



## AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR EMPREENDEDOR PARA UTILIZAÇÃO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS PELOS PROFESSORES E ALUNOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA DO ENSINO FUNDAMENTAL

Ada Mônica Santos Brito<sup>1</sup>

**GT 5** Educação, Comunicação e Tecnologias.

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre como o gestor empreendedor contribui para viabilizar condições para que os professores possam usar os recursos tecnológicos do computador na sala de aula. Utiliza-se para isso de um relato de experiência, a partir do diálogo com uma gestora escolar e base teórica a partir da classificação de Mintzberg (1990). Baseamo-nos também em outros autores, como Costa (2017), Zampier e Takahashi (2011), Candau (2008), Moran (2013). A experiência teve como resultado a percepção de que a gestora, tanto desempenha habilidades que contribuem na promoção de condições para o uso de recursos tecnológicos, como outras habilidades ainda precisam ser desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Educação Básica. Gestão escolar. Novas Tecnologias.

### ABSTRACT

This work aims to reflect on how the entrepreneur manager contributes to enable conditions for teachers to use technological resources of the computer in the classroom. For this, an experience report is used, based on the dialogue with a school manager and theoretical basis based on the classification of Mintzberg (1990). We are also based on other authors, such as Costa (2017), Zampier and Takahashi (2011), Candau (2008), Moran (2013). The experience has resulted in the perception that the manager plays skills that contribute in promoting conditions for the use of technological resources, as well as other skills that still need to be developed.

**Keywords:** Entrepreneurship, School Management, New technologies

---

<sup>1</sup> Especialista em Metodologia do Ensino Pesquisa e Extensão em Educação-UNEB. Professora em Filosofia – UNEB. Email: adamonicasantos@yahoo.com.br



## INTRODUÇÃO

Na era digital, nossos relacionamentos e nossa interação com o mundo podem ocorrer de forma instantânea em tempo real, porém sem presença dos interlocutores no mesmo local físico. Partindo do ponto de vista de que o indivíduo aprende interagindo com os outros e com o meio social Vygotsky (2004); as tecnologias, além de transformaram a modalidade da produção e transmissão de conhecimento também mudaram, assim, a maneira de interagir e, conseqüentemente, ampliam as oportunidades de configurar processos educativos. Tecnologias das quais destacamos o computador, o laptop com acesso à internet geram ou podem gerar novas formas de ensino. A escola, ao se adaptar a essas mudanças, precisa integrar com a tecnologia tanto como recurso no método de ensino na capacitação dos alunos para sua utilização, ou seja, como instrumento de trabalho, e também como fonte de conteúdo de ensino para capacitar os alunos para pesquisar e ampliar seu conhecimento. Assim, o uso dessas tecnologias também precisa se tornar objeto da reflexão na escola de como podem contribuir na formação de pessoas mais autônomas que sabem beneficiar-se dos recursos de forma crítica e independente.

As mudanças provocadas na vida cotidiana pelas novas tecnologias, principalmente no campo das comunicações e da informação, precisam, inclusive impactar na escola para que esta tenha a função de preparar o aluno para o trabalho e para a vida na sociedade. A Lei de Diretrizes e Bases Nacional - LDB nº 1.996 de 20 de dezembro de 1996, no capítulo Educação Fundamental, artigo, nº 32, seção III, Inciso II aborda sobre a formação dos alunos na “compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade” (MEC). E no que se refere à formação de professores a mesma Lei no seu artigo nº 43, diz que a educação superior tem por finalidade: “incentivar o trabalho da pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive” (MEC).

Desse modo entendemos que a universidade deve se adequar as novas exigências conforme determina a LDB nº 1996, nos cursos de formação de professores, capacitando os



graduandos no conhecimento e manuseio dos recursos tecnológicos e possam aplicá-los como instrumento pedagógico no ensino fundamental.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais - PCNS (1997) explicitam:

Que a formação dos estudantes em termos de sua capacitação para a aquisição e o desenvolvimento de novas competências, em função de novos saberes se produzem e demandam um novo tipo de profissional, preparado para poder lidar com novas tecnologias e linguagens, capaz de responder a novos ritmos e processos. (p.28).

A diversidade de recursos informativos e interativos que as novas tecnologias nos oferecem como também saber utilizá-las e trabalhar os conteúdos na internet requer competência e responsabilidade dos professores. Valente (2003, p.3 apud FARRETE, 2010, p. 27) ao se referir à integração da informática nas atividades pedagógicas apresenta pontos fundamentais para a formação dos professores nessa direção:

Propiciar ao professor a vivência de uma experiência que contextualiza o conhecimento que ele constrói [...] Prover condições para o professor construir conhecimento sobre as técnicas computacionais, entender por que e como integrar o computador em sua prática pedagógica e ser capaz de superar barreiras de ordem pedagógica e administrativa [...] Criar condições para que o professor saiba recontextualizar o que foi aprendido e a experiência vivida durante a formação para sua realidade de sala de aula, compatibilizando as necessidades de seus alunos e os objetivos que dispõe atingir.

Estes pontos contribuem na percepção do que o gestor pode oferecer aos professores em termos de competências e aprendizagens com uso de recursos tecnológicos, além da aquisição de computadores. Assim, os processos formativos dos professores não acontecem antes da mudança, faz-se durante todo o processo e produz esforço de inovação e de procura dos melhores percursos para a transformação da escola (NÓVOA, 1995).

Ao mesmo tempo, exige-se também garantir as devidas competências dos professores para poder proporcionar essas aprendizagens. Nesse sentido, Zampier e Takahashi (2011, p. 568 apud RAVASI e TURATI, 2005) nos dizem que “para realizar suas ideias é necessário, ainda, ter recursos financeiros, habilidades e competências, que podem ser obtidas na área industrial,



comercial e por meio de pesquisas com sócios, consultores etc.”, portanto é recomendável haver uma infraestrutura para que os professores possam trabalhar com os recursos tecnológicos.

Domenciano (2015) aponta aos benefícios de um aprimoramento da compreensão de coordenadores e gestores escolares sobre a utilização de tecnologias em prol de um ensino contemporizado quando realizando um estudo explanatório visando identificar quais recursos das tecnologias móveis tem sido utilizado em cursos de graduação virtual e com que finalidade acadêmica nos diz que “foi possível identificar, através dos exemplos estudados que os dispositivos de comunicação móveis configuram se como uma excelente ferramenta para a educação presencial, bem como para a educação a distancia.” (p.76). Ressaltamos que a utilização dos recursos “será sempre a capacidade de o professor selecionar e explorar tecnologias adequadas ao seu contexto específico que dará a devida dimensão ao seu uso na educação, não só porque facilitará as tarefas de ensino, mas, principalmente poderá facilitar e ampliar a aprendizagem de seus alunos”. (STAHL, 2008, p.297, In: CANDAU, 2008).

A utilização dos recursos tecnológicos quando planejadas de acordo o contexto escolar, amplia as aprendizagens e para isso os professores precisam de condições que viabilizem seu trabalho na utilização da tecnologia.

Diante desse contexto, temos como foco deste trabalho a seguinte questão: O que o gestor na sua função de empreendedor pode providenciar e proporcionar à comunidade escolar para que promova um processo de aprendizagem na utilização dos recursos tecnológicos?

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre como o gestor empreendedor contribui para viabilizar condições para que os professores possam utilizar os recursos tecnológicos do computador e do laptop na sala de aula.

A experiência que aqui será relatada e analisada ocorreu numa escola pública do município de Paulo Afonso. Este município fica situado no estado da Bahia, possui 59 escolas do Ensino Fundamental distribuídas da seguinte maneira: 19 na área urbana e 40 no perímetro rural com 12.788 alunos matriculados. Deste universo escolheu-se a escola de área urbana Vereador João Bosco Ribeiro do ensino público, localizada na Rua da Alegria, Bairro do Centro, como local de realização de experiência.



Para a escolha da escola foi utilizado o critério de avaliação realizado pelo Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB com base ano 2015, tendo como resultado esta escola que comparada às demais obteve a nota maior correspondendo a seis vírgula cinco (6,5).

E a partir disso, foi realizada uma entrevista com a gestora da escola, a fim de se ouvir um pouco sobre como ela agem ambiente escolar a respeito da implantação e do uso de tecnologias dos seus professores em prol da aprendizagem dos alunos. Houveram também entrevistas com o subsecretário, o gerente de informática e a superintendente de planejamento e acompanhamento pedagógico; todos responsáveis pela implantação e acompanhamento dos recursos tecnológicos nas escolas do município. A escola dispõe de trinta e dois aparelhos de computadores para os alunos e vinte para os professores. Possui ainda quatro notebooks que os professores utilizam para dar aulas. Os aparelhos foram adquiridos através do Programa de Informática na Escola – PROINFO e de recursos da própria secretaria de educação.

## Papel do Gestor

Mintzberg (1990) que pesquisou sobre como executivos empregam seu tempo, desmistifica assim a visão tradicional do executivo como alguém cujo trabalho está associado a planejar, organizar, coordenar e controlar como foi predominado pela Teoria clássica da Administração de Henry Fayol (2007). Revisando os resultados de demais pesquisas sobre o trabalho de executivos e usando na sua própria pesquisa empírica com cinco executivos de ramos e nacionalidades diferentes a metodologia da observação da rotina desses, Mintzberg coloca em questão quatro mitos sobre o trabalho do executivo examinando-os à luz da realidade.

Ao contrário do que indica a Teoria Clássica que considera o executivo como um planejador sistemático e reflexivo, detectou a pesquisa de Mintzberg (1990) que ele age pelo que precisa fazer e responde a estímulos temporais. Também se revelou como um mito de que o executivo não executa tarefas de rotina, pois foi observado que ele executa uma série de deveres rotineiros. Assim como a concepção que os executivos necessitam de informações agregadas, obtidas num sistema formal de informações gerenciais, foi desmistificado. Executivos baseiam-se muito mais em mídias verbal e tecnológica e realiza inspeções de observações. E que a administração está se



transformando numa ciência tampouco isso procede, pois o conhecimento sobre a prática do executivo somente ele próprio conhece, pois está na sua própria prática.

Das condutas desenvolvidas pelos executivos em suas rotinas, o autor sintetiza a partir das observações feitas durante a sua pesquisa, em dez papéis interligados categorizados em três áreas de atuação que são: área interpessoal, área informacional e a área decisória.

A área informacional abrange o papel do monitor sendo ele a pessoa que colhe informações e do disseminador que transmite informações rotineiras e privilegiadas. Cabe aqui o papel de porta voz como aquele que transmite através da sua presença confiança aos seus subordinados quando este proclama em voz alta ao público assunto de interesse de todos.

Na área de papéis decisórios juntam-se as atividades do executivo na função de um empreendedor que seleciona e procura novas ideias; a do manipulador de distúrbios que lida com pressões e conflitos na empresa; e a do alocador de recursos que decide e administra sobre projetos a serem desenvolvidos e negociador que compreende como lidar com conflitos ou interesses de forma a encontrar soluções.

Cabem na área interpessoal o papel da imagem chefe como aquele que tem obrigação cerimonial com seus subordinados e externos como líder que estimula o trabalho em equipe e a motivação; e como Contato onde ele tem acesso as informações externas. O papel do líder caracteriza o executivo por este estar encarregado de uma unidade organizacional onde ele é o responsável por todos os seus funcionários, exerce a motivação e o contato interpessoal com seus subordinados de modo que ele é o centro nervoso de sua unidade organizacional.

Mintzberg chama atenção ainda para que os papéis não sejam facilmente separáveis. Nenhum papel pode ser destacado do conjunto, sem prejudicar fundamentalmente o trabalho do executivo. Para a administração por equipe duas ou três pessoas não podem compartilhar uma única entidade não podem dividir entre si os dez papéis, a não ser que possam reintegrá-los cuidadosamente. Ao final sugere uma série de habilidades administrativas que podem ser praticadas nos cursos das escolas de administração de empresas usando-se técnicas que vão desde a representação de papéis até vídeo – tapes de reuniões reais. As habilidades sugeridas são: *desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambiguidade e alocar recursos.*



Costa (2007) contribui para o bom desempenho do gestor executivo no planejamento de sua organização:

Uma visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos do presente [...] A mentalidade estratégica, entretanto e necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado [...], pois dois aspectos, ambos relevantes e conflitantes fazem parte do nosso mundo atual [...] mudanças de valores, novas tecnologias, surgimento ou desaparecimento de grandes agentes do mercado [...] Por outro lado, também é incontestável que oportunidades e ameaças de longa maturação acentuam se cada vez mais (p. 13-16).

A visão estratégica proposta por Costa (2007) pode ser aplicada ao gestor no papel de empreendedor, pois estes são comumente identificados em relação a características de inovação, reconhecimento de oportunidades e com visão do futuro.

Cooley (1990) apud (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011, p.570) nos diz que a classificação:

Voltada para os empreendedores, foi revista e adaptada ao modelo de competências de McClelland e contém uma lista com 10 competências empreendedoras, a saber: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; assunção de riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

A classificação de Cooley sobre os empreendedores, adaptada ao modelo de competências de McClelland, contribuem para que os gestores escolares no papel de empreendedor pondo em prática as competências possam proporcionar condições favoráveis aos professores e alunos na utilização dos recursos tecnológicos para aprendizagem.

Zampier e Takahashi (2011, p. 568) ao abordarem sobre o comportamento do empreendedor apontam que “não é possível encerrá-lo em um modelo padrão”. Explanando sobre o assunto, apresentam ideias de teóricos que defendem estas características como inatas ao indivíduo: “alguns exemplos de traços genéticos são autoconfiança, motivação pessoal,



criatividade, independência, liderança, propensão a correr riscos”Schumpeter, (1982); Honma, (2007). Já no aspecto cultural mencionam Garavan e O’cinneide (1994) como defensores. Quanto às características da personalidade do empreendedor adquiridas pela influencia da família, citam Bohnenberger, Schmidt e Freitas (2007); Mathews e Moser (1996); Scherer e Adams (1998); Filion (1999). Quanto a influencia aprendida em ambiente educacional, treinamento, prática experiência social citam: Rae, (2006); Muellerere Thomas, (2000); Kiggundu, (2002); Dornelas, (2008).

Neste estudo optamos pela abordagem das características da personalidade do empreendedor na perspectiva cultural, construídas em ambiente educacional, treinamento, prática e experiência social conforme teóricos citados acima pelas autoras Zampier e Takahashi (2011) por entendermos que o gestor educacional na sua pratica profissional, no meio cultural escolar e diante das situações que requerem dele, tomadas de decisões, alocação de recursos entre outras, ele pode se construir enquanto empreendedor.

Falando sobre competência empreendedora, as autoras Zampier e Takahashi (2011) consideram segundo Snell e Lau, (1994) e Antonello, (2005):

Um corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos que, de diferentes formas, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e que permite a um individuo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangível e intangível, para a sociedade (p.569).

A competência empreendedora caracterizada em conhecimento, habilidades, atitude ou visões emotivações, contribuem para o negocio e permite ao individuo marcar suas ações, estratégias e visão na criação de um valor para a sociedade.

Sobre aprendizagem empreendedora Rae (2005) apud Zampier e Takahashi (2011) nos diz: “aprendizagem empreendedora significa reconhecer e agir nas oportunidades, interagindo socialmente para iniciar, organizar e administrar novos empreendimentos” (p.571). E ainda Cope (2005) apud Zampier e Takahashi (2011) acrescenta que “é um processo dinâmico de consciência, reflexão, associação e ampliação que envolve a transformação da experiência e conhecimento em aprendizagem funcional”. (p.571).





Na rotina do homem comum, nem sempre as oportunidades são percebidas. Diferentemente o empreendedor, reconhece uma oportunidade como um caminho de um novo negócio. Os sucessos e os insucessos que possam ocorrer para ele, são experiências que se transforma em conhecimento e aprendizagem funcional.

Comprendemos que o gestor escolar possa desenvolver e adquirir competências e aprendizagem empreendedoras no exercício da sua rotina profissional pondo em prática as habilidades de relações, negociações, motivação, solução de conflitos, rede de informações, decisão e alocação de recursos, sugeridas por Mintzberg (1990), pois conforme Zampier e Takahashi (2011) citando Dornelas (2008) nos dizem que este “considera como mito o fato de empreendedores serem natos e nascerem para o sucesso, pois é com o passar dos anos que eles acumulam experiências, habilidades relevantes, contatos e capacidade de ter visão e perseguir oportunidades” (p.569).

As habilidades sugeridas por Mintzberg (1990) constituem critérios indicadores para que o gestor escolar possa contribuir para que condições sejam providas na utilização de recursos tecnológicos na escola, visando melhor qualidade no ensino e na aprendizagem dos alunos.

Partindo do ponto de vista de que uma organização para ter sucesso necessita de um gestor capaz de contagiar sua equipe, mobilizar ações proativas e buscar soluções utilizando a sua criatividade o gestor no papel do empreendedor poderá articular numa rede de contatos os professores, pais dos alunos, coordenadores e funcionários para elaborar coletivamente um projeto pedagógico que abranja o uso de novas tecnologias. Cabe ao gestor empreendedor nessa perspectiva num espírito criativo e inovador abrir e ampliar novos espaços para o uso do computador pelos professores e alunos na aprendizagem escolar melhorando a qualidade do ensino. Romper a inércia e as resistências dos professores que se negam ao uso desta tecnologia por estarem habituados ao uso de recursos tradicionais ou por não se sentirem preparados para usá-los. Ele pode contribuir para superarem suas dificuldades e motiva lós a ampliar a autoestima.

Para isso, o gestor empreendedor poderá como negociador buscar apoio nas instituições de ensino superior do estado e do governo federal para cursos e oficinas, oferecer a escola como espaço de estágio para estudante de Licenciatura fazerem experimentos de aulas com uso de tecnologia na área pedagógica.



Criar espaços ou Comunidades dos professores na escola onde eles possam compartilhar experiências, avaliar e planejar as aulas. Os mais hábeis em utilização dos recursos poderão ajudar os que ainda não conhecem as ferramentas do computador.

Relacionado ao suporte técnico buscar parceria com Instituto Técnico e Profissional oferecendo a escola como espaço para estágio de alunos monitores em informática e área tecnológica.

Na aquisição e implantação de laboratório buscar parcerias com ONGs, o Instituto Natura, e para auxiliar os professores nos planejamento o uso de plataformas gratuitas como a [www.porvir.org](http://www.porvir.org). e outras além dos programas governamentais Programa Nacional de Tecnologia Educacional- PROINFO e Dinheiro Direto na Escola-PDDE.

Colocar a internet em uma parte da escola e fazer o rodízio dos alunos para o uso, usar plataforma off-line como forma de reduzir os custos e ampliar as possibilidades de uso e aplicação.

Oferecer para a comunidade local curso básico do uso de computador necessário para aquisição de emprego e prestação de serviço.

Estas são algumas sugestões apresentadas no intuito de contribuir para que gestores das escolas do município possam desenvolver como empreendedores. Entretanto, ressaltamos que não existe formula para solucionar problemas, e que pequenas atitudes de forma integrada e continuada são ainda as melhores soluções.

### **Relato de experiência da Gestora Escolar**

Esse relato de experiência teve como categorias de análise alguns indicadores de habilidades do empreendedor defendido por Mintzberg (1990): desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar os subordinados, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambiguidade e alocar recursos.

Ao dialogar com a gestora escolar sobre como ela adquiriu os computadores para a escola, nos informou que “conseguiu junto à secretaria de educação do município, através do Programa Nacional de Tecnologia Educacional na escola PROINFO-MEC”. Identificamos neste momento



que a gestora manifesta as habilidade administrativa de relações, negociações, de decisão e alocação de recursos conforme sugere Mintzberg (1990). Através da rede de relações e informação a gestora, junto à secretaria do município e ao governo federal promove a aquisição para instalação e uso das tecnologias de informação e comunicação- TIC's na escola João Bosco do município de Paulo Afonso, Bahia. *“A escola ainda vai iniciar o laboratório de informática quando forem instalados os computadores... vamos precisar de um professor, mas vamos iniciar com o professor da turma levando os alunos para a sala de informática... a ideia inicial é essa. Mas para isso o professor precisara de curso”*.

Moran (2014) alerta que o uso intensivo de tecnologias digitais não garante resultados expressivos nos diz que: *“Não são os recursos que definem a aprendizagem, são as pessoas, o projeto pedagógico, as interações, a gestão”* (p.12). Para viabilizar os cursos para que os professores possam desenvolver aprendizagens com alunos utilizando os computadores, a gestora no papel de empreendedora colocara em pratica as habilidades de relações, de negociações e alocação de recursos confirmando quando nos diz, *“será realizada a contratação de professor através do recurso Dinheiro Direto na Escola – PDDE do Ministério da Educação com apoio da secretaria de educação”*. Negociações fazem parte do trabalho do executivo. Somente ele tem autoridade para comprometer recursos da empresa. Mintzberg (1990).

*“Nunca tomo decisão sozinha, mas sempre em equipe com a coordenação, pais e professores e com a secretaria de educação”*. Habilidade de relação com seus pares esta presente em compartilhar decisões com sua equipe como ela mesma disse: *“Nunca tomo decisão só”*. Sendo responsável pelo trabalho de todos os funcionários da sua unidade, ao desempenhar o papel de líder, pois conforme nos diz Mintzberg (1990), em sua pesquisa, os dez papéis desempenhados pelo executivo não são facilmente separáveis.

Ao se referir a sua agenda e planejamento, diz que: *“são adequados ao tempo da sua equipe e vice versa”*. Quando o executivo precisa planejar, parece fazê-lo implicitamente no contexto das ações diárias e não por meio de processo abstrato. O executivo está sempre respondendo a estímulos temporais (MINTZBERG, 1990).

Para aquisição de produtos ou execução de projetos que não estejam no orçamento planejado, a gestora busca viabilizá-los através de contribuições e de serviços voluntários, mas não deixa de executá-los e para isso desenvolve a habilidade de motivar seus subordinados.



Identificamos este fato, quando ela comenta que *“alunos e professores tiveram a ideia do evento garoto e garota João Bosco, com desfile e logística sem estar no orçamento... buscamos parcerias e vamos realizar”*. Assim, percebemos a habilidade de motivação presente na ação da gestora no papel de empreendedora.

Abordando sobre como os professores usam os recursos tecnológicos na escola, e a gestoranos respondeu: *“há professores que utilizam os recursos para as aulas como os notebook e data show, outros os mais antigos, não utilizam... não sabem usar... tem medo e insegurança em relação aos alunos”*. Segundo Moran (2014) *“As mudanças demorarão mais do que alguns pensam, porque os modelos tradicionais estão muito sedimentados [...]”* (p.24). Habilidade de solucionar conflito entre as outras habilidades podem ser aperfeiçoadas por meio de cursos que estimulem a sensibilidade para o risco e para a inovação (MITZBERG, 1990).

## CONSIDERAÇÕES

Com o relato da experiência analisada neste texto, percebemos que o uso dos recursos tecnológicos e a postura de empreendedora da gestora da escola visitada, atende a maioria das habilidades do empreendedor, defendidas por Mintzberg (1990), principalmente em relação a seus pares, alocações de recursos, negociação, decisão e motivação. Quando a gestora junto à secretaria do município e ao governo federal adquiriu os recursos tecnológicos necessários para os alunos, professores e a comunidade, ela desempenhou a função como empreendedora na habilidade de negociadora e alocação de recurso. A habilidade de motivação esteve presente na atitude da gestora quando incentivou seus subordinados a não desistirem do projeto *“Garota e Garoto Escola Vereador João Bosco”*, que apesar de não constar no planejamento e orçamento, buscou parcerias com lojistas na comunidade local para concretizar o projeto. A habilidade de decisão se faz presente quando a gestora registrou na sua fala que não age sozinha para decidir quanto as questões referentes à escola, mas, consulta seus pares.

Em relação às habilidades de solucionar conflitos, estabelecer redes de informação e, posteriormente, difundir informações, poderia haver mais empenho na função de empreendedora.



Esse relato de experiência se baseou no diálogo com a gestora escolar; entretanto, para ser fundamentado empiricamente necessitaria de mais tempo para realizar entrevistas com os alunos e os professores da escola e também com outros gestores em outras escolas do município.

É necessário que os gestores escolares possam aprender com os administradores e os executivos na arte de aproveitar recursos e talentos e que os executivos e administradores possam aprender com os educadores.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental **Parâmetros curriculares nacionais**: Brasília: MEC/SEF, 1997.

COSTA, Eliezer Arantes da. Motivações para a Estratégia. In: \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2007. Cap. 1, p. 7-18.

CANDAU, Vera Maria (org.) **Magistério**: construção cotidiana. 6 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: vozes, 2008. In: STAHE, Marimar. **Formação de professores para uso das novas tecnologias de comunicação e informação**. p. 292-371.

DOMENCIANO, Jaqueline Ferreira. **Tecnologias móveis na educação**: estudo em duas experiências na educação à distância. Universidade de São Carlos, São Paulo, 2015, 106 f. Dissertação (Mestrado em educação).

**Diário Oficial do Município, Prefeitura Municipal de Paulo Afonso**, 23 de junho de 2015, Ano VII, Nº 1431, Gestor Anilton Bastos Pereira/ Secretário – Governo / Editor – Ass. Comunicação Paulo Afonso, BA Certificação Digital: WWYFCBGVTGHQ4WB5FO. Disponível em: <[www.pauloafonso.ba.io.org.br/diarioOficial/download/587/1431/0](http://www.pauloafonso.ba.io.org.br/diarioOficial/download/587/1431/0)> acessado em: 24/09/2017.

EDUCERE, XII Congresso Nacional de Educação, PUC Paraná, 2015.

FARRETE, Anne Alilma Silva Souza. Sala de aula virtual: análise de um espaço vivido na EAD, In: FRANÇA, Lilian C. Monteiro. **Educação à distância**: ambientes virtuais, TIC e universidades abertas, Aracaju: Criação, 2010. Disponível em <[http://www.academia.edu/11885283/Educa%C3%A7%C3%A3o\\_a\\_dist%C3%A2ncia\\_ambientes\\_virtuais\\_TIC\\_e\\_universidades\\_abertas](http://www.academia.edu/11885283/Educa%C3%A7%C3%A3o_a_dist%C3%A2ncia_ambientes_virtuais_TIC_e_universidades_abertas)> acessado em: 27/09/2017.

MINTZBERG, Henry. The manager's job: Folklore and fact. **Harvard Business Review**, Watertown, Massachusetts, Mar. /Abr., p. 163-176, 1990 (traduzido).



MORAN, Manuel José (Org.) **Novas Tecnologias e mediação pedagógica**, 21 ed. rev. Campinas SP: Papirus, 2013.

NÓVOA, António (Org.) **Profissão professor**, 2 ed. Porto Portugal, editora Porto, 1999.

**Plataforma PORVIR**. Disponível em <[www.escoladigital.org.br/](http://www.escoladigital.org.br/)> Acesso em: 25/09/2017.

SILVA, Góes; CÁRIA, Neide Pena. **A Inserção do empreendedorismo na educação Básica Grupo de Trabalho – Políticas Públicas, Avaliação e Gestão da Educação Básica**.

VIGOTSKY, Lev Semenovich, 1896-1934, **Psicologia pedagógica**, L. S. Vygotsky; tradução do russo e introdução de Paulo Bezerra. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

ZAMPIER, Maria Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cadernos EBAPE, BR, v.9, Edição Especial, Artigo 6, Rio de Janeiro, jul.2011.