada quando há diferença entre o nível de eficiência atual e o nível desejado. Logo, o treinamento objetiva eliminar (ou pelo menos reduzir) essa diferença.

Segundo Boog (2001, p. 17), "a construção dos objetivos para os projetos de treinamento deve ser efetuada por meio de uma cuidadosa ponderação entre o gestor de T&D e os clientes internos". No caso das Instituições de Ensino, deve ocorrer por meio do envolvimento entre gestor escolar e professores, além de considerar as necessidades dos alunos. É nessa ocasião, que as partes devem analisar, mais uma vez, o cenário de problemas e disfunções, procurando obter respostas para o que deverá ser mudado.

Para Marras (2011), os principais objetivos a serem atingidos em um processo de desenvolvimento e qualificação são: aumentar a produtividade; otimizar a qualidade; incentivar a motivação; desenvolver os indivíduos no âmbito pessoal e profissional; atender as exigências das mudanças da área de atuação.

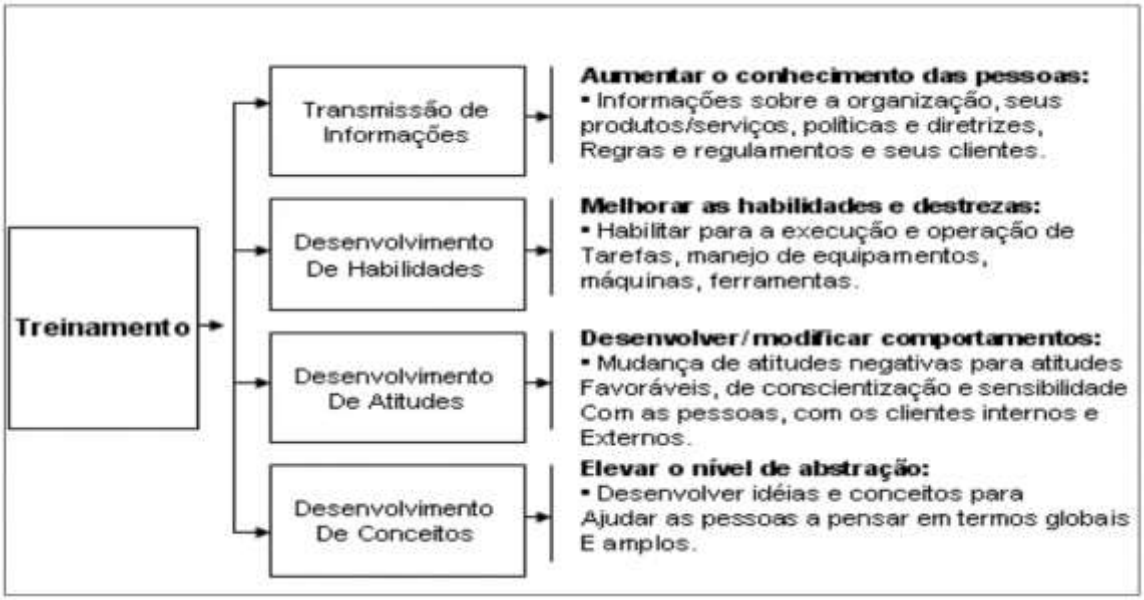
Quanto ao programa de qualificação profissional ou treinamento, este envolverá quatro etapas que, de acordo com Chiavenato (2006) seriam:

- **Transmissão de Informações**: devem-se apresentar os objetivos de aprendizagem e sensibilizar os indivíduos quanto a importância deste momento formativo. Ocorrerá também a transmissão dos conteúdos teóricos, além de se incentivar a reflexão acerca da aplicabilidade destes na realidade dos participantes.
- **Desenvolvimento de Habilidades**: criam-se situações que oportunizem aos participantes aplicar os conhecimentos teóricos por meio de estudos de caso, simulações, entre outros exercícios de aprendizagem. O objetivo principal é desenvolver as habilidades requeridas pelo cargo visando um melhor desempenho.
- **Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes**: após a aplicação dos conteúdos teóricos, os participantes são incentivados a refletirem sobre os resultados com o

objetivo de atribuir significação ao que foi aprendido por meio da análise dos pontos fortes e fracos, o que poderá ocasionar modificação de atitudes no futuro.

- **Desenvolvimento de Conceitos**: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias para facilitar a aplicação de conceitos na prática.

Figura 2 – Etapas do treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2006, p. 403.

2.3 Fundamentos do empreendedorismo e intraempreendedorismo

Quando se fala em Empreendedorismo, pressupõe-se um conjunto de ações que podem levar uma pessoa a alcançar resultados que satisfaçam suas intenções. Quanto ao conceito de ação, compreende-se em Houaiss (2001) como sendo uma atividade prática, concreta, que intervém no real em contraste à passividade de uma atitude puramente especulativa e teórica. Ao seguir esta linha Silva (1997, p. 13), define o termo ação como "ato de fazer alguma coisa". Assim, é possível concluir que o entendimento de ação deve estar relacionado à atitude de realizar algo, gerando resultados que atendam necessidades e gerem oportunidades.

Com um significativo conjunto de definições sobre empreendedorismo na literatura, pode-se organizar as principais características e competências empreendedoras de acordo com o quadro a seguir, permitindo-nos entender que grande parte dos achados destes estudos podem ser aplicados no âmbito escolar.

Quadro 1 – Relação das ações e competências empreendedoras

AUTOR	AÇÕES E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Mill (1948)	Tolerância ao risco.
Weber (1917)	Origem da autoridade formal.
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1982)	Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança.
Sutton (1954)	Busca de responsabilidade.
Hartman (1959)	Busca de autoridade formal.
McClelland (1961, 1971, 1973)	Tomada de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação.
Davids (1963)	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.
Pickle (1964)	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.
Palmer (1971)	Avaliação de riscos.
Hornaday & Aboud (1971)	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
Winter (1973)	Necessidade de poder.
Borland (1974)	Controle interno.
Liles (1974)	Necessidade de realização.
Bruce (1976)	Tomada de decisão e de riscos.
Shapero (1977, 1980)	Inovação, tomada de riscos, iniciativa, independência.
Gasse (1977)	Orientação por valores pessoais.
Timmons (1978)	Autoconfiança, orientação por metas, tomada de riscos moderados, centralização de controle, criatividade, inovação.
Cantillon (1978)	Inovação.
Sexton (1980)	Energia, ambição, revés positivo.
Welsh & White (1981)	Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, riscos moderados.
Dunkelberg & Cooper (1982)	Orientação ao crescimento, profissionalização e independência.
Pinchot (1985, 1989, 2004)	Visão, execução, planejamento.
Drucker (1986, 2002)	Inovação e iniciativa.
Filion (1988, 1991, 1991, 1993, 1999)	Visão, imaginação, oportunidade, objetivos.
Cooley (1990)	Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, comprometimento, iniciativa.
Zahra (1991)	Renovação estratégica, novos negócios.
Cunningham e Lischeron (1991)	Liderança, ação, tomada de riscos, inovação.
Farrel (1993)	Visão, valores pessoais.
Spencer & Spencer (1993)	Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, riscos, persistência, oportunidades, qualidade, metas, informações.
Cossete (1994)	Visão, formulação de estratégia.
Miner (1998)	Realização, rede de relacionamento, novas ideias, administração.
Sharma & Chrisman (1999)	Criação e inovação.
Dolabela (1999)	Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade.
Fleury (2000, 2002)	Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, visão estratégica, responsabilidade.
Klerk & Kruger (2003)	Inovação, criatividade, visão de futuro, tomada de risco, valores, determinação, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital.
Dornelas (2003)	Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento de riscos, planejamento, persistência, relacionamentos.
Santos (2004)	Criatividade, inovação, novos negócios.
Seifert (2004, 2005)	Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica.
Dutra (2004)	Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, visão sistêmica, planejamento, relacionamentos, qualidade.

Fonte: LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (2010, p. 7 e 8).

O quadro 1 evidencia diversas competências voltadas para a ação empreendedora. Lenzi e Santiago (2010, p. 9), destacam como as mais relevantes:

- **Ação de preparação**: estágio inicial de planejamento de tudo que será estabelecido como prioritário. Preparar as pessoas e os recursos envolvidos evitará surpresas desagradáveis e previsíveis que possam prejudicar os resultados que se espera alcançar.
- **Ação da organização**: a preparação permite a organização do ambiente de forma que os procedimentos ocorram sem tumulto e com os recursos eficazmente canalizados para os resultados esperados.
- **Ação de Avaliação**: na execução de qualquer procedimento é fundamental que haja uma avaliação constante dos resultados para verificar se o caminho escolhido é o mais indicado no momento.
- **Ação de correção**: caso haja algum problema em uma avaliação adotada constantemente, é necessário que se tenha uma ação corretiva de imediato, antes que os resultados negativos sobreponham os positivos e tudo seja perdido.
- **Ação constante**: a retroalimentação dessas ações deve ser permanente, ou seja, uma nova preparação sempre deve ser pensada e realizada para a reorganização, e assim por diante, em cada estágio aqui relatado.

Segundo Dornelas (2003), pode-se classificar indivíduos empreendedores conforme os seguintes tipos:

- **Empreendedor Nato**: geralmente é o mais conhecido e aclamado. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas. São visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos. Suas referências e exemplos a seguir são os valores familiares e religiosos, e eles mesmos acabam por se tornar uma grande referência.
- **Empreendedor que aprende**: é normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma oportunidade de negócio e tomou a decisão de mudar o que fazia na vida para se dedicar ao negócio próprio. É uma pessoa que nunca pensou em ser empreendedor. O momento de tomada de decisão ocorre quando alguém o convida para fazer parte de uma sociedade ou ainda quando ele próprio percebe que pode criar um negócio próprio. Geralmente demora um pouco para tomar a decisão de mudar de carreira. Antes de se tornar empreendedor, acreditava que não gostava de assumir riscos. Tem de aprender a lidar com as novas situações e se envolver em todas as atividades de um negócio próprio.
- **Empreendedor Serial**: é aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação. Como geralmente é uma pessoa dinâmica, prefere os desafios e a adrenalina envolvidos na criação de algo novo a assumir uma postura de executivo que lideram grandes equipes. Geralmente tem

uma habilidade incrível de montar e motivar equipes, captar recursos para o início do negócio e colocar a empresa em funcionamento. Sua habilidade maior é acreditar nas oportunidades e não descansar enquanto não as vir implementadas. Ao concluir um desafio, precisa de outros para manter-se motivado. Às vezes se envolve em vários negócios ao mesmo tempo e não é incomum ter várias histórias de fracasso. Mas estas servem de estímulo para a superação do próximo

- **Empreendedor Corporativo**: segundo conceito de Dornelas (2003), este tipo tem ficado mais em evidência nos últimos anos, devido à necessidade das grandes organizações de se renovar, inovar e criar negócios. São geralmente executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham de olho nos resultados para crescer no mundo corporativo. Assumem riscos e tem o desafio de lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão o caminho 100% livre para agir. Convencem as pessoas a fazerem parte de seu time, mas sabem reconhecer o empenho da equipe. Sabem se autopromover e são ambiciosos. Não se contentam em ganhar o que ganham e adoram planos com metas ousadas e recompensas variáveis. Se saírem da corporação para criar o próprio negócio podem ter problemas no início, já que estão acostumados com as regalias e o acesso a recursos do mundo corporativo.
- **Empreendedor Social**: tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Envolve-se em causas humanitárias com comprometimento singular. Tem um desejo imenso de mudar o mundo criando oportunidades para aqueles que não têm acesso a elas. Suas características são similares às dos demais empreendedores, mas a diferença é que se realizam vendo seus projetos trazerem resultados para os outros e não para si próprios. De todo os tipos de empreendedores é o único que não busca desenvolver um patrimônio financeiro, ou seja, não tem como um de seus objetivos ganhar dinheiro. Prefere compartilhar seus recursos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.
- **Empreendedor por Necessidade**: ainda segundo o conceito de Dornelas (2003), o empreendedor por necessidade cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Geralmente se envolve em negócio informal, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços e conseguindo como resultado pouco retorno financeiro. É um grande problema social para os países em desenvolvimento, pois apesar de ter iniciativa, trabalhar arduamente e buscar de todas as formas a sua sobrevivência e a dos seus familiares, não contribui para o desenvolvimento econômico. Na verdade, os empreendedores por necessidade são vítimas do modelo capitalista atual, pois não têm acesso a recursos, à educação e às mínimas condições para empreender de maneira estruturada. Suas iniciativas empreendedoras são simples, pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e outras taxas, e acabam por inflar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento, como o Brasil.
- **Empreendedor Herdeiro**: recebe logo cedo à missão de levar à frente o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países, e muitos impérios foram construídos nos últimos anos por famílias empreendedoras, que mostraram habilidade de passar o bastão a cada nova geração. O desafio do

empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio recebido. Alguns têm senso de independência e desejo de inovar, de mudar as regras do jogo. Outros são conservadores e preferem não mexer no que tem dado certo. Esses extremos, na verdade, mostram que existem variações no perfil do empreendedor herdeiro.

2.4 Comportamento intraempreendedor

Sendo um dos conceitos mais difundidos nas organizações, o Intraempreendedorismo é a versão em português do termo francês "*intrapreneur*", que significa *empreendedor interno*. O intraempreendedor é aquele profissional que, a partir de uma ideia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso. Não é necessário deixar a empresa onde trabalha, como faria o empreendedor, para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade (COSTA, MARTINS, DIESEL, 2015).

O termo intraempreendedorismo é bastante discutido pela atual literatura sobre empreendedorismo, possuindo várias definições. Cunhado na década de 1980 por Pinchot, foi assim descrito por ele:

> Intraempreendedores são todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. Intrapreneur é qualquer sonhador que realiza. Aqueles que têm a responsabilidade de criar inovação de todo o tipo dentro da organização. O intrapreneur pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que figura, que máquina como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa. (PINCHOT, 1989, p. 50)

Refere-se substancialmente a um processo interno de uma organização que já existe, quando ela se dispõe a desenvolver melhorias em seus produtos e/ou serviços, não necessariamente a partir da criação de novos negócios, pois pode se dar a partir de uma nova visão, ou uma repaginação inovadora dos processos já existentes. O intraempreendedorismo está, assim, intrinsecamente ligado às mudanças estratégicas dentro da organização que incluem desenvolvimento e melhoria dos seus processos, de modo a torná-la mais competitiva ou a contribuir para sua manutenção no mercado (DORNELAS, 2003).

Nesse mesmo sentido, Guilhon e Rocha (1999), apontam que o intraempreendedorismo pode ocorrer em função do mercado em que a empresa se insere ou em decorrência de um plano estratégico direcionado para a inovação. O cerne do incentivo ao intraempreendedorismo está associado à necessidade de saídas criativas e inéditas de produtos/serviços da empresa.

Essa definição rompeu com a ideia vigente de que para ser um empreendedor era preciso abrir um negócio. Ao pensar em empreender, imediatamente vêm à mente a criação de um novo negócio que tenha por objetivo atender às necessidades de um determinado público com potencial de consumo, e, consequentemente, obter lucratividade e sustentabilidade do negócio. Neste cenário, os intraempreendedores se apresentam como aqueles que almejam criar algo novo para o cliente e para o próprio empreendedor. São obstinados em transformar ideias em realidade e não se atendo somente ao que foi requerido, costumam ir além das tarefas delegadas com o intuito de inovar. É o que ensina Dornelas (2003, p. 18) quando afirma que "o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais".

Fernandes, Tomassoni e Pasini (2017) vão além ao afirmarem que o intraempreendedorismo é fundamental para as empresas que desejam criar uma cultura empreendedora:

> Cada vez mais empreendedores internos realizam novos projetos e atuam como donos do negócio dentro das organizações. São os chamados "intraempreendedores". O intraempreendedorismo surge então, como um mecanismo para que as organizações possam reter esses colaboradores, estimulando neles o espírito empreendedor, dando maior autonomia nas decisões, no desenvolvimento de novos projetos, proporcionando para a organização uma flexibilidade, lidando assim de uma forma mais eficaz à ameaça dos concorrentes. (FERNANDES, TOMASSONI; PASINI 2017, p. 6)

O Intraempreendedor tem como necessidade estar comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na empresa em que trabalha. Procura o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação que, em geral, vem seguida de uma vantagem pecuniária. Por outro lado, essa premissa também é verdadeira no que diz respeito à empresa que, desejando ser empreendedora, precisa estimular aspectos intraempreendedores em seus colaboradores, apoiando as suas iniciativas, abrindo espaço para suas atitudes criativas. Ou seja, é preciso se destituir de seu autoritarismo e se abrir para o novo.

Diante das constantes transformações que caracterizam o novo ambiente, as organizações, incluindo as Instituições de Ensino, precisam implementar mudanças em suas estruturas, cujo objetivo é a obtenção de vantagem competitiva e melhoria de desempenho. Contudo, para que essas ocorram fazem-se necessárias interferências na cultura organizacional, no sentido de proporcionar subsídios para tal (RAUPP, 2003). Quanto mais a organização tem

necessidade de criatividade para corresponder prontamente aos valores emergentes do sistema social, mais deve dispor de pessoas preparadas e motivadas.

Assim sendo, é perfeitamente possível ser intraempreendedor no âmbito escolar, de modo que se possa sustentar a prática docente a partir da inovação dos métodos de ensino, tornando as aulas mais atrativas e eficazes para a solidificação do saber, além de suscitar nos alunos o espírito empreendedor (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015).

> Aulas práticas e inovadoras fazem a diferença. A teoria não é mais suficiente, pois, atualmente a internet traz muita informação, e os professores precisam encontrar maneiras inovadoras de ensinar, inserindo o aluno como protagonista do seu aprendizado (*id. ibid*., p. 100).

Para Drucker (2003, p. 25) a inovação é "o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço". A eles cabe buscar as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

De acordo com Birley e Muzyka (2001) para que essas transformações ocorram no âmbito das organizações é preciso:

a) **desenvolver novas capacidades de processo** – isto pode envolver a entrada de pessoas de fora da organização. Significa que as pessoas devem realmente liberar os seus instintos e sentimentos;
b) **encorajar a experimentação e recompensar o sucesso** como definido pela capacidade de tornar a corporação competitiva em termos do cliente. Considerar também gerenciar com sucesso os fracassos;
c) **aprender como trabalhar em dois rumos diferentes**: fazer o que precisa ser feito melhor agora e, simultaneamente, fazer coisas novas que podem demorar mais;
d) **liberar o empreendimento dentro da organização** definindo o risco de forma diferente e tendo pessoas "empreendedoras" tomando decisões-chave sobre os recursos.

Assim, pode-se entender que, ao estimular o intraempreendedorismo em uma escola é necessário atentar para questões relacionadas à gestão escolar como, por exemplo, a preocupação com questões financeiras, administrativas, pedagógicas e humanas. Ao voltar o olhar para os recursos humanos de uma escola pode-se perceber quão importantes são para a

efetivação de uma educação significativa e de qualidade, considerando-se que estes profissionais são os responsáveis pela atividade-fim, bem como as atuais expectativas da sociedade quanto à educação ofertada.

Neste contexto, para que seja possível a criação de um espaço fértil para a criatividade e inovação em um ambiente escolar, é necessário que a gestão seja democrática e participativa, envolva toda a comunidade escolar, oferecendo-lhes oportunidades e recursos que permitam tomar decisões com maior assertividade (LIBÂNEO, 1990). Para Tachizawa e Andrade (2002), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Para Demo (2007) é preciso destituir o modelo de gestão hierárquica que persiste ao longo dos anos e que, no entender de Paro (2017), está em desacordo com o caráter democrático que se almeja para o processo educativo. Como elucida Marangon (2014, p. 32), “Para que ocorra uma gestão democrática efetiva no ambiente escolar é necessário que os envolvidos sejam personagens articuladores e responsáveis pelas mudanças.” O papel dos gestores, nesse caso, é o de ouvir, estimular e incentivar o diálogo e a partilha de conhecimentos, ao invés de tolher, com o autoritarismo, as atitudes inovadoras e criativas. Demanda, pois, por parte dos gestores da escola, um “amadurecimento caracterizado pela confiança recíproca, pela abertura, pela transparência e pela transcendência de vontades e interesses” (LÜCK, 2002, p. 86),

Entretanto, quanto mais a organização fica vinculada aos velhos métodos organizacionais baseados no controle, mais provoca efeitos desmotivadores e cria barreiras à criatividade, mesmo quando há maior necessidade de estar ativa (DE MASI, 2000).

2.5 Características e desenvolvimento do intraempreendedorismo na escola

Tratando-se de uma prática realizada pelos funcionários de uma empresa, as características do intraempreendedorismo de alguma maneira refletem-se nas atitudes deste profissional para com a organização. Isso ocorre quando o colaborador busca, constantemente, por novidades que venham agregar valor, sem medo dos possíveis riscos acarretados por gerar uma ideia e compartilhá-la com os seus superiores. Foca-se ainda na melhoria contínua do setor em que trabalha ou mesmo para a organização como um todo (HASHIMOTO, 2006).

É possível destacar outras características que competem a quem pratica o intraempreendedorismo, tais como: paixão pelo que faz; atenção às novas ideias; criatividade e ousadia; descoberta de novas oportunidades; persistência e dedicação; autoconfiança e proatividade (HASHIMOTO, 2006).

O desenvolvimento do intraempreendedorismo perpassa por uma mudança radical na cultura organizacional. Este patamar deverá ser atingido:

> sem perder os benefícios que a burocracia trouxe para torná-la mais organizada e administrável, aproveita ao mesmo tempo seu aprendizado em outras iniciativas, como descentralização, terceirização, fusão e downsizing". A organização intraempreendedora aproveita o melhor dos dois mundos, mantendo sempre vivo o desafio de se reinventar e de se adaptar continuamente para não entrar no estágio da velhice (HASHIMOTO, 2006, p. 52).

O estágio a ser atingido é de uma escola em que as barreiras à comunicação são eliminadas, em que há fomento à inovação e à busca por oportunidades. Estes comportamentos devem "contaminar" todos os níveis, com foco nas pessoas, "que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de fracassar" (DORNELAS, 2003, p. 16).

2.6 Características de um ambiente escolar propício para o intraempreendedorismo

A transformação e difusão da cultura empreendedora e as mudanças no contexto social e empresarial tem exigido das pessoas novos comportamentos no âmbito das instituições em que atuam. As competências anteriormente exigidas por si só não são mais suficientes, é necessário ao colaborador desenvolver uma conduta intraempreendedora.

Um ambiente intraempreendedor é fomentado por uma organização com rede de contatos forte e que permite que visões e objetivos sejam alcançados por meio de uma atmosfera de confiança, com trabalho em equipe, conselheiros e mentores, em que a atividade empreendedora é incentivada e devidamente recompensada (HISRICH, 1990).

De acordo com esse mesmo autor, a ideia do intraempreendedorismo contra-argumenta com a teoria de que os empreendedores têm necessariamente que abrir seu próprio negócio ou que eles simplesmente nascem com as características empreendedoras herdadas de forma hereditária, uma vez que a organização pode investir no desenvolvimento profissional de seus funcionários visando aumentar seu potencial empreendedor interno (HISRICH, 1990).

Com o intuito de promover uma escola que esteja alinhada aos interesses do aluno, é importante priorizar uma cultura intraempreendedora, permitindo a todos os envolvidos a disseminação de atitudes inovadoras e que valorizem o papel do professor como um agente de transformação. Para que esta cultura exista, as organizações devem possuir características intraempreendedoras, fortalecidas e suportadas pelas suas práticas (HASHIMOTO, 2006).

O quadro a seguir permite uma melhor visualização dessas características, sistematizadas de acordo com o pensamento dos autores.

Quadro 2 – Características intraempreendedoras

CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Apoio dos gestores da alta administração para a autonomia e participação.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Pinchot e Pelmann (2004); Hisrich e Peters (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Christensen (2005); Antoncic (2007).
Transmissão da missão, da visão e dos objetivos estratégicos para a base.	Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Pinchot e Pelmann (2004); Hashimoto (2006).
Liberdade para que os demais níveis estabeleçam suas próprias estratégias de ação.	Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Funcionários e equipes dotados de autonomia/*empowerment*.	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Descentralização do processo decisório.	Pinchot III (1989); Dornelas (2003); Pinchot e Pellman (2004); Hashimoto (2006).
Comunicação intensa e aberta em todos os níveis.	Cozzi e Arruda (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Fillion (2004); Machado e Zottes (2005); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Antoncic (2007).
Livre acesso às informações necessárias ao trabalho e às estratégias.	Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Filion (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Auto seleção/ permissão para contribuições voluntárias.	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003); Hisrich e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004).
Senso de comunidade (inexistência de conflitos).	Pinchot III (1989); Pinchot e Pellmann (2004); Christensen (2005).
Reconhecimento e recompensa pelas iniciativas, inovações e resultados obtidos.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Cozzi e Arruda (2004); Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Christensen (2005); Drucker (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Políticas de recrutamento e seleção para favorecer competências empreendedoras.	Fillion (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006).
Capacitação para reforçar competências empreendedoras.	Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Fillion (2004); Cozzi e Arruda (2004); Hirsch e Peters (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006); Antoncic (2007).
Políticas de retenção (carreiras e promoções) valorizando competências empreendedoras.	Pinchot III (1989); Bom Ângelo (2003).
Avaliação de desempenho levando em conta competências empreendedoras.	Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004); Fillion (2004); Drucker (2005); Hashimoto (2006).

Tolerância aos erros/aprendizado.	Pinchot III (1989); Kurato e Hornsby (1996); Dornelas (2003); Bom Ângelo (2003); Hirsch e Peters (2004); Pinchot e Pellmann (2004);Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2005); Hashimoto (2006).

Fonte: Adaptado de LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (2010).

Ainda quanto às características intraempreendedoras, apresenta-se:

Quadro 3 – Outras características intraempreendedoras

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Visão	Possuem visão sobre o futuro e habilidade de implementar seus sonhos.
Necessidade de ação	Um ser ativo que evita tramitações longas de planejamento.
Execução de pequenas tarefas	Não se importa em executar tarefas abaixo de sua posição hierárquica.
Dedicação	Não se importa em trabalhar após o expediente e nos finais de semana, para desenvolver algo novo.
Tomada de decisões	São seguros e implementam suas ações rapidamente.
Estabelecimento de metas	São geralmente concretas mensuráveis e estabelecidas a médio e longo prazo, ajustando o que for necessário.
Superação de erros	Os erros têm significado de aprendizado, não culpam outros pelo insucesso e pensam sobre como evitar o erro.
Identificação de oportunidades	São identificadores de oportunidades, curiosos e atentos a informações.
Determinação e dinamismo	São comprometidos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
Gostam do que fazem	Sentem satisfação no desempenho do seu trabalho, são autodeterminados e motivados.
Liderança e formação de equipes	Tem senso de liderança incomum e são respeitados por seus subordinados.
Networking	Sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da organização.
Organização	Sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros.
Planejamento	Planejam todas as etapas das atividades em que estão envolvidos.
Possuem conhecimento	Buscam conhecimento e aprendizado contínuo.
Administração de riscos calculados	As próprias organizações os comprometem a assumir e gerenciar riscos, a fim de diminuir a possibilidade de abandono de um intraempreendimento, em troca de outro mais cativante.
Criação de valor	Criação de valor. Dinamizam as organizações e inovam, agregando valor aos serviços e produtos.

Fonte: Pinchot III (1989) e Dornelas (2008) adaptado pelo autor.

A escola é uma instituição social que forma, além do cidadão, o profissional que futuramente ingressará no mundo do trabalho. É inegável que a sociedade atual que é bombardeada por inúmeras informações, vem provocando mudanças rápidas nos valores e padrões sociais. Sendo assim, de acordo com Tachizawa e Andrade (2006), o professor precisa acompanhar essas mudanças, pois elas poderão causar impacto sobre a sua prática.

Este cenário pode ser visualizado neste período de pandemia em que os professores tiveram que reinventar e repensar a sua prática docente, desenvolvendo competências e comportamentos que permitissem dar continuidade ao processo de ensino e aprendizagem. Sendo assim, os professores tiveram que aprender: a) a lidar não somente com as suas frustrações, mas também gerenciar as dos alunos e das famílias (ministrar aulas remotas sem a

participação e interação do grupo); b) adaptar-se às novas formas de trabalho (uso contínuo da tecnologia, adoção de novas metodologias de ensino); c) a lidar com a ansiedade desconstruindo o sentimento de incompetência (como oferecer o seu melhor para os processos de ensino e aprendizagem?); d) a aprimorar e redefinir o seu planejamento (rever sua prática e inovar para estimular e fortalecer a aprendizagem); e) suportar a pressão física (extensas horas de trabalho e acúmulo de atividades), a pressão psicológica (desconhecimento, insegurança dos alunos, familiares e do próprio sistema educacional); f) manter o entusiasmo para garantir o engajamento dos alunos e familiares no processo de aprendizagem; g) flexibilizar, aceitar e internalizar as mudanças, para facilitar o ato de ensinar e aprender; h) promover a empatia e facilitar os relacionamentos com toda a comunidade escolar; i) e o maior desafio que foi o de promover o "calor" necessário no ambiente virtual (relevar a importância das interações humanas em um momento onde todos estão fragilizados e sedentos por acolhimento).

2.7 Competências dos professores embasadas em ações

Outro aspecto a ser discutido refere-se às competências de empreendedores e de intraempreendedores que se intercalam. A competência pode ser caracterizada como o último nível da característica de um indivíduo, sendo caracterizada por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que surgem a partir de influências de experiências, educação formal e informal, família entre outras variáveis (HISRICH; PETERS, 2004). Segundo estes autores, as competências e habilidades exigidas aos empreendedores e, consequentemente, aos intraempreendedores, podem ser classificadas em três principais áreas: técnica, administrativa e empreendedora pessoal.

A primeira área abrange posturas pessoais e profissionais, importantes para o desenvolvimento do trabalho em equipe e *know-how* técnico. Quanto à habilidade administrativa, refere-se àquelas voltadas para tomada de decisões em atividades mais específicas, e as pessoais são de cunho comportamental, relacionadas à capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças. No âmbito destas três áreas existem certas ações que caracterizam o perfil do intraempreendedor e que serão discutidas a seguir.

- **A ação da vocação empreendedora**

Os professores com ação empreendedora agem de forma consciente e sistematizada na realização de seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A ação empreendedora deve estar presente nas atividades pessoais e profissionais, e cabem perfeitamente no ambiente escolar e especificamente na sala de aula.

Ao propor um sistema de aprendizado àqueles que têm o intuito de empreender, Filion (1991) considera que o programa de aprendizagem somente poderá ser estruturado a partir de uma visão na qual o indivíduo consiga adquirir daquilo que pretende fazer e se tornar. Um fator que influencia diretamente no processo de formação dessa visão é a maneira pela qual o sujeito vê a si mesmo e a realidade.

Portanto, quanto à vocação empreendedora, pode-se resumidamente, definir o professor intraempreendedor como sendo uma pessoa que é persistente, trabalha arduamente, segue seu próprio objetivo, é decidido, autoconfiante, otimista e flexível e assume pequenos riscos (FILION, 1991).

- **A ação do planejamento**

A ação de planejar faz parte da história do homem, pois, a vontade de transformar aspirações em uma realidade objetiva é uma preocupação que acompanha a maioria das pessoas. Pensar e planejar são atos que agem concomitantemente. Ao iniciar o dia, o indivíduo pensa e distribui suas atividades de acordo com o seu tempo e com suas necessidades: o que irá fazer, como fazer, para que fazer e com o que fazer. Nas mais simples ações humanas do cotidiano, quando o indivíduo pensa de forma a atender seus objetivos, ele está planejando, sem necessariamente registrar de forma técnica as ações que irá realizar durante o dia. Assim, pode-se dizer que a ação de planejar, ou o planejamento, faz parte da vida.

Planejar, além de requerer uma percepção aguçada da realidade, exige que se avalie as possibilidades existentes, os recursos, que se disponha a construir um referencial futuro. Para isso, é preciso reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina (LÜCK, 2002; XAVIER, 2000). Esta competência permite antecipar e projetar no futuro os incrementos das ações. É, portanto, uma competência focada em resultado.

O primeiro autor que discorre acerca do planejamento na área de Administração foi Henry Fayol, na segunda década do século XX. A visão de Fayol opunha-se à visão de Taylor na lógica das ações administrativas. Taylor dizia, em resumo, que administrar é achar a pessoa certa para a função certa e fazê-la executar, à perfeição, sua tarefa. Fayol focava mais o ato operante, não tanto o ato operado, ou feito, da ação administrativa, afirmando que administrar

era executar as funções de Planejar, Organizar, Coordenar e Coordenar. Essa sua visão clássica permanece, na essência, até atualmente, como um legado da Escola Clássica de Administração (CHIAVENATO, 2006).

Compreende-se, portanto, que se um professor não planejar suas ações, muitas implicações negativas podem ser deflagradas em sua prática docente, como a desordem, caos interno, conflitos, ineficiência dos métodos adotados para que o processo de ensino e aprendizagem se torne eficaz, ocasionando o baixo desempenho do alunado.

Acrescenta-se que não adiantará controlar as ações em sala de aula, se não houver um planejamento com objetivos e metas preestabelecidos. Assim, para planejar suas aulas, o professor necessita estar em perfeita sintonia com o contexto escolar, seguindo as diretrizes da educação, normas das Secretarias de Ensino, orientações da Direção e Coordenação Escolar, inteirar-se sobre o Projeto Político Pedagógico da Escola, estabelecer parcerias com as famílias e, sobretudo, conhecer ‘o aluno’.

Com relação a isso, tem-se que:

> Essa forma de planejar considera a processualidade da aprendizagem cujo avanço no processo se dá a partir de desafios e problematizações. Para tanto, é necessário, além de considerar os conhecimentos prévios, compreender o seu pensamento sobre as questões propostas em sala de aula (XAVIER, 2000, p. 117).

O planejamento é um instrumento de integração e fundamental para direcionar as ações. Logo, o professor intraempreendedor fará uso do referido para ser mais assertivo em suas decisões, não baseando-se em objetivos e metas de forma aleatória e sem uma lógica.

Em suma, a intenção e a visão do professor em atuar bem em sala de aula podem ser boas e bem direcionadas, mas, se não houver um plano determinando quais metas devem ser alcançadas, em quanto tempo e o nível de esforço necessário, é provável que os processos e a estrutura interna tornem-se empecilhos, por não estarem alinhados com as expectativas do docente.

- **A ação estratégica**

Para Tachizawa e Andrade (2006, p. 104) o planejamento estratégico de uma Instituição de Ensino “deve ser entendido como um processo, cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica”.

As estratégias definidas em um processo de planejamento, contudo, não garantem por si só o alcance e o sucesso dos objetivos organizacionais, principalmente considerando-se que

a probabilidade de haver certo gap entre a elaboração e a execução estratégica é alta (RAPS, 2004).

No cenário escolar, o professor deverá buscar desenvolver vantagens competitivas que maximizem suas *core competences* (competências essenciais) com o intuito de atender as necessidades de uma sociedade dinâmica, que constantemente apresenta novas necessidades e desafios. (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006)

Sendo assim, o professor intraempreendedor deverá colocar em prática a ação estratégica, ou seja, deverá, constantemente, avaliar o ambiente externo no qual a Instituição de Ensino está inserida com o intuito de identificar oportunidades a serem aproveitadas e ameaças que necessitarão de planos de ação para minimizar os seus impactos. Deverá ainda, avaliar o ambiente interno para identificar as suas potencialidades para serem exploradas com o objetivo de agregar valor à Instituição e melhorar o seu desempenho, bem como, as fragilidades para minimizá-las.

- **A ação de criatividade e inovação**

Apesar de terem significados distintos, criatividade e inovação estão inter-relacionadas. A criatividade pode ser definida como a habilidade de descobrir novas soluções para um problema. Já, o termo ação refere-se ao que transforma criatividade em inovação. Pensar "fora da caixa", de forma mais ampla e criativa, permite colocar em prática novas ideias que surgem em diferentes situações que ocorrem em nosso cotidiano que está em constante transformação. (VENTURI, 2010).

Portanto, o professor precisa trabalhar de forma criativa e inovadora. A oxigenação do cérebro com novas ideias que conduzem ao espírito inovador deverá ter espaço na agenda de todo profissional da educação, deste o nível estratégico até o operacional de uma escola.

A discussão sobre o tema criatividade deve ser permeada pela premissa de que todo conceito criativo implica três elementos: a pessoa criativa, o processo criativo e o objeto criativo. Ou seja, existe um agente criador, por meio de uma metodologia, de um processo que desenvolve a criação e, por fim, o elemento criado (VENTURI, 2010).

Para Venturi (2010, p. 151), criatividade é a "capacidade de dar origem a coisas novas e de encontrar melhores maneiras para fazê-las". Isso implica a combinação de várias qualidades, tais como: poder de fantasiar e imaginar além da realidade, descobrir relações entre as coisas, ter sensibilidade e percepção e um pouco de inconformismo. Neste âmbito, o Quadro apresentado a seguir apresenta algumas atitudes mentais criativas.

Quadro 4 – Atitudes mentais criativas

ATITUDE MENTAL	COMENTÁRIO
Conhecimento	Ter domínio de informações contribui para relacionar coisas entre si com maior aproveitamento de recursos e tempo.
Curiosidade	Necessidade constante de investigar, descobrir, saber como funciona, de ter um conhecimento amplo sobre as coisas.
Desafio	Não fugir dos desafios, mas os enfrentar perguntando: Como posso superar isso?
Descontentamento	Percepção do que está errado em seu ambiente, mas tenha uma atitude positiva a respeito dessa percepção.
Flexibilidade	Perceber e aceitar várias alternativas para solucionar um problema, combinando ideias e estabelecendo conexões inusitadas.
Não julgamento	Saber a diferença entre conceber uma ideia, criá-la e desenvolvê-la e só depois julgá-la.
Otimismo	Pessoas que acreditam que um problema pode ser resolvido acabam por encontrar uma solução.
Perseverança	Não desistir dos objetivos e persistir na busca de soluções, mesmo quando o caminho se mostra longo e com obstáculos.
Síntese	Capacidade de se concentrar nos detalhes sem perder de vista o todo é uma habilidade fundamental das pessoas criativas.

Fonte: Adaptado de Holyoak & Thagard (1995, p. 150).

No quadro acima, observa-se algumas das atitudes esperadas de um professor em sala de aula. Cita-se, como a exemplo, a necessidade contínua de desenvolver a capacidade de ser 'curioso', buscando sistematicamente o aperfeiçoamento intelectual. Outra atitude fundamental é a de assumir desafios, além de estar aberto às mudanças e de ser capaz de se adaptar facilmente às transformações impostas pelo mundo de modo geral, e em específico, da área de educação.

Quanto ao descontentamento, esta atitude deve assumir um caráter positivo no sentido de que o professor não deve somente identificar as mazelas da educação, mas, sobretudo contribuir propondo ações que possam eliminar ou minimizar os impactos nos processos de ensino e aprendizagem.

- **A ação da qualidade**

Muitas vezes concebida como algo intangível, que não pode ser quantificada, a qualidade pode apresentar dimensões diferentes sob o ponto de vista de quem produz algum produto ou presta serviços e de quem recebe esses produtos e serviços. Entretanto, o conceito de qualidade se aplica aos mais diversos tipos de organização e indivíduos. Segundo Taublib (1993, p. 12), "qualidade significa uma nova postura comportamental, não somente produzir mais, porém melhor, com menor custo, menor desperdício e menos re-trabalho".

Conte e Dursky (2002, p. 53) afirmam que "a qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado".

A qualidade é um termo abrangente que inclui tudo que uma organização (escola) faz para obter melhor desempenho na captação e retenção dos clientes (alunos), bem como, para desenvolver as competências, habilidades e atitudes previstas pelas estruturas curriculares. Logo, quando atendida, conclui-se que a Instituição de Ensino está sendo eficaz em suas ações.

Cardoso e Batista (2017) asseveram que autores como W. Edwards Deming (1990), Joseph Juran (1991) e Philip Crosby (1979) desenvolveram importantes diretrizes para a implementação de um programa de Qualidade Total. Na sequência demonstrar-se-á um compilado dos princípios estabelecidos pelos pesquisadores ora citados, e que se comunicam analogicamente com ações intraempreendedoras na prática docente:

- Criar constância de propósitos para a melhoria de suas aulas;
- Investir continuamente em sua qualificação;
- Desenvolver a liderança em sala de aula;
- Vencer o medo do novo (modernos métodos de ensino e tecnologias);
- Agir no sentido de concretizar a transformação (aluno pensante, reflexivo e analítico);
- Diagnosticar problemas para identificar suas causas;
- Propor ações corretivas;
- Quebrar as barreiras de resistência cultural a mudanças;
- Comprometer com a gestão participativa;
- Conscientizar acerca da necessidade da qualidade;
- Estabelecer metas (atentar para os indicadores de qualidade da educação);
- Ser reconhecido pelas conquistas (valorização profissional);
- Fazer tudo novamente se necessário.

A conscientização de toda a comunidade escolar acerca da importância da qualidade representa uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da escola, evidenciando a preocupação com a melhoria contínua dos serviços fornecidos pela Instituição de Ensino. O pleno domínio e controle dos métodos e processos adotados pela escola, a eficiência de seus colaboradores (gestão, professores, funcionários) e a eficácia no alcance dos objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola são os resultados esperados com a implantação de um programa de Qualidade. Estes resultados serão perceptíveis por meio da satisfação de alunos e familiares e da inserção do estudante na Universidade e mundo do trabalho (LÜCK, 2002).

Acrescenta-se que outro aspecto importante para assegurar a implementação de qualquer programa de qualidade em Instituições de Ensino é obter o comprometimento da Direção, também tratada pela literatura como liderança, que subsidia o trabalho docente. Tachizawa e Andrade (2006, p. 239), afirmam nesse sentido que “a liderança é responsável pela

criação da visão organizacional centrada na qualidade". Estes autores avaliam que cabe a esta alta administração estabelecer os espaços de atuação de cada profissional da educação na escola além de estimular em especial os professores a explorarem novas abordagens que contemplem a qualidade em suas aulas.

- **A ação da liderança**

Antes de discutir o papel do intraempreendedor como líder é preciso "dissipar alguns mitos que existem sobre a liderança," os quais, segundo Lacombe e Heillborn (2003, p. 292), impedem uma ação mais efetiva. Entre estes, os autores destacam:

> - Que a liderança é uma habilidade rara, quando na verdade pode-se desenvolvê-la dentro dos contextos em que é necessária;
> - Que os líderes são natos, quando na verdade, embora algumas características de temperamento e personalidade possam potencializar a liderança, o mais importante é o desejo de liderar e a disposição para o desenvolvimento e aprimoramento dela.

Não menos importantes, os autores supracitados ainda elencam outros mitos:

> - Que os líderes são necessariamente carismáticos, quando nem todos são, e isso nem sempre prejudica o seu papel de líder;
> - Que a liderança existe apenas na alta hierarquia organizacional, quando os líderes são requeridos em todos os ambientes e níveis de qualquer organização;
> - Que o líder controla, dirige, impulsiona e manipula, o que não é verdade e pode prejudicar profundamente a organização, uma vez que seu papel é traduzir intenções em realidade, alinhando as energias da equipe com metas atrativas e motivadoras. (LACOMBE; HEILLBORN, 2003, p. 292)

Ainda neste âmbito, destaca-se a importância do professor como líder em sala de aula, pois é por meio da liderança de seus alunos que o educador conseguirá direcioná-los à uma aprendizagem significativa. Provavelmente a maior relevância desta ação do professor seja a possibilidade de inspirar os educandos a desenvolverem a autoliderança em seu cotidiano escolar e social, ao posicioná-los como atores principais no processo de aprendizagem, o que que contribuirá para o futuro profissional dos referidos.

O objetivo principal do líder se baseia no formar ou levar uma pessoa a executar uma ação ou alguma coisa por sua própria vontade, pois ele dará a motivação, estruturando assim o processo de influência para que os liderados realmente se empenhem em busca de um objetivo traçado (LACOMBE; HEILLBORN, 2003). O mesmo objetivo possui o docente que tem a missão de formar e orientar seus educandos por meio da troca de conhecimentos e experiências,

motivando-os a construir seu próprio conhecimento. Assim, um professor intraempreendedor com atitude proativa, que toma para si a tarefa de catalisar os melhores conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe, tenderá a atingir mais facilmente os resultados almejados, demonstrando sua agilidade e eficácia em envolver os alunos rumo aos objetivos educacionais.

Professores intraempreendedores podem agir de diversas formas para atingir seus objetivos. Stefano e Bernardim (2010, p. 299) alinham alguns passos que podem contribuir para isso:

> **Primeiro Passo:** o professor líder age com base em seu entusiasmo e sua autonomia, não na autoridade que sua posição hierárquica lhe confere. Dar exemplo é a melhor forma de conseguir a adesão dos alunos.
> **Segundo Passo:** o professor líder age por sua capacidade de perceber o ambiente e a equipe. Toda ação deve estar baseada em fatos cuja percepção deve ser manifestada à equipe (profissionais da educação, alunos e famílias).
> **Terceiro Passo:** O professor líder age em função dos resultados que pretende atingir. Os resultados esperados precisam ser mensurados, factíveis e compartilhados com toda a equipe de forma a convencê-los de que é possível atingir tais resultados.
> **Quarto Passo:** O professor líder reconhece o trabalho da equipe e partilha os frutos da vitória coletiva. Dar feedback compartilhando erros e acertos é a melhor maneira de manter elevado o moral da equipe.

Ainda quanto à liderança, destaca-se a abordagem contemporânea denominada liderança para resultados. De acordo com Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p. 191), espera-se que um líder voltado para resultados, adote as seguintes iniciativas:

> a) Comece com foco absoluto nos resultados;
> b) Assuma responsabilidade pessoal e integral pelos resultados do grupo;
> c) Comunique as expectativas e alvos ao pessoal do grupo, de forma clara e específica;
> d) Determine o que você deve fazer pessoalmente para melhorar os resultados;
> e) Utilize os resultados como critério de teste para a continuação ou implementação de práticas de liderança;
> f) Conheça e utilize ao máximo as capacidades de todos os membros do grupo, e ofereça a cada um as oportunidades de desenvolvimento adequadas.
> g) Parta constantemente para a ação; os resultados não são melhorados por si mesmos.
> h) Procure o feedback de outros e entenda como estes podem melhorar os resultados.
> i) Modele os métodos e se esforce pelos resultados a serem almejados e obtidos pelo grupo.

Hargreaves e Fink (2006) afirmam que em liderança docente sustentável "a aprendizagem dos alunos vem em primeiro lugar" (p. 44), explicitando que a liderança dos professores os incita a dedicar um esforço maior para a efetivação de uma "aprendizagem profunda e ampla de todos os alunos e não apenas no sucesso medido por testes" (p. 45).

- **A ação da tomada de decisão**

Dentre as várias habilidades exigidas de um professor intraempreendedor, aquela que é colocada em prática constantemente, em seu cotidiano, é a capacidade de tomar decisões.

A escolha do melhor caminho faz com que o professor obtenha os melhores resultados possíveis, ou seja, o melhor retorno ou ganho com o menor esforço e desgaste. O professor intraempreendedor que se prepara para tomar decisões adquire, durante a preparação, o melhor condicionamento possível, controlando as variáveis que podem ser controladas como: foco, disciplina, força, concentração e equilíbrio.

> A tomada de decisão é que respalda a construção do futuro segundo uma visão daquilo que se espera obter [...] A tomada de decisão corresponde, antes de tudo, ao estabelecimento de um compromisso de ação sem a qual o que se espera não se converterá em realidade. Cabe ressaltar que esse compromisso será tanto mais sólido, quanto mais seja fundamentado em uma visão crítica da realidade na qual nos incluímos. A tomada de decisão implica, portanto, nossa objetiva e determinada ação para tornar concretas as situações vislumbradas no plano das ideias (LÜCK, 2002, p. 27).

Optar por não tomar nenhuma decisão também decidir. De acordo com Peixer (2010, p. 308) "quando esta é uma opção deliberada pode ser adequada para o momento, dependendo da situação em que o sujeito se encontra; porém, quando não é uma deliberação, denota-se a indecisão, que é geralmente um estado emocional em que a pessoa envolvida não consegue escolher". Considerando este contexto a capacidade de análise do ambiente e a criatividade serão fundamentais para que o professor possa tomar decisões mais assertivas no contexto escolar.

- **A ação do propósito**

A sala de aula é o espaço onde devem ser promovidas experiências organizadas no sentido de orientar e dinamizar a aprendizagem dos alunos mediante o seu envolvimento e o exercício de processos mentais estimulados pela problematização e resolução de problemas. De acordo com Lück (2009, p. 100), "a melhoria da aprendizagem dos alunos é promovida, sobremodo, a partir da melhoria do trabalho na sala de aula, orientado pelo professor". Em vista disso, para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino e aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos.

A aprendizagem na atualidade é entendida dentro de uma visão construtivista como um resultado do esforço de encontrar-se significado ao que se está aprendendo. Esforço esse obtido por meio da construção do conhecimento que acontece com a assimilação e a acomodação dos conteúdos que são relacionados com antigos conhecimentos que constantemente vão sendo reformulados e/ou 'reesquematizados' na mente humana (CLAXTON, 2005, p. 20).

Ao se apresentar o propósito como uma ação na prática docente, pretende-se demonstrar que, aos professores, compete identificar a razão pela qual optaram pela docência, levando-os a ressignificar a sua prática, tendo sempre como principal objetivo contribuir para a formação sólida de seus alunos e, para que isto seja possível, cada vez mais se faz necessário investir na sua formação.

Claxton (2005, p. 21) adverte que,

> [...] a aprendizagem ao longo da vida exige, por exemplo, a capacidade de pensar estrategicamente sobre o nosso próprio caminho de aprendizagem, e isso requer a autoconsciência para conhecer seus próprios objetivos, os recursos necessários para buscá-lo atingi-los e suas potencialidades e fragilidades nesse aspecto. Temos que assumir a responsabilidade de ser nosso próprio treinador na aprendizagem [...].

Infere-se que essa premissa de Claxton (2005) vai de encontro a um dos quatro pilares básicos da educação estabelecidos pela Unesco: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos; aprender a ser (DELORS, *et al*, 1988).

Nesse contexto em que se destaca o 'aprender a fazer', espera-se que as práticas docentes evoluam a tal ponto em que se perceba a aprendizagem não mais como a simples tarefa de transmitir conhecimentos de maneira rotineira, "embora estas continuem a ter um valor formativo que não é de desprezar", mas como um meio de tornar os alunos agentes de mudanças (DELORS, *et al*, 1988, p. 86).

- **A ação da comunicação**

Entre as competências desejáveis de um professor intraempreendedor, a capacidade de saber se comunicar é fundamental, uma vez que não é possível conceber a prática pedagógica dissociada do processo de comunicação. Isso, como esclarece Rodrigues (2003, p. 1) se dá na medida em que "o caráter educativo e comunicativo" se fundem:

> A intencionalidade de conceber a prática pedagógica, também, como um processo comunicacional, pressupõe o movimento ação-reflexão-ação do "pensar certo" e do "agir comunicativo" como um trânsito que percorre diversos campos dos saberes, sejam eles científicos ou não. Neste sentido, faz-se necessário conceber a

> comunicação como elemento articulador da formação docente como mediação que está presente nas relações interpessoais, no planejamento, nas avaliações, enfim em toda a organização curricular (RODRIGUES, 2003, p. 2).

Na medida em que o professor internaliza a necessidade de se desenvolver como mediador no processo de aprendizagem de conhecimentos e não mais como mero transmissor desses conhecimentos, o processo comunicativo ganha relevância. Em um mundo em que se observa aceleradas transformações, as práticas educativas e a comunicação que lhe é intrínseca, são necessárias para formação de cidadãos que atenderão demandas econômicas, sociais e políticas da sociedade, preparando-os para intervirem positivamente em sua realidade sempre que necessário.

De acordo com Pereira (2003), a ação comunicativa, na práxis educativa, faz com que haja uma maior valorização do diálogo, incentivando a participação de todos. O aluno, por sua vez, tem sua autoestima fortalecida e se sente incentivado a buscar novos conhecimentos, aumentando a eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

No atual cenário, a comunicação ganhou um *status* ainda mais importante. No sistema de ensino remoto, em que aulas presenciais ocorrem por meio de sistemas de videoconferência, o professor precisa promover uma comunicação mais aberta e criativa, equilibrando a interação pessoal com a digital. Segundo Bacich *et al* (2015, p. 16) os professores precisam estar aptos a desenvolverem tanto a comunicação formal como as informais, "como as que acontecem nas redes sociais, em que há uma linguagem mais familiar, maior espontaneidade e fluência constante de imagens, ideias e vídeos".

- **A ação da empatia**

Bastos e Boscarioli (2021, p. 3) apontam que nos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), o termo competência, referindo-se à prática profissional dos professores, faz menção aos "saberes plurais e temporais, considerados estratégicos". Entretanto, esses mesmos autores, ao fazerem uma revisão da literatura de Gestão de Recursos Humanos, encontram um significado mais abrangente do termo competência, ligando-o à performance dos profissionais, ou seja, ao fato de desempenharem suas funções com alto desempenho, a partir do alinhamento de suas competências, habilidades e atitudes (CHAs). Observa-se, nesse sentido, o deslocamento do sentido original da competência para o saber fazer.

Ampliando a ressignificação do termo competência voltado para a prática docente, Souza (2001, p. 53) analisa que, o que o professor precisa ter a capacidade de "aprender a

empreender internamente, ou seja, tornar-se um intraempreendedor, aquele que vê o que ninguém está vendo".

> O professor, entre um conjunto de competências, deve se destacar pela: iniciativa, orientando seus alunos para obter resultados, fazendo parte das decisões, sendo perseverante, buscando alternativas; competência intelectual e funcional, tendo o domínio da disciplina, valorizando a administração do tema, a resolução de problemas e a utilização da inteligência prática; compatibilidade, sabendo interagir com direção, colegas, alunos, estabelecendo relações construtivas, ao que Goleman (1996) dá o nome de Inteligência Emocional e, por fim, julgamento, conseguindo distinguir o que é relevante e o que é irrelevante. A posição do professor/ empreendedor será mais confortável se na sua bagagem se encontrar todas as ferramentas de: investigação, visão de futuro, informação, personalidade criativa, realizador, determinação, integridade, autocrítica e autoaprendizagem. Buscar, pesquisar, organizar, questionar, para poder superar o modelo repetidor, e assim melhorar o ambiente de aprendizagem, com novas possibilidades. (SOUZA, 2001, p. 53)

Delors *et al* (1988, p. 90) compreende que toda técnica se esvazia quando o profissional não tem "aptidão para as relações pessoais" o que se dá quando cultiva "qualidades humanas" que correspondem à "capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas".

Pode-se associar essa afirmativa ao termo empatia que, quando voltado para a educação, deve ser compreendido como a capacidade de aproximação entre aluno e professor. Como relatado por Silva (2018, p. 20) a empatia "traduz-se numa forma de se colocar no lugar do outro para entender e respeitar o que este outro pensa, objetiva, necessita, vivencia, rejeita, admira, questiona."

Quando o professor se dispõe a ter atitudes empáticas em sala de aula, procura inicialmente, avaliar os conhecimentos prévios dos alunos para, a seguir, adequar os conteúdos conforme a realidade dos estudantes e, assim, buscar os recursos necessários para tornar a aprendizagem mais significativa. Além disso, pode-se afirmar que se cria um clima agradável de relacionamento interpessoal em sala de aula, permeado pelo respeito e diálogo.

- **A ação da resiliência**

O desenvolvimento da resiliência favorece o desenvolvimento da capacidade de adaptação e evolução constante, reduzindo o tempo no processo de amadurecimento pessoal e profissional, funcionando como um acelerador de mudanças. Entretanto, antes de se discutir a questão da resiliência na educação escolar, tendo como referência os professores em sua prática profissional, é necessário apresentar os conceitos de resiliência. Tendo como referência a Física, disciplina onde o termo foi inicialmente utilizado para descrever "o impacto causado por uma força em um corpo" (RAYMUNDO; LEÃO, 2013, p. 56), incorporou-se às ciências da Saúde,

especialmente à Psicologia, no sentido de representar a capacidade do ser humano em recuperar-se mesmo em um ambiente desfavorável, ou seja, de se reconstruir positivamente, utilizando as forças que incidem sobre si, para o enfrentamento das adversidades.

Diferentes autores como Tavares (2001), Antunes (2003), Assis, Pesce e Avanci (2006), Varela (2005) e Barbosa (2006), ressaltam a importância da resiliência na educação escolar, pois para eles, a escola é um dos espaços promotores de resiliência mais importantes que a sociedade possui, por apresentar duas condições importantes. A primeira, porque agrupa distintos sistemas humanos; a segunda, porque articula a pessoa do professor ao aluno dentro de uma perspectiva de desenvolvimento humano, de proteção, e não de fatores de risco.

Nesse viés, apresenta-se a escola como sendo espaço imprescindível e essencial para que as crianças, na sala de aula, adquiram as competências necessárias para ter sucesso na vida, por meio da superação das adversidades. Por outro lado, a resiliência tem se tornado o requisito principal para aqueles que buscam evolução contínua e realização profissional.

Fajardo *et al* (2010, p. 770), afirmam que a promoção da resiliência no âmbito escolar, corrobora para:

> - o estabelecimento de vínculos de sociabilidade, atitudes e comportamentos positivos entre professores e alunos, evitando o isolamento social que poderia gerar a violência e a discriminação;
> - o fortalecimento de uma estratégia essencial frente à rapidez com que surgem as informações, os avanços tecnológicos, as mudanças sociais e o estresse que atestam as necessidades e dificuldades da vida moderna, exigindo do docente um desenvolvimento profissional para responder aos variados e crescentes desafios que enfrentam;
> - uma posição favorável do professor para identificar e ajudar os alunos enfrentarem problemas e dificuldades, evitando consequências prejudiciais à saúde e ao bom desempenho na escola;
> - criar meios de fortalecer a saúde dos estudantes e professores, desenvolvendo o lado positivo de seu desempenho e a sua proteção;
> - criar estratégias para valorizar uma atuação dialógica e de negociação de conflitos, o que é altamente significativo em relação à prevenção da violência interpessoal.

Ao se perceber a resiliência como uma ação docente intraempreendedora, ressignifica-se o papel do professor que, diante de tantas dificuldades consegue resistir e superar todas as fragilidades que o assola, tais como situações estressantes e adversas, falta de apoio da gestão escolar e da família, baixo reconhecimento, e tantas outras dificuldades que acabam fortalecendo-o, conferindo-lhe uma resistência que permite a esse profissional acreditar que é

possível tornar a aprendizagem significativa. Como aponta Poletti e Dobbs (2007, p. 17) para muitos, a resiliência se torna “a razão para se ter esperança”.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitarão a realização deste estudo.

3.1 Tipo e abordagem de pesquisa

Para atender aos objetivos desse estudo optou-se por desenvolver uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, visto a necessidade de se buscar conhecer e entender o contexto de uma determinada escola de Educação Básica, com o intuito de se obter informações que subsidiassem o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico para o atendimento de necessidades no âmbito da qualificação docente.

De acordo com Berg (2001), tais abordagens oferecem respostas ao problema de pesquisa pela investigação de ambientes sociais, possibilitando ao pesquisador compartilhar das compreensões e percepções dos indivíduos que habitam esses ambientes, como interpretar o comportamento das pessoas e os significados que elas atribuem às situações vivenciadas.

Pode ser considerada ainda como uma pesquisa do tipo aplicada, uma vez que teve como finalidade principal a de "gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida a problemas específicos" (SILVA; MENEZES 2001, p. 20), ou seja, por meio do uso de teorias, técnicas, entre outros achados, pretendeu-se desenvolver uma solução caracterizada como um produto técnico-tecnológico que será aplicado em um determinado contexto para atender um propósito específico.

3.2 Caracterização da instituição de ensino investigada

O que despertou a atenção do pesquisador para a escola, lócus deste estudo, foi uma reportagem publicada na Revista Época (GUIMARÃES, 2012), que encomendou à Ernesto Martins, Coordenador de Projetos da Fundação Lemann a análise dos resultados da Prova Brasil de 2011 que consideram o desenvolvimento de habilidades e competências em português e matemática dos alunos do 5º ano do ensino fundamental, sendo este, quase totalmente de responsabilidade dos municípios. O estudo usou como referência o nível de aprendizado básico e os critérios elaborados pelo movimento Todos pela Educação. Esta pesquisa identificou que em um universo de 929 municípios, apenas cinco cidades têm 100% das escolas com média igual ou superior à recomendada. Entre estas cinco cidades, encontra-se o município de São

Lourenço, situado ao sul de Minas Gerais, e que se destaca por suas fontes de águas minerais de valor medicinal. Integrante do Circuito das Águas, a cidade fica a aproximadamente à 400 km de Belo Horizonte, no sopé da Serra da Mantiqueira. De clima ameno, o município atrai muitos turistas devido à sua principal atração, o Parque das Águas. Com uma extensão de 430.000 m², o parque abriga fauna e flora distintas, apresentando um contato direto com a natureza e a tranquilidade que ela proporciona.

A história da Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz tem início com a extinção da Escola Municipal Mário Mascarenhas de Oliveira. A escolha que possui o nome de seu Patrono, buscou homenagear o Coronel Manoel Dias Ferraz, que contribuiu de maneira expressiva para o desenvolvimento de São Lourenço, no sul de Minas Gerais. Dentre as principais realizações deste benfeitor, merecem destaque: participação nas obras da Ermida Boa Jesus do Monte, criação da Paróquia São Lourenço Mártir, construção da Igreja Matriz, do Hospital de São Lourenço, da liga de Amparo à Pobreza, além dos contatos com altas autoridades do governo de Minas, procurando solucionar problemas no município.

Por muitos anos, chamou-se Escola ‘Estadual’ Coronel Manoel Dias Ferraz, sob a responsabilidade do governo do Estado, até que no dia cinco de outubro de 1999, ela foi extinta e o prédio foi cedido à Prefeitura Municipal para fins educativos.

Inúmeras vezes a Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz foi agraciada com prêmios e elogios públicos, devido ao excelente trabalho dos dirigentes e funcionários que por ela passaram e ainda permanecem devido ao propósito de ofertar um ensino pautado na qualidade em parceria com toda a comunidade escolar.

A Escola está localizada no bairro da Estação e, de acordo com dados obtidos na própria instituição, atende 354 alunos, sendo que oferece as modalidades de educação infantil (124 alunos) e fundamental I (230 alunos), em dois turnos (matutino e vespertino). Possui uma ampla e confortável infraestrutura contando com biblioteca, auditório, cantina, quadra coberta, parque infantil, área molhada com duchas, salas para a direção, supervisão e professores, além de salas de aulas pedagogicamente adaptadas ao público-alvo. Possui ainda, todo aparato tecnológico que favorece o processo de ensino e aprendizagem como: todas as salas têm retroprojetores, internet de banda larga e TV paga (Netflix).

A equipe gestora da escola informou que realizou no início do ano de 2020 um levantamento para identificar a classe social predominante da escola e obteve os seguintes resultados: 10% do alunado tem renda média familiar de um salário-mínimo vigente; 30% possuem uma renda de dois salários-mínimos e os demais alunos, ou seja 60%, enquadram-se

em uma classe baixa alta de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

3.3 Coleta de dados

Em um primeiro momento, realizaram-se entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Godoy (2006), são constituídas por um conjunto de questões pré-estabelecidas que visam auxiliar o pesquisador em seu propósito de compreender os significados que os indivíduos atribuem às questões e situações relacionadas ao fenômeno estudado, por meio da análise de seus discursos. Estes dados subsidiaram o desenvolvimento do produto técnico-tecnológico voltado para a realidade de uma escola de educação básica.

Foram entrevistados quatro (04) profissionais do ensino da Escola em questão, sendo dois do ensino infantil, além da Diretora e Supervisora Pedagógica. A eles também foi pedido que preenchessem um questionamento para a elaboração de um quadro de caracterização, referente à sua formação, idade e tempo de atuação na educação básica (questionário sócio-ocupacional).

O roteiro que foi utilizado nas entrevistas após aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa encontra-se como Apêndice deste trabalho.

Entre as questões, o que se pretendeu investigar é se ocorrem formações continuadas, bem como o entendimento destes profissionais acerca de empreendedorismo e também do intraempreendedorismo.

Posteriormente, realizou-se outra entrevista com os mesmos profissionais com o intuito de se obter evidências acerca da efetividade do curso de qualificação profissional desenvolvido quanto ao seu propósito formativo. Neste momento, foram apresentados os seguintes questionamentos:

1. Qual a sua percepção sobre o curso de qualificação proposto?
2. Por meio deste curso de qualificação docente, você se sente apto a adotar uma postura intraempreendedora em sala de aula?

Os resultados serão apresentados em uma seção exclusiva.

3.4 Análise de dados

A análise de dados em uma pesquisa de natureza qualitativa, leva em consideração:

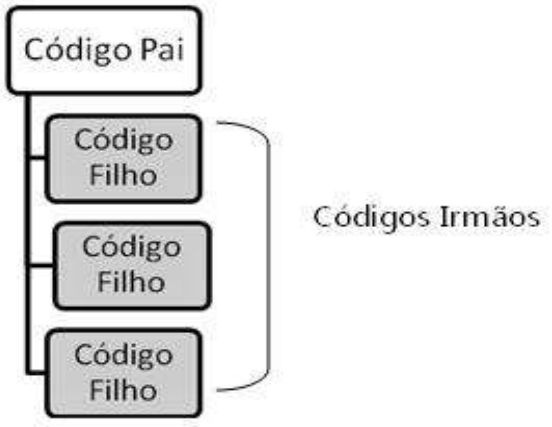
> [...] a explicação do que as pessoas e as situações têm em comum e a como fazê-lo com base em teorias e conceitos existentes. Nesse sentido, ela é nomotética e dedutiva. Além disso, embora todos os pesquisadores sejam sensíveis a como até mesmo suas descrições sejam interpretações, eles são suficientemente realistas para acreditar que é importante representar as visões de participantes e entrevistados da forma mais fiel e precisa possível. (GIBSS, 2009, p. 24).

Após os relatos obtidos por meio das entrevistas serem transcritos, estes serão analisados através da técnica de codificação que consiste:

> [...] na forma como você define sobre o que se trata os dados em análise, envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. Sendo assim, todo o texto, entre outros elementos, que se refere à mesma coisa ou exemplifica a mesma coisa é codificado com o mesmo nome. A codificação é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele (GIBBS, 2009, p. 61).

Ainda de acordo com Gibbs (2009), após a identificação das categorias é preciso agrupá-las em uma hierarquia de codificação. As categorias que guardam semelhança ou referem-se ao mesmo assunto são reunidas em um mesmo ramo dessa hierarquia. A categoria geral é denominada ‘código pai’ e a categoria associada à geral, denominada ‘código filho’. Esse tipo de hierarquia de codificação pode ser mais bem compreendido ao analisar a Figura 3.

Figura 3 – Hierarquia de Codificação



Fonte: Gibbs (2009).

Segundo Gibbs (2009), esse tipo de hierarquia traz vários benefícios: (1) possibilita uma melhor organização dos dados; (2) permite uma análise dos dados em si, pois no processo de categorizar as respostas o autor desenvolve uma compreensão da visão de mundo dos respondentes; (3) impede a duplicação de códigos, principalmente quando há uma grande quantidade; (4) ajuda a ver o leque de formas possíveis de interpretação dos elementos – ações, respostas, sentidos – pois os códigos ou temas podem possuir dimensões; (5) possibilita certos tipos de perguntas analíticas, como questionar se as pessoas que realizaram a ação X de certa maneira, também realizaram a ação Y.

Considerando-se a riqueza de informações existente no material verbal, optou-se por inserir, ao longo dos resultados, trechos das entrevistas realizadas com participantes, de modo que estes se tornassem mais evidentes.

3.5 Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas com quatro profissionais da Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz.

O quadro 5 define os aspectos sócio-ocupacionais dos participantes.

Quadro 5 - Função dos entrevistados

	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO	**FORMAÇÃO**	**ESPECIALIZAÇÃO**	**CARGO OU FUNÇÃO**
Entrevistado 1 (E1)	24 anos	Licenciatura em História	Supervisão e Gestão Escolar; Orientação e Psicopedagogia.	Professora do Ensino Fundamental
Entrevistado 2 (E2)	31 anos	Pedagogia	Psicopedagogia Institucional; Práticas de Letramento e Alfabetização; Educação Empreendedora; Orientação Educacional; Supervisão e Gestão Escolar; Metodologia do Ensino na Educação Superior; Formação Docente para EAD e MBA em Liderança e Coaching.	Professora do Ensino Fundamental
Entrevistado 3 (E3)	18 anos	Administração e Normal Superior	Gestão Escolar; Supervisão e Orientação	Diretora
Entrevistado 4 (E4)	24 anos	Pedagogia	Supervisão, Gestão e Alfabetização	Supervisora

Fonte: Criado pelo autor.

Todas as participantes são do sexo feminino e têm larga experiência de trabalho com Educação. Os dados também demonstram que são profissionais que têm mais de uma especialização, o que aponta para pessoas que buscam novos conhecimentos continuamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Codificação dos dados

Conforme descrito anteriormente, para se tratar os dados das entrevistas foi utilizada a metodologia de codificação e categorização descritas por Gibbs (2009, p. 16), que explica:

> A codificação é a forma como você define sobre o que se trata os dados em análise. Envolve a identificação e o registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes do quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. Geralmente, as várias passagens são identificadas e então relacionadas com um nome para a ideia, ou seja, o código. Sendo assim, todo o texto, entre outros elementos, que se refere à mesma coisa ou exemplifica a mesma coisa é codificado como o mesmo nome.

O trabalho de codificação começou a partir de uma leitura dos objetivos desse estudo e, a seguir, da leitura cuidadosa das entrevistas. Para estabelecer os códigos e suas categorias, fez-se necessário imprimir todas as entrevistas e ir grifando as respostas que eram próximas, para que pudessem ser agrupadas. Esse trabalho foi refeito mais de uma vez, pois, como esclarece Gibbs (2009) é preciso ler e reler linha por linha e ir analisando, identificando, refinando e agrupando partes das falas em categorias, cujo critério considera a reincidência e relevância dos relatos por meio dos quais se interpreta o que fica implícito na fala dos entrevistados.

O resultado alcançado pode ser mais bem visualizado no quadro abaixo:

Quadro 6 - Codificação das entrevistas

CÓDIGO PAI	CÓDIGO FILHO
Cód 1 – Programa de desenvolvimento profissional	Cód 1.1 – Sebrae Cód 1.2 – Secretaria de Educação Cód 1.3 – Iniciativa da Escola Cód 1.4 – Reunião pedagógica
Cód 2 – Noção sobre empreendedorismo	Cód 2.1 – Capacidade de inovar Cód 2.2 – Capacidade de adequar-se às adversidades Cód 2.3 – Criar estratégias Cód 2.4 – Solucionar problemas com os recursos disponíveis
Cód 3 – Noção sobre intraempreendedorismo	Cód 3.1 – Comprometimento com os melhores resultados Cód 3.2 – Buscar conhecimento Cód 3.3 – Flexibilidade frente às mudanças
Cód 4 – Aplicação dos conceitos na escola/sala de aula	Cód 4.1 – Transformar ideias em realidade Cód 4.2 – Equipe integrada Cód 4.3 – Empatia Cód 4.4 – Motivar alunos Cód 4.5 – Resiliência Cód. 4.6 – Estimular a autonomia dos alunos
Cód 5 – Contribuição da qualificação	Cód 5.1 – Aumentar a sensibilidade em relação às habilidades e dificuldades dos alunos Cód. 5.2 – Alunos no centro do processo ensino/aprendizagem – Protagonismo do aluno

	Cód 5.3 – Atitudes empreendedoras Cód 5.4 – Instrumentos para lidarem com as dificuldades
Cód 6 – Liderança	Cód 6.1 – Relacionamento com gestores Cód 6.2 – Gestão democrática Cód 6.3 – Autonomia para tomada de decisão

Fonte: Criado pelo autor

4.2 Resultado das entrevistas

As entrevistas foram semiestruturadas e, por isso mesmo, na medida em que as perguntas eram feitas, por vezes surgiam novos questionamentos que também foram codificados e categorizados. Por se tratar de apenas quatro (04) entrevistados, portanto um volume relativamente pequeno de dados, não se apresentou a necessidade de utilização de nenhum tipo de software para a codificação.

Na primeira pergunta procurou-se entender se a escola possui um programa de desenvolvimento profissional (formação continuada) voltado para o corpo docente. Essa questão teve como finalidade não só compreender quais os cursos que estavam sendo ofertados aos participantes, mas, também quais seriam as origens deles. Ou seja, saber se partiam da iniciativa da própria escola ou de algum órgão público.

A seguir, perguntou-se às entrevistadas qual seria a melhor definição para os conceitos empreendedorismo e intraempreendedorismo. Considerou-se a pergunta pertinente, uma vez que possibilitou a discussão e esclarecimento sobre tais conceitos, necessários para que respondessem à próxima. A partir daí, foram questionadas sobre como visualizavam a aplicação destes conceitos no âmbito escolar.

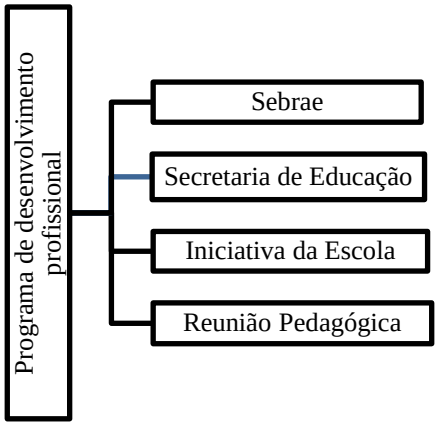
Por fim, foram questionadas sobre como acreditavam que participar do curso de capacitação em intraempreendedorismo poderia contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras e de que forma reaplicariam estes conhecimentos na escola/sala de aula.

Os resultados inferidos a partir dessas questões serão demonstrados a seguir.

4.3 Programa de desenvolvimento profissional

O primeiro código refere-se à pergunta sobre os cursos de capacitação que são ofertados aos profissionais da escola. O Código Pai estabelecido foi ‘Programa de Desenvolvimento Profissional’, do qual resultaram quatro códigos filhos, a saber:

Figura 4 - Programa de Desenvolvimento Profissional



Fonte: Criado pelo autor

4.3.1 – Sebrae

O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade sem fins lucrativos que tem como propósito impulsionar o empreendedorismo nacional. Para isso, oferece, tradicionalmente, cursos gratuitos, com orientações para futuros empreendedores ou para aqueles que já têm seu empreendimento em andamento, que queiram ampliar ou diversificar suas atividades.

De acordo com os entrevistados, o Sebrae ofereceu, no ano de 2001, uma capacitação de Educação Empreendedora para as Escolas. No entanto, a capacitação teve público definido.

> Tivemos sim, mas foram... é... algumas turmas da Escola. Professores de algumas turmas. Não foi geral, tá? (E1)
>
> Foi voltado eu acho que especificamente pra o quinto ano. (E3)
>
> E tem o Sebrae que... às vezes, nos fornece algumas capacitações para que a gente gere, né? Esse espírito empreendedor nas crianças. (E4)

Infere-se, portanto, que, como não foram todas as professoras que tiveram acesso ao conteúdo dessa capacitação, o produto tecnológico, fruto desse estudo, poderá alcançar a um número maior de profissionais dessa Escola.

4.3.2 Secretaria de Educação

Às Secretarias Municipais de Educação cabem a organização, o desenvolvimento e a manutenção do Sistema de Ensino do município ao qual pertencem, o que deve ser realizado em consonância com as políticas e planos educacionais nacionais e estaduais, obedecendo à LDB - Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional.

De acordo com a Lei Municipal 3.197/2015 que aprovou o Plano Municipal de Educação na cidade de São Lourenço (cuja vigência é de dez anos), nesta cidade a Secretaria tem, entre outras, a incumbência de promover a melhoria da educação ofertada. Com o intuito de cumprir esse objetivo, o município oferece capacitações aos professores.

Por meio da fala de uma das entrevistadas, percebe-se que isso ocorre com frequência:

> A Secretaria Municipal de Educação, ela com frequência... ela é... propõe capacitações para os professores, tá? Pra rede toda. Acontece, sim. (E1)

> A Secretaria ela promove capacitação sim... é esporadicamente... é... com assuntos diversos... (E3)

Entretanto, pode-se compreender, também, que essas capacitações nem sempre alcançam as reais necessidades das escolas ou dos seus profissionais. Para Aguiar (2008, p. 2), as ações de formação "serão mais eficazes à medida que responderem às necessidades individuais dos professores". Essa dissociação entre as necessidades gerais da Secretaria e as dos professores pode ser percebida na medida em que os conteúdos dos cursos promovidos pela Secretaria são generalizados, ou seja, não são voltados para uma escola ou outra especificamente, nem tampouco para atender às necessidades individuais dos professores. Desse modo, aquilo que deveria ser formação continuada, se transforma em mera transmissão de informações.

> E é isso que as vezes incomoda quando a Secretaria quer passar um curso, e a gente não pode... não pode falar... porque se você fala, você é problema... (E4)

É preciso discutir o tipo de conhecimento que os docentes necessitam e direcioná-lo, da melhor forma, de modo a contribuir para que haja crescimento. Ou, como melhor esclarece Pereira (2011, p. 69), deve partir:

> [...] da necessidade de se direcionar novos olhares sobre a formação do professor para que obtenha êxito em sua atuação educativa, com capacidade de manejar a complexidade da ação docente, resolver situações problemas por meio de uma

> interação inteligente e criativa, fundamentado em conhecimento teórico, instrumental e experiencial.

Tozetto (2017, 24544) esclarece, neste sentido, que, na "medida que não se tem uma formação continuada que possibilite articular a teoria ao contexto prático, não é possível se ter um docente que atue na escola com qualidade." E, aprofundando ainda mais essa questão, esse autor ainda afirma que:

> Quando a formação continuada fica só na transmissão de informações e não na construção de saberes que favoreçam a aquisição do conhecimento científico, deixa de propiciar um ensino no qual se forma um sujeito crítico, atuante na sociedade em que vive. Para que realmente se efetive uma formação continuada do docente que o considere como sujeito histórico, social, político e cultural, é preciso que esta, se dê num movimento dialético de construção e de reconstrução da cultura e do conhecimento. (TOZETTO, 2017, p. 24544)

Devido a isso surgem as iniciativas da própria escola com relação à qualificação de seus professores como outro código filho identificado nas entrevistas.

4.3.3 – Iniciativa da Escola

O resultado demonstra que, além dos cursos eventualmente ofertados pela Secretaria de Educação, a Escola não tem um programa definido de formação continuada.

> Existe não um programa, não sistematizado. Mas, nós temos reuniões pedagógicas, né? E, sempre, a Supervisora traz algum estudo, traz uma reflexão, pra... pra fazermos ali. (E2)

Entretanto, apesar de não ser um programa sistematizado de capacitação, pode-se perceber na fala dos entrevistados que existe uma preocupação por parte da própria escola em sanar as dificuldades que vão surgindo.

> Às vezes, quando essas capacitações demoram acontecer, a Diretora da Escola também, ela busca, tá? Estar capacitando aí, os funcionários, ne? Ela, juntamente com a Supervisora, elas vão vendo aí... As dificuldades que as vezes a gente no decorrer do nosso trabalho a gente vem apresentando, e elas buscam sim, nos capacitar, né?(E1)

> Eu vou ter que esperar uma Secretaria para resolver esse problema que eu tinha com os professores? Então nós buscamos um caminho, um meio, para tá melhorando né, a situação que era apresentada. (E3)

> [...] algumas vezes, traz outros profissionais pra compartilhar com a gente a experiencia deles. É sempre muito gratificante. (E2)

Infere-se que, apesar de participarem das capacitações da Secretaria Municipal, as professoras valorizam as que são ofertadas pela Escola, uma vez que essas ocorrem a partir da realidade vivida por elas. No entender de Tozetto (2017, p. 24547), quando a escola toma essa iniciativa, "possibilita a interpretação do cotidiano e a troca entre os pares, desenvolvendo a reflexão para além da sua própria prática pedagógica." Essa afirmativa é corroborada pela fala de uma entrevistada:

> Só que a escola ela procura afetar diretamente, trabalhar diretamente na dificuldade que a gente percebe da equipe. [...] Ele vai acontecendo de acordo com a necessidade, né? O que a supervisora pedagógica percebe que os professores estão precisando mais, o que precisa ser mais trabalhado pelos professores. (E3)

Isso vem de acordo com o próximo código filho detectado, que se refere às trocas de experiências entre colegas, que ocorrem de modo especial nas reuniões pedagógicas.

4.3.4 – Reunião pedagógica

Levando-se em conta a complexidade da profissão, os docentes precisam estar em permanente formação. Pereira (2011, p. 69) ressalta que: "A formação inicial não dá conta de sozinha, oportunizar os saberes necessários ao futuro profissional para que este atue de maneira segura." Além disso, para que essa formação se efetive, faz-se necessário que diferentes saberes sejam agregados a ela. Nesse viés, não se pode desprezar a importância da troca de experiencias profissionais, oriundas de fontes variadas, inclusive de suas vivências individuais no trabalho.

Ressalta-se, nesse sentido, a importância das reuniões pedagógicas que, para além da discussão sobre os planejamentos, também se posiciona como o momento em que se partilham vivências e experiencias. É o que se pode observar nas entrevistas:

> A gente tem também trocas de experiências, nas reuniões pedagógicas que acontecem semanalmente, né?...A gente troca experiências. Então, aquilo que a Supervisora vê que deu certo em uma sala, né? Como atividade, como projeto, ela pede pra gente tá trocando, repassando pros colegas, nas nossas reuniões pedagógicas. (E1)

> Mas, nós temos reuniões pedagógicas, né? E, sempre, a Supervisora traz algum estudo, traz uma reflexão, pra... pra fazermos ali. (E2)

> [...] a gente utiliza muito da das reuniões pedagógicas né? A gente tem feito muito agora nesse momento nós estamos retomando aquele ritmo de reunião que a gente tinha antes do período remoto (E4)

Para Tozetto (2017, p. 24547), essa troca de experiência, além de possibilitar a troca entre os pares, “provoca a reflexão sobre o que se faz e como se faz no ambiente de trabalho”. Outro importante fator destacado por esse autor é o fato de que “os processos de aprender e ensinar se tornam colaborativos, pois retratam não só uma realidade específica de sala de aula, mas a de todos os envolvidos na formação” (*ibid*).

É o que revela a fala de uma das entrevistadas:

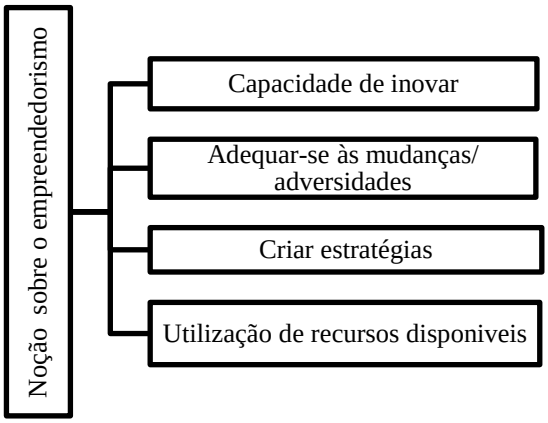
> Eu tinha uma dificuldade, mas o meu colega não tinha essa dificuldade. Então, todas as vezes que eu precisava, eu buscava esse conhecimento com o colega e ele me passava, da mesma forma que quando eu descobria um aplicativo novo, uma forma nova de transmitir ali, aquela aula pra criança, eu também passava pros meus amigos... (E1).

Não se pode deixar de destacar que esse cenário remete à criação de um ambiente colaborativo, o que implica em comprometimento e dedicação de cada um em busca de um resultado positivo para todos.

4.4 Noção de empreendedorismo

O segundo código-pai gerado relacionou-se à pergunta onde procurou-se saber o que os participantes conhecem em relação ao termo empreendedorismo. A partir dele, inferiu-se os seguintes códigos filhos:

Figura 5 – Noção sobre o empreendedorismo



Fonte: Criado pelo autor

4.4.1 – Capacidade de inovar

Ao serem questionados sobre a noção que têm sobre o empreendedorismo, as entrevistadas referiram-se à capacidade de inovar.

> Essa necessidade de estar melhorando né, a nossa aula! De estar estimulando nossa criança, melhorando a forma de apresentar o conhecimento, de estar instigando aquela criança pra ela também ser mais autônoma no aprendizado... (E1)
>
> Romper barreiras, romper dificuldades, inovação... (E2)

Entre os conceitos do empreendedorismo, a inovação se apresenta como uma das palavras-chave. Segundo Drucker (1987, p. 39), "a inovação é o instrumento específico do empreendedor".

Tavares (2018, p. 8) considera que a inovação deve ser compreendida como "algo que deve ser introduzido em determinado meio com o objetivo de melhorar as atividades ali existentes." Assim, embora a ideia inicial de inovação tenha sido concebida na área empresarial, na área da educação pode ser observada a partir do momento em que os docentes buscam conhecimento e o transformam em serviços.

A inovação também deve ser compreendida como característica daqueles professores que não se acomodam. São profissionais que se destacam por refletir suas práticas e buscar caminhos diferentes.

Por meio desse conceito amplia-se o entendimento da escola como o espaço de transformação que ela é, uma vez que, como assegura Pagoto (2018), essa instituição tem como papel inerente à sua existência, o de acompanhar as mudanças sociais e econômicas, e incorporá-las às suas práticas pedagógicas.

No atual momento vivido exige-se um planejamento para que ocorram aulas práticas, porém inovadoras, haja vista que:

> A teoria não é mais suficiente, pois, atualmente, a internet traz muita informação, e os professores precisam encontrar maneiras inovadoras de ensinar, inserindo o aluno como protagonista do seu aprendizado. (COSTA, MARTINS, DÍESEL, 2015, p. 100)

Quando o professor incorpora novas habilidades e conhecimentos à sua prática educativa, torna-se criativo o suficiente para contribuir para que os seus alunos possam conciliar suas necessidades de aprendizagem com as necessidades sociais, tornando-os capazes de intervir na sua própria realidade, de forma positiva.

4.4.3 – Capacidade de lidar com adversidades

De modo geral, o empreendedor é visto como aquele que cria negócios que venham a gerar empregos. Entretanto, ampliando essa visão, Dornelas (2008, p. 22) ensina que o empreendedor é aquele que "cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência". Além disso, este autor (*ibid*, p. 17) também ressalta que os empreendedores de sucesso "sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade".

Levando em consideração essa afirmativa, identificou-se como um dos códigos filhos a capacidade de lidar com adversidades, como parte daquilo que as participantes entendem como empreendedorismo.

No contexto empresarial o que se espera dos profissionais é que tenham agilidade, coletividade e capacidade de gerar valor agregado ao produto:

> O profissional hoje precisa ser multifuncional, ter habilidade para trabalhar em equipe e ter uma série de atitudes resultantes de uma vertente ética pesada. Que seja capaz de compatibilizar inteligência, experiência e expertise, transformadas em valores éticos, e que tenha uma visão global mesmo que ele não trabalhe fora do país. (CASTELANI, 2009, p. 2).

Porém, Tachizawa e Andrade (2006) explicam que as Instituições de Ensino também precisam de profissionais flexíveis frente às mudanças e às adversidades. Pessoas que consigam atender aos seus objetivos e cumprir a sua missão. Pessoas que enxerguem nas situações que aparentemente são negativas, oportunidades de entregarem o melhor resultado para a escola, os alunos e a comunidade.

Um exemplo recente de situação adversa enfrentada pela escola e seus profissionais foi a pandemia de Coronavírus.

> A gente tinha um momento antes da pandemia que era conhecido, que nos colocava numa situação confortável... Vem tudo isso exigindo de nós novos... novas capacitações né? Um novo preparo, um novo olhar... (E3)

> [...] No comecinho em 2020, a gente não tinha certeza que ia ficar todo esse tempo, né? Não, daqui a pouco vai melhorar, vai voltar... e nunca que melhorava, nunca que voltava... (E1)

O que se depreende dessa fala é que houve uma inquietação trazida pela pandemia, em meio da qual surgiu a necessidade de tomadas de decisões rápidas e assertivas. Para isso, as

instituições devem estar atentas às mudanças no ambiente externo para planejar como agir, adaptando-se, internamente, para atender às novas demandas que surgirem.

Isto vai de acordo com o próximo código filho que é a criação de estratégias.

4.4.4 – Criar estratégias

A criação de estratégia foi um dos termos interpretados dentro do código-pai ‘noção sobre empreendedorismo’. O conceito de estratégia no âmbito empresarial evoluiu daquele inicialmente utilizado na área militar e se tornou um instrumento fundamental para os gestores, cujo objetivo é o de “preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa” (MAINARDES, FERREIRA; RAPOSO, 2011, p. 279).

De acordo com a fala das entrevistadas, a criação de estratégia é vista como a possibilidade de vencer os desafios.

> A gente busca estratégia. Se está precisando de uma determinada situação, então nós, aqui, nos reunimos e determinamos como que nós vamos conseguir aquilo. Então as salas, aqui, todas têm data show. Mas não foi dinheiro de Poder Público. Nosso! Nosso movimento! (E2)

> A gente via dificuldade, né... dos professores, né? E buscamos essa solução sem estar dependendo tanto de outras coisas, de outras situações, de outras pessoas, né? (E3)

A criação de estratégias ocorre quando a organização avalia o ambiente externo e analisa como os recursos que tem podem ser utilizados para transformar as incertezas futuras com atitudes no presente.

4.4.5 – Solucionar problemas com os recursos disponíveis

Os professores, ao enfrentarem a pandemia, no início dela, ainda não sabiam, assim como o resto do mundo, que duraria tanto tempo. E, diante dessa situação, que demandava um esforço coletivo para lidar com o chamado “novo normal”, onde as aulas passaram a ter sistema híbrido para se evitar aglomerações, estes profissionais enfrentaram alguns problemas a mais.

Em primeiro lugar, deve-se ressaltar o fato de que nem todos tinham domínio completo sobre o uso de computadores e seus recursos.

> Todo mundo teve que aprender muitas coisas novas. Então eu pude perceber o professor fazendo curso, professor aprendendo a mexer em inúmeros equipamentos... Porque eles entenderam que, para eles atingirem os objetivos, eles teriam que se

> capacitar, melhorar primeiro essa parte, não só tecnológica, mas emocional. Como que o professor vai orientar um acesso na plataforma se ele não sabe? (E3)

> A gente não tinha conhecimento de como mexer nessa tecnologia, aplicando, aí, as aulas remotas, né? (E1)

É preciso ressaltar que os professores participantes deste estudo estão inseridos em um cenário de desenvolvimento científico-tecnológico que é altamente desafiador, onde antes precisam aprender para ensinar. (MARTINS; DUARTE, 2010).

Além disso, a escola detectou que nem todos os alunos tinham acesso à tecnologia e à internet. Tudo isso gerou a necessidade de solucionar de forma rápida essa demanda, de modo a auxiliar aos alunos a se adaptarem a essa nova realidade. Entretanto, a comunidade escolar uniu esforços e passou a oferecer a tecnologia necessária para que o aluno pudesse ter aula em casa.

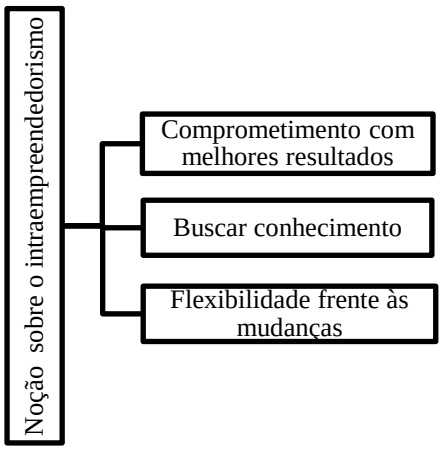
> A gente começou ali a ver alguns celulares que de repente estivessem sendo vendidos mais baratos, ou alguns que estavam as vezes com probleminhas, que estavam encostados nas nossas casas... Vamos ver o que que dá pra arrumar, pra ceder pra criança que não tem, né? (E1)

Considerou-se relevante ressaltar a importância da correta administração da crise e a relevante forma como os entrevistados, juntamente com os demais colegas, se posicionaram diante dela. Transformaram um grande problema da comunidade com uma solução rápida que teve grande impacto no processo de ensino e aprendizagem de muitos alunos, utilizando-se dos recursos que tinham disponíveis.

4.5 Noção de intraempreendedorismo

O terceiro código-pai refere-se à noção sobre o termo intraempreendedorismo apreendido da fala das entrevistadas. Deste, o primeiro código filho acena para o comprometimento com os resultados.

Figura 6 – Noção sobre o intraempreendedorismo



Fonte: Criado pelo autor

Tem-se que o intraempreendedorismo pode ser compreendido como:

> [...] uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. São profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para estas empresas. São eles que ajudam na criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente. (REGAZZI; BONTORIM; KIRZENBLATT, 2015, p. 6)

Corroborando, Hashimoto (2006) lembra que o intraempreendedor é aquele profissional que, estando trabalhando em uma empresa ou instituição age, individualmente, de forma empreendedora. Ou seja, é a pessoa que mesmo não estando trabalhando para si mesmo, age como se estivesse, e que dá o melhor de si em busca dos melhores resultados.

4.5.1 – Comprometimento com os melhores resultados

O primeiro código-filho observado sobre a noção que os entrevistados têm sobre intraempreendedorismo foi o comprometimento com os resultados da escola. Hashimoto (2006) esclarece que o comprometimento do profissional é indispensável para que qualquer empresa, independente do segmento, alcance seus objetivos.

Foi possível compreender na análise das entrevistas que os participantes desse estudo se sentem comprometidos e se posicionam como proprietários da escola, no sentido de se tornarem

responsáveis por encontrar, para ela, as melhores soluções. Infere-se que se sentem orgulhosos de participar, de colaborar e de elevar o nome da escola frente à comunidade.

> Uma instituição pública, que não é uma empresa particular, mas nós tomamos como nossa. E nós trabalhamos aqui, por ela, não esperamos do governo, nada do poder público... Nós fazemos pela escola como se ela fosse a nossa empresa privada. (E2)

Demonstram ainda compreender que é característica de um profissional intraempreendedor ir além das tarefas rotineiras. É o que se depreende da seguinte fala referente ao retorno das aulas presenciais, mas ainda mantendo-se o sistema híbrido:

> Então foi falado que o PDF vai manter e o diário, e as minhas professoras falando que não... 'Estou conseguindo fazer concomitante, eu vou continuar'... A outra fala: 'mas eu vou continuar fazendo os videozinhos que eu gosto, porque eu gosto de colocar'. (E4)

Isso vai de acordo com Hashimoto (2006) que revela que o intraempreendedor é aquele que enfrenta os desafios em busca de uma evolução significativa nos procedimentos internos da organização.

4.5.2 – Buscar conhecimento

Ainda sobre a noção dos entrevistados sobre intraempreendedorismo, foi detectado 'a busca por conhecimentos' como um dos códigos-filho. Pessoa e Oliveira (2006) refletem que no atual cenário, o conhecimento dentro das organizações tornou-se mais importante que os custos e a qualidade dos produtos e serviços. Ampliam esse pensamento afirmando que os portadores de maiores conhecimentos embasam as melhores tomadas de decisões no âmbito organizacional.

> O intraempreendedor tem necessidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, de aprender continuamente, desenvolvendo, testando e aperfeiçoando suas habilidades, no próprio ambiente de trabalho, principalmente pela oportunidade de obtenção de feedback. (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 512).

Os entrevistados reportam que a busca de novos conhecimentos se tornou uma realidade especialmente durante a pandemia, onde tiveram que aprender a lidar com as tecnologias para aplicarem aulas remotas.

> Foi necessário acontecer porque... Porque a gente não tinha conhecimento de como mexer nessa tecnologia, aplicando, aí, as aulas remotas, né? (E1)

> Todo mundo teve que aprender muitas coisas novas. Então eu pude perceber o professor fazendo curso, professor é... aprendendo a mexer em inúmeros equipamentos... (E3)

Além disso, uma outra fala ilustra o fato de que a busca por conhecimento também pode acontecer a partir da necessidade de atender aos questionamentos dos alunos:

> O aluno te desafia a aprender, né? Então quando ele traz alguma coisa pra gente... assim... é... ele vai te desafiando e ali você vai pensando... mas como é que eu vou atingir ele? Como que eu vou fazer? Olha, ele falou isso e eu não tinha percebido isso que ele me falou. Peraí... Deixa eu pensar com a cabecinha dele. (E1)

Considerando que os intraempreendedores são agentes de mudança nas organizações para as quais trabalham, a busca por conhecimentos é característica imprescindível tanto para o sucesso pessoal quanto empresarial. Independente das fontes onde buscam aprender, faz-se necessário que esse conhecimento seja bem aplicado para que produza um resultado positivo para a organização.

Percebe-se que os entrevistados são pessoas dispostas a aprenderem sempre mais.

4.5.3 – Flexibilidade frente às mudanças

O último código filho apreendido do conceito que os entrevistados têm sobre o intraempreendedorismo é ‘flexibilidade frente às mudanças’. A capacidade de se adaptar às constantes mudanças é uma característica desejável ao intraempreendedor. De acordo com Chiavenato (2014, p. 28), embora sejam usadas no mesmo contexto, e ambas igualmente desejáveis no perfil intraempreendedor:

> A adaptabilidade é decorrente da facilidade em se ajustar a diferentes situações e aprender com facilidade novos conhecimentos, habilidades e competências. A flexibilidade significa a capacidade de alterar comportamentos e modificar atividades em função de novas exigências externas.

Essas são capacidades apreciadas especialmente devido às constantes transformações pelas quais o mundo passa:

> O cenário mundial é turbulento, com mudanças bruscas, com comunicações rápidas e eficientes, constante desenvolvimento tecnológico, imprevisibilidade das economias e aumento do nível de exigência dos mercados. (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 510).

Acrescente-se a isso as mudanças provocadas pela pandemia.

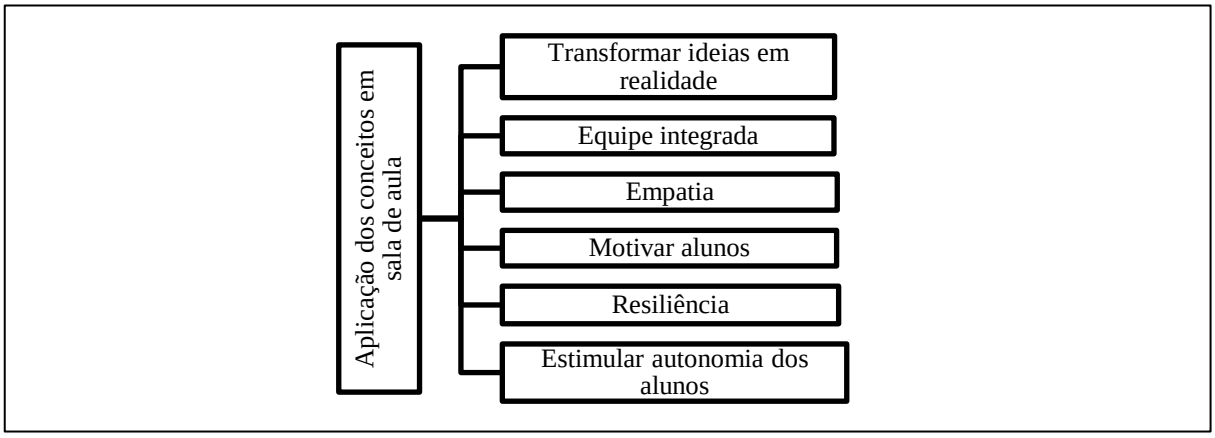
> Questão da pandemia eu acho que isso exemplifica tão brilhantemente né? Eu falo que nós tivemos que trocar o pneu do caminhão com ele descendo ladeira abaixo! E tivemos. E deu certo! (E2)

O que se percebe é que os professores encararam as adversidades como oportunidades de melhoria, que incentivou a transformação da mentalidade da própria escola. Como esclarece Hashimoto (2006), os intraempreendedores são pessoas com capacidade de mudar de direção na medida em que as circunstâncias mudam. Além disso, detêm a habilidade de identificar rapidamente as dificuldades, agindo para alterarem o que consideram necessário.

4.6 - Aplicação dos conceitos na escola/sala de aula

O quarto código-pai identificado está relacionado à aplicação dos conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo a partir do qual foram detectados cinco códigos-filhos.

Figura 7 – Aplicação dos conceitos na escola/sala de aula



Fonte: Criado pelo autor

4.6.1 - Transformar ideias em realidade

Pessoa e Oliveira (2006, p. 513) asseguram que o intraempreendedor "é aquele indivíduo que tem ideias e as transformam em realidades rentáveis à organização". Por se sentir parte da empresa, atuando como se fosse em um negócio próprio, o intraempreendedor "canaliza todas as suas energias, habilidades e ideias para serem utilizadas em prol da organização em que trabalha".

Foi possível observar nas entrevistas que a transformação de ideias em realidade foi colocada como uma das situações em que o professor pode aplicar os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo em sua prática educativa.

> Como é que a gente podia fazer, então, pra fazer com que as crianças tivessem pelo menos um pouquinho de convivência com esse professor, desse contato, né? E foi onde a gente iniciou o nosso trabalho com as aulas remotas. (E1)

> Eu lembro que a gente fez uma fábrica de balas... A gente também implementou com o quinto ano algumas etapas do projeto que a gente fez. (E4)

> Se está precisando de uma determinada situação, então nós, aqui, nos reunimos e determinamos como que nós vamos conseguir aquilo. (E2)

A criação de boas ideias e sua implantação tem que ter como fundamento a melhoria dos processos. Mas, sobretudo, tem-se que ter em vista que os resultados sejam, de modo geral, positivos para a instituição.

A criatividade é uma característica inata dos intraempreendedores. É nela que se instrumentam para imaginarem "soluções viáveis e ideias que possam ser aproveitadas para que sua organização obtenha sucesso." (PESSOA; OLIVEIRA, 2006, p. 516)

4.6.2 – Equipe integrada

O fator equipe integrada foi detectado como um dos códigos-filho. No que tange à percepção dos professores sobre sua importância para que os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo sejam aplicados em sala de aula, tem-se:

> Então, todas as vezes que eu precisava, eu buscava esse conhecimento com o colega e ele me passava, da mesma forma que quando eu descobria um aplicativo novo, uma forma nova de transmitir ali, aquela aula pra criança, eu também passava pros meus amigos. (E1)

> E eu estou sempre muito aberta para inovar e eu vejo que as outras professoras os outros profissionais da escola também (E2)

Essas demonstrações revelam como é importante a concepção de uma equipe harmoniosa para o sucesso da instituição. O trabalho de equipe focado nos objetivos da escola e de toda a comunidade escolar contribui positivamente na qualidade do processo ensino-aprendizagem.

> Os meus professores são muito comprometidos. (E4)

> Nós formamos uma equipe muito, muito participativa, questionadora, porque a gente quer que a criança seja assim. (E4)

Nesse sentido, Lück (2009, p. 111) revela que contribui também para a manutenção de um “ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno”. Na percepção dessa autora, inclui-se, nessa perspectiva, a concepção de uma equipe de apoio que deve ser integrada desde a merendeira, até o pessoal da limpeza, professores, direção, supervisão e coordenação.

4.6.3 – Empatia

Para a aplicação dos conceitos explanados no curso de qualificação realizado a partir do produto técnico-tecnológico fundamentado por esse estudo, a empatia também se revelou como um construto importante por parte dos participantes, sendo considerado, portanto, um código filho.

A empatia faz referência a um componente emocional existente na educação. Como explica Silva (2018, p. 17), é ela quem contribui para que a relação discente/docente seja harmoniosa:

> A empatia vai ajudar na compreensão das atitudes das pessoas, facilitando as relações interpessoais. Ao perceber o outro, o aluno vai ter uma postura de respeito e compreensão, que facilita na hora da aprendizagem. Logo, as atitudes empáticas facilitam o processo de ensino-aprendizagem. A atitude empática está centrada na relação entre o ensino e a aprendizagem do aluno, tendo como base os conteúdos transmitidos.

Reforçando o exposto, Bassi (2016, p. 10) reflete que:

> A empatia nos ajuda a viver melhor em sociedade, a trabalhar melhor em equipes, valorizando as contribuições únicas que cada indivíduo pode trazer. Quando apreciamos as motivações, medos, pontos fortes e fraquezas dos outros, podemos atuar em conjunto para a resolução de problemas complexos que afetam a todos nós. Nesse sentido, é também a alma do processo democrático. Portanto, a empatia – o conectar-se com aquilo que lhe é externo, mas lhe toca profundamente – é uma habilidade-chave da vida em sociedade e ainda mais relevante para participar de um mundo globalizado e em constante mudança como o de hoje.

No âmbito das entrevistas, atitudes empáticas se destacaram:

> E a gente tava angustiada também, de saber que as crianças estavam em casa, sem acesso nenhum, a nada, né? Isso é uma preocupação dessa escola, de estar sempre fazendo o melhor pra criança, de estar sempre é... inovando pra criança! (E1)

> E isso tem que ser diversificado para que possibilite para o aluno diversas formas que ele tem de ir além. A gente tem que buscar atividades que mostram que o aluno... que ele é capaz de ir além. (E2)
>
> Os professores, eles lidam diretamente com as crianças. A escola. Ela... Acaba que ela é uma segunda casa da criança. (E3)

O discurso dos participantes leva à compreensão de que existe uma preocupação genuína com o aluno enquanto ser humano. Isso parece perpassar o paradigma tradicional da educação, que procura atender às exigências das necessidades do mercado e cujo foco é o desempenho, colocando o aluno como centro do processo de ensino-aprendizagem.

4.6.4 – Motivar alunos

Existem diferentes teorias que tentaram, ao longo do tempo, definir a motivação. De modo geral, elas a conceituam como sendo as forças que movem um indivíduo rumo aos seus objetivos.

> Motivação é o termo que pode ser usado para descrever forças dentro do indivíduo. Ela influencia um indivíduo em como fazer, atribuir, direcionar e determinar o esforço. Ela traz produtividade, eficiência e influencia outras pessoas a desempenharem papéis e responsabilidades. [...] Refere-se também a sentimentos que movem alguém na direção de objetivos específicos (HIRIYAPPA, 2018, p. 8).

Essa premissa vai de encontro ao observado nas entrevistas, onde os participantes relatam que os conceitos aprendidos após a aplicação do produto criado nesse estudo servirão para motivar tanto os alunos quanto aos próprios professores:

> Precisa motivar e mostrar pra ele que é possível. É possível, né? Ele pode conseguir. (E1)
>
> E isso tem que ser diversificado para que... possibilitando para o aluno diversas formas que ele tem de ir além. A gente tem que buscar atividades que mostram que o aluno... que ele é capaz de ir além. [...] Vamos buscar estratégias então. Eu acredito. Eu acredito totalmente! Totalmente! Eu sou movida a desafios! (E2)
>
> A criança, ela precisa conviver com o que é bom, o que é bonito, para ela ter essa vontade, de repente, de ter... de crescer... Eu vou crescer! Eu vou estudar! Vou trabalhar porque eu quero coisas melhores pra mim, né? (E3)
>
> É despertar esse desejo né? É o fazer, né? É o querer fazer. É a vontade. (E4)

Ao aplicarem a motivação em sala de aula, além de incitarem o progresso individual dos alunos, os professores também são estimulados a inovarem e a adquirir novos conhecimentos,

o que condiz com a afirmativa de Hiriyappa (2018) para quem, além de estar ligada ao desejo de atingir uma meta, a motivação é um processo psicológico que pode contribuir para o crescimento individual e coletivo.

4.6.5 – Resiliência

Conforme dito anteriormente, a resiliência contribui, de forma positiva, para a adaptação dos indivíduos em contextos de adversidade além de ter se tornado requisito básico para aqueles que buscam evolução contínua e realização profissional. Na sala de aula os alunos adquirem as competências necessárias para ter sucesso na vida, por meio da superação das adversidades, enquanto os professores ressignificam suas dificuldades, tornando-as razão para terem esperança de serem contribuidores de uma aprendizagem significativa.

A resiliência foi observada nas entrevistas a partir das seguintes falas:

> [...] no trabalho dele e levar isso para a sala então ele [o professor] vai buscar nele mesmo forças para romper as dificuldades, para inovar. (E2)

> Eu percebo hoje, quando a gente conversa com o professor, quando a gente faz uma reunião, quando o professor vem para o conselho de classe, que ele fala... é... sobre a adaptação que ele teve que ter para atingir os seus objetivos (E3)

A resiliência deve ser compreendida, pois, como ponto central da mudança. Como explica Pinheiro (2012, p. 24), “Só é possível gerenciar a mudança individual se os indivíduos forem resilientes”. Isso porque “as mudanças são processos que exigem resiliência dos indivíduos”, isto é, capacidade de adaptação e flexibilidade.

4.6.6 Estimular a autonomia dos alunos

A análise das entrevistas distinguiu também como código-filho do fator aplicação dos conceitos em sala de aula, a necessidade de estimular a autonomia dos alunos, a partir da fala dos entrevistados:

> Essa necessidade de estar melhorando né, a nossa aula, de estar estimulando nossa criança, melhorando a forma de apresentar o conhecimento, de estar instigando aquela criança pra ela também ser mais autônoma no aprendizado. (E1)

> O que a gente não aguenta... é... É ser o cordeirinho que fica recebendo a transmissão de conhecimento porque a gente não faz mais isso... [...]. Essa sala de aula pra nós não existe mais. Então, a gente não consegue mais se comportar assim. (E4)

> Quando a gente fala assim o ‘aluno construir o próprio conhecimento’ tá até meio clichê, já. Mas não é isso! É o aluno compreender que ele é capaz! Então eu lanço diversas atividades em sala, de reflexão. (E2)

Para Freire (2003), respeitar a autonomia do educando não é um favor que o professor faz, mas uma condição ética.

> O professor que desrespeita a curiosidade do educando, o seu gosto estético, a sua inquietude, a sua linguagem, mais precisamente, a sua sintaxe e a sua prosódia; o professor que ironiza o aluno, que o minimiza, que manda que “ele se ponha em seu lugar” ao mais tênue sinal de sua rebeldia legítima, tanto quanto o professor que se exime do cumprimento de seu dever de propor limites à liberdade do aluno, que se furta ao dever de ensinar, de estar respeitosamente presente à experiência formadora do educando, transgride os princípios fundamentalmente éticos de nossa existência. É neste sentido que o professor autoritário, que por isso mesmo afoga a liberdade do educando, amesquinhando o seu direito de estar sendo curioso e inquieto, tanto quanto o professor licencioso rompe com a radicalidade do ser humano – a de sua inconclusão assumida em que se enraíza a eticidade (FREIRE, 2003, p. 30).

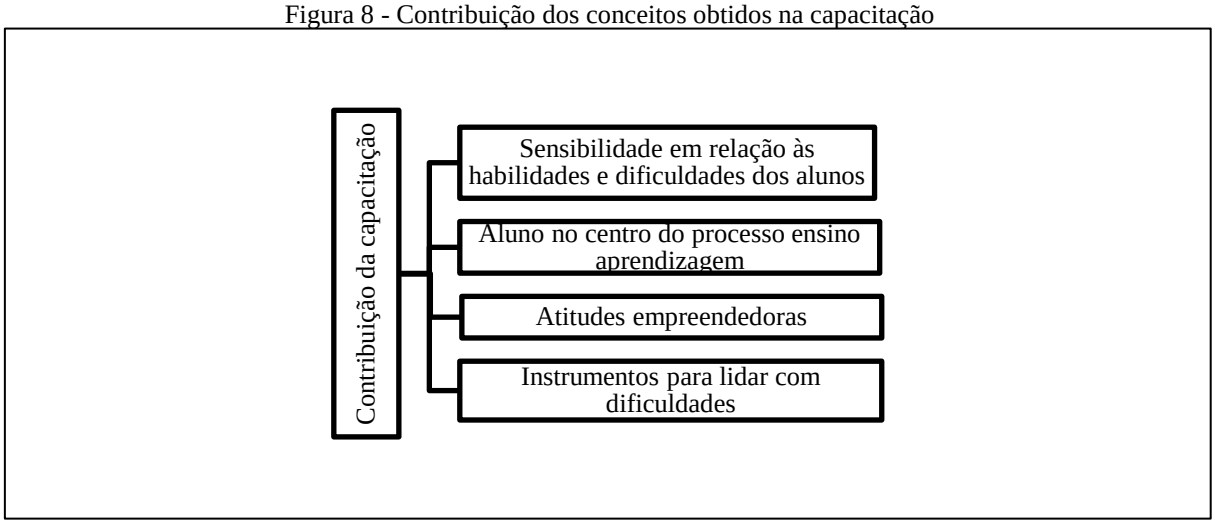
Cabe ressaltar que a autonomia não pode ser entendida por meio de uma perspectiva libertária, onde o aluno faça o que bem quiser, quando quiser. A proposta é que o comprometimento do professor para com a autonomia do aluno seja pautado em uma relação respeitosa firmada entre eles, por meio da qual seja possível formar cidadãos críticos, seres pensantes, e que para isso, haja liberdade de expressão e condição de participação nas aulas. Significa, pois, permitir que os alunos contribuam com suas ideias e opiniões sobre aquilo que os afeta, criando, para isso, um clima de confiança, onde todos se preocupem em respeitar os diferentes pontos de vista. Afinal, o fim último da educação é o de formar pessoas capazes de viver em sociedade de forma harmônica.

4.7 Contribuição da capacitação

Foi possível observar que o curso de qualificação/capacitação fruto deste estudo será de grande valia para os participantes. Sob essa perspectiva, a análise das entrevistas permitiu detectar o surgimento do código pai contribuição da capacitação, a partir do qual constatou-se os seguintes códigos-filhos: Sensibilidade em relação às habilidades e dificuldades dos alunos; Aluno no centro do processo ensino aprendizagem; Atitudes empreendedoras e Instrumentos para lidar com dificuldades.

A figura a seguir representa essa codificação:

Figura 8 - Contribuição dos conceitos obtidos na capacitação



Fonte: Criado pelo autor

4.7.1 Aumentar a sensibilidade em relação às habilidades e dificuldades dos alunos

Segundo Freire (2003), a construção de uma sociedade com justiça e equidade passa pela formação escolar. Entretanto, para que isso se torne uma realidade, é fundamental que os professores por meio de sua prática educativa, se empenhem em transformar seus alunos em sujeitos do processo ensino aprendizagem, tornando-os seres críticos e, consequentemente pensantes. Este mesmo autor revela que, para que isso se torne possível, os professores precisam analisar criticamente suas práticas, renovando-as e ressignificando-as sempre que possível. "É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática" FREIRE, 2003, p. 39).

Cabe ressaltar que os educadores, "apesar das suas dificuldades, são insubstituíveis, porque a gentileza, a solidariedade, a tolerância, a inclusão, os sentimentos altruístas, enfim todas as áreas da sensibilidade não podem ser ensinadas por máquinas, e sim por seres humanos" (CURY, 2003, p. 65). Pereira (2017, p. 16), por sua vez, corrobora com esse pensamento ao constatar que a prática educativa na escola "deve primar pelas relações de afeto e solidariedade, proporcionando situações que dê prazer ao aluno de construir conhecimentos e crescer junto com o outro".

Nesse sentido, ao afirmarem que uma das contribuições que a qualificação sobre empreendedorismo e intraemprendedorismo oferece aos participantes é a sensibilização diante da situação dos alunos, compreendendo quais são suas habilidades e dificuldades destes, os professores se permitem as "trocas de experiências e de conhecimentos, no qual o professor,

estando no lugar de que deve ensinar, também aprende com a realidade de cada aluno" (PEREIRA, 2017, p. 16)

> Quando o professor se coloca no lugar do outro, percebe o aluno, olha né, de fato, cada um... Sabe quem é quem, não só pelo nome, mas os problemas que ele tem, as dificuldades... (E3)
>
> A gente trabalhar essa sensibilização, essa internalização da importância do papel deles na formação. (E2)
>
> Porque eles entenderam que, para eles atingirem os objetivos, eles teriam que se capacitar primeiro, melhorar primeiro essa... essa parte, não só tecnológica, mas emocional também. (E4)

Como já explanado, a aprendizagem significativa ocorre na medida em que as relações interpessoais são favorecidas. E isso remete à fala de Freire que assegura:

> Como prática estritamente humana jamais pude entender a educação como experiência fria, sem alma, em que os sentimentos e as emoções, os desejos, os sonhos devessem ser reprimidos por uma espécie de ditadura racionalista. Nem tampouco jamais compreendi a prática educativa como uma experiência a que faltasse rigor em que se gera a necessária disciplina intelectual (FREIRE, 2003, p. 146).

Diante disso é possível afirmar que a relação professor/aluno deve se pautar pela afetividade, pela sensibilidade e pela humanização das práticas de ensino.

4.7.2 – Colocar o aluno como centro do processo de ensino e aprendizagem – Protagonismo do aluno

A análise das entrevistas apontou o código filho "Protagonismo do aluno" que, de forma coerente com o código anterior, discorre sobre a sensibilidade de olhar o aluno para compreender quem ele é e quais são suas habilidades e dificuldades, colocam-no, aqui, como o centro do processo ensino aprendizagem.

> O aluno ele é mais importante porque ele... O aluno mais ensina a gente do que aprende com a gente. O aluno mais ensina... Porque o aluno te instiga a aprender. O aluno te desafia a aprender, né? (E1)
>
> Se você faz um projeto na hora do Recreio, coloca um baú com livrinhos, por exemplo, porque a criança na hora do Recreio vai manusear os livros, ela vai ver... (E4)
>
> Isso que faz a diferença na educação porque o professor precisa compreender o poder da educação e colocá-lo em ação porque a educação rompe barreiras. A educação muda a história de vidas! (E2)

Freire (2003, p. 25) ensina que a aprendizagem efetiva e significativa parte do princípio de que “ensinar não é transferir conhecimentos”. É uma premissa que leva à transformação da escolarização tradicional, visto que coloca o aluno não mais como objeto, mas, sim, como sujeito do processo ensino aprendizagem. Assim também compreende Moraes (1996, p. 64), quando acresce que:

> É preciso focalizar o indivíduo, aquele sujeito origina], singular, diferente e único, dotado de inteligências múltiplas, que possui diferentes estilos de aprendizagem e, consequentemente, diferentes habilidades de resolver problemas. Mas um "sujeito coletivo", inserido numa ecologia cognitiva da qual fazem parte outros humanos, cujo pensamento é influenciado pelas pessoas integrantes do ambiente, a partir de uma relação contínua existente entre o pensamento e o ambiente em geral, dois aspectos inseparáveis de um único processo, cuja análise em partes distintas não tem mais sentido.

Com efeito, o que se destaca, portanto, é a transformação das escolas e, consequentemente do jeito de conduzir a educação realizada pelos professores, cuja missão, como diz Cortella (2014, p. 67), não é apenas a de olhar para as pessoas com quem estão lidando, mas, sobretudo a de, a partir desse olhar, “chegar ao que é preciso chegar e foi planejado”.

4.7.3 Estimular atitudes empreendedoras

Segundo Lima e Moura (2015), a função do educador foi instituída devido a necessidade de se levar informação à sociedade, sendo que os professores eram caracterizados, anteriormente, como tutores, que eram pessoas que possuíam um considerável repertório de conhecimento, obtido por meio da leitura silenciosa de diversos livros. Sendo assim, a prática de ensinar baseava-se naquilo que o tutor acreditava ser importante repassar aos seus alunos e com o aumento da demanda, surgiram as salas de aula nas quais os professores atuariam como um condutor de toda a informação que deveria chegar ao estudante.

No entanto, as transformações econômicas e sociais ditaram uma nova forma de aprender e de ensinar. Essa nova realidade passou a exigir entre outras competências, que o professor prepare seus alunos para enfrentarem desafios e construírem seus futuros.

Nesse sentido, detectou-se o código filho ‘estímulo a atitudes empreendedoras’ a partir do código pai ‘contribuições da capacitação’. Foi possível avaliar que os entrevistados remetem tanto ao estímulo dado aos alunos quanto dos gestores em relação aos professores, como se pode observar a seguir:

> E eu estou sempre muito aberta para inovar e eu vejo que as outras professoras, os outros profissionais da escola também estão. (E2)

> Então a gente precisa pegar do aluno tudo que ele sabe e saber passar pra ele através das instigações, através daquilo que a gente vai cutucando a gente vai colocando mais conhecimento, ne? E sem que ele perceba que é a gente que tá, né, de repente, norteando o caminho pra ele. (E1)

> As três estavam dando aula concomitante. Coisa que as vezes a gente não consegue porque cai a internet. Elas compraram um conector com o dinheiro delas. Isso partiu delas... As três estavam conseguindo fazer a prova com quem estava presencial e com quem estava *on line* ao mesmo tempo. Então, assim... Elas tomam a frente. Elas vão além, ne? (E4)

De acordo com Hartman (2006), pessoas ou organizações intraempreendedoras adotam comportamentos que promovem uma comunicação aberta e que, entre outras ações, estimulam a criatividade, favoreçam o surgimento de iniciativas inovadoras por parte de seus pares e que valorizam as iniciativas.

4.7.4 Instrumentos para lidarem com as dificuldades

As entrevistas também apontaram como código-filho gerado a partir do código pai ‘contribuições da capacitação’ para a possibilidade de adquirirem instrumentos para lidarem com as dificuldades.

> O primeiro passo que é fundamental é um planejamento. Né? O trabalho do professor tem que ser extremamente bem planejado, embasado, não é um planejar para constar né? um planejamento real... Visando é... possibilitar para os alunos essa abertura de expansão dele!

> A gente tá buscando, justamente, é... É ter instrumentos pra gente lidar com esse momento que a gente tá, porque quanto mais a gente tiver munido de instrumentos, né? Que vão facilitar esse processo, que a gente tá vivendo, né? Ainda de diagnóstico, ainda de sondagem, ainda de busca de estratégias... (E4)

> Porque a nossa equipe, ela busca muito! Então, vai fazer a gravação de vídeo? Vai editar o vídeo? Vai melhorar? Vai colocar isso porque vai facilitar para criança? Porque é isso o que queremos... De repente, uma gosta de cantar, outra gosta disso, outra gosta daquilo. Cada um tem o seu jeito. (E3)

Na natureza da prática docente são inúmeros os desafios. Malacridas e Barros (2011) relatam que a sensação de viverem inúmeras provações em sua carreira é consenso entre os professores. Os motivos vão desde:

> [...] a mudança na estrutura familiar que afeta diretamente os alunos que chegam às escolas com maiores necessidades e dificuldades, devido à falta de apoio familiar, seja pelo avanço tecnológico que revolucionou o acesso a informação e mudou o perfil do

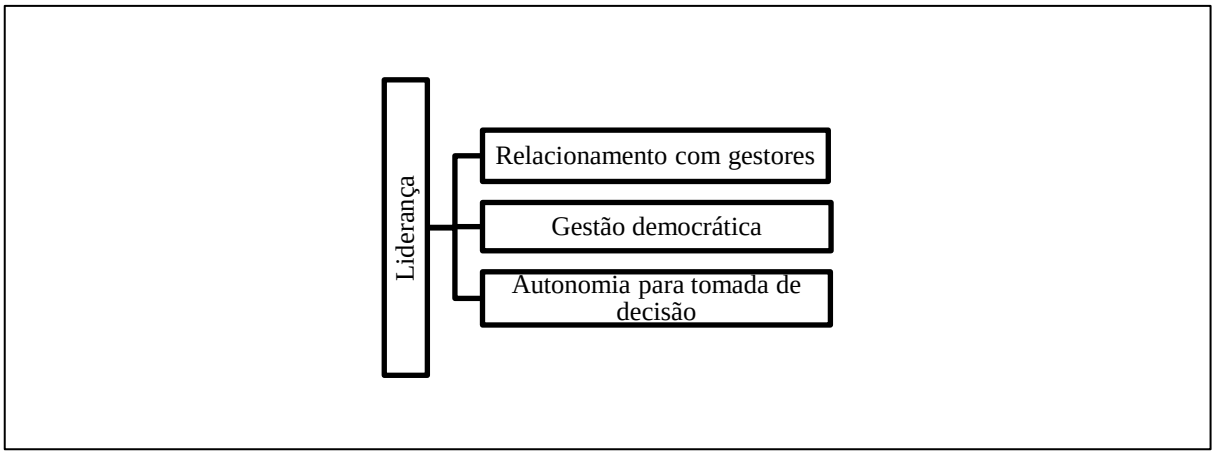
> aluno, seja pela inclusão de alunos com necessidades especiais sem preparo e sem respaldo ao professor e às necessidades desses alunos, que acabam não recebendo o tratamento adequado para seu desenvolvimento, ou ainda pelos baixos salários que levam os professores a terem que lecionar em mais de uma escola, dar aulas particulares ou realizar outras atividades para complementar a renda, como é o caso de oito dos doze entrevistados. (MALACRIDAS; BARROS, 2011, p. 517)

A utilização do produto técnico-tecnológico que compõe esse estudo se apresenta para os participantes como possibilidade de se instrumentalizarem para lidar com as adversidades e se configura, pois, como uma oportunidade de ampliarem seus conhecimentos e aprimorarem seu aprendizado contínuo. Compreende-se que o produto é visto, pois, como ferramenta que auxilia a ressignificar as dificuldades inerentes à prática educativa dos entrevistados, tornando-se um contribuidor para estimularem seus alunos a alcançarem o sucesso.

4.9 – Liderança

O tema liderança sobressaiu-se nas entrevistas e, devido a isso, foi considerado um dos códigos-pai, do qual se originaram os seguintes códigos-filhos: Relacionamento com gestores; Gestão democrática e Autonomia para tomada de decisão, como se pode conferir no diagrama a seguir:

Figura 9 - Liderança



Fonte: Criado pelo autor

O termo liderança traz em si o conceito de direção:

> A maioria das definições de liderança reflete um processo de influência social que um indivíduo ou grupo exerce intencionalmente sobre outro, estruturando e definindo as relações e ações de um grupo ou organização. O conceito de influência é articulado à ideia de “direção”, propondo um objetivo compartilhado para o qual os esforços de todos aqueles que compõem a organização são direcionados. Quando o objetivo

> comum é melhorar os resultados educacionais dos estudantes, a liderança torna-se propriamente educacional. (UNIBANCO, 2021, p. 6)

No ambiente educacional a liderança se personifica na figura do gestor escolar e nas competências relacionadas ao seu trabalho, seja este visto pelo viés pedagógico ou administrativo. A liderança educacional é, segundo Lück (2009), um dos pilares fundamentais para o ensino de qualidade:

> Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LÜCK, 2009, p. 17).

Assim sendo, espera-se que a competência profissional dos diretores das instituições de ensino, sua capacidade de organizar, orientar e liderar pessoas e processos escolares contribuam para a aprendizagem e formação expressiva e significativa dos alunos.

> Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. (LÜCK, 2009, p. 18).

Além disso, vale ressaltar que, o conceito de liderança no âmbito das instituições de ensino deve equilibrar o seu aspecto educacional em igualdade de importância com o aspecto empresarial.

> A existência de um líder cujo conhecimento e perfil favoreçam o aprimoramento da instituição nos dois sentidos. Além disso, cabe ao gestor a tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o bom desempenho da escola como um todo, pois esta só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa, [...] ou a abrir seus canais de escuta para a clientela com a qual se relaciona direta ou indiretamente. (LARANJA, 2004, p. 240)

Nesse contexto, o que se avalia é que o papel do líder em um ambiente de ensino não deve se resumir ao de um administrador nos moldes tradicionais. De maneira mais ampla, deve ser o de um gerador de mudanças, sendo também o responsável por motivar de sua equipe, estimulando-a a buscar a formação continuada e o compartilhamento de conhecimentos. Sobretudo, deve estabelecer e mediar as relações humanas de modo que toda a comunidade escolar seja beneficiada (LÜCK, 2009).

4.9.1 – Relacionamento com gestores

O primeiro código-filho do construto Liderança trata do relacionamento do corpo docente com os gestores. As falas, a seguir, refletem a existência de um bom relacionamento:

> A gente é muito unido, tanto pra as alegrias, quanto também para as tristezas. Porque né... Os problemas, eles acontecem, eles surgem, e a gente percebe, assim, a direção ao nosso lado, todo momento. (E1)

> E os professores, mesmo que eles não têm a motivação lá de fora, eu... eu posso dizer que eu os tenho 100% comprometidos comigo. (E4)

> Cem por cento!... Elas estão superabertas, sempre... Pra nos ouvir, pra entender quais as nossas necessidades... (E2)

Cardoso e Batista (2017) esclarecem que cabe à liderança, além de ouvir, também motivar e informar, delegar e compartilhar; transformando, desse modo, os funcionários em uma equipe de colaboradores. Segundo estes autores, no que diz respeito ao desenvolvimento do papel do líder ideal, a construção de bons relacionamentos e a preocupação com o desenvolvimento das pessoas lideradas resultam no sucesso da organização.

> É a primeira coisa, assim, enquanto gestora... Eu tenho muito esse cuidado, esse olhar para a equipe. É porque eu quero que todo mundo esteja bem, a escola tem que ser um lugar agradável pra todos (E3)

De acordo com essa fala, pode-se avaliar que a gestão ampliou suas perspectivas alcançando um patamar acima do de mera implementadora das políticas educacionais, tornando sua função mais dinâmica, flexível e humana. Isso implica na transformação do olhar do administrador voltado para uma gestão mais democrática, tema do próximo código.

4.9.2 – Gestão democrática

A gestão educacional é o processo de administração de toda a instituição de ensino e atende a diferentes modelos educacionais, que vão desde a educação básica até às instituições de ensino superior, passando também pela “gestão de cursos livres ou de escolas de idiomas, e ainda, para a área de gestão corporativa de conhecimentos – ou Universidade Corporativa para colaboradores e clientes.” (THEOPHILO, 2019, p. 1).

Dentro do tema Liderança, o construto ‘gestão democrática’ pôde ser compreendido nas entrevistas a partir dos seguintes trechos:

> A Diretora, ela é presente em todas as reuniões, ela faz a parte administrativa dela, mas mesmo finalizando a parte administrativa dela, ela não... é... deixa a reunião. Ela fica até o final, porque ela participa, também, da parte pedagógica. E a Supervisora pode contar com a direção pra tudo que precisa, e nós, como professores, também. (E1)

> Não é imposto! Num é numa relação vertical, não. É uma troca! (E2)

> Porque se eles tiverem bem, se a equipe tiver bem, e ela tiver capacitada, ela vai conseguir trabalhar bem e o bem vai chegar pras crianças. Né? Dentro de sala pelos professores, fora de sala pelos funcionários que estão no trabalho. (E3)

Conforme o documento do Unibanco (2011, p. 11) esta é a finalidade da gestão democrática, uma vez que "lideranças educativas bem-sucedidas desenvolvem práticas articuladas de gestão pedagógica e transformacional". Libâneo (1990), por sua vez, afirma que a gestão só pode ser considerada democrática quando todas as esferas da comunidade escolar têm autonomia para participarem das estratégias e decisões que giram em busca dos melhores resultados.

É nesse sentido que se estabeleceu o próximo código-filho, discutido a seguir.

4.9.3 – Autonomia para tomada de decisão

A construção de um ambiente adequado onde todos possam participar é considerado por Lück (2009) uma das tarefas fundamentais da liderança escolar. Nesse cenário ideal, a liderança deve priorizar a transparência e a autonomia, para que seus pares possam opinar e participar sem medo de represálias.

Seguindo esse entendimento, Cardoso e Batista (2017) acreditam ser imperativo que os líderes estimulem os funcionários a participarem dos processos tentando reduzir o medo de opinarem e de exporem suas ideias e ideais.

> Quem não questiona aceita tudo, engole tudo, não troca com o outro. A troca é uma riqueza. (E4)

Além disso, a autonomia dada aos professores reflete atitudes intraempreendedoras que, como se pode perceber, são bem-vistas pelos gestores:

> Elas compraram um conector, que eu nunca tinha visto na minha vida, dividiram. Ele pega tudo que eu tenho de internet lá em cima e divide igualmente pras três. As três estavam dando aula concomitante. Coisa que as vezes a gente não consegue porque cai. Elas compraram! (E4)

Notadamente no caminho inverso da gestão autocrática, onde as decisões são impostas, a gestão democrática estimula atitudes empreendedoras e se posiciona favorável à socialização do poder, por meio do consenso de ideias em prol do objetivo comum.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO - PTT

É pré-requisito do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino o planejamento e construção de um produto técnico-tecnológico, por meio do desenvolvimento de pesquisas aplicadas, elaboração de projetos, produtos e portfólios que sejam compatíveis com a inovação científica no campo da gestão de instituições educacionais. (REGIMENTO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO; 2017, p. 07).

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação.

A capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais. Promove, de forma associada, a posse de um saber teórico associado ao prático, num determinado domínio. Essa capacitação é exercida fundamentalmente de modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e otimização das práticas profissionais, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional (LÜCK, 2009), contribuindo, assim, para a formação dos novos protagonistas da sociedade atual. É importante destacar que esse tipo de capacitação tem como escopo “contribuir para o professor ampliar e alterar de maneira crítica, a própria prática” (ALBUQUERQUE, 2006, p. 6).

O Produto Técnico Tecnológico (PTT) denominado ‘Curso de Qualificação Profissional para a Prática do Intraempreendedorismo na Educação Básica’, foi constituído por unidades norteadas por objetivos de aprendizagem. Além disso, cada módulo apresentou exercícios para oportunizar a aplicação dos conhecimentos teóricos, conduzindo os participantes a uma aprendizagem significativa. O PTT foi aplicado aos profissionais da educação da Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz (anteriormente caracterizada), nos dias 04, 05, 07 e 08 de março de 2022, perfazendo uma carga horária de 20 horas.

Seguindo os protocolos estabelecidos para o enfrentamento da pandemia de Covid, o curso foi aplicado por meio de videoconferência, contando com a participação de dezessete profissionais da referida Escola entre estes: gestores (2), coordenadores pedagógicos (2), professores (11) e técnico administrativo (2).

O guia de informações foi compartilhado com todos os participantes que tiveram acesso por meio de computadores no laboratório de informática, tanto no formato PDF quanto na versão impressa, de maneira a melhorar a compreensão de todos.

Durante a capacitação, o facilitador do curso e autor do Produto apresentou o guia, utilizando-se da plataforma Google Meet. No decorrer do curso, que adotou como metodologia inicial a aula expositiva, foram propostas atividades que permitiram aos participantes a interação com o facilitador e a possibilidade de sanar as dúvidas que surgissem. No que se refere à essas atividades, além das dinâmicas que visaram o desenvolvimento do potencial criativo dos participantes, estimulou-se reflexões sobre outras características intraempreendedoras

Entre as proposições inovadoras deste produto, inclui-se, no Módulo 1 – Compreendendo os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo, o compartilhamento dos conceitos de empreendedorismo, intraempreendedorismo e as bases teóricas que contribuem para o aprimoramento do tema. O objetivo foi o de desenvolver nos profissionais da educação básica o empoderamento, atitudes e mentalidade intraempreendedoras, para que pudessem encontrar soluções para os mais diversos desafios e problemas no âmbito escolar. A utilização da técnica de *brainstorming* teve como objetivo auxiliar e organizar ideias e percepções sobre o tema, trazendo à tona os conhecimentos prévios dos participantes em relação aos conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo.

Ao final do módulo apresentou-se, como forma de oportunizar a aplicação do conhecimento teórico, uma questão de pesquisa para uma reflexão acerca da importância em desenvolver um comportamento intraempreendedor no âmbito escolar.

> Acredito sinceramente que em ambientes cada vez mais mutáveis é indispensável a preocupação com o desenvolvimento interno de seus colaboradores, apostando nos benefícios gerados por ele. Penso que o colaborador precisa ter atitudes empreendedoras, tendo capacidade de tomar atitudes, assumir lideranças e ter responsabilidade, sendo essa uma competência indispensável. O intraempreendedorismo exige protagonismo. Ao se deparar com o erro é importante assumir uma atitude empreendedora, analisando os pontos a serem melhorados, tirando de cada situação e tentativa uma aprendizagem e consequentemente ensinando nossos alunos através de nosso exemplo e não da fala. (P2)

> O produto apresentado é excelente, pois demonstra a importância dos funcionários das escolas assumirem postura empreendedora, ou melhor, intraempreendedora. Após ter contato com o material apresentado, com certeza me sinto motivado e preparado para adotar postura empreendedora em sala de aula e fora dela, buscando melhorar a competitividade da escola, desenvolvendo a minha capacidade de criar e inovar, e de promover mudanças conceituais, procedimentais e atitudinais. A postura intraempreendedora pode ser materializada conferindo-se mais atenção às novas ideias, sendo mais criativo, curioso e ousado, procurando descobrir novas oportunidades, sendo persistente, proativo e mais dedicado, bem como melhorando a autoconfiança. Deve-se buscar, também, sempre a inovação e novas oportunidades. (P9)

A percepção dos profissionais acerca do tema apresentado no primeiro módulo do produto, considerando sua efetividade, utilidade e a qualidade de suas informações, demonstra a importância do envolvimento e o desenvolvimento dos participantes.

> É superimportante discutir os conceitos de intraempreendedorismo, possibilitando aos profissionais da educação entenderem que são "empreendedores" também, e mesmo àqueles que não se veem como empreendedor nato que recebam informações para não se acomodarem em sua zona de conforto. (P 10)

No Módulo 2 – Comportamento Intraempreendedor, destacou-se os comportamentos do intraempreendedor, de modo a facultar aos participantes que encontrassem, dentro da própria escola, oportunidades de empreender através da criatividade e inovação, contribuindo para a mudança e crescimento da instituição de ensino. Para tanto, foram propostos exercícios baseados em problemas reais vivenciados em sala de aula. Para facilitar a compreensão dos participantes, adotou-se a técnica da aprendizagem baseada em problemas, em que, o facilitador apresentou um problema real como o retorno às aulas pós pandemia, em que o profissional da educação básica foi levado a refletir como o comportamento intraempreendedor poderia corroborar frente ao desafio do retorno às aulas pós pandemia?

Observa-se a identificação do participante com o conteúdo:

> Na verdade, pelo que pude perceber através dos estudos deste trabalho, é que já adoto esta postura há algum tempo. Uma de minhas características mais marcantes é ser uma pessoa proativa. E no meu trabalho, sempre busquei ir além do trivial. Em cada escola que trabalho (privada ou pública), sinto como se ela fosse minha e busco estratégias para o crescimento contínuo. Ideias que favoreçam tanto a parte pedagógica em sala de aula, como a institucional. (P6)

> O se ver como dono de uma parte do negócio da empresa em que trabalha é um diferencial para desenvolvimento do colaborador. Dessa forma, aplicar estes conceitos ainda na formação dos alunos, desde a formação básica até a graduação acadêmica, são uma importante ferramenta para desenvolvê-los para esse mercado competitivo. Repito o comentário da resposta anterior, o fomento da instituição de ensino é necessário, mas o docente é fundamental para que a transformação ocorra e que os resultados sejam alcançados. (P7)

O terceiro módulo tratou das características e do desenvolvimento do intraempreendedorismo na escola teve como objetivo compreender as necessidades que as escolas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, busca-se também saber quais são as características intraempreendedoras que estão presentes nos seus funcionários e que possam corroborar para o sucesso e tornar-se uma vantagem competitiva da escola.

Os métodos de reforço de aprendizagem utilizados nessa unidade foram os Questionários de autoavaliação, Dinâmicas de Grupo, Técnica do *Brainstorming* e Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).

O questionário de autoavaliação do Potencial Criativo, permitiu ao participante identificar suas potencialidades quanto ao seu nível criativo; e possibilitou, ainda, uma autoanálise acerca de como explorar mais o potencial criativo para obter um melhor desempenho em sua atuação como profissional da área de educação.

Outra técnica explorada neste módulo, foi a Dinâmica de Grupo com aplicação de uma dinâmica intitulada de *Ponto negro em uma folha,* cujo objetivo foi o de demonstrar, o quanto somos induzidos ao bloqueio da criatividade por medo de correr riscos, errar, desconforto em expressar e expor as ideias e, principalmente a dificuldade em perceber claramente o problema observando atentamente o ambiente em que estamos inseridos.

Pode-se tirar conclusões que a criatividade faz parte da natureza humana e, com estímulo certo, o profissional intraempreendedor pode desenvolvê-la.

> Sinto-me apta para desenvolver uma postura intraempreendedora em prol de mudanças conceituais e procedimentais. Ex: rever os espaços escolares ociosos que pode servir para atender a comunidade escolar, por exemplo, o plantio de uma horta escolar que visa suprir a carência alimentar dos educandos. Aproveitar a habilidade de professores/as e demais funcionários da escola para que se possa desenvolver projetos multidisciplinares com o intuito de promover uma educação de qualidade que pense em questões empreendedoras (P8).

No módulo 4, o tema discorrido foi sobre as características de um ambiente escolar que estimulem o intraempreendedorismo. O principal objetivo foi o de valorizar a criação de uma cultura intraempreendedora, permitindo a todos os envolvidos a disseminação de atitudes inovadoras e que valorizem o papel do professor como um agente de transformação. Nesse sentido, pretendeu também estimulá-los a expressarem suas ideias com liberdade e autonomia. Visou, ainda, ampliar a visão sistêmica que se tem do ambiente escolar, estimular a participação na construção do Projeto Político Pedagógico, e desenvolver projetos, além de manifestar paixão por encontrar soluções para os problemas complexos.

De forma a propiciar um ambiente favorável para a aprendizagem, o facilitador estimulou os participantes a refletir sobre como um ambiente escolar que dissemina uma cultura intraempreendedora poderá despertar em seus profissionais o devido comprometimento, oferecendo-lhes grande possibilidade de que estes apresentem alto potencial de desenvolvimento de suas competências e crescimento pessoal e profissional.

Assim, neste módulo foi proposta uma atividade em que os participantes teriam que descrever se a escola onde atuam proporciona condições favoráveis para o desenvolvimento do intraempreendedorismo., e como ele percebe isto?

Os trechos a seguir, retirados dos questionários respondidos pelos participantes ao final da capacitação leva a crer que estes objetivos foram atingidos com sucesso:

> Sinto-me apta a adotar uma postura intraempreendedora porque comecei a prestar atenção em certas iniciativas, trabalhadas durante o curso, que muito me motivam a desenvolver um melhor trabalho em sala de aula. A flexibilidade, por exemplo, é algo que me possibilitará encontrar novos caminhos para oferecer aos alunos uma aula mais dinâmica, fruto de novas soluções por mim encontradas. Além disso, aprendi o quanto faz diferença manter um olhar proativo para a minha função, elaborando uma visão de futuro e colocando energia e disposição para construí-la, apesar das limitações impostas pela burocracia do sistema público de educação, que, sem dúvida, não deve limitar nossos sonhos (P11)

> A qualificação constante é necessária para que, realmente, o ensino intraempreendedor possa ser alcançado. Com base em toda trajetória profissional me sinto apta a melhorar minha postura intraempreendedora e continuar me qualificando para poder ofertá-la efetivamente em minhas aulas e nas atividades desempenhadas na Instituição que trabalho. Para justificar essa minha percepção pontuo algumas atitudes que utilizo e que julgo serem atitudes intraempreendedoras: estimular os alunos a desenvolver o seu potencial criativo; criar grupos de estudos que promovam o debate e a prática de ações que melhorem os resultados acadêmicos, propor cursos específicos que busquem desenvolver ou aprimorar aspectos importantes para a formação pessoal e profissional entre outras ações executadas dentro e fora da sala de aula. Essas ações são diversificadas e aprimoradas, buscando sempre atualizar em relação as novas metodologias que são criadas (P12)

> O curso ofereceu-me a compreensão de que o espaço pedagógico deve oportunizar o pluralismo, a inclusão e a inovação associada ao empreendedorismo. (P14)

> A ideia de poder contribuir de maneira inovadora a partir da nossa própria vivência me motiva a participar mais das atividades relacionadas com o desenvolvimento da escola. Ser ouvido, estar em um ambiente que acolha minhas sugestões é uma mudança de perspectiva muito positiva, me sinto realmente colaborando com o sucesso e crescimento da educação. (P15)

> Diante da importância levantada sobre uma educação voltada ao desenvolvimento de competências para empreender creio que o curso de qualificação proposto é extremamente pertinente principalmente por destacar a ação dialógica da educação empreendedora. Ser dialógico, neste contexto, significa empenhar-se na transformação constante da realidade, através do conhecimento. (P2)

Já no quinto e último módulo, o tema discorrido foram as competências intraempreendedoras dos profissionais da educação embasadas em ações.

> Muito interessante pensar nas competências embasadas em ações, como: comunicação, planejamento, criatividade, inovação e trabalho em equipe. Em relação ao curso de qualificação proposto, eu acho que vale a pena ser amplamente divulgado e efetivado porque é um curso que eu nunca ouvi, eu desconheço a existência de cursos

> de qualificação similar a este, com tamanha excelência e que com certeza, atendem aos objetivos propostos. (P10)

Com a finalidade de potencializar a postura pessoal e profissional do professor intraempreendedor permitindo-lhe tomar decisões embasadas em ações e, sobretudo, desenvolver a capacidade de arriscar-se, esta unidade contribuiu para que os participantes despertassem seu espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças. Esperava-se que após ser ministrado, fosse estimulado nos participantes a vocação intraempreendedora, a necessariedade de se fazer planejamentos e de se criar estratégias, despertando, além disso, criatividade e inovação.

> Penso que o colaborador precisa ter atitudes empreendedoras, tendo capacidade de tomar atitudes, assumir lideranças e ter responsabilidade, sendo essa uma competência indispensável. O intraempreendedorismo exige protagonismo. Ao se deparar com o erro é importante assumir uma atitude empreendedora, analisando os pontos a serem melhorados, tirando de cada situação e tentativa uma aprendizagem e consequentemente ensinando nossos alunos através de nosso exemplo e não da fala. Acredito que a gestão democrática é determinante para que esse comportamento possa ser desenvolvido dentro da escola. Características como autonomia, pluralismo, transparência e participação favorecem o desenvolvimento das atitudes intraempreendedoras. (P2)

> A adoção de uma postura intraempreendedora na sala de aula é importante para estimular os alunos a entenderem os conceitos trabalhados em aula. O professor que adota essa postura tende a diversificar o conteúdo e a forma de lecionar, proporcionando aulas mais dinâmicas e com uma receptividade maior. A postura intraempreendedora e a busca por desenvolver ações que retratam essa visão do professor é absorvida pelo aluno, que tem uma probabilidade maior de assimilar e, principalmente, aprender a gostar do conteúdo. Concluo que, quanto mais acesso, estudo e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes intraempreendedoras o professor obter, melhor serão suas aulas e, consequentemente, atingirá os seus objetivos. Pressupõe-se que entender o conceito e desenvolver-se através de cursos é imprescindível à formação do professor. (P12)

Ao final deste módulo, foi proposta uma atividade que apresentava um *Case*, relatando as dificuldades enfrentadas na área da educação no período da Pandemia Covid 19. Com base neste cenário, os participantes foram provocados a refletir e demonstrar como poderiam contribuir por meio de determinadas ações intraempreendedoras, para repensar a escola a fim de sanar as deficiências de aprendizagem provenientes deste período.

Por fim, também teve como fito a sensibilização para a importância da qualidade, liderança, tomada de decisão, propósito, comunicação, empatia e resiliência, entre outras, como se percebe nas falas a seguir:

> O curso proposto trouxe diversos aprendizados e mudanças na minha percepção em relação ao tema. Num mundo cada vez mais rápido e volátil, em que muitas profissões surgirão e outras tantas desaparecerão, nossos alunos devem estar preparados para adotar uma postura de protagonismo diante do cenário e/ou oportunidades que

> aparecerem. A partir deste ponto de vista, o curso traz uma formação e uma metodologia capaz de preparar os alunos para se desenvolverem de maneira mais autoconfiante e independentes. Sendo assim, recomendo que essa metodologia seja fortemente adotada em toda a educação. (P5)

> Fiquei realmente muito impressionada com o tema. Não havia ouvido falar a respeito, até então. Como citei anteriormente, já praticava o intraempreendedorismo mesmo sem conhecer o termo. Através do estudo, pude validar minha prática e conhecer novas estratégias para buscar novas conquistas. Além do mais, a aplicação do curso nas instituições de ensino, possibilita o despertar de um olhar mais responsável e uma postura mais ativa de todos os envolvidos. Desperta a consciência de que o crescimento não é responsabilidade só do outro, é minha também! Se sou parte integrante de um grupo, sou corresponsável por ele, independente do cargo que, oficialmente, ocupe. (P6)

> Para que o projeto se frutifique, é importante pensar e desenvolver o relacionamento humano no âmbito escolar, nas habilidades ligadas a própria comunicação interna, para que todos fiquem cientes do que foi mapeado como fragilidades, aceitando novas ideias. (P10)

> Com conteúdo inovador sempre atentos a novas ideias e criatividade, podemos destacar alguns pontos citados nesse estudo que leva os alunos a conhecimento, curiosidade e principalmente o desafio que se torna um estímulo em todas as fases de aprendizado. Por fim as escolas que estimularem os professores a implantar o intraempreendedorismo terão no futuro alunos mais bem preparados para o mercado de trabalho tanto na criatividade quanto na tomada de decisões. (P12)

Como última etapa e igualmente importante para os fins desse estudo, foi pedido que os participantes respondessem ao questionamento fazendo uma avaliação do produto criado e aplicado nessa qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo. Os resultados demonstram que houve uma forte sensibilização por parte dos participantes sobre o tema e uma aceitação bastante favorável do material utilizado.

> O curso ofertado promove uma série de mudanças no ambiente escolar com o objetivo de otimizar todas as circunstâncias e departamentos da escola. O curso favorece que os gestores e toda equipe concretize as visões organizacionais e seja capaz de quebrar barreiras para implementar ideias em benefício da melhoria do processo de aprendizagem. (P3)

> Material muito didático despertando para um novo olhar empreendedor dentro das instituições de ensino. Sem dúvidas é o caminho para uma mudança de pensamento dentro dessas instituições. Há anos nossas escolas necessitam urgentemente de um modelo de ensino que permita maior criatividade por parte de todo corpo docente incluindo os alunos, necessitamos de um novo modelo de escola. (P4)

> Sim! O material apresentado trouxe uma contribuição muito relevante na minha formação enquanto profissional de educação. A primeira delas foi no sentido de permitir o entendimento de que o empreendedorismo está ligado a uma postura de protagonista em relação a vida e aos desafios que ela nos apresenta. Anteriormente a esse contato, tinha a percepção simplória de que empreendedorismo estava ligado a questões meramente relativas a empresas, negócios, etc. Sob esse ponto de vista, pude ter o entendimento que sou uma professora intraempreendedora, uma vez que tenho desenvolvido muitos dos comportamentos que esse material preconiza. Com isso desenvolvo habilidades e me sinto ainda mais empoderada para trabalhar o empreendedorismo com os alunos. A própria questão do intraempreendedorismo,

> reforça o entendimento que posso transformar o ambiente em que atuo, sem mesmo ser a proprietária do negócio. (P5)

A pronta aceitação dos participantes foi validada pelo fato de, ao avaliarem o curso e o material a ele correspondente, demonstraram que absorveram muitos conceitos e que se encontram aptos a reaplicá-los em suas práticas pedagógicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs, como objetivo principal, sensibilizar docentes da educação básica acerca da importância do intraempreendedorismo em sala de aula com o intuito de evidenciar como as competências intraempreendedoras podem contribuir para o atendimento dos objetivos da escola, especificamente, quanto a missão de formar cidadãos críticos, conscientes e que sejam capazes de intervir em suas próprias realidades, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Neste âmbito, por meio do produto técnico-tecnológico desenvolvido, caracterizado como um curso de qualificação profissional, espera-se que estes profissionais da educação possam vislumbrar novas possibilidades, vivenciar diferentes experiências e desenvolver novas habilidades e competências intraempreendedoras que favoreçam o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, pode-se afirmar que foram atingidos, pois por meio da análise dos relatos dos participantes que vivenciaram o curso em questão, foi possível obter evidências importantes acerca de sua efetividade quanto ao seu propósito formativo. Os exercícios de aprendizagem propostos permitiram à eles compreenderem as diferenças entre empreendedorismo e intraempreedorismo, as competências típicas de um profissional intraempreendedor, as situações que podem impedir a prática do intraempreendedorismo, bem como, de que forma estas competências podem auxiliar os profissionais da educação a obterem melhores resultados em sua prática docente, o que impactará, positivamente, nos resultados das Instituições de Ensino.

Entretanto, este estudo não pode ser considerado conclusivo, uma vez que foi aplicado em apenas uma escola da rede pública de ensino, cujos recursos humanos, materiais e financeiros divergem das da rede particular, incluindo, o modelo de gestão. Logo, recomenda-se que estudos futuros com outras Instituições de Educação Básica, incluindo as privadas, sejam realizados, com o intuito de validar os resultados obtidos ou acrescentar novos achados que permitam aprimorar o produto técnico-tecnológico desenvolvido.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. O caráter simbólico e prático da formação permanente para professores. **ANPED.** (2008). Disponível em: <http://31reuniao.anped.org.br/1trabalho/gt08-4048--int.pdf> Acesso: 28 out. 2021.

ALBUQUERQUE, Maria Ozita de Araújo. **Um voo emancipatório de formação**: o processo colaborativo crítico-reflexivo e a prática pedagógica dos docentes da Educação Superior. [Doutorado].Disponível em: <https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/03_MARIA_OZITA_DE_ARAUJO_ALBUQUERQUE_TESE_PPGED20190705091537.pdf >. Acesso em 03 de jan. 2022.

ANTUNES, C. **Resiliência**: a construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

ASSIS, S. G.; PESCE, R. P.; AVANCI, J. Q. **Resiliência**: enfatizando a proteção dos adolescentes. Porto Alegre: Artmed, 2006.

AUSUBEL, David P. **Aquisição e retenção de conhecimentos**: uma perspectiva cognitiva. Trad.: Lígia Teopisto. Lisboa: Plátano Edições Técnicas, 2000.

BACICH, Lilian; TANZI NETO, Adolfo; TREVISANI, Fernando de Mello. **Ensino Híbrido**: Personalização e Tecnologia na Educação. 2015. [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2015. e-PUB. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/ensino-remoto/professor/apostilas-e-livros/ensino-hibrido.pdf/ > Acesso: 28 ago. 2021.

BARBOSA, G. S. **Índices de resiliência:** análise em professores do Ensino Fundamental. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.proceedings,scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000092006000100014&script..> Acesso em: 01 set. 2021.

BASSI, Flávio. A potência e a alegria de agir. In: **Escolas Transformadoras.** (2016) Disponível em: <https://escolastransformadoras.com.br/wp-content/uploads/2016/11/PUBLICACAO_EMPATIA_v6_dupla.pdf> Acesso: 18 out. 2021.
BASTOS, Thais Basem Mendes Correa; BOSCARIOLI, Clodis. A Competência Docente e sua complexidade de conceituação: uma revisão sistemática. **Educação em Revista.** Belo Horizonte. v. 37. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/WbXMQk7cMMYWWTsBYK7v8Vp/?format=pdf&lang=pt > Acesso: 30 ago. 2021.

BEHRENS. M. A. Docência universitária no paradigma da complexidade: caminho para a visão transdisciplinar. In: MAGALHÃES, S. M. O; SOUZA, R. C. R. de (Org**.) Formação de Professores**: elos da dimensão complexa e transdisciplinar. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2012.

BEHRENS; Marilda Aparecida; OLIARI, Anadir L. Thomé. A evolução dos Paradigmas na Educação: do pensamento científico tradicional a complexidade. In: **Revista Diálogo Educacional.** v. 7. n. 22. p. 53-66, set/dez, 2007. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/DIALOGO?dd1=1573&dd99=pdf>. Acesso em: 17 set 2022..

BERG, B.L. ***Qualitative Research Methods for the Social Sciences***. California: Allyn & Bacon, 2001.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOLZANI FILHO, Roberto. **História, temas e problemas da filosofia em sala de aula.** Curitiba: CRV. 2017.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOWDITCH, James l; BUONO, Antony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARDOSO, Fernando Eduardo; BATISTA, Eliza Damiani Woloszyn. **Fundamentos da Qualidade.** UNIASSELVI, 2017. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=23305> Acesso: 23 ago. 2021.

CASTELANI, Maaria Angélica. **O perfil do profissional que as empresas procuram no mercado.** (2009) Disponível em: <https://youwilldobetter.com/2009/02/o-perfil-do-profissional-que-as-empresas-procuram-no-mercado/ > Acesso: 18 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CLAXTON, Guy. **O desafio de aprender ao longo da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Fae Business School, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: <https://www.academia.edu/4853494/Fae_02_gestao_empresarial> Acesso: 13 out. 2021.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Educação, escola e docência**: novos tempos, novas atitudes. São Paulo: Cortez, 2014.

COSTA, Janaína da, MARTINS, Silvana Neumann, DIESEL, Aline. PIBID UNIVATES: Formação inicial de professores e perfil empreendedor. **Signos**, ano 36, n.2, p. 96-109, 2015. Disponível em: < http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/viewFile/797/787 > Acesso: 18 set. 2021.

CURY, Augusto Jorge. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
DE MASI, Domênico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DELORS, Jacques (Org.). **Educação. Um tesouro a descobrir:** relatório para Unesco da Comissão Internacional sobre a Educação do Séc. XXI. Trad. José Carlos Eufrásio. Brasília: Unesco/Cortez, 1988.

DEMO, Pedro. Aprendizagens e novas tecnologias. (2007). Disponível em: <https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Demo-Aprendizagens_novas_tecnologias.pdf > Acesso: 29 nov. 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 1987.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FAJARDO Indinalva Nepomuceno; MINAYO, Maria Cecilia de Souza; MOREIRA. Carlos Otávio Fiúza. Educação escolar e resiliência: política de educação e a prática docente em meios adversos. **Ensaio**: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 761-774, out./dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/gpGpKSqZWVbwKxt9Smwwz5M/?format=pdf&lang=pt> Acesso: 15 set. 2021.

FAVARETTO, Celso F. Sobre o ensino de filosofia. In: **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v.19, n.1, p. 97-102, jan.jun/1993. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ccs/pebII/ensino_filosofia.pdf > Acesso: 18 ago. 2021.

FERNANDES, Cheila Regina dos Santos; TOMASSONI, Tiago; PASINI, Andreia Helena**. O intraempreendedorismo como vantagem competitiva: um estudo em uma empresa de transporte rodoviário de passageiros.** (2017). Disponível em: < https://www.fag.edu.br/mvc/assets/pdfs/anais-2017/CHEILA%20REGINA%20DOS%20SANTOS%20FERNANDES--1.pdf > Acesso 29 nov. 2021.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empreendedora: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, 1991. pp. 63-72. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901991000300006.pdf > Acesso: 07 set. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, Arilda Schimit. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Arielson. B. da; GODOI, Christiane Kleinübing.; BANDEIRA-DE-MELO. Rodrigo. (Org). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUILHON, Paulo de Tarso; ROCHA, Rudimar Antunes da. *Intrapreneur*: multiplicador de novos negócios. **Alcance. Administração** – Itajaí. Ano VI – no 1, p. 45-51. maio, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7302.PDF> Acesso: 20 ago. 2021.

GUIMARÃES, Camila. Ensino Bom é Para Todos. **Revista Época**. São Paulo: Editora Globo, n. 750, p. 50-58, out. 2012.

GUIMARÃES, Jairo de Carvalho, LIMA, Marcos Antônio Martins. Empreendedorismo educacional: reflexões para um ensino docente diferenciado. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 34-49, abr./jun. 2016. Disponível em: < https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11263> Acesso: 09 Jul. 2021.

HARGREAVES, A.; FINK, D. (2007). **Liderança sustentável**. Porto: Porto Editora. (Trabalho original em inglês publicado em 2006).

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HIRIYAPPA, B. **Gestão de Motivação e suas teorias.** (2018). Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_de_Motiva%C3%A7%C3%A3o_e_Suas_Teorias/LllaDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=teorias+motivacionais&printsec=frontcover> Acesso: 10 nov. 2021

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLYOAK, K.; THAGARD, P. ***Mental Leaps, Analogy in Creative Thought***. Massachussets: MIT Press, 1995.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, *2003*.

LENZI; Fernando César; SANTIAGO, Nelson Marcelo. A Ação Empreendedora. In: LENZI, F. C. (Org); KIESEL, M. D. (Org); ZUCCO, F. D. (Org). **Ação Empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. p. 7-12.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Editora, 1990.

LIMA, Leandro Holanda Fernandes de; MOURA, Flávia Ribeiro de. O professor no ensino híbrido. In: BACICH, L.; NETO, A. T.; TREVISANI, F. de M. **Ensino Híbrido**: personalização e tecnologia na educação. Porto Alegre: Penso, 2015. p. 89-102.

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAINARDES, Emerson Wagner*;* FERREIRA, *João*; RAPOSO, Mário. **Conceitos de estratégia e gestão estratégica:** qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. FACEF Pesquisa v. 14, n. 3 (2011). Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296> Acesso: 12 jan. 2022,

MARANGON, Cristiane. Administração versus gestão escolar: o intercruzamento conceitual. (2014). Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11712> Acesso: 18 dez. 2021.

MARRAS, Jean Pierre**. Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Lígia Márcia; DUARTE, Newton (orgs.). **Formação de professores**: limites contemporâneos e alternativas necessárias. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MARTINS, Ronei Ximenes. A Covid-19 e o fim da educação a distância: um ensaio. **EmRede - Revista De Educação a Distância**, v. 7, n. 1, 242-256, jan./jun. 2020. Disponível em:<https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/620> Acesso: 10 jul. 2021.

MORAES, Maria Cândida. **Informática educativa**: dimensão e propriedade pedagógica. Maceió: mimeo, 1993.

_____. **O paradigma educacional emergente**. 16. ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

_____. O paradigma educacional emergente: implicações na formação do professor e nas práticas pedagógica. **Em Aberto.** Brasília, n. 70, abr/jun. 1996. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/bitstream/123456789/7711/1/O%20Paradigma%20Educacional%20Emerg%C3%AAnte.pdf> Acesso: 12 jun. 2021.

MUELLER, Paulo Henrique; ENDLICH Estela; MACIEL, Viviane Cristina Carmo; CAMAS, Nuria Pons Vilardell. Paradigmas Educacionais e a Prática Pedagógica: uma proposta de reconfiguração da docência. **XII Educere** – Congresso Nacional de Educação. PUC/PR, 26 a 29 out. 2015. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/20240_10362.pdf > Acesso: 01 jul 2021.

PAGOTO, Luciane. Desafios do professor inovador: reflexões da prática pedagógica. **V CONEDU - Congresso Nacional da Educação**. (2018), Disponível em: < https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD4_SA1_ID9780_08092018163349.pdf> Acesso: 25 set. 2021.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para a garantia do direito à educação. In: **Gestão da política nacional de educação: desafios contemporâneos para a garantia do direito à educação**. [S.l: s.n.], 2017.

PEIXER, Cláudio Giovani.. A ação de tomada de decisão. In: LENZI; Fernando César; SANTIAGO, Nelson Marcelo. A Ação Empreendedora. In: LENZI, F. C. (Org); KIESEL, M. D. (Org); ZUCCO, F. D. (Org). **Ação Empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. p. 307-320.

PEREIRA, Cláudia Justus Torres. **A Formação do Professor Alfabetizador: desafios e possibilidades na construção da prática docente**. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação)

– Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5142787-Claudia-justus-torres-pereira-a-formacao-do-professor-alfabetizador-desafios-e-possibilidades-na-construcao-da-pratica-docente-porto-velho-ro-2012.html >. Acesso em: 30 de out. de 2021.

PEREIRA, Jalcinês da Costa. **Afetividade**: A importância da relação professor e aluno como fator motivacional no processo de ensino e aprendizagem. [Monografia apresentada no curso de Ciências Biológicas pela Universidade Federal da Paraíba]. João Pessoa, 2017. Disponível em: <http://www.ccen.ufpb.br/cccb/contents/monografias/monografias-2017/jalcines-da-costa-pereira.pdf> Acesso: 12 jan. 2022.

PEREIRA, Libna Lemos Ignácio. Saberes do bom professor: estudo sobre as características profissionais de professores formadores em cursos de licenciatura. I **EDIPE. Encontro Estadual de Didática e Práticas de Ensino.** 30/11 a 02/12/2003. Goiânia-GO. Disponível em: <cepedgoias.com.br/edipe/ledipe/edipe.html> Acesso: 25 ago 2021.

PESSOA, Eliana; OLIVEIRA, Kelly Cristina Nóbrega. Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede. **Revista do Serviço Público.** Brasília 57 (4): 507-529 Out/Dez 2006. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/209> Acesso: 09 nov. 2021.

PINCHOT III, Gifford. ***Intrapreneuring***: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINHEIRO. Ana Cláudia Oliveira da Silva. **Resiliência e Liderança Empreendedora:** um estudo exploratório da relação entre a competência "resiliência" e fatores de sucesso empresarial. (2012) Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21288/21288_3.PDF> Acesso: 03 dez 2021.

POLETTI R.; DOBBS, B. **A resiliência**: a arte de dar a volta por cima. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

RAPS, A. ***Implementing strategy***. *Strategic Finance*, v. 85, n. 12, p. 49-53, 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis: UFSC, v.5, n.10, p.93-110, jul./dez. 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1782> Acesso: 16 ago. 2021.

RAYMUNDO, Rosana Salles; LEÃO, Marluce Auxiliadora Borges Glaus. A resiliência como fator de desenvolvimento da prática pedagógica: pensando a formação docente e sua relação com a comunidade. **Revista de Ciências da Educação**. Ano XV. v. 2. n. 29. P. 55-66. Jun/Dez. 2013. Disponível em: <https://www.revista.unisal.br ›article›download> Acesso: 02 set. 2021.

REGAZZI, Renato; BONTORIM, Marcia; KIRZENBLATT, Cezar (Org.). **Intraempreendedorismo e inovação**: uma abordagem especial. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Cleide A. Carvalho. **Em foco a comunicação na prática docente.** I EDIPE. Encontro Estadual de Didática e Práticas de Ensino. 30/11 a 02/12/2003. Goiânia-GO. Disponível em: <cepedgoias.com.br/edipe/ledipe/edipe.html> Acesso: 25 ago 2021.

SÃO LOURENÇO - MG. **Lei Municipal 3.197.** Dispõe sobre aprovação do Plano Municipal de Educação – PME e contém outras providências. 2015. Disponível em: <https://saolourenco.mg.gov.br/arquivos/publicacaooficial/230620151606decreto3197.pdf> Acesso: 23 out. 2021.

SEVERINO, A. J. Preparação técnica e formação ético-política dos professores. In: BARBOSA, R. L. (Org.). **Formação de educadores**: desafios e perspectivas. São Paulo: UNESP, 2003. p. 71-89.

SILVA, Dionísio da. **De onde vêm as palavras**. São Paulo: Mandarim,1997.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. **Supervisão escolar e política educacional no Brasil**. São Paulo: FEUSP, 1977.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Marco Aurélio da; KAYSER, Aristéia Mariane. O papel da educação contemporânea: uma reflexão a partir da pedagogia da autonomia de Paulo Freire. **Revista Dynamis**. FURB, Blumenau, v. 21, n. 2, p. 3-15, 2015. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/dynamis/article/viewFile/3560/3384#:~:text=Todavia%2C%20Freire%20(2003)%20contextualiza,e%20n%C3%A3o%20meramente%20um%20coadjuvante.> Acesso: 12 jun. 2021.

SILVA, Mariana Ventura de Matos. **A empatia como estratégia para o ensino de História.** Dissertação Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116540> Acesso 23 ago. 2021.

SOUZA, Clair G. **Empreendedorismo e capacitação docente**: uma sintonia possível. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30360671.pdf> Acesso: 30 ago. 2021.

SOUZA, Danilo Rodrigues de, **Características profissionais intraempreendedoras**: o caso das servidoras públicas da Secretaria Municipal da Fazenda de Caraguatatuba. Caraguatatuba, 2019. Disponível em: <https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/Cursos/Tecnologia_em_Processos_Gerenciais/tcc_2019_1/caracter%c3%8dsticas_profissionais_intraempreendedoras_o_caso_das_servidoras_p%c3%9ablicas_da_secretaria_municipal_da_fazenda_de_caraguatatuba_-_danilo_rodrigues_de_souza.pdf > Acesso: 10 jun. 2021.

STEFANO, Silvio Roberto; BERNADIM, Márcio Luiz. A ação da liderança. In: LENZI, F. C. (Org); KIESEL, M. D. (Org); ZUCCO, F. D. (Org). **Ação Empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. p. 291-306.

TACHIZAWA, Takeshy. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. **Gestão de instituições de ensino**. São Paulo: Editora FGV, 2002.

TAUBLIB, Davis. **Controle de Qualidade Total**: o hospital do futuro o futuro do hospital. Rio de janeiro: Xenon, 1993.

TAVARES, Fernando Gomes de Oliveira. **O conceito de inovação em educação**: uma revisão necessária (2018). Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1171/117158942006/html/> Acesso: 28 set. 2021.

TAVARES, J. (Org.). **Resiliência e educação** São Paulo: Cortez, 2001.

TENENTE, Luiza. **Ideb: desde 2013, ensino médio brasileiro não atinge nível esperado de qualidade.** Artigo. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/09/15/desde-2013-ensino-medio-brasileiro-nao-atinge-nivel-esperado-de-qualidade-no-ideb.ghtml > Acesso: 21 ago. 2021.

THEOPHILO, Fabrício. **O que é gestão escolar:** gestão educacional. (2019) Disponível em: <unimestre.com/o-que-e-gestao-escolar-gestao-educacional/> Acesso: 03 mar. 2021.

TOZETTO, Susana Soares. Docência e formação continuada. **Educere**. XII Congresso Nacional de Educação. (2017) Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23503_13633.pdf> Acesso: 28 out. 2021.

TOZETTO, Susana Soares. Docência e formação continuada. In: XIII Congresso Nacional de Educação. **Anais**. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23503_13633.pdf > Acesso em: 12 set. 2021.

TREDEZINI, Adriana de Lanna; SILVA, Malta; Jefferson Idelfonso da. Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto. **Educ. e Filos**., Uberlândia, v. 20, n. 39, p. 163-185, jan./jun. 2006. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/418/440> Acesso: 18 nov. 2021.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack.; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados.** São Paulo: Campus, 2000.

UNIBANCO, Instituto. Liderança Escolar para a melhoria da qualidade educacional. **Coleção Políticas Públicas em Educação.** n.1. p. 5-12. maio, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264 > Acesso: 20 fev. 2021.

VARELA, F. ***La resiliencia en y la escuela***. [S. l.], 2005

VENTURI**,** James Luís. **Gerenciamento de bares e restaurantes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

XAVIER, M. L. M.; ZEN, M. I. H. D. **Planejamento em destaque**: análises menos convencionais. Cadernos Educação Básica 5. Porto Alegre: Mediação, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A –Autorização para Entrevista e Aplicação do PTT

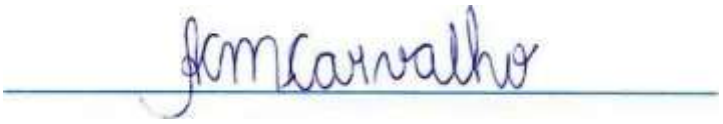
E.M.C.M.D.F

Escola Municipal Cel. Manoel Dias Ferraz

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que o Projeto de Pesquisa "Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica" de autoria do mestrando Nei Domiciano da Silva, regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino da UninCor, poderá ser desenvolvido na Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz, no município de São Lourenço-MG, por meio de entrevistas com professores da educação infantil e ensino fundamental l, e posteriormente a aplicação do Produto Técnico Tecnológico (Curso de Qualificação) para o corpo docente da escola.

São Lourenço, 08 de Julho de 2021.



Alexandra Cristino Mullor de Carvalho

Coordenadora Pedagógica

APÊNDICE B – Solicitação de dados para pesquisa

PRÁTICA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO (*PRÁTICA PROFISSIONAL*)

SOLICITAÇÃO DE DADOS

Três Corações, 07 de maio de 2021.

Senhora Iara Helena Mendonça Ferreira
Diretor
Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz
Assunto: SOLICITAÇÃO DE DADOS PARA PESQUISA

Prezada Senhora Iara,

Solicitamos sua autorização para disponibilização de dados para a realização de pesquisa por parte do aluno Nei Domiciano da Silva, regularmente matriculado no Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino da Universidade Vale do Rio Verde (UninCor), orientado pela Profa. Dra. Leticia Rodrigues da Fonseca.

Esclarecemos que a pesquisa do referida aluno, intitulada **PROPOSTA DE CURSO DE CAPACITAÇÃO PARA SENSIBILIZAR PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA ACERCA DA IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO**, visa possibilitar o desenvolvimento de competências intraempreendedoras com o objetivo de obter melhores resultados no âmbito escolar. Acrescenta-se que este curso será desenvolvido considerando a realidade de Instituições de Ensino de Educação Básica. Logo, será necessário obter dados, por meio de entrevistas, com alguns colaboradores que atuam na Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz.

Agradecemos antecipadamente seu apoio e compreensão para o desenvolvimento deste projeto.

UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE
Três Corações: Av. Castelo Branco, 82 - Chácara das Rosas - Três Corações/MG / CEP: 37417-150 - (35) 3239-1000
Belo Horizonte: Av. Amazonas, 3.200 - Prado - Belo Horizonte/MG / CEP: 30411-186 - (31) 3064-6333
Betim: Rua Santa Cruz, 750 - Centro - Betim/MG / CEP: 32600-028 - (31) 3514-2500
Cavambu: Rua Dr. Violti, 134 - Centro - Cavambu/MG / CEP: 37440-000 - (35) 3341-3288
Pará de Minas: R. José Bahia Capanema, 440 - João Paulo II - Pará de Minas/MG / CEP: 35661-060 - (37) 3232-2089

Mestrado Profissional em
GESTÃO, PLANEJAMENTO e ENSINO

UninCor
Universidade Vale do Rio Verde

Profa. Dra. Leticia Rodrigues da Fonseca
Orientadora
Telefone: (35) 99923-3908
E-mail: leticia.fonseca@unincor.edu.br

Nei Domiciano da Silva
Aluno
Telefone: (35) 98808-8163
E-mail: nei.domic@gmail.com

Prof. Dr. Antônio Silva
Coordenador Pedagógico

APÊNDICE C – Roteiro das Entrevistas

1. Qual a sua percepção sobre o curso de qualificação proposto?
2. Por meio deste curso de qualificação docente, você se sente apto a adotar uma postura intraempreendedora em sala de aula?

APÊNDICE D – Transcrições das Entrevistas

1 Questionário sócio-ocupacional

Nome da Entrevistada: Francismari Balbino

Cargo na Escola: Professor

Grau de instrução: Superior Completo e Especialização

Formação:

Tem especialização? (x) Sim ( ) Não

Em que área? Educação

Pretende fazer novos cursos? (x) Sim ( ) Não

Quais? Assistência Social, Psicologia, Direito.

Quanto tempo atua como educadora? 24 anos

Só nessa escola ou já atuou em outras? Em outras também.

Nessa escola há quanto tempo? 10 anos.

Sempre em sala de aula ou teve outras experiências? Sempre em sala de aula

ENTREVISTADOR (EN): Boa tarde! Eu estou aqui com a Professora Francis, da Escola Coronel Manoel Dias Ferraz, pra fazer a nossa entrevista, professora do Ensino Fundamental I. Francis, eu agradeço a você, aqui, de público, pela sua disponibilidade, pela sua gentileza, em me atender, atender esse pedido, e nós vamos bater uma conversa... um papo... bem informal, bem tranquilo. É... São quatro questões, e eu vou te perguntar... fazer a primeira pergunta, já... querendo saber de você, se aqui na Escola, na Coronel, possui algum programa de desenvolvimento profissional como formação continuada, voltado para o corpo docente. Professores aqui são qualificados? Com qual frequência?... É... Existe um cronograma?... É... Essas formações elas vêm de órgãos externos, como Secretaria de Educação, Superintendência, ou a Escola tem também um programa próprio? Gostaria que você relatasse um pouco como que funciona. Se tem a capacitação e como que ela é realizada.

ENTREVISTADA 1 (E1): É... Eu que agradeço também, viu? Pelo convite de estar aqui, ne? Então... Sim. A Secretaria Municipal de Educação, ela com frequência... ela é... propõe capacitações para os professores, tá? Pra rede toda, acontece sim. E fora, né? As vezes, quando essas capacitações demoram acontecer, a Diretora da Escola também, ela busca, tá? Estar capacitando aí, os funcionários, ne? Ela, juntamente com a Supervisora, elas vão vendo aí... As dificuldades que as vezes a gente no decorrer do nosso trabalho a gente vem apresentando, e elas buscam sim, nos capacitar, né? E, além disso, além da Secretaria Municipal e da Direção

da Escola, a gente tem também é... trocas de experiências, nas reuniões pedagógicas que acontecem semanalmente, né?...A gente troca experiências. Então, aquilo que a Supervisora vê que deu certo em uma sala, né? Como atividade, como projeto, ela pede pra gente tá trocando, repassando pros colegas, nas nossas reuniões pedagógicas.

EN: Legal! Quando você diz essa troca de experiências, você tem alguma informação se... ela... existe uma aceitação, por parte de seus colegas, de você e dos seus colegas, em relação aí a essa troca, esse compartilhamento? Você já, por exemplo, utilizou algum desse conhecimento que você adquiriu na sua prática docente?

E1: Sim! A princípio a gente fica meio... né? Ai meu Deus! As vezes a gente acha que o que a Supervisora quer é que a gente apresente aquele... o mega, né? Mas, não. As vezes as coisas mais simples atingem mais o aluno, né? Mas assim... a gente fica meio...é... inseguro, mas aí depois a gente vai vendo o amigo apresentar o dele, a gente vai criando segurança, a gente usa o do amigo e a gente repassa com mais facilidade. Mas assim... Geralmente todos ganham, tá? Todos ganham, todos praticam... É muito interessante!

EN: Você pode... Você...O que você me diria sobre a gestão da Escola? É... Como que você, professora, enxerga a gestão, no sentido do envolvimento da Direção, com a Coordenação, a supervisão, né? Com os professores... Essa gestão é uma gestão participativa, uma gestão democrática? Como que você percebe isso?

E1: Nós somos muito unidos... Muito! Né? Então... assim... a Diretora, ela é presente em todas as reuniões, ela faz a parte administrativa dela, mas mesmo finalizando a parte administrativa dela, ela não... é... deixa a reunião. Ela fica até o final, porque ela participa, também, da parte pedagógica. E a Supervisora pode contar com a direção pra tudo que precisa, e nós, como professores, também. Então, assim... A gente é muito unido, tanto pra as alegrias, quanto também para as tristezas. Porque né... Os problemas, eles acontecem, eles surgem, e a gente percebe, assim, a direção ao nosso lado, todo momento. Então é assim, uma escola que está de parabéns!

EN: Legal! Na sua concepção, qual seria, então, uma melhor definição para os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo? É... Você já ouviu esse termo? Vocês tiveram uma capacitação, um tempo atrás, não teve? Não sei se foi todos os professores que fizeram, do Sebrae, de Educação Empreendedora? Vocês chegaram a fazer? Tiveram...Ou não foram todos os professores?

E1: Não. Não foram todos os professores. Tivemos sim, mas foram... é... algumas turmas da Escola. Professores de algumas turmas. Não foi geral, tá?

EN: Ah, tá...

E1: Mas está acontecendo, agora, por esses dias, por conta aí, dessa... da pandemia... desse ensino híbrido né? que vai acontecer... uma parte presencial, outra parte em casa, né? Com grupos de alunos, então assim... está acontecendo, uma por esses dias... E, com relação é,,, às palavras, né? Essas.. Empreendedorismo...

EN: Intraempreendedorismo...

E1: Intraempreendedorismo! O intraempreendedorismo é uma novidade pra mim, né?. Eu vejo ele acontecer na Escola, mas eu não tinha conhecimento aí dessa... dessa palavra, né? Dessa expressão. Então, assim... Empreender é necessário, né? E inclusive nesses tempos de pandemia a gente aí, lidando com as crianças, se a gente não tivesse empreendido, a gente não teria chegado aonde, graças a Deus a gente chegou, ne? Hoje eu tenho turmas de 25 (vinte e cinco) alunos... duas turmas de 25 alunos, e doze... treze crianças participam, né, das *lives*! Tem ali, acesso a essas *lives*, estão junto comigo, e isso a gente entende que tenha sido um empreendedorismo, né? Nessas aulas remotas que estão acontecendo, né? Agora, esse intraempreendedorismo também foi necessário acontecer porque... porque a gente não tinha conhecimento de como mexer nessa tecnologia, aplicando, aí, as aulas remotas, né?

EN: Sim...

E1: O quê que foi importante, nisso? Eu tinha uma dificuldade, mas o meu colega não tinha essa dificuldade. Então, todas as vezes que eu precisava, eu buscava esse conhecimento com o colega e ele me passava, da mesma forma que quando eu descobria um aplicativo novo, uma forma nova de transmitir ali, aquela aula pra criança, eu também passava pros meus amigos... Então, isso foi importante nesse momento, ne? Assim como ele já acontecia na sala de aula, na escola, quando a gente tava de forma presencial, mas eu não tinha o conhecimento do quê que ele era, né? Mas a gente sempre soube dessa importância, né? É... De um, tá ali, auxiliando o outro, da gente tá pensando junto, de ter assim essa... Essa...

EN: Interação... Esse trabalho em equipe...

E1: Essa necessidade de estar melhorando ne? A nossa aula, de estar estimulando nossa criança, melhorando a forma de apresentar o conhecimento, de estar instigando aquela criança pra ela também ser mais autônoma no aprendizado... Então...

EN: Ô Francis, a sua fala me fez lembrar de um relato, aqui da escola, também, é... que vocês acabaram sendo muito... é... empreendedores e intraempreendedores, acima de tudo, nesse início da pandemia, quando vocês estavam então se organizando, se adaptando, ne? Todos, né? Não só os professores, mas todo mundo, a humanidade inteira, tentando entender o que era isso, até quando tudo isso ia continuar acontecendo, e que vocês, assim, buscaram, então, conhecer... conhecendo a realidade de cada aluno, vocês se uniram, né? Pra oferecer... é... a tecnologia

necessária para que o aluno pudesse ter aula em casa, até com aparelhos ne, de celulares, ne?... que foi o que vocês fizeram, se uniram, pediram, ganharam, compraram, tiraram dinheiro do bolso mesmo... Então foi uma coisa bem empreendedora, achei muito legal!

E1: Isso mesmo! É...

E1: É... Foi uma campanha né? A gente começou ali a ver alguns celulares que de repente estivessem sendo vendidos mais baratos, ou alguns que tava as vezes com probleminhas, que tavam encostados nas nossas casas, vâmo ver o que que dá pra arrumar pra ceder pra criança que não tem, ne? E, falando disso, também, naquele começo lá, né... a gente em casa... no "vai voltar não vai voltar"... Porque lá em... no comecinho em 2020, a gente não tinha certeza que ia ficar todo esse tempo, né? Não, daqui a pouco vai melhorar, vai voltar... e nunca que melhorava, nunca que voltava... E a gente tava angustiada também, de saber que as crianças tavam em casa, sem acesso nenhum, a nada, né? Isso é uma preocupação dessa escola, de estar sempre fazendo o melhor pra criança, de estar sempre é... inovando pra criança, e a gente então, essa escola... os professores dessa escola, eles começaram a pensar então em estratégias... Como é que a gente podia fazer, então, pra fazer com que as crianças tivessem pelo menos um pouquinho de convivência com esse professor, desse contato, né?.. E foi onde a gente iniciou o nosso trabalho com as aulas remotas. Né? Então, assim... meio assim... que partiu dessa escola o trabalho, a gente correr atrás da Secretaria da Educação pra ver também, né? Como que a gente podia começar isso, e aí a gente foi incentivando, até que, a gente meio que organizou um trabalho que foi aperfeiçoado esse ano.

EN: Com certeza. Muito legal esse relato e isso é empreendedorismo, viu? Social! Pensar no próximo, né?

E1: É...

EN: É... Na sua concepção, você visualiza a aplicação desses conceitos no âmbito escolar, né? O empreendedorismo, o intraempreendedorismo... é... você acha que é possível?...

E1: Sim...

EN: É... o professor assumir esse comportamento é... empreendedor, né? E demonstrar esse comportamento, acima de tudo, por meio de ações?

E1: Ele deve, né? Ele deve conhecer e deve aplicar, porque o professor, ele faz muita diferença na vida do aluno. Mas ele faz muita diferença na vida do aluno, né? Tanto que às vezes a gente está em sala de aula, a gente explica um conteúdo pra criança, ela aprende direitinho, e você passa uma tarefa com aquele conteúdo muito parecido, em casa. E, em casa, a família vai e ensina diferente do professor, né? De uma forma diferente... A criança já fala assim: não, mas não foi assim que minha professora ensinou. Não é assim que a professora ensinou! Eu não vou

fazer desse jeito, porque não foi assim. Até muitas vezes, a gente ainda conversa com as crianças. Por conta desses pais virem falar com a gente, a gente conversa: não.. Matemática, por exemplo. A gente tem vários caminhos, várias estratégias, né? O importante é chegar no resultado correto. Mas você pode seguir por vários caminhos. As vezes a mamãe ou o papai ensinou diferente, mas é porque foi a forma como eles entenderam. Mas vai chegar na mesma resposta, no mesmo resultado. Mas as crianças teimam em dizer que não. Que é a forma como o professor ensina, repassa, né? É que é a correta. Então, olha o nosso papel diante disso, né? Então, assim, a nossa função em colocar os alunos pensantes, querendo criar, inovando, é uma responsabilidade muito grande, a nossa.

EN: Estimular isso no aluno, né?

E1: Isso.

EN: Isso tornar o aprendizado significativo...

E1: Isso. Motivar. Precisa motivar e mostrar pra ele que é possível. É possível, né? Ele pode conseguir. Por isso... a gente tá... vem buscando fazer aulas tão diferentes né? Do que a gente viveu no passado, né? A gente tem procurado é... não ser mais só aquele que sabe, só aquele que... que conhece, né? O conhecimento hoje, na sala de aula, ele é dividido. Então a gente precisa pegar do aluno tudo que ele sabe e saber passar pra ele através das instigações, através daquilo que a gente vai cutucando a gente vai colocando mais conhecimento, ne? E sem que ele perceba que é a gente que tá, né? De repente norteando o caminho pra ele, mas ele.. ele tem o conhecimento dele que a gente está melhorando, né?

EN: Ele traz um conhecimento, né? Quando ele chega...

E1: Traz!

En: Independente da idade dele...

E1: Traz... independente da idade dele... e a gente só vai melhorando aquele conhecimento dele, a gente só vai aprimorando, ampliando aquele conhecimento.

EN: Muito legal! Quem é mais importante? O professor ou o aluno?

E1: O aluno!!! O aluno é mais importante!

EN: Que legal. De pronto, hem? De pronto, por quê? E o professor não tanto, Francis?

E1: O aluno ele é mais importante porque ele... o aluno mais ensina a gente do que aprende com a gente. O aluno mais ensina...É porque o aluno te instiga a aprender. O aluno te desafia a aprender, né? Então quando ele traz alguma coisa pra gente... assim... é... ele vai te desafiando e ali você vai pensando... mas como é que eu vou atingir ele? Como que eu vou fazer? Olha, ele falou isso e eu não tinha percebido isso que ele me falou. Peraí. Deixa eu pensar com a cabecinha dele. Então, assim, ele te desafia...Ele é importante! Muito!

EN: Muito!... Muito... Muito boa essa fala sua. É... Muito legal! Os rumos da educação indicam com clareza, uma mudança de foco. A gente tá vendo hoje falando sobre metodologias ativas, nós ouvimos falar sobre aprendizagem significativa, né? Novo formato de sala de aula, quebrar, né? aquele padrão de educação bancária, mesmo, mas a gente pensar assim, nós temos que tornar... criar nesse aluno com senso crítico, né? Reflexivo, de pensar, de poder aplicar esses conhecimentos que aqui são compartilhados, na vida e no dia a dia dele. Não pensar só no mercado. Claro que o mercado tem uma função muito importante, né? Mas, é... talvez se você instigue esse aluno a ser mais reflexivo, você pensa que... pode chegar à conclusão de que ele... Ele vai fazer a diferença na vida dele, né? Por quê ele vai valorizar o ensino. E aí, em relação à essa mudança toda que está acontecendo no cenário da educação, é... a nível mundial e agora a pandemia veio mostrar pra nós ou provocar uma outra mudança, outra quebra de paradigmas aí, exigindo agora um novo modelo de... um novo paradigma de educação...você acredita que um curso que possa é... é... qualificar os professores, no sentido de sensibilizar eles... Nós não vamos ensinar nada de empreendedorismo, mas dar alguns meios, algumas ferramentas, uns, né... instrumentos para que esse professor sensibilize, a ponto de parar, refletir e pensar que "eu preciso mudar. Eu posso aprimorar minha prática docente." Ai você... A pergunta então é: Você acredita que um curso nesse sentido pra qualificar e sensibilizar o professor a cerca da importância do intraempreendedorismo no ensino básico é... é importante? Você acha que seria relevante?

E1: Acredito.

EN: Você gostaria de participar de um desse?

E1: Gostaria. Porque, como eu disse, a gente está participando aí de umas palestras de capacitação por conta de ser híbrido e ontem a gente conversou sobre essa questão das inteligências múltiplas, né? Então o quê que as colegas colocaram lá? Olha, tem uma lá que tem o dom da arte. Ela é uma artista nata, assim de fazer papéis mesmo, de executar papéis né? E uma outra já falou: "olha, se for pra eu montar um cenário, eu faço que é uma beleza, mas se for pra eu ter uma fala... Nossa! Não conta comigo!"

EN: Representar, né?

E1: Então a gente fica pensando justamente nisso, né? É... a gente precisa enxergar a sala de aula assim. Compreender a habilidade de cada criança. A gente precisa ter essa sensibilidade. As vezes ele não é pro papel, né? Mas ele é pro cenário, ele é... é... no ajudante... Enfim... Né? Então a gente precisa ter essa sensibilidade e eu acho que essa... é... intraempreendedorismo, ele vai auxiliar a gente nisso, de descobrir as inteligências múltiplas dentro de uma sala de aula. Que a gente vai ter mais... é... sensibilidade pra observar isso na criança. O quê que ela é capaz?

As vezes ela não é capaz de fazer aquele megaproblema de matemática, né? Mas ela é excelente ali na... no futebol, ou na arte, ou no desenho. Então a gente precisa aproveitar um pouquinho de cada um. É que as vezes a gente fica pensando... Nossa... Eu num vou é... oferecer... é... pedir esse tipo de trabalho pra criança não, porque vai dar muito trabalho pra eles, né?. Porque de repente um vai conseguir fazer bem, o outro vai ficar do ladinho ali? Não... A gente precisa pensar nos projetos, em atividades em que a gente... dentro desse projeto, dentro desse trabalho, a gente consiga colocar cada um ali fazendo a sua função e se sentindo útil e importante.

EN: Legal!

E1: No final do trabalho a gente vai ver ali, a colaboração de cada um, né? Dentro daquilo que, ali, ele era e estava adaptado pra fazer.

EN: A sua fala, Francis, me fez refletir uma coisa agora. Por isso que eu falo... Eu saio daqui encantado. Eu queria fazer entrevistas todo dia. Cada dia eu aprendo uma coisa. Porque... Eu falo assim... Você falou dessas habilidades, né? Que as pessoas as vezes faz o cenário, mas não faço parte... não vou participar do teatro porque eu não vou falar. Não tenho coragem, né? E começa... E aí você acaba excluindo essa criança porque ela não tem essa habilidade. E aí eu vi, uma vez no teatro, e aí olha aqui, que preconceito da minha parte... E eu vou ter que relatar aqui... eu olhei e falei assim: Nossa! Mas o menino ficou de árvore!... Mas ele não queria participar. Estava assim, temeroso de participar do teatro... Porque ele não queria falar...

E1: Agora você imagina o sacrifício que ele fez pra ir lá e ser árvore ali...

EN: Justamente!

E1: Não é?

EN: Não... Então... Aí também você deu a possibilidade pra ele, de integrar esse menino na atividade, mesmo que fosse a árvore!

E1: Mesmo sendo á árvore...

EN: Então ele se sentiu importante! Talvez ele tenha sentido importante em poder participar, em contribuir, né? Com a equipe dele ali... mesmo sendo a árvore. E ele ficou, em tese, numa posição confortável porque não precisava... ele não tinha fala!

E1: Então...

EN: Então, assim... Eu acho que esse novo momento, ele requer isso da gente. A gente ter um olhar atento a cada um e não generalizado, mais. Igual era, né? E aí a minha preocupação... E a capacitação, ela vem justamente propor isso, que é o seguinte... Nós não podemos mais educar nossos alunos da forma como nós fomos educados...

E1: Não...

EN: A forma como nós aprendemos ela já não tem mais...

E1: Caiu no tempo...

EN: É totalmente ultrapassada... né? Porque assim... A gente tava naquele formato de um aluno atrás do outro, a gente não podia abrir a boca! A gente tinha medo de professor. Porque eu tinha professor... Nossa! Eu tinha uma professora que... Nossa... A Dona Solange! Falou que era Solange eu lembro dela na hora, porque ela era extremamente brava, e ela fazia assim com o dedo, com aquela unha vermelha dela, eu falava: gente do céu! Né?

E1: Deixa eu contar uma...

EN: Não é pra ter medo do professor, é pra você ter respeito do professor...

E1: Então... Eu também na minha idade, né? De educação infantil, de ensino fundamental... eu sei lá... devia tá no segundo ou terceiro ano... na época era série... Eu ganhei um prêmio no final do ano porque eu não abria a boca na sala... Olha pra você ver a situação... Eu não falava nada.. Eu só fazia a atividade e abaixava a cabeça quando terminava, e isso foi o ano inteiro... Então a minha professora... sei lá se segunda série ou terceira série... Ela me deu um prêmio!... Não esqueço...Era uma bolsinha que abria e que tinha um espelhinho, uma escovinha e um pente! Porque eu fiquei o ano inteiro... Eu fui a aluna mais comportada, eu não abria a boca... Agora pensa bem isso nos dias de hoje...

EN: Confortável pra ela...

E1: Confortável pra ela... Ela tinha também uma antena que ela puxava, dava cada antenada em cima da mesa lá...

EN: Se você tem isso hoje...

E1: Mas eu ganhei porquê... Mas isso traz é... consequências pra gente, depois...

EN: Perdas... Ela fez mal pra você. Ela não fez o bem.

E1: De jeito nenhum!

EN: Hoje! Com a sua compreensão, com o seu entendimento... Ela não te estimulou. Você poderia ter produzido muito mais... lá, né? Ter contribuído muito mais... Ter aprendido muito mais!

E1: Depois, futuramente, quando tinha que fazer uma apresentação de um trabalho, eu fiquei.... aquilo pra mim era um trauma...

EN: Medo!

E1: Eu não podia, uai... Eu era ótima com a boca fechada, por que que eu ia apresentar um trabalho?

EN: É... Você era premiada... Por ser daquele jeito...

E1: É...

EN: Então assim... é... é...

EN: Você leva isso muito, né?

E1: É... Isso tem consequências depois...

EN: É... E o medo que os meninos têm de fazer apresentação de trabalho né? De vir aqui na frente e expor.... Por mais que eles tenham conhecimento daquele assunto, o medo... Eu estimulo muito lá na faculdade. Eles ficam encantados porque eles começam a desenvolver essa capacidade, muitos quando chegam ali... porque não tinham... não teve essa oportunidade.

E1: Justamente! Por que se eles já vão crescendo né? Nesse ritmo, lá na frente não vai dar trabalho...

EN: Porque hoje em dia você trabalha tudo baseado em resultados. Qualquer lugar que você vá, você está sendo avaliado de alguma forma. Esse menino precisa se posicionar... A gente precisa aprender. Construir nele esse senso né? De comunicação, comunicativo... Saber apresentar... Eles fazem um projeto e eles não conseguem apresentar o projeto... Ele apresenta porque precisa, porque se tiver que apresentar pra uma equipe, ele não sabe se portar ali na frente...

E1: É... Inclusive, nessa palestra que a gente viu... é... teve uma pirâmide lá, né? Das formas que a gente apresenta. E aí, teve um lá que 95% você aprende quando você leu, você entendeu, compreendeu né? porque não basta ler, né? Escreveu, né? Resumiu aquilo que você entendeu, com suas palavras, é... apresentou... é... em casa né? Vamos colocar assim... Na frente do espelho, você foi lá, fez a apresentação como se você tivesse fazendo a explicação daquilo que você entendeu pra alguém, e depois, no dia seguinte, retorna pra escola e faz essa apresentação; Então assim... É 95% aprendizagem. Olha o tanto de ações que teve envolvida nisso.

EN: É... O próprio Confúcio já dizia, né: que o que eu falo eu esqueço, o que eu ouço eu não esqueço, o que eu faço, eu gravo, né? Uma coisa assim... Então assim... A possibilidade dele experimentar isso daí, essa vivência, é muito importante. Ô Fran, eu queria agradecer a você pelas... mais uma vez, pela sua gentileza, pela sua simpatia de me atender, se colocar à disposição, né? Eu tenho certeza que a Escola aqui está muito bem representada pelo corpo docente, o administrativo ai, conheço muitos professores aqui, e... Já fiz o artigo já, publiquei o artigo aqui, caso de sucesso na Escola, relatando essa experiência de vocês de 2012, teve a escola lá... E assim os professores ficaram encantados, né, porque, via de regra a gente acha assim: escola boa é escola privada, porque nós olhamos a estrutura da escola, e quanta escola privada não tem essa estrutura que essa escola tem. Tá lá no artigo meu, até Netflix, né? Somado a isso, isso aqui tudo é besteira, se nós não tivermos um... um... um ano de fato e que queira ensinar, né? Igual você falou que esteja disposto a entrar né, no universo desse aluno e fazer diferença, nada adianta. Aqui vocês conseguem reunir tudo isso, né? Ter uma escola com uma estrutura excelente, a melhor do município, melhor que escola particular, até... E um grupo

muito coeso, muito unido, uma equipe, né? Uma gestão democrática, e aí eu fico muito feliz de poder estar fazendo aqui o trabalho... Eu tinha acesso a outras escolas também em São Lourenço, né? Pela Vera lá, podia ser mais fácil, mas eu falei: não. Quero fazer lá porque eu já tinha... já tinha me chamado a atenção a questão da reportagem. Peguei a revista, estudei aquilo, apresentei e olha... Então assim, cada vez que eu vou adiantando o meu projeto, eu vou conseguindo acreditar um pouco que é possível fazer a transformação por meio da educação. Como a gente vê a escola aqui como um exemplo vivo em caso de sucesso. O meu muito obrigado mais uma vez, conte comigo pra aquilo que precisar e em breve eu venho apresentar o projeto pra fazer essa capacitação com vocês aqui. Essa qualificação que vai ser muito gostoso...

E1: Então... Vai mesmo, com certeza.

EN: Eu tenho que aplicar.

E1: Eu que agradeço, tá, a oportunidade de estar aqui com você, e de estar falando um pouquinho dessa escola que a gente ama. Ah... Eu que agradeço.

EN: Obrigado, Fran.

2 Questionário sócio-ocupacional

Nome da Entrevistada: Francesca Paola Bortoni

Cargo na Escola: Professora P1

Grau de instrução: Especialização

Formação: Pedagogia

Têm especialização? (X) Sim ( ) Não

Em que área? Todas voltadas para área de Educação

Pretende fazer novos cursos? (X) Sim ( ) Não

Quais? Psicologia

Quanto tempo atua como educadora? Atuo há 31 anos.

Só nessa escola ou já atuou em outras? Já atuei em outras.

Nessa escola há quanto tempo? Estou há 11 anos.

Sempre em sala de aula ou teve outras experiências?

Nesta escola, sempre atuei como professora.

EN: Bom dia!

E2: Bom dia!

EN: Eu estou aqui na Escola Coronel Manoel Dias Ferraz, com a Professora Francesca, do Ensino Fundamental, pra poder entrevistar ela para o projeto de pesquisa ne? Realizado no Programa de Mestrado Gestão, Planejamento e Ensino. É... Francesca... gostaria primeiramente de agradecer a você pela sua disponibilidade, pela sua boa vontade em participar desse Projeto...

E2: Eu que agradeço. É sempre uma honra, né?

EN: E é muito importante, né, a gente poder colher informações com pessoas que tem a vivência não só teórica, mas na prática, né? Então, a primeira pergunta que eu quero fazer a você, é o seguinte: Se a Escola, a Coronel, possui um programa de desenvolvimento profissional de formação continuada, voltada pro corpo docente.

E2: Sim. É... Existe um programa não sistematizado. Mas, nós temos reuniões pedagógicas, né? E, sempre, a Supervisora traz algum estudo, traz uma reflexão, pra... pra fazermos ali. E, tem também... ah... e Tem também, algumas vezes, traz outros profissionais pra compartilhar com a gente a experiencia deles. É sempre muito gratificante.

EN: OK. É... Na sua concepção, qual seria a melhor definição para os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo?

E2: Se eu fosse resumir em uma palavra, para o empreendedorismo eu colocaria como romper... Romper barreiras, romper dificuldades, inovação, é... Novas estratégias, né? Então, basicamente eu acho que empreender é romper. Encontra uma dificuldade e rompe. E... A segunda é?

EN: Intraempreendedorismo...

E2: Intraempreendedorismo... Eu acho que é muito o que nós vivenciamos aqui na Coronel...E que é uma questão assim, oh... Uma instituição pública, que não é uma empresa particular, mas nós tomamos como nossa. E nós trabalhamos aqui, por ela, não esperamos do governo, nada do poder público... Nós fazemos pela escola como se ela fosse a nossa empresa privada.

EN: Não espera, né? Vocês saem na frente...

E2: Não espera. A gente vai e busca estratégia. Se está precisando de uma determinada situação, então nós, aqui, nos reunimos, e determinamos como que nós vamos conseguir aquilo. Então as salas, aqui, todas têm, todas tem data show. Mas não foi dinheiro de Poder Público. Nosso! Nosso movimento.

EN: Movimento da Escola.

E2: É.

EN: Só, é... Voltando um pouquinho, quando você é... fala da... Da formação continuada, que a Supervisão e a coordenação sempre trazem... É... Existe por parte da Coordenação, da gestão...

é... uma aceitação, se vocês propuserem, os professores propuserem algum tema pra essa capacitação, pra essa qualificação... Há um empenho, um envolvimento, da supervisão, da Direção em buscar isso.

3 Questionário sócio-ocupacional

Nome da Entrevistada: Iara Helena de Mendonça Ferreira
Cargo na Escola: Diretora
Grau de Instrução :Superior
Formação: Administração e Normal Superior
Têm especialização? (X) Sim ( ) Não
Em que área? Gestão Escolar supervisão e orientação.
Pretende fazer novos cursos? (X) Sim ( ) Não
Quais? Mestrado
Quanto tempo atua como educadora? 18 anos
Só nessa escola ou já atuou em outras? Só nesta
Nessa escola há quanto tempo? 18 anos
Sempre em sala de aula ou teve outras experiências? Em sala de aula, vice direção e direção.

EN: Bom dia Iara...
E2: Bom dia...
EN: Bom dia! Nós estamos aqui com a Iara hoje, diretora da Escola Municipal Coronel Manoel Dias Ferraz, para a entrevista, né? Para o programa de Mestrado de Gestão Planejamento e Ensino. Iara, a minha pergunta, a primeira pergunta para você é a seguinte: a escola possui algum programa de desenvolvimento profissional em formação continuada voltada para o corpo docente para os professores?
E3: Nós não possuímos um programa assim, fixo, é... estipulado... Ele vai acontecendo de acordo com a necessidade, né, o que a supervisora pedagógica percebe que os professores estão precisando mais, o que precisa ser mais trabalhado pelos professores. É... Então eu vou te dar um exemplo do que já aconteceu aqui na escola. Há um tempo atrás foi percebido uma dificuldade muito grande por parte dos professores em trabalhar geometria. E nós percebendo essa necessidade é... Sem, né? É... precisar, assim, diretamente da Secretaria de Educação. Procuramos uma pessoa que faz um trabalho muito interessante e trouxemos para fazer uma capacitação de geometria é... de uma parte assim bem prática com os professores. A gente

percebia esse trabalho, essa dificuldade dos professores é... com a geometria. É... no sentido assim de estar passando pro aluno. Ou de estar, assim, achando que de repente aquilo não seria tão importante. E, a gente quis quebrar, reverter essa situação. E muitas vezes a gente percebia também que um professor,,, ele não sabia. Por isso ele não passava. Ele não tinha esse interesse, de repente, ou não achava tão importante, pelo próprio conhecimento superficial, de repente, que ele tinha sobre o assunto. E, com essa capacitação, nós pudemos perceber a melhora que foi dentro da sala de aula, da aplicação desse conteúdo, porque ela foi bem voltada para a parte prática. E nada teórico, porque o teórico a gente já tem. Né? Então como trabalhar realmente a geometria com as crianças?

EN: Iara... Aí você... Eu vou pegar esse mesmo exemplo seu, que é muito interessante. É... quando você fala da geometria ela faz parte da matriz, o professor tem que trabalhar isso com os alunos, esse conteúdo da geometria. Aí você já... já... já relatou que foi uma percepção da direção da... da gestão né? Junto com a coordenação, aí, de perceber a necessidade de preparar esses professores, porque até eles mesmos não se sentiam seguros e confiantes para poder fazer esse... é... esse processo de ensino e aprendizagem. Você acha que é... neste momento, na sua percepção, que faltou desses professores atitude de buscar se aperfeiçoar mais sobre isso já que isto era um requisito obrigatório na matriz curricular.

E3: É... eu não vejo nem assim como uma... Uma falta de interesse assim direto do professor. Eu via como uma dificuldade mesmo que ele tinha, e de repente, é... nós conseguimos viabilizar com mais facilidade esse caminho para quebrar essa dificuldade.

EN: Então você não percebeu isso com uma acomodação do professor não?

E3: Não... não.... não consigo ver. Pelo menos aqui, dos nossos professores, não. Porque eles vinham e falavam: mas como que eu vou fazer isso? Eu não consigo fazer. Até a gente percebia que muitos buscavam, achavam caminho... Mas, assim... é... você acabava percebendo que um conseguia, o outro não. E, a partir desse momento que a gente fez esse curso, a gente conseguiu colocar numa mesma...

EN: Nivelada!

E3: É, na mesma plataforma, vamos falar, tá todo mundo assim, na mesma condição.

EN: Legal, né? É... Então, o que motivou o desenvolvimento desses programas de capacitação não é... não foi necessariamente uma obrigatoriedade das... da Secretaria de Municipal de Educação né? Existe as capacitações oferecidas pela Secretaria municipal de educação, mas a escola tem esse olhar mais atento à necessidade do professor?

E3: Sim. A Secretaria ela promove capacitação em... sim... é esporadicamente... é,,, com assuntos diversos. Só que a escola ela procura afetar diretamente, trabalhar diretamente na

dificuldade que a gente percebe da equipe. Quando você tem um professor que é um caso mais isolado, é... eu vejo a atuação da supervisão pedagógica em tá sanando essa dificuldade! Acontece às vezes no assunto específico. Então eu vejo que as supervisoras se preparam, é... muitas vezes elas... elas dão muitas sugestões né? De como trabalhar determinado conteúdo e muitas vezes entram nas salas de aula para tá mostrando como trabalhar, como fazer e quebrar essa dificuldade. Porque é... às vezes é insegurança, também. E a escola ela procura é... tá trabalhando mais essa parte quando a gente vê também que é uma dificuldade assim, geral. Em casos isolados a gente trabalha para que a... para aquela pessoa isoladamente.

EN: É... porque a gente percebe que a escola... já não é novidade para ninguém, que a escola tem um tipo de gestão bem participativa né? Então os professores têm essa... essa... é como diz aquele ditado né? Uma gestão de portas abertas, ou seja, vocês acatam também essa dificuldade não só quando vocês observam, mas o próprio professor vir relatar vocês dão atenção a esta necessidade do professor também tentando criar alguma estratégia para ajudá-lo, né?

E3: Com certeza.

EN: Beleza! É... na sua concepção, qual seria a melhor definição para os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo? É... você já ouviu falar sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo? Vocês tiveram alguma capacitação, não tiveram? Alguma coisa aqui na escola? Da... do Sebrae?

E3: Do Sebrae?... Foi voltado eu acho que especificamente pra... pra o quinto ano.

EN: Foi... foi só os professores do quinto ano que fizeram?

E3: Foi... foi bem específico né? Pra... pra esse ano...

EN: Aham... Mas você... você sabe me dizer o que que é o empreendedorismo e o intraempreendedorismo?

E3: O empreendedorismo... Você tá buscando essas soluções e tá... Assim, orientando vendo o que é para resolver. Os possíveis problemas ou situações que possam aparecer. Eu entendo assim, né, como exemplo dessa. A gente via dificuldade, né... dos professores, né? E buscamos essa solução sem estar dependendo tanto de outras coisas, de outras situações, de outras pessoas, né? Uma coisa que parte muito da... da... da gente, da gestão, da escola. Porque a acomodação ela pode acontecer. Então até que ponto essa acomodação ela vai prejudicar né, a equipe? Eu vou ter que esperar uma Secretaria para resolver esse problema que eu tinha com os professores? Então nós buscamos um caminho, um meio, para tá melhorando né?... A situação que era apresentada.

EN: Legal, por que a gente pensa empreendedorismo sempre assim como comportamento né? Então a gente vai pensar alguns comportamentos de empreendedorismo como... é... inovação,

criatividade, aprender a assumir riscos, né? É... buscar conhecimento informação... Então, não diferentemente, os professores também que são intraempreendedores, eles assumem, né?... Essa escola como se deles fossem. Então, assim: eu quero que essa escola dê certo, que ela continue...

E3: Com certeza!

EN: Você percebe é... e aí a gente... o meu foco é assim, não pensar como comportamentos, mas como ação mesmo né? É... quando o professor busca informação, busca conhecimento... Quando ele depara com uma dificuldade, mas ele... ele não se acomoda, você entendeu? É... quando ele é... se permite mudar né? Porque também a gente vai falar sobre empreendedorismo aqui dentro de sala de aula, a gente vai pensar em questões assim, como a importância do planejamento, importância da liderança... Porque um professor é um líder em sala de aula. A importância de planejar né? A importância de... de... da empatia, colocar-se, né, no lugar dos alunos. É... perceber o aluno como principal objetivo da existência né? Da razão dessa escola! Escola só existe porque tem alunos! Então, assim, só sou professor porque tem aluno, se não tiver alunos não justifica eu ser professor, né?

E3: Com certeza!

EN: Então a gente pensa nesse sentido: trazer aqui um estudo voltado para ações e não comportamento né? Atitude mesmo! Essas pessoas têm atitudes? Porque a gente percebe assim... É... O conjunto de competências, ele é formado por conhecimentos, habilidades e atitudes. É... Talvez... O conhecimento é mais fácil a gente conseguir né? Vocês conseguiram isso na academia, nas faculdades, nas pós-graduações que fizeram, mestrados... É... buscam nos cursos aí né de reciclar conhecimento. Desenvolver habilidades é... E aí a gente pode falar, por exemplo, habilidades da liderança, de comunicação né? É... a gente confunde muita comunicação né, Iara? Acha que só abrir a boca e falar nós estamos comunicando e, na realidade, nós temos que entender quem é o nosso público-alvo, qual a linguagem que eu vou aproximar e fazer com que ele entenda? Então, nesse momento aqui a gente pensa em trazer a questão do estudo pra atitudes, né? É... Então... Atitudes também voltadas para planejamento, liderança, gestão da sala de aula, empatia e aí algumas outras questões que a gente vai trabalhar. É... Você percebe isso nos seus professores aqui, em relação à questão de atitude?

E3: Eu percebo... Eu percebo... é... antes da pandemia eu percebia isso, essa vontade do professor em querer fazer diferente pra tá chegando, atingindo essa... esses alunos. Mas depois da pandemia ficou muito mais evidente. Porque foi uma coisa que pegou todo mundo de surpresa. E, assim... todo mundo teve que aprender muitas coisas novas. Então eu pude perceber o professor fazendo curso, professor é... aprendendo a mexer em inúmeros equipamentos... Por quê? Porque eles entenderam que, para eles atingirem os objetivos, eles teriam que se capacitar

primeiro, melhorar primeiro essa... essa parte, não só tecnológica, mas emocional também, para tá atingindo a família. Porque é um jeito totalmente diferente de estudar. Então, como que o professor vai passar segurança para uma família se ele está inseguro? Como que o professor vai orientar um acesso na plataforma se ele não sabe? E foram muitas mudanças, muitas inovações, muitas aquisições de conhecimento e não só o conhecimento externo, mas o interno. Eu percebo hoje, quando a gente conversa com o professor, quando a gente faz uma reunião, é... quando o professor vem para o conselho de classe, que ele fala... é... a adaptação que ele teve que ter para atingir os seus objetivos.

EN: Você percebeu isso neles? Essa questão da... dessa flexibilidade de adaptação? Ou ainda existe algum outro com resistência? Mesmo sabendo que isso é um fato, a pandemia, que isso daí exigiu de todos nós é... uma mudança drástica. E... E... pra gente pensar em mudanças, a gente também tem que... que... né? mudança é transformação!

E3: Sim...

EN: A gente... a gente normalmente cai num estágio confortável né? Quando a gente já conhece né? A gente tinha um momento antes da pandemia que era conhecido, que nos colocava numa situação confortável... Vem tudo isso exigindo de nós novos... novas capacitações né? Um novo preparo, um novo olhar... E aí a gente ainda deparou com algumas pessoas resistentes, mesmo diante desse fato, ainda criando resistência em aceitar uma coisa que é fato. Você percebeu isso aqui, de algum outro, assim?

E3: É... nesse ano, não. Mas no ano passado, que foi implantado, eu tive alguns casos assim, de resistência. Não aquela resistência em fazer o básico, pelo menos aquele básico. Porque a nossa equipe, ela... ela busca muito! Então, vai fazer a gravação de vídeo? Vai editar o vídeo? Vai melhorar? Vai colocar isso porque vai facilitar para criança? Então eu vi assim, que alguns faziam mais outros menos. Porque é isso o que queremos... Esse ano eu já consegui perceber que todos os que estavam fazendo menos já estão tentando melhorar e fazer o mais. Por quê? Pela necessidade. Até porque se fazemos um trabalho em equipe é necessário que todo mundo tente ficar no mesmo patamar. Porque a criança, é... a gente tem família aqui que tem 3 filhos na escola. Aí ela vai ter um professor que faz mais, um que faz menos, a comparação vai ser inevitável.

EN: Sim...

E3: E então por isso que a gente sempre coloca essa necessidade de se aprimorar, de estar melhorando, estar aprendendo. Faz algumas colocações até professores tá.... É... fazendo, que é para não ficar aquém de ninguém. E ele acaba percebendo essa necessidade por conta disso.

Porque se você busca, bate sempre no trabalho em equipe, que aquela equipe vai oferecer é... um trabalho diferenciado. Por que que um vai ser mais outro menos?

EN: Sim...

E3: A gente tem que tentar manter a mesma linha de trabalho.

EN: Perfeito!

E3: E é isso que a gente tem feito. Tem buscado... cada um tem o seu jeito de ensinar, não é isso... você não vai padronizar. De repente, uma gosta de cantar, outra gosta disso, outra gosta daquilo. Cada um tem o seu jeito. Mas o que é básico, aí, a gente tenta trazer o mesmo para todos.

EN: Justamente! A gente tem que trabalhar e eu... eu no meu pensamento, é isso! A gente não pode padronizar. A gente não consegue padronizar! Os treinamentos... é... pecam justamente nesse sentido né? De achar que nós vamos padronizar as pessoas.

E3: Sim.

EN: Cada um é diferente do outro.

E3: Com certeza!

EN: Se fosse pra ser igual Deus tinha feito todo mundo igual! É... na realidade é isso mesmo, né? A gente trabalhar essa sensibilização, essa internalização da importância do papel deles na formação. E eu e eu sempre falei que é... vocês estão numa fase aqui... pegam uma fase muito importante: educação básica mesmo, fundamental ali, que é a base de todo e qualquer aluno. Quando ele chega lá no ensino superior, ele já chega pronto, ou ele chega ávido por conhecimento, porque ele foi estimulado aqui. E aí a importância da empatia né? Eu falo: quando o professor coloca no lugar do outro, percebe o aluno, olha né? De fato, cada um... Sabe quem é quem, não só pelo nome, mas os problemas que ele tem, as dificuldades... Então é muito interessante esse trabalho que vocês fazem aqui. Só para encerrar essa pergunta dois, é... você acha que os seus professores, colaboradores de modo geral, aqui, são... são... são receptivos a capacitação? Quando oferecem participam? É... você consegue perceber nessas capacitações que vocês oferecem aqui, seja pela Secretaria, seja pela própria escola, percebem um desenvolvimento, a melhoria no desempenho ou só vão participar porque é uma obrigatoriedade?

E3: É... Eu percebo que, quando são capacitações oferecidas pela escola, a receptividade é maior. As pela Secretaria tem a questão do cumprimento né... de carga horária. Dependendo do tema são abertos sim. É... um exemplo: a Secretaria de Educação ofereceu uma capacitação com fonoaudióloga. Foi muito bom. Elas gostaram muito. É... foi uma capacitação que acrescentou na prática.

EN: Sim...

E3: Mas já aconteceu capacitação delas não gostarem e não querer participar, eu não participo mais, não quero participar porque não foi bom, né? Então assim... Acho que depende muito. Então elas têm essa receptividade sim, sempre que a escola oferece a gente percebe, né? Agora da Secretaria depende muito dos temas, do que é oferecido.

EN: Entendi... É... Na sua concepção você visualiza a aplicação destes conceitos no âmbito escolar? É... Por exemplo, a questão do empreendedorismo. Você acha que é possível nós desenvolvemos essas competências empreendedoras nos professores no sentido deles se tornarem... é... tornarem né? As... as aulas mais produtivas? Tornarem as aulas mais significativas. Igual você acabou de falar sobre a geometria. Geometria está no nosso dia a dia né?

E3: Sim.

EN: Na vida do aluno. O aluno não consegue concatenar isso daí, né? E falar: bom... é... esse estudo é importante porque eu uso isso todos os dias, aplico no meu dia a dia... Então você acha que a gente trabalhar, oferecer uma capacitação para esses professores, no sentido de sensibilizar eles acerca da importância do desenvolvimento de ações empreendedoras na sala de aula... Você acha que isso aí seria interessante? Seria importante a gente discutir isto?

E3: Com certeza!

EN: Usando técnicas que pudessem, por exemplo diagnosticar. Cada um fazer seu diagnóstico de pontos fortes que tem em sala de aula, pontos fracos... Que a gente sempre sabe que tem alguma coisa que a gente tem que melhorar, né? É... Ah, eu não domino muito a tecnologia. Então você acabou de falar... a fazer os vídeos e editar né? fazer os cartazinhos... ai... eu, Nei, tenho muita dificuldade em tecnologia... Maior desafio para mim na pandemia está sendo esse, de usar esses recursos todos, né? Buscar me aperfeiçoar nisso tudo aí. Claro, tem outras coisas, mas é... Aí a minha pergunta nesse sentido é pra você. Se você acha que é importante a aplicação desses conceitos no âmbito escolar? Porque nós pensamos empreendedorismo só para as empresas... é... privadas, que têm lucro. Empreendedorismo é ter lucro né? Ah... empreender, criar um negócio, novo negócio, e inovar um novo produto para ter lucro. Aqui o lucro ele não é financeiro, né? O lucro aqui nós percebemos como? Ah... uma sociedade melhor lá na frente!

E3: Sim.

EN: Então a minha pergunta é essa... Se você acha, se você visualiza aplicação? Você acha que é possível aplicar?

E3: Acredito que seja muito importante. E acredito que essa aplicação deva acontecer constantemente. Os professores, eles lidam diretamente com as crianças. A escola. Ela... acaba que ela é uma segunda casa da criança. Então, muito... dependendo do nível social que a criança tá, do contexto social que ela tá envolvido... É... a escola pode ser uma fonte de oportunidades para ela. É... a gente sempre tem uma concepção aqui na escola, de não só do pedagógico, como a questão da infraestrutura. De oferecer o melhor para a criança. Por que? A criança, ela precisa conviver com o que é bom, o que é bonito, para ela ter essa vontade, de repente, de ter... de crescer... Eu vou crescer! Eu vou estudar! Vou trabalhar porque eu quero coisas melhores pra mim, né? Pra minha família pra... pra quem, né, convive com ela. E, uma vez conversando com uma psicóloga, comentando, né, essa questão do... do... da infraestrutura da escola, falando com ela que a gente gosta de deixar a escola bonita, de colocar plantas, de fazer um ambiente alfabetizador interessante... É... tudo vai pra isso num sentido, assim, nesse sentido da infraestrutura porque indiretamente de repente ela vai ficar mais animada para ter um capricho com um caderninho, com o material dela, ela vai vim mais... é... um outro olhar! É... Ah, eu não vou colocar uma planta porque a criança vai quebrar a planta. Não! Ela tem que aprender a conviver com aquela planta, ela tem que aprender a cuidar, saber que aquela planta traz uma beleza, deixa o ambiente agradável, né? No parquinho nós temos uma fonte de água e tem um canteiro de flores. No começo quando a gente foi plantar... foi colocar... foi engraçado, porque todo mundo: as crianças vão arrancar, vão quebrar, vão fazer... Não! As crianças vão aprender a conviver, vão aprender a cuidar e aprender a não arrancar, porque ela não tá aqui para arrancar florzinha. Ela ta pra brincar nos brinquedos do parquinho. Então, assim... é... não é você privar... Né? Porque vai quebrar, vai acontecer. Não! É você oferecer pra ela conviver, para ela crescer, pra ela ter essa vontade de ter, de... do cuidado da beleza que isso traz, do bem-estar. Né? Que ela pode ter num ambiente agradável.

EN: Muito legal! Você está falando isso daí eu lembro de uma escola que eu conheci que eu fiquei encantado quando entrei na escola, porque é uma escola também de ensino fundamental, lá em Aiuruoca e a escola era lotada de planta. E aquilo me chamou a atenção, porque o meu pensamento foi esse um... dos seus professores tiveram, seus funcionários aí, quando disseram: as crianças vão quebrar. E aí a minha discussão, muito em função da escola, quando nós falamos em inclusão, eu falo que a própria escola exclui né?

E3: É...

EN: A própria escola exclui nas brincadeiras que ela propõem. Nessa opção que você acabou de falar que eu achei fantástica! Parabéns! Muito legal isto, porque é você ensinar mesmo a

criança a conviver com isso daí, né? A despertar nela o desejo é... de ter, de saber que ela pode ter mais! Muito legal essa proposta. Não conhecia...

E3: E a gente segue com esse pensamento em tudo. É... Se você faz um projeto na hora do Recreio, coloca um baú com livrinhos, por exemplo, porque a criança na hora do Recreio vai manusear os livros, ela vai ver... No começo sempre tem aquela preocupação. Vão rasgar, vão levar, não vão devolver. Mas eles vão compreender com o tempo. Vai acontecer... quebraram folhas das plantas... Mas, depois já não quebraram mais. Entenderam. É... é a questão da persistência, muitas vezes. De... de fazer com que eles compreendam que aquilo é importante, que é responsabilidade deles também.

EN: Sim...

E3: Entra muito a questão da responsabilidade social, é... de você estar num ambiente legal... olha... aqui é meu! A escola é minha! Eu tenho que ter cuidado com as coisas!

EN: Tem que ter que orgulho da escola.

E3: Eu não posso levar o livrinho para casa porque o meu coleguinha vai ficar sem ler aquele livro. Então a gente vai implantando essas ações, no dia a dia, nos horários de recreio, com os brinquedos que são oferecidos, coisas assim. Pode acontecer? Pode! Mas você vai conversando com aquela criança, você vai explicando até que ela compreenda e tudo isso fique natural...

EN: Sim... Sim...

E3: Faça parte do contexto da escola.

EN: E o legal é que ele replica isso em casa.

E3: É...

EN: Ele replica. Você pode ter certeza que ele replica! Então, quando ele vê o irmão, quebrando a plantinha por acaso... ele já vai instruir que não pode... É muito legal essa proposta! Pra gente finalizar, aqui, Iara, é... os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Você acredita que participar de um curso de capacitação pode contribuir pro desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras?

E3: Acredito!

EN: E como você replicaria esse conhecimento na escola e na sala de aula? Você com olhar de gestora agora.... Porque depois vão ter professores respondendo.

E3: Bom. É... se eu faço uma capacitação eu vou tentar visualizar e colocar dentro... em prática, dentro aqui do contexto da escola. E, a primeira coisa, assim, enquanto gestora, eu tenho muito esse cuidado, esse olhar para a equipe. É porque eu quero que todo mundo esteja bem, a escola tem que ser um lugar agradável pra todos, é... tem que ser bom pra todo mundo. Então, se eu faço uma capacitação, que isso pode se enquadrar, pra eu tá melhorando. E vou tá

primeiramente repassando pra eles. Porque se eles tiverem bem, se a equipe tiver bem, e ela tiver capacitada, ela vai conseguir trabalhar bem e o bem vai chegar pras crianças. Né? Dentro de sala pelos professores, fora de sala pelos funcionários que estão no trabalho.

EN: Sim... A importância de compreender a escola como um todo, né? Claro que a razão é... é o aluno, e aí eu sempre digo o seguinte, que... que o olhar tem que estar sempre sobre o aluno.

E3: Sim.

EN: Nunca o holofote pra nós, né? Né? Da gestão, dos professores. Sempre pro aluno tentando atender. E é claro que, com os resultados que a escola vai colher, isso tudo aí vai sobrar pra todos, todos vão poder, né? Perceber isso daí e... e fazer jus a esse sucesso. Prova disso é a Escola, lá em 2011, 2012, quando vocês ficaram aí, entre as cinco melhores escolas do Brasil, no ensino da matemática já, né? Isso foi objeto de pesquisa, de reportagem na revista. É... Então, é... É isso mesmo. No sentido de que é importante que as pessoas compreendam a necessidade da capacitação. O professor... É claro que a educação de um modo geral, ela tá sofrendo mudanças o tempo todo. Nós estamos falando hoje sobre metodologias ativas, estamos falando hoje sobre aprendizagem significativa, né? Essa aprendizagem tem que fazer sentido pro aluno, pro aluno poder perceber que a geometria ela é prazerosa, e ela é útil porque ela faz parte da minha vida o tempo todo, né? Então é trazer esse sentido pro aluno. Talvez seja esse o papel de sensibilizar aos professores num é? É... Ensinar empreendedorismo pros professores, propor algumas... algumas ideias aqui pra desenvolver nossas competências, ne? Então ele precisa internalizar a importância dele no contexto escolar, né? O papel do professor é fundamental, né? Na educação básica, infantil e fundamental é assim, primordial.

E3: Com certeza!

EN: Então, Iara, é... Eu agradeço muito a sua colaboração, a sua contribuição. Abriu espaço pra mim aqui na sua escola sempre. Pra... pra poder fazer esse estudo aqui na escola. Tenho certeza que finalizando isso o projeto já vai dar prosseguimento no projeto pra gente poder aplicar aqui tá? Vai ser uma honra poder aplicar e contribuir com a escola sempre que vocês precisarem. Contem comigo para o que for preciso e necessário. Muito obrigado.

E3: Eu agradeço a sua confiança e eu espero sim, o projeto que você tá preparando, e pra nós vai ser uma honra recebê-lo.

EN: Quero muito! Quero muito poder tentar ajudar de alguma forma. Tenho certeza que alguma coisa a gente vai contribuir né? Sempre a gente aprende. Quando a gente coloca na condição de aprendiz... Eu falo assim que nós não podemos ir pra um treinamento pensando assim: nossa! Mas de novo vai falar sobre LDB a capacitação? Vai. Mas se eu já vou com esse pensamento de, né? De falta de motivação, eu acabo não saindo com nada de lá. Então eu tenho que pensar

a capacitação, esvaziando a mente e me falar: alguma coisa eu vou trazer de positivo, de lá. Seja uma. Mas a gente sempre aprende, né? Então eu falo assim: eu sei tudo sobre a LDB, mas eu vou ouvir a Iara falar alguma coisa de LDB que eu já sei, mas ela vai trazer um foco diferente e eu vou conseguir perceber alguma coisa a mais. Então é isso daí. Meus parabéns pra você, pela gestão, pela escola. Agradeço muito sua disponibilidade e assim que a gente for caminhando eu vou te orientando... te passando as informações pra gente preparar a capacitação, então.

E3: Tá ótimo! Eu fico aguardando e eu que agradeço!

EN: Obrigado, Iara.

4 Questionário sócio-ocupacional

Nome da Entrevistada: Alexandra Cristino Mullor de Carvalho

Cargo na Escola: Supervisora Pedagógica.

Grau de instrução: Pos- graduação

Formação: Pedagoga

Têm especialização? (X) Sim ( ) Não

Em que área? Supervisão, Gestão e Alfabetização.

Pretende fazer novos cursos? (X) Sim ( ) Não

Quais? Na área educacional.

Quanto tempo atua como educadora? 24 anos

Só nessa escola ou já atuou em outras? Já atuei e atuo em outras.

Nessa escola há quanto tempo? 11 anos.

Sempre em sala de aula ou teve outras experiências? Sala de aula, biblioteca, secretaria e coordenação.

EN: Boa tarde, Alexandra. Estou muito satisfeito por ter aceitado meu convite para participar dessa entrevista, viu? Então, vamos direto ao ponto?

E4: Eu que agradeço.

EN: Alexandra, na sua concepção qual seria a melhor definição para os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo? Você já ouviu esses termos? Qual que é a sua percepção sobre isso?

E4: Muito utilizados né? Hoje em dia... Empreender, né? Empreender... Inclusive existem alguns projetos até dentro da escola né? Pra gente aplicar... É... Teve tanto material que veio do

governo para a gente realizar algumas atividades né? E tem o Sebrae que... às vezes, nos fornece algumas capacitações para que a gente gere, né? Esse espírito empreendedor nas crianças. Eu acho muito interessante né? O que eu entendo por... Por empreender... É a gente... é despertar esse desejo né? É... É o fazer, né? É o querer fazer. É a vontade. É isso que eu to... que eu estou sentindo muita falta. As crianças estão muito apáticas. Eu acho que o empreendedorismo agora vai ter que ser uma ferramenta muito utilizada na escola. As crianças que ainda fizeram, né? Metade das crianças fizeram as aulas... Essa metade das crianças, você sente nelas ainda alguma coisa. Mas aquelas abandonadas... Você tá cantando e dançando e elas estão paradas, olhando para você. Então assim... é... a gente precisa de alguma forma... Utilizar essas ferramentas que de repente são usadas no empreendedorismo quando a gente vai montar uma empresa e... vai trazer uma coisa nova para a cidade, abrir um...uma empresa, uma indústria... é... Pra criar emprego... Pra gerar emprego e tudo está ligado muito a... À parte de Administração de empresa, né? Mas a gente precisa usar isso dentro da escola. É... Eu acho que o professor precisa ser um empreendedor. Professor precisa... Ele é mediador, mas ele... Ele precisa ser esse empreendedor, para que ele possa despertar no aluno... A gente sabe... Igual a motivação. A gente sabe que ela é interna. Mas dependendo dos estímulos que o ambiente tem, você consegue trazer isso pra fora. De repente aquilo tá escondidinho ali, na criança, mas se o ambiente for um ambiente que proporciona isso, a criança pode, né? É... Vir a tornar-se empreendedora, né?

EN: Desenvolver, né?

E4: Parte do professor, né? Pra que desperte na criança.

EN: Você acha que o professor também precisa estar preparado para isso? Porque muitas vezes, não que ele não queira ser empreendedor, mas talvez ele não compreenda ainda os conceitos do empreendedorismo e como colocar em prática dentro da sala de aula e no espaço escolar, de modo geral, né?

E4: Sim. Sim... É... a gente... é... vou falar pela escola que eu trabalho, né? Nós todos fizemos um curso do Sebrae, bem interessante.

EN: Sobre empreendedorismo?

E4: É... Sobre empreendedorismo. Inclusive a gente até implementou algumas coisas. Eu lembro que a gente fez uma fábrica de balas... A gente também implementou com o quinto ano algumas etapas do projeto que a gente fez. Mas, sim. Às vezes a gente tem um professor novo, né? A gente precisa de repente... A gente tá com um programa novo na escola, que eu estou achando muito interessante. É um programa do governo federal que chama ‘Aprender Valor’. Mas ele é relacionado ao letramento financeiro. A questão da gente ter essa visão de economia, de poupança, de juros...

EN: É uma educação financeira, né?

E4: É, é uma educação financeira. Mas ela está muito relacionada com empreender. Por quê? Pra você empreender, dentro do conceito que eu conheci primeiro, que é dentro da Administração de empresas, você precisa ter essas noções. E esse programa, ele fala que, quando... Dos juros, de como usar... É... como poupar, por que não comprar, às vezes, um produto em três, quatro vezes... Então ele traz noções pra criança em relação a ela ter consciência. E o intraempreendedorismo, ele... Ele vai vir como uma ferramenta, aí, para esse programa. Porque a partir do momento que você poupa, que você sabe que se você pagar à vista você vai economizar, você também tá gerando é... Recursos para que você possa disponibilizá-los para empreender alguma coisa. Então, nesse sentido, né? Mas o aluno tem que ser um... é... um empreendedor na vida dele pessoal, na vida particular... É... Emocional. Eu acho que é... E o professor também né?

EN: Sim, quando nós falamos sobre o intraempreendedorismo é um empreendedorismo aplicado dentro de um espaço, né? Institucional. Ali, no caso, uma escola. Então quando a gente fala sobre empreendedorismo, a gente sempre pensa, associa empreendedorismo a negócio, oportunidade de ganhar dinheiro e ele não é... É assim mesmo que é, né? Esse conceito.

E4: É...

EN: E o conceito é isso, também.

E4: É o que eu conheço, né?

EN: é... E o intraempreendedorismo é... Como que, você, mesmo não sendo dono daquela empresa, não sendo sócio daquela empresa, mas você se compromete, para os resultados positivos daquela empresa, né?

E4: É...

EN: Então você vai ver assim... Vamos pensar... O professor... então intraempreendedor: aquela escola não é sua, aquela escola não é de ninguém, do professor... de nenhum professor. Aquela escola é da comunidade é... Nesse... Sobre essa... Essa perspectiva, você acha que?... É... os professores... A partir do momento em que eles recebam uma qualificação; sejam qualificados a entender os conceitos sobre intraempreendedorismo e aí, embasado em ações, ações como por exemplo: a importância da comunicação; da liderança, da empatia, da resiliência e... da estratégia da qualidade e entre outras; o professor pode fazer um trabalho diferente? E a minha pergunta é: você acha que se a gente conseguir sensibilizar eles sobre a importância disso, haveria por parte desse público que você conhece bem como coordenadora pedagógica da escola, haveria por parte desse público o interesse em participar dessa capacitação, desse momento de internalizar esses conhecimentos?

E4: É... Os meus professores são muito comprometidos é... como por exemplo, eles... Eu... Eu posso considerar então, que a gente tem ali... Eles realmente são empreendedores, porque a escola não é deles, muitas vezes a gente trabalha em desacordo com a política. É, porquê a gente quer andar pra frente eles puxam a gente para trás. É... Inclusive isso, é... Isso é uma colocação assim que é... Impressionante. A nossa escola é uma escola que incomoda, porque ela é boa. Isso é muito triste! Ela incomoda a Secretaria porque as outras não são tão boas, então nosso destaque não pode aparecer muito. Isso é muito ruim. Só que lá dentro a gente tenta fazer o contrário disso... Né? E os professores, mesmo que eles não têm a motivação lá de fora, eu... eu posso dizer que eu tenho eles 100% comprometidos comigo. Hoje, por exemplo, a gente tava falando dessa questão do retorno ao horário normal né? Que tá previsto aí para acontecer depois do semanão... E... E o que vai ser alimentado na plataforma. Então foi falado que o PDF vai manter e o diário, e as minhas professoras falando que não... Estou conseguindo fazer concomitante, eu vou continuar... A outra fala: não... mas eu vou continuar fazendo os vídeozinhos que eu gosto porque eu gosto de colocar. Então, assim, elas não querem perder a qualidade, independente do sistema se nivelar por baixo. Por conta de quem não faz né? Porque a gente já tem esse perfil. A gente está sempre além...

EN: São empreendedores...

E4: Ah... somos! Além do horário, além do... Além de tudo, né? Então, assim... É... Eu tenho, hoje, eu tenho essa sorte! Tudo bem que eu acho que eu plantei essa semente, porque a equipe que eu tenho é fruto do meu trabalho. Hoje eu não falo que é fruto só do trabalho dos... é do meu trabalho. Eu trabalhei muito para ter essa equipe e eu já tenho esse retorno. Sério, a Francesca que é supervisora ela fala: "Alexandra, todos os dias quando eu vou trabalhar eu me inspiro em você!" Eu falo: que que é isso? Para com isso... "Não, mas eu lembro de tudo que você faz e eu quero ser uma supervisora igual você é." Então assim... Já valeu, né?

EN: Sim. Sem dúvida. É... na sua concepção, Alexandra, você visualiza a aplicação desses conceitos do intraempreendedorismo, então, no âmbito escolar? É... nesse sentido que eu acabei de dizer: a gente tornar esses professores, então, mais reflexivos... é... Mais autônomos, mais líderes, mais comunicativos, embora a gente saiba que lá é uma escola diferenciada? Foi justamente, né? O que me chamou a atenção para esse meu projeto. E o projeto ele está embasado nessa... Nessa proposta de um curso de qualificação para... despertar não... Pra sensibilizar as pessoas da escola, os professores, no sentido da importância do empreendedorismo na educação básica, né? Não como a educação empreendedora, mas que o professor possa desenvolver comportamentos, é... Empreendedores.

E4: Eu. entendi agora.

EN: Você acha que seria interessante?

E4: É... entendi, tá. Eu acho que seria interessante. Eu acho que eles vão participar e... eu... só tem uma coisa que, as vezes... Eu até conversei com a... Eu fiz um curso, eu tava fazendo um curso da Secretaria, nessa semana até teve continuidade... Eu até passei... Um curso do Senac. Até falei isso pra... pra tutora, pra Andressa. É... O meu público, os meus professores, eles são questionadores. E eu não vejo isso como um problema, porque, num dos encontros ela... Ela falou que... Ela se sentiu mal, assim, é... se sentiu até abalada para continuar à tarde, por que as meninas fizeram colocações que eu achei extremamente pertinentes, né? É.. A Secretaria mais uma vez nivela por baixo. Os meus professores estão cansados de saber aquilo que elas estão falando, então elas questionam por que elas querem mais coisas... ou... ou... ela também teve uma fala infeliz em relação ao professor. E eles vão tirar de você, tudo e mais um pouco. E é o perfil delas questionar, perguntar onde que aplica, como que ela faz, se ela põe aqui, mas o aluno dela é assim, se tem outro jeito dela fazer com esse aluno? E eu vejo que eu sou assim e elas têm esse perfil. Então, assim.... É... Nós formamos uma equipe muito, muito participativa, questionadora, porque a gente quer que a criança seja assim. E eu, se eu entrar numa sala de aula e o aluno não puder questionar comigo, participar da aula... Fazer a aula... Muitas vezes ele que vai falar e não eu... Então, a gente mudou aquele perfil de professor transmissor. Então elas...

EN: Não é mais só um mediador, né? Aliás, sai um professor do foco central e entra o aluno.

E4: Faz tempo que nós estamos trabalhando assim.

EN: É, porque é isso que tem que ser. E aí essa questão do empreendedorismo é muito interessante porque você acaba de falar essa questão desse perfil "questionador" ... Na realidade é incomodado, né? Não concorda com as coisas comuns, enquadradas. Então você quer mais. Isso aí é ousadia, né, isso aí é... É assumir riscos. Isso aí é possibilidade de ser criativo, quando você traz esse... quando eles perguntam, é... É, mas como que eu posso aplicar isso ai? Eles querem exemplos práticos da aplicação disso aí.

E4: Exatamente.

EN: Eu acho muito interessante porque... é... no meu entendimento, talvez eu não saiba a resposta pra ela pelo seguinte... Se a gente está despertando esse perfil empreendedor, uma das características do empreendedor é a criatividade, é a inovação. Você conhecer seu público, você tá ali e de repente falar... Peraí... Isso aqui não funciona! Nós, como professores, nós já vimos isso aí muitas vezes acontecer... Uma mesma metodologia que funciona com uma, duas, três turmas, não funciona com a outra. A gente tem que ter flexibilidade. Talvez seja a palavra-chave esse momento, né?

E4: Sim...

EN: É... Alexandra, os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Mais do que nunca, nesse momento, por conta da pandemia, né? Você acredita que participar de um curso de capacitação pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras?

E4: Acredito! É... Acredito, sim. Eu acho que a gente é... A gente tá buscando, justamente, é... É ter instrumentos pra gente lidar com esse momento que a gente tá, porque quanto mais a gente tiver munido de instrumentos, né? Que vão facilitar esse processo, que a gente tá vivendo, né? Ainda de diagnóstico, ainda de sondagem, ainda de busca de estratégias, eu acho que tem tudo pra ajudar, né? O que a gente não... Não... Aguenta... é... É ser o cordeirinho que fica recebendo a transmissão de conhecimento porque a gente não faz mais isso... E é isso que as vezes incomoda quando a Secretaria quer passar um curso, e a gente não pode... não pode falar porque se você fala, você é problema... Então, assim, a gente... Essa sala de aula pra nós não existe mais. Então, a gente não consegue mais se comportar assim. E eu acredito muito, eu tenho trabalhado isso muito na minha cabeça, né? Aquela fala do Paulo Freire, que eu quero que a minha prática e a minha fala, cada vez se aproximem mais.

EN: Sim.

E4: Então, não adianta. Eu não posso... Eu tenho que ficar lá assim (movimento de braços cruzados) então eu não vou. Num é verdade? Eu não vou. É melhor, igual no dia da reunião, lá... Eu falei mesmo. Até na reunião dessa semana eu falei... Cê me desculpa o tom da voz, eu tava realmente estressada, porque eu não entendo um planejamento definido, e na véspera de um planejamento, com todo o respeito à diretora da escola, porque ela tem a visão dela, querer mudar... Eu só acho que você tinha que ter falado pra ela assim: Não. Eu vou ver a sua realidade, eu vou resolver com você. Mas eu não posso mudar o planejamento numa rede que foi feito desde o começo do ano. Eu sei que cada supervisora que tá nessa reunião tem as suas razões de querer, de repente, agora, mudar o jogo. Tudo bem. Resolve em cada escola. Agora querer mudar pra todos, fazer uma votação, sendo que eu, que cumpro o cronograma, estou com tudo pronto pra resolver o problema. Né? Então a gente tem que se posicionar. Senão a gente, é... Também não desenvolve... Quem não questiona aceita tudo, engole tudo, não troca com o outro. A troca é uma riqueza.

EN: Com certeza. Você acha que com esse... com essa possibilidade desse curso de qualificação, pra que as pessoas entendam um pouco mais sobre o empreendedorismo, que passem a assumir mais esse comportamento intraempreendedor, vai ter um apoio da direção da escola, uma vez que a escola é democrática, né?

E4: Com certeza.

EN: A gente sabe muito disso, né? Como que você vê isso daí? Porque a gente não pode pensar somente dentro da sala de aula. Porque a gente vai ter que pensar de modo geral, porque, por exemplo, por mais que o professor internalize esses conceitos sobre o intraempreendedorismo, como por exemplo, ser inovador, ser criativo... É... Ser auto... é... Assumir a autoliderança. Às vezes, ele, é... ele não vai ter o apoio da direção.

E4: Entendi.

EN: Então, por exemplo, eu quero fazer uma coisa diferente hoje, mas existe uma... uma coisa é... é... uma coisa programada e que, e que...

E4: Engessada...

EN: Isso, te engessa. É isso, é o termo certo. Te engessa. Então, eu, de repente a gente vai com uma programação pra aula hoje, e no decorrer da aula surge uma ideia diferente pra gente fazer. Perai, vamo comigo todo mundo, vamo la pra quadra que eu vou mostrar isso aqui na prática pra vocês como que pode acontecer. Ou pra um outro espaço qualquer, né? Sei lá.... Laboratório... Enfim... É... Se aquilo foge do programado, como que fica a... Como é a interpretação da Escola? Dá essa autonomia, porque também é uma característica do empreendedor, né? Essa autonomia pra você atuar.

E4: É... É uma característica que a gestão precisa desenvolver, que é a questão de... É...descentralização. Essa ainda é... É um grande desafio, né? Mas, nesse sentido. Agora eu não vejo que... Porque assim... É... O meu trabalho, ele é muito respeitado. Mesmo que ele... A pessoa, assim, mesmo que as vezes não concorde, ela respeita. Então, assim, eu... As meninas sabem disso. Então as professoras vêm em mim, e eu faço, quando é necessário... Porque geralmente eu tenho apoio da Direção, mas agora, por conta da organização, que eu também compreendo, né? Por exemplo: nós tamos num período remoto, que a gente não pode fazer isso que você falou, pelo protocolo. Antes a gente podia. Até a gente fez um espaço lá em cima pra ser usado pra isso, perto da... da biblioteca, porque, de repente, você quer dar uma aula prática, você sai ali. Só que agora, por conta dos protocolos, a gente tem que ter uma organização. Não pode, certas coisa, né?

EN: Sim.

E4: Então, no momento, eu agendaria, se fosse uma coisa assim... Ah eu preciso usar a quadra, o salão, não sei o quê... Tá. Então eu vou pedir pra dar uma geral, pra dar uma limpada, passar o álcool, né? Aí a gente usa. Então, no momento. Antes da pandemia, se não tivesse ninguém usando, não fosse uma educação física, outra turma não tivesse lá, nunca houve... Até a cozinha, né? A gente sempre, né? Usa, a gente até faz uma agendinha da... da... da cozinha, né? A

Educação Infantil, o primeiro ano usa muito, né? Até o quinto ano, que eu uso o tempo que o alimento fica no fogo, pra mostrar o tempo decorrido. Então, eu faço uma agendinha na... na... lá na cozinha mesmo... Na cozinha da Escola, e não na da... da Prefeitura, e as meninas se organizam. Põe lá, a data que vão usar, a salinha de filme, também põe lá a data que vão usar. A gente tem sempre essa agenda pra não casar. A gente tem a sala que tem as mesas grandes, se precisa trabalhar de repente com jogos, tudo, também a gente faz essa organização. Neste momento, a gente só é... Não poda a criatividade, não. Eu apoio muito isso. Eu apoio muito isso! E elas sabem disso, né? E a direção me apoia. Então, é...

EN: É uma gestão muito democrática, participativa, né?

E4: É.... É... Muito participativa. Muito... Muito...

EN: Que legal. E, agora, pra gente concluir, é.... Vamos imaginar aí, então, que este curso venha a acontecer na Escola, e vai acontecer, se Deus quiser! Como você replicaria esses conhecimentos na Escola, na sala de aula,

E4: Eu tô aprendendo, né? Mais... porque... Esse intraempreender é novo pra mim, ne? Eu achava que era despertar alguma coisa igual a gente desperta aquele... aquela motivação que é uma coisa interna que voce estimula e desperta. Mas não é isso, ne? Trabalhar num espaço com as estratégias, as ferramentas, ne, empreendedoras.

EN: Sim

E4: Dentro desse espaço. Eu já vejo em... Eu já tenho perfil de professores empreendedores, ne? Ontem por exemplo eu subi, ne, pra ver o que... Porque eu vou em todas as salas, pra ver se elas estão precisando de alguma coisa, ne? Então eu subi... Fui lá em cima pra ver como é que estava e as três de um dos lados lá do prédio, elas compraram um conector, que eu nunca tinha visto na minha vida, dividiram. Ele pega tudo que eu tenho de internet lá em cima e divide igualmente pras três. As três estavam dando aula concomitante. Coisa que as vezes a gente não consegue porque cai. Elas compraram. Muito interessante o treco lá. E, assim... Isso partiu delas...

EN: Iniciativa delas.

E4: E eu nem sabia...

EN: Iniciativa

E4: Então quando eu subi a Silvana disse: eu comprei e as colegas quiseram dividir. As três estavam conseguindo fazer a prova com quem estava presencial e com quem estava *on line* ao mesmo tempo. Então, assim... Elas tomam a frente. Elas vão além, ne? As vezes ce tem que... eu... Eu não acho que a direção impeça... a direção ela faz questão de saber o que está acontecendo. Então a gente tem esse cuidado de passar, ne, e respeitar essa hierarquia. Mas,

impedir, não, porque eu falo: eu vou... eu quero isso. Não tem, ai a gente sai. Não tem dinheiro, a gente pede pra um arruma com outro, mas a gente dá um jeito. Nesse ponto também a Yara ela me ajuda muito. Eu falei Yara eu quero isso! Eu quero um ambiente alfabetizado em todas as salas. Ela gosta de organizar a escola nesse ponto, ne? Financeiramente, assim, ela não me limita muito não. Ela vai junto.

EN: Legal!

E4: E eu vou pro pedagógico e as minhas professoras também gostam, ne? A gente acaba gerando, ne, isso, um no outro.

EN: Sim. Alexandra...

E4: Pode marcar o curso!

EN: Eu gostaria de agradecer sua participação aqui mais uma vez, sua disponibilidade. E, com certeza, vamos marcar sim. E pra breve! Quero depois conversar com voce pra voce abrir... Ver o espaço que vai ter. Porque eu já vou tentar fazer em unidades o curso, não um dia só porque é impossível, mas de repente a gente tentar trabalhar por unidades, levando assim num primeir momento só a parte de conceitos mesmo. Podendo colocar alguma coisa pratica dentro desse momento.

E4: É eu acho que a prática é importante!

EN: Sim! Mas, assim... Pra entender. Definir claramente o empreendedorismo e o intraempreendedorismo em um primeiro momento é importante para depois a gente já partir para a prática. Talvez com a metodologia de discussão de problemas mesmo que elas tenham em sala de aula, e eu acho que nesse momento vai ser um momento muito interessante da gente trabalhar pra isso, no sentido de que... é... tudo muito novo ne? Pra todos nós. Pra elas também... igual voce falou esse apoio emocional pra elas que estão voltando, pra como elas vão receber esses alunos também que muitos vão estar certamente ai, sofridos com essa história toda, esse afastamento, esse distanciamento, perderam entes familiares, da família, e enfim. Eu acho que é um momento novo que vai exigir da gente essa capacidade mesmo, dentro das ações de intraempreendedorismo, principalmente da empatia.

E4: Sim!

EN: Obrigada, viu Alexandra...

E4: De nada!

APÊNDICE D – Avaliação do Produto Técnico Tecnológico

AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO DO MESTRADO EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO

CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A PRÁTICA DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO BÁSICA

Caro(a) profissional da educação,

Esperamos que este material tenha contribuído com seu trabalho, promovendo não só a aquisição de novos conhecimentos, mas também o desenvolvimento de habilidades que sejam úteis em sua atuação profissional.

Utilize este espaço para refletir sobre essa experiência: descreva sua percepção acerca do produto apresentado, considerando sua efetividade, utilidade e a qualidade de suas informações, e analise se após o contato com nosso material:

Você se sente apto a (a) para adotar uma postura intraempreendedora em sua escola? Justifique como.

RESPONDENTE	RESPOSTA
Participante 1	*Em poucas palavras eu informaria que me sinto apta pois já adoto uma postura comportamental no sentido de eliminar barreiras a comunicação utilizando-se de técnicas administrativas de "liderança carismática". Liderança esta que tem como foco as pessoas da Escola, utilizando-se de comportamentos e comunicação que privilegiam a empatia, comunicação constante e palavras de motivação. Tendo como foco transmissão de ideias de como se obter resultados melhores, decorrentes da criatividade e inovação, os quais possam vir a trazer benefícios para todas as pessoas da escola. Isso traria níveis maiores de confiança na medida que os comportamentos aqui citados elevariam a integração da equipe da escola a outro patamar.*
Participante 2	*O intraempreendedorismo nada mais é que o empreendedorismo realizado por seus colaboradores internamente. Me sinto apta e penso que muitos já adotam essa postura dentro da instituição. Acredito sinceramente que em ambientes cada vez mais mutáveis é indispensável a preocupação com o desenvolvimento interno de seus colaboradores, apostando nos benefícios gerados por ele. Penso que o colaborador precisa ter atitudes empreendedoras, tendo capacidade de tomar atitudes, assumir lideranças e ter responsabilidade, sendo essa uma competência indispensável. O intraempreendedorismo exige protagonismo. Ao se deparar com o erro é importante assumir uma atitude empreendedora, analisando os pontos a serem melhorados, tirando de cada situação e tentativa uma aprendizagem e consequentemente ensinando nossos alunos através de nosso exemplo e não da fala. Acredito que a gestão democrática é determinante para que esse comportamento possa ser desenvolvido dentro da escola. Características como autonomia, pluralismo, transparência e participação favorecem o desenvolvimento das atitudes intraempreendedoras.*
Participante 3	*Sim. O curso ofertado promove uma série de mudanças no ambiente escolar com o objetivo de otimizar todas as circunstâncias e departamentos da escola. O curso favorece que os gestores e toda equipe concretize as visões organizacionais e seja*

	capaz de quebrar barreiras para implementar ideias em benefício da melhoria do processo de aprendizagem.
Participante 4	*Material muito didático despertando para um novo olhar empreendedor dentro das instituições de ensino. Sem dúvidas é o caminho para uma mudança de pensamento dentro dessas instituições. Há anos nossas escolas necessitam urgentemente de um modelo de ensino que permita maior criatividade por parte de todo corpo docente incluindo os alunos, necessitamos de um novo modelo de escola. Ainda nos dias atuais pais dizem aos filhos que eles precisam estudar para ter um bom emprego, dessa forma bloqueando a criatividade e o anseio por novas descobertas e desafios, neste novo olhar intraempreendedor a instituição deve mostrar que gerar empregos também é uma alternativa aos que querem e não apenas ter um emprego. Enquanto em países como EUA os "gênios" abrem grandes empresas, no Brasil eles passam em concursos públicos com uma falsa ideia de estabilidade financeira, não existe estabilidade financeira, o que existe é liberdade e essa se dá por outros meios. Através desse material apresentado me sinto apta a contribuir de forma criativa com a instituição de ensino.*
Participante 5	*Sim! O material apresentado trouxe uma contribuição muito relevante na minha formação enquanto profissional de educação. A primeira delas foi no sentido de permitir o entendimento de que o empreendedorismo está ligado a uma postura de protagonista em relação a vida e aos desafios que ela nos apresenta. Anteriormente a esse contato, tinha a percepção simplória de que empreendedorismo estava ligado a questões meramente relativas a empresas, negócios, etc. Sob esse ponto de vista, pude ter o entendimento que sou uma professora intraempreendedora, uma vez que tenho desenvolvido muitos dos comportamentos que esse material preconiza. Com isso desenvolvo habilidades e me sinto ainda mais empoderada para trabalhar o empreendedorismo com os alunos. A própria questão do intraempreendedorismo, reforça o entendimento que posso transformar o ambiente em que atuo, sem mesmo ser a proprietária do negócio.*
Participante 6	*Sinto-me apta sim. Na verdade, pelo que pude perceber através dos estudos deste trabalho, é que já adoto esta postura há algum tempo. Uma de minhas características mais marcantes é ser uma pessoa proativa. E no meu trabalho, sempre busquei ir além do trivial. Em cada escola que trabalho (privada ou pública), sinto como se ela fosse minha e busco estratégias para o crescimento contínuo. Ideias que favoreçam tanto a parte pedagógica em sala de aula, como a institucional.*
Participante 7	*Acredito que sim. Nós devemos utilizar atividades que fomentem o comportamento empreendedor e intraempreendedor, tendo como melhor exemplo as atividades práticas que podem ser realizadas em sala de aula. Com o uso das atividades intraempreendedoras é possível deixar o conteúdo mais inovador, mais dinâmico, criativo e muito mais próximo da realidade do aluno. As atividades inovativas, foco que busco sempre em minhas aulas, fundamentalmente se enlaçam na busca por atividades empreendedoras dos alunos. Tudo isso parte de comportamentos intraempreendedores dos professores em sala de aula. Boa parte desse processo pode ser fomentado pela instituição de ensino, mas o trabalho do docente é fundamental para que a transformação ocorra e que os resultados sejam alcançados.*
Participante 8	*O produto apresentado tem uma efetividade bem impactante, uma vez que pode ser aplicado e replicado nos espaços escolares (espaços de produção de conhecimentos e saberes diversos). A qualidade das informações está bem precisa, coerente e coesa, o que facilita, de certa forma, o manuseio do produto educacional. Sinto-me apta para desenvolver uma postura intraempreendedora em prol de mudanças conceituais e procedimentais. Ex: rever os espaços escolares ociosos que pode servir para atender a comunidade escola, por exemplo, o plantio de uma horta escolar que visa suprir a carência alimentar dos educandos. Aproveitar a habilidade de professores/as e demais funcionários da escola para que se possa desenvolver projetos multidisciplinares com o intuito de promover uma educação de qualidade que pense em questões empreendedoras.*
Participante 9	*O produto apresentado é excelente, pois demonstra a importância de os funcionários das escolas assumirem postura empreendedora, ou melhor, intraempreendedora. Após ter contato com o material apresentado, com certeza me*

	sinto motivada e preparada para adotar postura empreendedora em sala de aula e fora dela, buscando melhorar a competitividade da escola, desenvolvendo a minha capacidade de criar e inovar, e de promover mudanças conceituais, procedimentais e atitudinais. A postura intraempreendedora pode ser materializada conferindo-se mais atenção às novas ideias, sendo mais criativa, curiosa e ousada, procurando descobrir novas oportunidades, sendo persistente, proativa e mais dedicada, bem como melhorando a autoconfiança. Deve-se buscar, também, sempre a inovação e novas oportunidades.
Participante 10	*Muito interessante a apresentação deste projeto, justamente para a construção de pensamentos críticos que vão colaborar para que docentes e gestores possam pensar em novas possibilidades intraempreendedoras contemporâneas, até no que concerne a questão das novas tecnologias. Isto irá ajudar a quebrar os paradigmas tradicionais de educação: Inovação é a palavra do momento exigindo a proatividade de todos, inclusive dos alunos. Ou seja, mais do que importante que os professores, gestores e a própria educação saiam da "caixa", e tenham uma visão inovadora realmente intraempreendedora para todos percebam a necessidade em se comprometer com a troca do conhecimento, de modo que o conhecimento não fique retido, principalmente não limitando-se somente ao repasse dos conteúdos do livro, mas transpor, ultrapassar os muros da escola discutindo o que é a sociedade como um todo, porém vejo neste trabalho uma grande contribuição para a tão falada mudança na educação. É superimportante discutir os conceitos de intraempreendedorismo, possibilitando aos profissionais da educação entenderem que são "empreendedores" também, e mesmo àqueles que não se veem como empreendedor nato que recebam informações para não se acomodarem em sua zona de conforto. Este assunto é uma novidade para nós, nunca se pensou antes em algo parecido, portanto, sinto apta justamente por nos propor a pensar fora da caixa, discutir os desafios, estabelecer estratégias que nos permitam perceber quais são as propostas inovadoras que devem fazer parte da escola envolvendo toda a comunidade escolar.*
Participante 11	*Sinto-me apta a adotar uma postura intraempreendedora porque comecei a prestar atenção em certas iniciativas, trabalhadas durante o curso, que muito me motivam a desenvolver um melhor trabalho em sala de aula. A flexibilidade, por exemplo, é algo que me possibilitará encontrar novos caminhos para oferecer aos alunos uma aula mais dinâmica, fruto de novas soluções por mim encontradas. Além disso, aprendi o quanto faz diferença manter um olhar proativo para a minha função, elaborando uma visão de futuro e colocando energia e disposição para construí-la, apesar das limitações impostas pela burocracia do sistema público de educação, que, sem dúvida, não deve limitar nossos sonhos.*
Participante 12	*O professor precisa entender que a adoção de uma postura intraempreendedora é imperativa para conseguir lecionar todas as disciplinas. A qualificação constante é necessária para que, realmente, o ensino intraempreendedor possa ser alcançado. Com base em toda trajetória profissional me sinto apta a melhorar minha postura intraempreendedora e continuar me qualificando para poder ofertá-la efetivamente em minhas aulas e nas atividades desempenhadas na Instituição que trabalho. Para justificar essa minha percepção pontuo algumas atitudes que utilizo e que julgo serem atitudes intraempreendedoras: estimular os alunos a desenvolver o seu potencial criativo; criar grupos de estudos que promovam o debate e a prática de ações que melhorem os resultados acadêmicos, propor cursos específicos que busquem desenvolver ou aprimorar aspectos importantes para a formação pessoal e profissional entre outras ações executadas dentro e fora da sala de aula. Essas ações são diversificadas e aprimoradas, buscando sempre atualizar em relação as novas metodologias que são criadas.*
Participante 13	*Sinto-me apta a adotar uma postura intraempreendedora em minha escola, com evolução tecnológica que a cada dia vem se tornando indispensável na vida das pessoas. No meio escolar as aulas práticas e inovadoras têm a cada dia tomado mais espaço da escola tradicionalista onde os alunos interagem de forma mais efetiva quando estão ligados ao seu cotidiano. Com esse desenvolvimento tecnológico e após a pandemia da covid-19 alguns mecanismos se mostraram eficazes para aplicação do ensino remoto o que proporcionou diminuir a distância entre as pessoas, esses mecanismos facilitaram e muito levar pessoas de fora da*

	instituição de ensino para perto dos alunos e proporcionar uma interação entre os diversos níveis de ensino.
Participante 14	*Sim, após o curso sinto que estou instrumentalizada para operar uma reestruturação interna, sobretudo porque a experiência vivida no curso permitiu-me, não apenas uma capacitação intelectual, mas prioritariamente o desenvolvimento de habilidades socioemocionais. É o início de uma jornada de construção de uma nova forma de promoção do trabalho pedagógico, no qual o outro é o foco, especialmente a valorização de seu protagonismo e empoderamento. Também o curso ofereceu-me a compreensão de que o espaço pedagógico deve oportunizar o pluralismo, a inclusão e a inovação associada ao empreendedorismo.*
Participante 15	*Sim, após o acesso ao material fornecido me sinto apta a adotar uma postura intraempreendedora junto a minha escola. A ideia de poder contribuir de maneira inovadora a partir da nossa própria vivência me motiva a participar mais das atividades relacionadas com o desenvolvimento da escola. Ser ouvido, estar em um ambiente que acolha minhas sugestões é uma mudança de perspectiva muito positiva, me sinto realmente colaborando com o sucesso e crescimento da educação.*
Participante 16	*O material apresentado conta com definições valiosas sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo, facilitando a distinção e comparação entre os dois conceitos. Posteriormente aprofunda os conceitos de intraemprendedorismo aumentando o conhecimento do leitor sobre a técnica e mostrando caminhos para se colocar os conceitos em prática. Além disso, o material comtempla exercícios de aprendizagem práticos com roteiros que auxiliam os leitores a exercitarem as características do intraempreendedorismo no cotidiano, como exemplo temos os exercícios de aprendizagem do Módulo III. Deste modo, o material instiga no leitor a prática do intraempreendedorismo, possibilitando a adoção das técnicas apresentadas e o conhecimento profundo sobre seus conceitos e características. Nesse sentido me sinto apta a adotar uma postura intraempreendedora na escola onde ministro, mas para que haja melhor desempenho do intraempreendedorismo será necessário maior abertura da gestão quando se trata do sistema de ensino adotado e também a adesão de mais profissionais da instituição a esse comportamento.*
Participante 17	*O material conta com bom referencial sobre o assunto, entretanto seria demasiado inoportuno afirmar que poderia adotar uma postura intraempreendedora na instituição de ensino. Haja vista que tal postura sem alinhamento prévio com a instituição pode acarretar falta de recursos operacionais para colocar as ideias em prática, sendo a solução para isto a possibilidade de participação do docente nos processos de gestão, conforme citado nas p.27 e p.31 do curso. Contudo ainda é possível usar vários outros desdobramentos do intraempreendedorismo no dia-a-dia, como: planejamento das atividades, reunião de ideias e ainda inovações propostas no próprio ambiente de aula, conforme consta na p.25 do curso.*

Qual a sua percepção acerca do curso de qualificação proposto?

RESPONDENTE	RESPOSTA
Participante 1	*Considero excelente pois além do curso ampliar aos participantes o conhecimento de conceitos necessários e relevantes ao intraempreendedor; demonstra, ensina e transmite*

	ideias de como utilizar e focar esses conceitos na atividade empreendedora além de estimular a criatividade e inovação tão necessárias a melhoria contínua.
Participante 2	*Diante da importância levantada sobre uma educação voltada ao desenvolvimento de competências para empreender creio que o curso de qualificação proposto é extremamente pertinente principalmente por destacar a ação dialógica da educação empreendedora. Ser dialógico, neste contexto, significa empenhar-se na transformação constante da realidade, através do conhecimento.*
Participante 3	*Por acreditar na vantagem que o intraempreendedorismo representa nas organizações, o curso permite compreender a relação que se estabelece entre o intraempreendedor e a organização com orientação empreendedora de forma que promova quaisquer mudanças ou melhorias dentro da escola, envolvendo a rede de relacionamentos gerando valor para alunos, professores e toda comunidade escolar.*
Participante 4	*O curso é excelente, provoca por diversas vezes o perfil intraempreendedor de toda instituição, sugere várias alternativas para um novo modelo de ensino, necessário e complacente.*
Participante 5	*O curso proposto trouxe diversos aprendizados e mudanças na minha percepção em relação ao tema. Num mundo cada vez mais rápido e volátil, em que muitas profissões surgirão e outras tantas desaparecerão, nossos alunos devem estar preparados para adotar uma postura de protagonismo diante do cenário e/ou oportunidades que aparecerem. A partir deste ponto de vista, o curso traz uma formação e uma metodologia capaz de preparar os alunos para se desenvolverem de maneira mais autoconfiante e independentes. Sendo assim, recomendo que essa metodologia seja fortemente adotada em toda a educação.*
Participante 6	*Fiquei realmente muito impressionada com o tema. Não havia ouvido falar a respeito, até então. Como citei anteriormente, já praticava o intraempreendedorismo mesmo sem conhecer o termo. Através do estudo, pude validar minha prática e conhecer novas estratégias para buscar novas conquistas. Além do mais, a aplicação do curso nas instituições de ensino, possibilita o despertar de um olhar mais responsável e uma postura mais ativa de todos os envolvidos. Desperta a consciência de que o crescimento não é responsabilidade só do outro, é minha também! Se sou parte integrante de um grupo, sou corresponsável por ele, independente do cargo que, oficialmente, ocupe.*
Participante 7	*O modelo proposto, conforme citado, busca "compreender as necessidades que as escolas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis". Essa é a realidade do mercado de trabalho que existe hoje. É fundamental preparar o aluno para este mercado cada vez mais competitivo. A dinâmica tradicional dos cursos de negócios tem sido quebrada para esta dinâmica mais empreendedora e que busca essa característica intraempreendedora em seus colaboradores. O se ver como dono de uma parte do negócio da empresa em que trabalha é um diferencial para desenvolvimento do colaborador. Dessa forma, aplicar estes conceitos ainda na formação dos alunos, desde a formação básica até a graduação acadêmica, são uma importante ferramenta para desenvolvê-los para esse mercado competitivo. Repito o comentário da resposta anterior, o fomento da instituição de ensino é necessário, mas o docente é fundamental para que a transformação ocorra e que os resultados sejam alcançados. Dessa forma, o modelo proposto é extremamente aplicável aos conceitos escolares em busca de fomentar essas características intraempreendedoras nos docentes e melhor preparar os alunos para o mercado de trabalho, seja como colaboradores ou como empreendedores.*
Participante 8	*o curso de qualificação está bem organizado, didático e delimitado, o que permite usar o material construído de uma forma direta nos espaços de produção de conhecimentos e afins. Os cinco módulos foram bem pensados em sua estruturação e distribuição, o que deixa o trabalho com uma sequência lógica bem organizada. As ilustrações estão em consonância com a parte de escrita do material. Desta forma, avalio o material de forma positiva.*
Participante 9	*O curso é de extrema importância, pois ele faz os participantes refletirem sobre a importância de se adotar postura intraempreendedora na escola, a fim de transformar os serviços prestados por esta em serviços de alta qualidade e altamente competitivos. Com o curso, o aluno aprende que, mesmo sendo funcionário em uma escola, ele pode, com criatividade, ousadia, persistência, dedicação, postura proativa e assumindo riscos contribuir para que a escola forneça serviços de excelência e competitivos no mercado.*

Participante 10	*A atividade do Brainstorming é fundamental para que se pense o que poderá ser feito e como deverá ser feito. Um desenho para identificar os principais desafios e os enfrentamentos por parte dos profissionais da educação que possam corroborar para a aprendizagem dos alunos e responder principalmente, quais são os agentes facilitadores desta comunicação. Para que o projeto se frutifique, é importante pensar e desenvolver o relacionamento humano no âmbito escolar, nas habilidades ligadas a própria comunicação interna, para que todos fiquem cientes do que foi mapeado como fragilidades, aceitando novas ideias. Muito interessante pensar nas competências embasadas em ações, como: comunicação, planejamento, criatividade, inovação e trabalho em equipe. Em relação ao curso de qualificação proposto, eu acho que vale a pena ser amplamente divulgado e efetivado porque é um curso que eu nunca ouvi, eu desconheço a existência de cursos de qualificação similar a este, com tamanha excelência e que com certeza, atendem aos objetivos propostos.*
Participante 11	*Considero o curso inovador e bastante pertinente, por ter aplicado princípios da ciência da administração à gestão escolar e à vivência do professor. Achei prático e claro o conteúdo ensinado, porque define quais são as competências necessárias e, em seguida, aponta as atitudes que podem ser colocadas em prática para exercer o intraempreendedorismo. A objetividade transmitida nesse curso é necessária no sistema educacional. Achei, também, muito importante o reconhecimento do envolvimento dos gestores educacionais nesse processo.*
Participante 12	*A adoção de uma postura intraempreendedora na sala de aula é importante para estimular os alunos a entenderem os conceitos trabalhados em aula. O professor que adota essa postura tende a diversificar o conteúdo e a forma de lecionar, proporcionando aulas mais dinâmicas e com uma receptividade maior. A postura intraempreendedora e a busca por desenvolver ações que retratam essa visão do professor é absorvida pelo aluno, que tem uma probabilidade maior de assimilar e, principalmente, aprender a gostar do conteúdo. Concluo que, quanto mais acesso, estudo e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes intraempreendedoras o professor obter, melhor serão suas aulas e, consequentemente, atingirá os seus objetivos. Pressupõe-se que entender o conceito e desenvolver-se através de cursos é imprescindível à formação do professor.*
Participante 13	*É um curso de extrema importância a ser utilizado de forma imediata e implantado nas escolas de todos os níveis a fim de que os alunos tenham novos métodos de ensino mais próximo do seu cotidiano e das tecnologias que evolvem o seu dia a dia. Com conteúdo inovador sempre atentos a novas ideias e criatividade, podemos destacar alguns pontos citados nesse estudo que leva os alunos a conhecimento, curiosidade e principalmente o desafio que se torna um estímulo em todas as fases de aprendizadoPor fim as escolas que estimularem os professores a implantar o intraempreendedorismo terão no futuro alunos mais bem preparados para o mercado de trabalho tanto na criatividade quanto na tomada de decisões.*
Participante 14	*Altamente positiva pois possibilitou concretamente a qualificação profissional, oferecendo excelência técnica e psicossocial. A experiência promoveu reflexão e mudança baseadas no conhecimento técnico, na crítica qualificada e na ação transformadora. Assim, demonstrou ser efetivo na consecução dos objetivos propostos, útil aos profissionais quando diante da necessidade de capacitação, principalmente porque o conteúdo demonstra estar aliado às pesquisas mais importantes e mais recentes relativamente ao tema.*
Participante 15	*Na minha opinião vivemos um tempo de constantes mudanças, o que exige cada vez mais dos profissionais grandes esforços em manter-se atualizados. O Acesso a um curso de qualificação vem de encontro com as necessidades de atender esse mercado tão competitivo. É essencial para o profissional ser qualificado. É uma valorização a mais na sua profissão. A qualificação profissional possibilita aprender a fazer uma boa gestão do tempo, inovando as rotinas de trabalho, melhorando a produtividade individual e coletiva.*
Participante 16	*O curso é inovador, pois ensina um comportamento que pode ser utilização dentro de qualquer organização, e necessário, uma vez que estamos frente a mudanças constantes no mercado precisamos nos reinventar. Acredito que o comportamento intraempreendedor possa ser a chave para essas mudanças.*
Participante 17	*Trata-se de um material com edição criativa, formato bem apresentado e com conteúdo que demonstra de maneira simples, conceitos internacionais ainda pouco debatidos na*

	cena nacional/regional. Deste modo minha percepção é de que trata-se de uma referência pertinente para consulta e se constitui de um guia para nortear profissionais, que cercados por demandas corriqueiras, nem sempre possuem direção clara sobre como agir. Com um passo a passo simples e bem explicativo o curso atendeu minha expectativa e seguramente contribuirá no aprimoramento da área, aqui no país.

UninCor

Universidade Vale do Rio Verde