

**UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO**

**Produto Educacional**

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

**Nei Domiciano da Silva**

**TRÊS CORAÇÕES - MG**

**2022**

**UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE**

**Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino**

**Nei Domiciano da Silva**

**Produto Educacional**

Curso de Qualificação Profissional

para a prática do intraempreendedorismo na Educação Básica

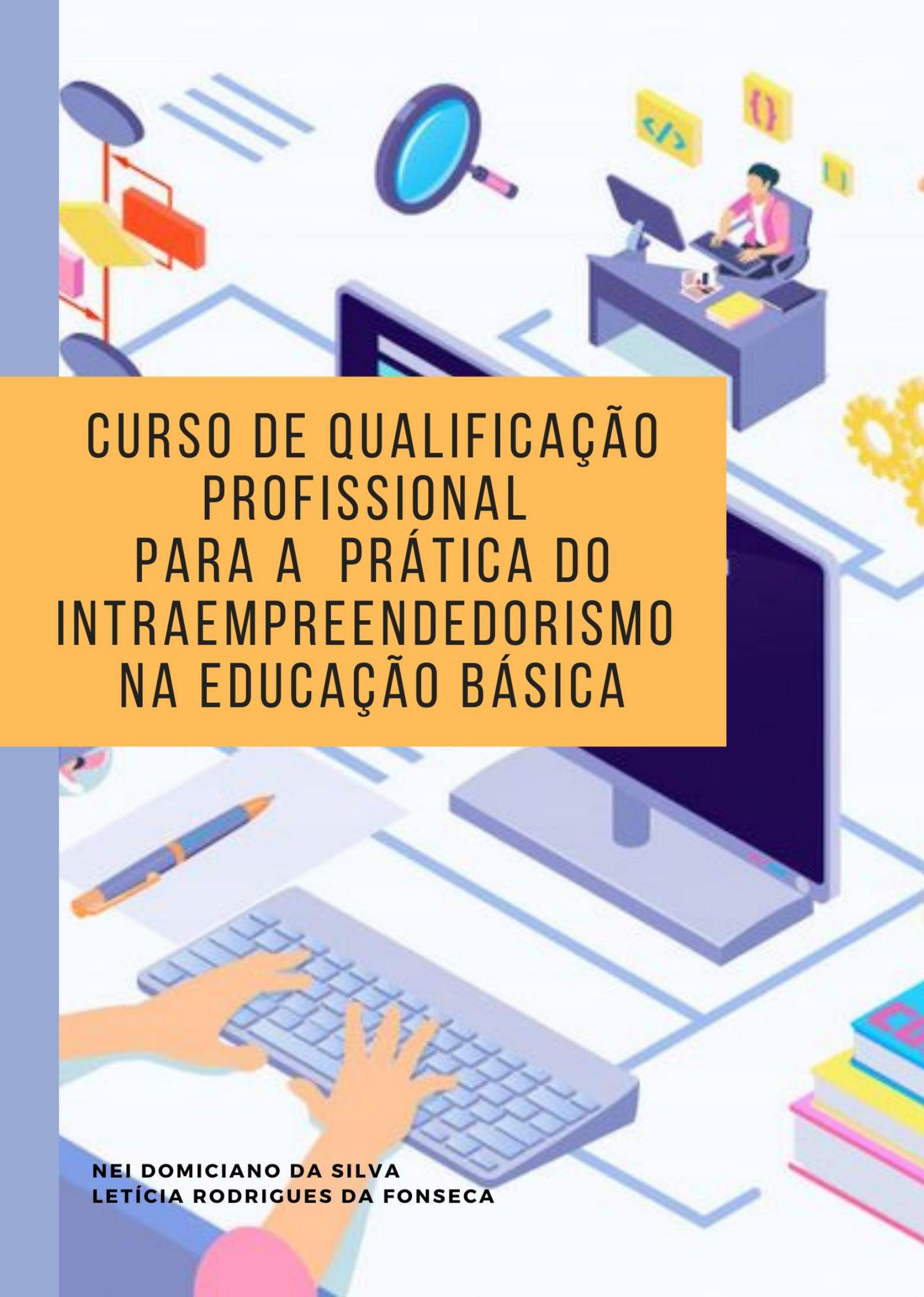
Produto Técnico/Tecnológico apresentado à Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Gestão, Planejamento e Ensino.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leticia Rodrigues da Fonseca

**TRÊS CORAÇÕES MG**

**2022**



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

**NEI DOMICIANO DA SILVA  
LETÍCIA RODRIGUES DA FONSECA**



## FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO EDUCACIONAL

### IDENTIFICAÇÃO DO PTT

#### Dados básicos

Nome do(a) Mestrando(a): Nei Domiciano da Silva

Título do Produto Técnico/Tecnológico (PTT): Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica

Data da banca: 25 de março de 2022

Possui autorização do Comitê de ética (CEP)? ( x ) Sim ( ) Não

#### Público destinado

- ( x ) Professores da educação básica  
( ) Estudantes do ensino fundamental  
( ) Estudantes do ensino médio  
( ) Gestores escolares  
( ) Gestores municipais de educação

#### Tipo de produto educacional

- ( ) Sequência didática  
( x ) Material didático  
( ) Vídeos  
( ) Páginas na internet  
( ) Jogos pedagógicos digitais  
( ) Processos de gestão escolar  
( ) Processos de gestão de pessoas nas escolas  
( ) Projetos de gestão para a escola e/ou para escola/comunidade  
( ) Outros - Descrever:
- 
- 
- 

Possui URL?

( ) Sim ( x ) Não

Se sim, qual:

Vincula-se à temática da dissertação?

( x ) Sim ( ) Não

Vincula-se ao projeto de pesquisa e à linha de pesquisa?

( x ) Sim ( ) Não

#### Elementos constitutivos do PTT

- a. Possui sumário? ( x ) Sim ( ) Não  
b. Possui orientações ao professor? ( x ) Sim ( ) Não  
c. Possui orientações ao estudante? ( x ) Sim ( ) Não  
d. Possui objetivos/finalidades claros? ( x ) Sim ( ) Não  
e. Possui metodologia específica do PTT? ( x ) Sim ( ) Não  
f. Possui referências? ( x ) Sim ( ) Não



- g. Possui layout adequado à solução do problema da dissertação? ( x ) Sim ( ) Não  
h. Possui ilustrações adequadas? ( x ) Sim ( ) Não

### Aplicação do PTT

- a. Foi aplicado? ( x ) Sim ( ) Não  
Se sim, onde? Escola Estadual Virgília Paschoal  
b. Pode ser aplicado em outros contextos de ensino? ( x ) Sim ( ) Não  
c. O produto foi aplicado em que condição? Como um curso de qualificação profissional.  
d. A aplicação do produto envolveu:  
( ) Alunos do ensino fundamental  
( ) Alunos do ensino médio  
( x ) Professores do ensino básico  
( ) Professores do ensino superior  
( x ) Diretores de escola  
( x ) Coordenadores pedagógicos  
(...) Outros membros da comunidade escolar  
(...) Gestão escolar municipal

### MEMBROS DA BANCA

Presidente: Letícia Rodrigues da Fonseca - Centro Universitário Vale do Rio Verde  
Membro 01: Túlio Silva Sene - Centro Universitário Vale do Rio Verde  
Membro 02: Marcelo Ribeiro Silva (UFMS)

O produto educacional foi considerado:

- ( x ) Aprovado  
( ) Aprovado com modificações  
( ) Reprovado

**Nota atribuída pela banca ao PTT\*: 26**  
**Classificação do PTT no Qualis Edu 2**

\*Atribuição da nota, vide ficha em anexo neste mesmo documento

Três Corações, 25 de março de 2022

\_\_\_\_\_  
Presidente

\_\_\_\_\_  
Membro da banca

\_\_\_\_\_  
Membro da banca

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação das ações e competências empreendedoras .....	15
Quadro 2 - Características dos Intraempreendedores .....	22
Quadro 3 - Atitude Mental Criativa. ....	32
Quadro 4 - Autoavaliação do Potencial Criativo (Parte I).....	36
Quadro 5 - Autoavaliação do Potencial Criativo (Parte II).....	37
Quadro 6 - Maneiras para estimular a criatividade em um profissional intraempreendedor.....	41
Quadro 7 - Características intraempreendedoras .....	46
Quadro 8 - Outras características intraempreendedoras.....	47
Quadro 9 - Atitudes mentais criativas.....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Mental sobre Letramento e Alfabetização .....	35
Figura 2 - Ponto negro em uma folha .....	41

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO.....	9
1 INTRODUÇÃO .....	10
1.1 Área de aplicação.....	12
1.2 Objetivos de aprendizagem:.....	12
1.3 Carga horária:.....	12
PLANO DE AULA - MÓDULO I.....	13
MÓDULO I.....	15
COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO .....	15
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM .....	23
PLANO DE AULA - MÓDULO II.....	24
MÓDULO II .....	25
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR .....	25
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM .....	28
PLANO DE AULA - MÓDULO III.....	29
MÓDULO III.....	31
CARACTERÍSTICAS E DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDOR NA ESCOLA .....	31
TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE.....	33
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM .....	36
PLANO DE AULA - MÓDULO IV.....	43
MÓDULO IV .....	45
CARACTERÍSTICAS DE UM AMBIENTE ESCOLAR QUE ESTIMULA O INTRAEMPREENDEDORISMO .....	45
EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM .....	50

<b>PLANO DE AULA - MÓDULO V .....</b>	<b>51</b>
<b>MÓDULO V.....</b>	<b>52</b>
<b>    COMPERÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS DOS PROFISSIONAIS DA     EDUCAÇÃO EMBASADAS EM AÇÕES.....</b>	<b>52</b>
<b>EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM .....</b>	<b>68</b>
<b>AVALIAÇÃO DO MATERIAL.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>71</b>

## APRESENTAÇÃO

Caro(a) profissional da educação,

Este produto educacional, desenvolvido como Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino da Universidade Vale do Rio Verde (UninCor) - *campus* Três Corações, tem como escopo oportunizar o acesso à informações relacionadas ao Curso de Qualificação Profissional para a **prática do intraempreendedorismo na Educação Básica**.

Nosso material está dividido em **cinco módulos temáticos e práticos**, nos quais são apresentados os fundamentos que permitirão a você, docente, técnico-administrativo ou gestor educacional, **compreender os propósitos e a importância da prática do intraempreendedorismo no ambiente escolar de Educação Básica**.

Espera-se que, por meio deste **curso** de qualificação, possamos contribuir para a disseminação de conceitos sobre **empreendedorismo** e **intraempreendedorismo** tornando-os uma realidade nas instituições de ensino básico em que você atua. Além disso, esperamos que este material venha a servir como uma ferramenta para **despertar e motivar** a construção dessas ideias inovadoras, auxiliando na formação de cidadãos críticos, autônomos, transformadores e empreendedores, que busquem o crescimento coletivo, por meio de suas ações integradas e comunitárias

Bons estudos!

---

# CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

## MÓDULO I

COMPREENDENDO OS CONCEITOS  
DE EMPREENDEDORISMO E  
INTRAEMPREENDEDORISMO

## MÓDULO II

COMPORTAMENTO  
INTRAEMPREENDEDOR

## MÓDULO III

CARACTERÍSTICAS E  
DESENVOLVIMENTO DO  
INTRAEMPREENDEDORISMO NA  
ESCOLA

## MÓDULO IV

CARACTERÍSTICAS DE UM AMBIENTE  
ESCOLAR QUE ESTIMULA O  
INTRAEMPREENDEDORISMO

## MÓDULO V

COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS  
INTRAEMPREENDEDORES DA  
EDUCAÇÃO EMBASADAS EM AÇÕES



---

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

---

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no âmbito da educação, muitas pesquisas buscam compreender e analisar o comportamento dos professores em relação aos métodos de ensino adotados. Essa ação é devido ao pressuposto de que esses métodos pouco contribuem para a efetiva aprendizagem de seus alunos, 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.

Para Freire (2003), a postura do docente como mediador em um processo que priorize a aprendizagem significativa possibilita aos aprendizes oportunidades de aplicar seus conhecimentos no cotidiano e, acima de tudo, de torná-los atores principais no processo de aprender. Isso permite a análise, a reflexão e, até mesmo, a contestação de situações, o que contribui para a construção de conhecimentos essenciais que serão aplicados no âmbito pessoal e profissional.

A aprendizagem deve ser percebida como um processo contínuo de formação do indivíduo para lidar com situações presentes nos ambientes dinâmicos em que está inserido, os quais são caracterizados por mudanças frequentes e problemas desafiadores que necessitam de solução. Logo, ela não pode ser vista como um processo de mera memorização de conteúdos, mas, sobretudo, como possibilidades 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.

Tornar o processo de aprendizagem significativo ao aluno exigirá do professor a revisão da sua prática pedagógica e de suas atribuições com o auxílio da criatividade e da inovação, objetivando priorizar, no processo educativo, o “ato de aprender” em vez do “ato de ensinar”.

Destaca-se, portanto, a importância de o docente desenvolver determinadas competências empreendedoras que lhe permitirão atender a este propósito. Entre elas, cita-se 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). Essas 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).

Considerando que é preciso promover uma gestão empreendedora nas Instituições de Ensino e que, para isso, o educador precisará adquirir determinadas competências e habilidades para a efetivação deste processo, este estudo possui como objetivo principal, 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.

Acrescenta-se que a gestão intraempreendedora em uma unidade escolar deverá envolver todos os colaboradores e perpassar por todos os departamentos da Instituição de Ensino, inclusive, na sala de aula.

---

### **1.1 Área de aplicação**

Aplica-se aos profissionais que atuam nas Instituições de Ensino Básico.

### **1.2 Objetivos de aprendizagem:**

Promover a formação dos profissionais da educação nos temas relacionados à cultura empreendedora, demonstrando os impactos no processo ensino-aprendizagem;

Aprofundar os conhecimentos dos participantes acerca dos termos empreendedorismo e intraempreendedorismo.

### **1.3 Carga horária:**

20 horas.

---

# PLANO DE AULA - MÓDULO I

## COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

### 1. Objetivos de Aprendizagem

Desenvolver nos profissionais da educação básica o empoderamento, atitudes e mentalidade intraempreendedoras, para que possam encontrar soluções para os mais diversos desafios e problemas no âmbito escolar.

### 2. Competências desejáveis

Comunicação, trabalho em equipe, liderança, planejamento, inovação, gestão administrativa, maturidade emocional e aprendizagem empreendedora.

### 3. Conteúdo Programático

- 3.1. Conceitos de Empreendedorismo;
- 3.2. Ações e Competências Empreendedoras;
- 3.3. Tipos de Empreendedores;
- 3.4. Noções de Intraempreendedorismo;
- 3.5. Características Empreendedoras.



#### 4. Métodos

Este módulo terá início com a utilização do *brainstorming*, por se tratar de uma técnica que auxilia a organizar ideias e percepções sobre determinado tema. O objetivo será o de identificar os conhecimentos prévios dos participantes em relação aos conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo.

Ao trabalhar essa temática, o facilitador pretende trazer à tona o conhecimento prévio dos participantes para, a seguir, desenvolver um mapa mental e, a partir dele, alinhar as características intraempreendedoras objetivando organizar o conteúdo e facilitar associações entre as informações destacadas.



## COMPREENDENDO OS CONCEITOS DE 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 1, 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.
Dauids (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. 07 - 08).

O Quadro 1, acima, evidencia diversas competências voltadas para a ação empreendedora.

Lenzi e Santiago (2010, p. 09), 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.

O termo *intraempreendedor* (tradução do Inglês - *intrapreneur*) foi cunhado por Pinchot (1989) para designar o “empreendedor interno”. São aqueles que, a partir de uma ideia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-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.

A inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer.

O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. ... Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços (PINCHOT III, 1989, p. XX).

Para Dornelas (2003, p. 18) “[...] 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”. Outro fator diferenciador do *intraempreendedor* é não se ater somente com que foi requerido, ele vai além das suas tarefas delegadas ele busca sempre algo novo, ou seja, cria e inova. Entende-se que este estilo profissional é motivado tanto pela

liberdade de ação quanto pelo acesso aos recursos organizacionais, mas sensível às recompensas organizacionais. Quanto às atividades, ele pode delegá-las, mas também se envolve quando necessário. No que se refere à competência ele é parecido com o empreendedor, mas utiliza certa habilidade política. Ele se interessa por tudo o que acontece dentro e fora da empresa e compreende as necessidades do mercado (DOLABELA, 1999).

Quadro 2 - Características dos Intraempreendedores

<b>Motivos Principais</b>	Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento.
<b>Orientação quanto ao tempo</b>	Metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas corporativos ou autoimpostos.
<b>Ação</b>	Põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário fazem o que deve ser feito.
<b>Habilidades</b>	Muito semelhantes aos empreendedores, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessitam de ajuda neste aspecto.
<b>Coragem e Destino</b>	Autoconfiantes e corajosos. Muitos são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo.
<b>Atenção</b>	Tanto dentro como fora. Vendem aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focalizam os clientes.
<b>Risco</b>	Gostam de riscos moderados. Em geral não temem ser demitidos, portanto, veem pouco risco pessoal.
<b>Pesquisa de Mercado</b>	Fazem sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como os empreendedores.

Fonte: Adaptado de Pinchot III, 1989.



## PLANO DE AULA - MÓDULO II

### COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

#### 1. Objetivos de Aprendizagem

Permitir ao professor encontrar dentro da própria escola oportunidades de empreender através da criatividade e inovação, contribuindo para a mudança e crescimento da instituição de ensino.

#### 2. Competências desejáveis

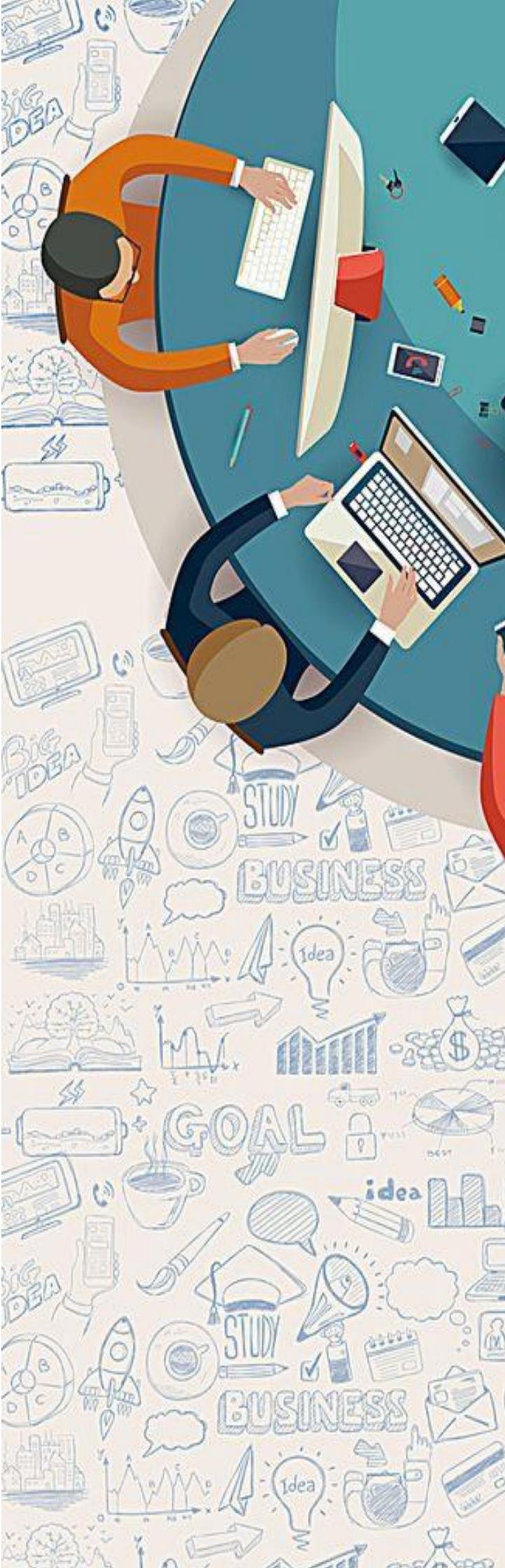
Alto nível de comprometimento e compromisso com a escola, liberdade de ação, o reconhecimento de oportunidades, assumir riscos e ter ideias inovadoras.

#### 3. Conteúdo Programático

Fundamentos do Intraempreendedorismo.

#### 4. Métodos

Para facilitar a compreensão dos participantes, serão propostos exercícios baseados em problemas reais vivenciados em sala de aula.



## COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

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, conseqüentemente, obter lucratividade e sustentabilidade do negócio. Neste cenário, temos, ainda, os intraempreendedores que almejam criar algo novo para o cliente e para o próprio empreendedor, sendo obstinados em transformar uma ideia em realidade, e não se atendo somente ao que foi requerido, indo além das tarefas delegadas com o intuito de inovar. Para Dornelas (2003, p.18) “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”.

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).

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. Para Guilhon e Rocha (1999), por exemplo, 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. 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.

Já, para Pinchot (1989, p. 50):

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.

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. 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).

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

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, envolvendo toda a comunidade escolar e oferecendo-lhes oportunidades e recursos que permitam tomar decisões com maior assertividade (LIBÂNEO, 1990).

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.



## PLANO DE AULA - MÓDULO III

### CARACTERÍSTICAS E DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

#### 1. Objetivos de Aprendizagem

Compreender as necessidades que as escolas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, buscando ainda saber quais são as características intraempreendedoras que estão presentes nos seus funcionários e que podem corroborar para o sucesso tornando-se uma vantagem competitiva da escola.

#### 2. Competências desejáveis

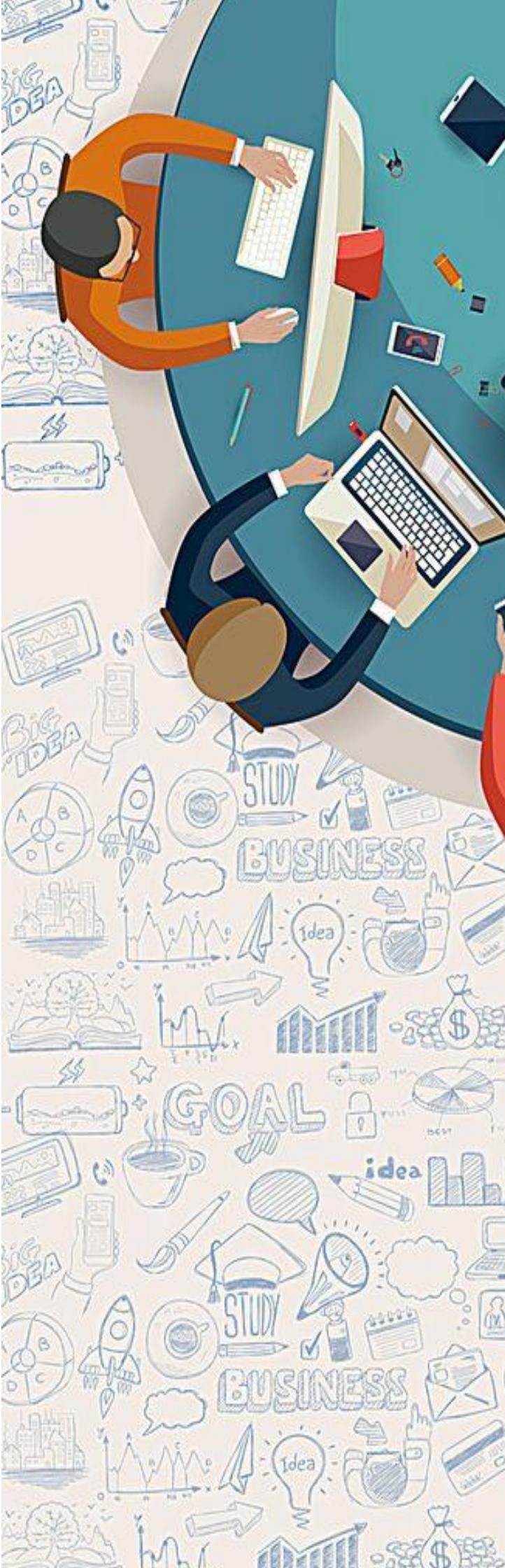
Atuar em prol da competitividade da escola, desenvolver a capacidade de criar e inovar, promover mudanças conceituais, procedimentais e atitudinais.

#### 3. Conteúdo Programático

3.1. Características intraempreendedoras na escola.

3.2. Atitudes mentais essenciais ao pensamento criativo.

3.3. Técnicas para desenvolver a criatividade.





## CARACTERÍSTICAS E DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDOR 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”. Para Hashimoto, “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 a possibilidade de fracassar” (DORNELAS, 2003, p. 16).

O intraempreendedor precisa **redescobrir** a **curiosidade** e a **criatividade**. Você pode até achar difícil, mas não é. Nascemos criativos e com o passar do tempo vamos nos tornando preconceituosos e acreditando em tabus como: nada pode, tudo já foi criado... e costuma-se pensar **“o que os outros**

**vão pensar das minhas ideias?”** E desta forma, vamos permitindo que nossa criatividade se defina.

Algumas atitudes mentais são essenciais para o pensamento criativo, conforme detalhado no Quadro 3:

Quadro 3 - Atitude Mental Criativa.

ATITUDE MENTAL	COMENTÁRIOS
Conhecimento	Ter domínio de informações contribui para relacionar coisas entre 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: <i>Como posso superar isto?</i>
Descontentamento	Percepções do que está errado em seu ambiente, mas tenha uma atitude positiva a respeito desta percepção.
Flexibilidade	Habilidade de perceber e aceitar várias alternativas para solucionar um problema, combinando ideias/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 facilmente dos objetivos e persistir na busca de soluções, mesmo que em caminhos longos 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 Holyok & Thagard (1995, p.150-151)

## TÉCNICAS PARA DESENVOLVER A CRIATIVIDADE

### Brainstorming

É uma ferramenta para a geração de novas ideias, conceitos e soluções sobre qualquer assunto ou tópico em um ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação. É útil quando se deseja gerar, em curto prazo, uma grande quantidade de soluções sobre um assunto a ser resolvido.

### Dinâmica de Grupo

Faz vivenciar situações análogas (semelhantes) às do dia a dia de trabalho, e é um procedimento que poderá ajudar na mudança de comportamento. É fundamental para o desenvolvimento e a mudança do comportamento individual e conseqüentemente organizacional (escola).

### Aprendizagem Baseada em Problemas (*Problem Based Learning* – PBL)

A aprendizagem baseada em problemas surgiu no final da década de 1960, na Universidade de McMaster, Canadá, no ensino de medicina, buscando superar o distanciamento do ensino em relação aos contextos profissionais reais (Freitas, 2012). A Aprendizagem Baseada em Problemas – ABP ou PBL (*Problem Based Learning*), uma sigla utilizada com frequência em países latino americanos,

é vista como uma metodologia de ensino, que prioriza o aprendizado autodirigido, centrado no estudante, de forma colaborativa, a partir de problemas formulados pelos professores (Zompero *et al.*, 2019).

O método da Aprendizagem Baseada em Problemas tem como propósito tornar o aluno capaz de construir o aprendizado ***conceitual, procedimental e atitudinal*** por meio de problemas propostos.

### Questionário de Suposições

Trata-se de um processo de questionar a validade das regras, procedimentos, situações, informações ou comportamentos assumidos como verdadeiros e incontestáveis. Peça para que as pessoas examinem a situação estudada com a mente aberta e pergunte:

- Quais são as suposições que nós fizemos a respeito de um determinado assunto?
- O que nos parece tão óbvio que normalmente não pensaríamos em questionar?

Podemos citar, a exemplo, as práticas de um processo de inclusão, que pensam somente nos meios de ofertar condições de acesso a todos na educação, mas, questionar quais circunstâncias leva este aluno a permanecer na escola e receber de fato uma educação de qualidade, garantindo-lhes liberdade, justiça social, pluralidade, solidariedade e sustentabilidade, cuja finalidade é o pleno desenvolvimento destes sujeitos, nas dimensões individual e social de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, comprometidos com a transformação social.

## Listagem de Atributos

É uma técnica que:

- Escolhe uma entidade que pode ser objeto, sistema ou projeto;
- Identifica e caracteriza seus diversos atributos;
- Identifica os variados valores que esses atributos podem assumir;
- Combina esses atributos para encontrar novas formas à entidade.

## Mapa Mental

É um diagrama utilizado para representar palavras, ideias, tarefas ou outros itens relacionados a um conceito central e dispostos radialmente ao redor dele. É um diagrama que representa conexões entre porções de informação sobre um tema ou tarefa.

Figura 1 - Mapa Mental sobre Letramento e Alfabetização



Fonte: SOARES, M. Alfabetização e Letramento (2017).



## EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM

### 1. Leia o enunciado e faça o que se pede:

Considerando o que foi abordado neste módulo sobre criatividade, apresentamos um questionário que ajudará você a identificar alguma predisposição ao Potencial Criativo, que se trata de uma das competências do profissional intraempreendedor.

Tente responder com a maior sinceridade e veja o resultado no final. São dois questionários e a tabulação segue após os quadros.

Esta atividade permitirá que você identifique suas potencialidades quanto ao seu nível criativo; e possibilitará, 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.

#### COMO RESPONDER OS QUESTIONÁRIOS?

Dê uma nota de 0 a 10, sendo 10 para a frase que for absolutamente **ADEQUADA** a você e zero se, no seu caso, ela for totalmente **FALSA**. Notas intermediárias (1 a 9) para verdades **PARCIAIS**.

Quadro 4 - Autoavaliação do Potencial Criativo (Parte I)

FRASES	NOTAS I
Curiosidade é uma característica minha; quero saber de tudo.	
Geralmente, acho uma “saída” diferente para os mais diversos problemas, em casa, no trabalho, na rua...	
Consigo mudar de opinião (de verdade) durante uma discussão.	
Sinto prazer em ir aonde eu nunca fui: novos locais de férias, restaurantes desconhecidos, casa de novos amigos etc.	
Curto brincadeiras, trocadilhos, filmes <i>non sense</i> (fogem do comum), programas humorísticos e reality shows, adoro caricaturas e piadas.	
Não faço restrições a tipos “diferentes” de pessoas.	
Gosto de poesia, flores, pinturas, paisagens.	

Não acredito com convicção em nada, acho que tudo “depende”.	
Não tenho um <i>hobby</i> exclusivo, gosto de muitas coisas.	
Gosto da arte da Bienal e da música de vanguarda.	
Faço o que me dá na telha, sem ligar muito para os outros.	
Aprecio-me incondicionalmente, do jeito que sou.	
Sou de “sacar” rapidamente, quase nunca tenho “brancos”.	
Sempre levo adiante minhas ideias e projetos.	
Tenho muitos palpites intuitivos e costumo segui-los.	
<b>Total das Notas I</b>	

Fonte: Predebon (2003, p. 42).

Quadro 5 - Autoavaliação do Potencial Criativo (Parte II)

FRASES	NOTAS II
Tenho convicções firmes, não costumo fazer concessões.	
Não sou de provar comidas diferentes.	
Prefiro dramas à comédias e não sou fã de anedotas.	
Tenho pouco interesse por assuntos fora do meu dia a dia.	
Começo muitas coisas e termino poucas.	
Acho difícil desculpar procedimentos inadequados dos outros.	
Sei que sou uma pessoa imperfeita e isto me incomoda.	
Tenho vários tipos de medos: do erro, do ridículo etc.	
Minhas soluções são sempre racionais, obedecendo à lógica.	
Evito conversar com pessoas que não pensam como eu.	
Não dou boas respostas na hora, elas me ocorrem depois.	
Tenho facilidade de acreditar no que leio ou ouço.	
Não gosto de quadros modernos, prefiro os acadêmicos.	
Interesso-me bastante por um esporte, e só por ele.	
Acho muito bom corresponder às expectativas dos outros.	
<b>Total das Notas II</b>	

Fonte: Predebon (2003, p.43).

### ORIENTAÇÕES PARA TABULAR OS QUADROS 4 E 5

- Após realizar o teste, faça as somas das Notas I e II.
- Reduza da soma da Parte I a soma da Parte II (Nota I – Nota II).
- A diferença pode ser positiva ou negativa. Confira os Escores abaixo.

- **ESCORES NEGATIVOS:** Revelam um comportamento pouco favorável ao aproveitamento do potencial criativo. Devem ser considerados não como “*errados*”, mas como indícios de que talvez você tenha um **caminho** trabalhoso em direção à **criatividade**.
- **ESCORES POSITIVOS:** Revelam que você terá facilidade para desenvolver no campo da **criatividade**. A média mais comum encontrada gira em torno de trinta pontos positivos.

### OBSERVAÇÕES

- Estes questionários possibilitarão a você, avaliar se possui alguma predisposição favorável para desenvolver uma característica intraempreendedora, como o “potencial criativo”, e serve apenas como um instrumento de análise.
- Esta atividade propõe a conectividade do participante com o seu potencial criativo. Para o profissional da educação intraempreendedor que é levado a lidar com as adversidades da sala de aula, como indisciplina, dificuldade de aprendizagem, pressão para cumprir com os conteúdos além da falta de apoio familiar e da própria equipe escolar corroboram para que esta capacidade seja relegada ao segundo plano.
- O resultado obtido com este teste não é um fator determinante, mas, contribui para que o participante desenvolva novas aptidões intraempreendedoras como a criatividade.

**2. Propor uma atividade de *Brainstorming* para discutir uma situação problema da escola com o intuito de construir uma solução mais assertiva por meio das contribuições pessoais de cada participante.**

#### **PASSO A PASSO PARA REALIZAR A ATIVIDADE:**

1. Criar uma situação problema: Vamos usar, como exemplo, as aulas pós pandemia.

O retorno às aulas pós pandemia exigirá tanto dos alunos quanto dos profissionais da educação uma nova postura, a de “aprender a aprender”.

Exponha como você, assumindo um comportamento intraempreendedor, poderá contribuir para que os impactos deste retorno sejam minimizados para ambos?

2. Reunir os participantes em círculo;

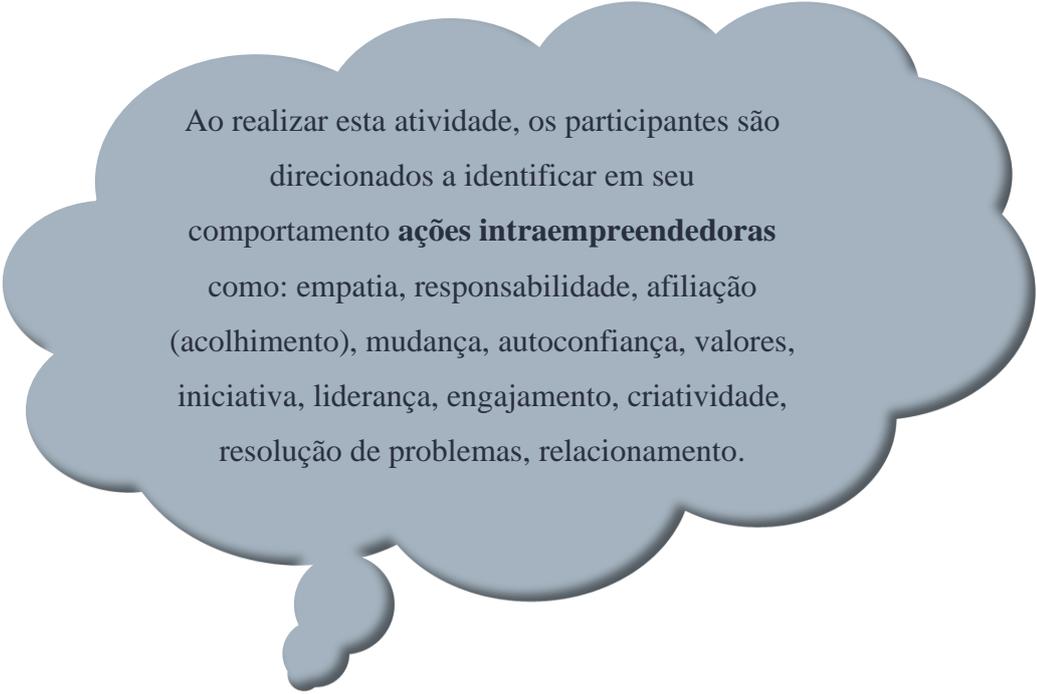
3. Explicar detalhadamente a técnica do Brainstorming;

4. Expor a situação problema;

5. Convidar os participantes a expor as suas ideias a respeito do tema;

6. Compilar as ideias por meio do mapa mental que resuma os possíveis caminhos para a solução do problema apresentado;

7. Apresentar os resultados da compilação à plenária para a discussão e aprovação da proposta adequada.



Ao realizar esta atividade, os participantes são direcionados a identificar em seu comportamento **ações intraempreendedoras** como: empatia, responsabilidade, afiliação (acolhimento), mudança, autoconfiança, valores, iniciativa, liderança, engajamento, criatividade, resolução de problemas, relacionamento.

### **3. Dinâmica de Grupo: Vamos Exercitar nossa criatividade?**

Criatividade não é meramente uma questão de técnica e habilidade, é sobretudo, de atitude mental no trato de problemas e ideias. Muitas vezes, as barreiras que impomos à nós mesmos, geradas por pressões da sociedade, cultura ou grupo a que pertencemos, afetam o nosso poder criativo

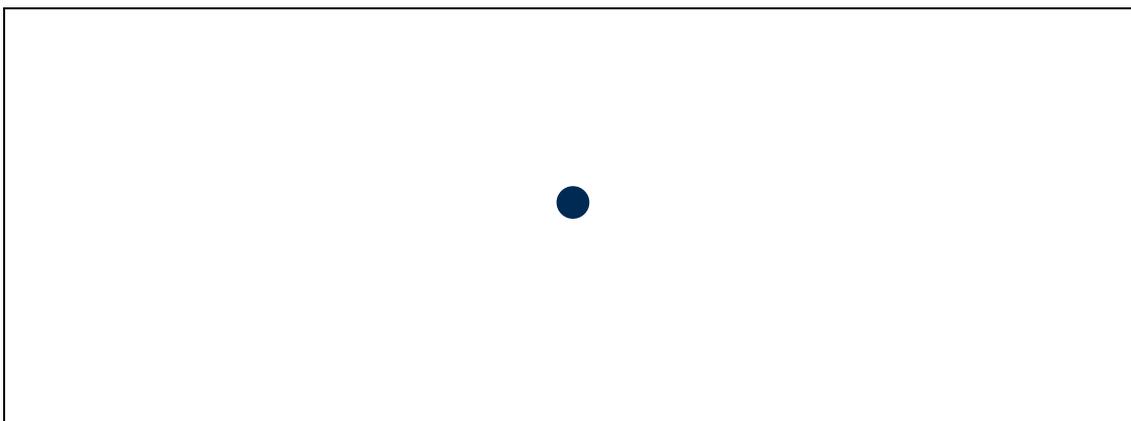
Há, também, alguns organizacionais e pessoais que impedem ou dificultam ao profissional intraempreendedor o desenvolvimento da criatividade. Por exemplo os bloqueios organizacionais são: Estruturais, Sociais e Políticos, Processuais e de Recursos.

Quanto aos bloqueios pessoais pode-se citar: Atitude, culturais, ambientais, comunicação, emocionais e percepção.

#### **PASSO A PASSO PARA REALIZAR A ATIVIDADE:**

1. Solicite aos participantes se organizarem em círculo;
2. Distribua a todos a folha com a imagem do ponto preto;
3. Oriente os participantes observarem por alguns instantes a imagem;
4. Peça a um voluntário que inicie a exposição acerca do que ele visualizou na folha;
5. Após a explanação de todos os presentes o facilitador deve apresentar o objetivo da dinâmica, que se baseia em 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 está inserido. Muitas vezes, as barreiras que impomos à nós mesmos, geradas por pressões da sociedade.

Figura 2 - Ponto negro em uma folha



Fonte: O autor

### O QUE PODEMOS APRENDER NESTA ATIVIDADE?

Que a criatividade faz parte da natureza humana e, com estímulo certo, o profissional intraempreendedor pode desenvolvê-la.

Para contribuir neste processo apresentamos no Quadro 6, abaixo, algumas das muitas maneiras para estimular a criatividade em um profissional intraempreendedor:

Quadro 6 - Maneiras para estimular a criatividade em um profissional intraempreendedor

<b>AÇÃO</b>	<b>COMO DESENVOLVER</b>
Experimentar	Permitir experiências, estar disposto a fazer o novo.
Ouvir e observar	Gostar de ouvir as pessoas e observar o ambiente.
Gostar de problemas	Estar disposto e animado para resolver desafios.
Aceitar riscos	Enfrentar, desafiar, estar disposto a arriscar.
Compreender e depois julgar	Tomar conhecimento, avaliar a situação e depois julgar.
Ser condescendente consigo	Permitir cometer erros, não se punir severamente.
Colocar as ideias em ação	Agir, efetivar seus projetos, não protelar em demasia.
Desenvolver a curiosidade	Não se contentar com uma única possibilidade.
Fantasiar	Imaginar, criar cenários, ampliar a visão.
Perguntar	Não ter medo de fazer perguntas.
Permitir o irracional	Quebrar paradigmas, sair do convencional.

Trabalhar e se dedicar	Trabalho e dedicação são fortes aliados para a criação.
Usar o tempo com sabedoria	Aproveitar o tempo para ampliar seu conhecimento.

Fonte: Adaptado de Araújo (2001).

Quando crianças, somos muito mais criativos. Se eu apresentasse este mesmo desenho à eles, e os perguntasse o que estavam vendo diriam provavelmente que se trata de: um inseto, uma mancha de chocolate, um personagem de desenho animado, e outras tantas coisas.

### **E vocês... o que viram???**

Perceba a diferença entre os adultos: temos vergonha de imaginar, “pagar mico”, o que definitivamente inibe nossa criatividade.





## **CARACTERÍSTICAS DE UM AMBIENTE ESCOLAR QUE ESTIMULA O INTRAEMPREENDEDORISMO**

A transformação e difusão da cultura intraempreendedora 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 7, a seguir, permite uma melhor visualização dessas características, sistematizadas de acordo com o pensamento dos autores.

Quadro 7 - 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 Pellmann (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 Pellmann (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/ <i>empowerment</i> .	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); Fillion (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).
Sentido 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, apresentam-se a seguintes descrições conforme Pinchot III (1989) e Dornelas (2008):

Quadro 8 - 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, 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 em que todos estão fragilizados e sedentos por acolhimento).



## PLANO DE AULA - MÓDULO V

### COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO EMBASADAS EM AÇÕES

#### 1. Objetivos de Aprendizagem

Potencializar a postura pessoal e profissional do professor intraempreendedor, permitindo-lhe tomar decisões embasadas em ações e, sobretudo, desenvolver a capacidade de arriscar-se, possuir espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças.

#### 2. Competências desejáveis

Estimular a vocação intraempreendedora, planejamento, estratégia, criatividade, inovação, qualidade, liderança, tomada de decisão, propósito, comunicação, empatia e resiliência.

#### 3. Conteúdo Programático

3.1. Competências Intraempreendedoras.

3.2. Competências Intraempreendedoras.

#### 4. Métodos

Serão utilizados como métodos de reforço à aprendizagem, a técnica da Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).



## COMPETÊNCIAS INTRAEMPREENDEDORAS DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO 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 Hisrich e Peters (2004), as competências e habilidades exigidas aos empreendedores e, conseqüentemente, 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 intraempreendedora

Os professores com ação intraempreendedora 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, Fillion (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 9 - Atitudes mentais criativas

<b>ATITUDE MENTAL</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
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).

No Quadro 9, 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 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:

- a) Que a liderança é uma habilidade rara, quando na verdade pode-se desenvolvê-la dentro dos contextos em que é necessária;
- b) 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;
- c) Que os líderes são necessariamente carismáticos, quando nem todos são, e isso nem sempre prejudica o seu papel de líder;
- d) Que a liderança existe apenas na alta hierarquia organizacional, quando os líderes são requeridos em todos os ambientes e níveis de qualquer organização;
- e) 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 (CHIAVENATO, 2006).

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 almeçados 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

Entre 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, sobretudo, 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 à 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 Boscaroli (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) compreendem 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 e como aponta Poletti e Dobbs (2007, p. 17) para muitos, a resiliência se torna “[...] a razão para se ter esperança”.



## EXERCÍCIO DE APRENDIZAGEM

A pandemia da Covid-19 e a necessidade do fechamento provisório das escolas teve grande impacto na educação e também acelerou a transição digital nas Escolas, trazendo a necessidade de repensar práticas pedagógicas para o futuro. A necessidade de distanciamento social durante a pandemia mostrou a importância da democratização do acesso à internet e trouxe à tona a necessidade de se pensar alternativas para modernizar o ensino no Brasil. Estima-se que a pandemia tenha acelerado a transformação digital nas escolas em até de 10 anos.

É muito provável que, por razões sanitárias ou climáticas, venhamos a enfrentar novos períodos nos quais as escolas precisarão ficar fechadas e o ensino híbrido precisa começar a fazer parte do cotidiano escolar. Mesmo em tempos de normalidade, a adoção do ensino híbrido amplia as experiências de aprendizagem, aproximando a educação formal a um cotidiano permeado pela tecnologia.

No entanto, não se trata apenas de dar acesso à internet e computadores aos estudantes, **mas de repensar a escola como um todo, reorganizar a sala de aula e realizar um novo planejamento pedagógico.** O modelo de ensino híbrido amplia o espaço de aprendizagem, que não está mais restrito às salas de aula. Combinando os espaços físicos da escola com os múltiplos espaços virtuais, o ensino híbrido permite que o aluno aprenda dentro e fora do espaço formal de ensino, de forma contínua e mais conectada à sua realidade cotidiana.

**Considerando este cenário, descreva como você pode contribuir por meio de determinadas ações intraempreendedoras, para repensar a escola a fim de sanar as deficiências de aprendizagem provenientes deste período.**

---

---

---

---

---

---

---





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ARAÚJO, Luís César G. **Tecnologias de Gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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.

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.

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

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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CONTE, A. L & DURSKY. G. R. **Qualidade**. Curitiba: FAE Business School/Associação Franciscana de Ensino Senho Bom Jesus, 2002.

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.

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.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FAJARDO Indinalva Nepomuceno; MINAYO, Maria Cecília de Souza; MOREIRA, Carlos Otávio Fiúza. Educação escolar e resiliência: política de educação e a prática docente em meios adversos. **Ensaio**: Aaval. 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/gpGpKSqZWVbwKxt9Smwvz5M/?format=pdf&lang=pt>> Acesso: 15 set. 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](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.

FREITAS, R.A.M.M. (2012). Ensino por problemas: uma abordagem para o desenvolvimento do aluno. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 403-418, abr./jun.

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](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7302.PDF)> Acesso: 20 ago. 2021.

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.. **Liderança sustentável**. Porto: Porto Editora, 2007.

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

- HISRICH, R. D. Empreendedorismo/Intraempreendedorismo. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 209- 222, 1990. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/1990-15947-001>> Acesso: 17 ago 2021.
- HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOLYOAK, K.; THAGARD, P. *Mental Leaps, Analogy in Creative Thought*. Massachusetts: 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.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- PEIXER, Cláudio Giovani. A ação de tomada de decisão. 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, 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](http://cepedgoias.com.br/edipe/ledipe/edipe.html)> Acesso: 25 ago 2021.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- POLETTI R.; DOBBS, B. **A resiliência: a arte de dar a volta por cima**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- PREDEBON, José. **Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 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.

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](http://cepedgoias.com.br/edipe/ledipe/edipe.html)> Acesso: 25 ago 2021.

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

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.

SOARES, M. **Alfabetização e Letramento**. São Paulo: Contexto, 2017

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.

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.

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

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

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

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.

ZOMPERO, A.F., Andrade, M.A.B.S.; Mastelari, T.B.; Vagula, E.. Ensino por investigação e aproximações com aprendizagem baseada em problemas. **Experiências em Ensino de Ciências**, v.16, n.3, 25, set./dez. 2019. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/7740>. Acesso em: 31 maio 2020.



## ANEXO 1: FICHA DE AVALIAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

IES: Centro Universitário Vale do Rio Verde

Discente: Nei Domiciano da Silva

Título da Dissertação/Tese: Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica

Título do Produto Técnico/Tecnológico: Curso de Qualificação Profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica

Orientador: Letícia Rodrigues da Fonseca

Coorientador (se houver): \_\_\_\_\_

### FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO/PROCESSO EDUCACIONAL (PTT)

Critério 1- Ter URL própria \_\_\_\_\_

DIMENSÕES AVALIADAS		CRITÉRIOS DO QUALIS EDU	NOTAS POSSÍVEIS	NOTA MÁXIMA	NOTA FINAL DO PTT
<b>Complexidade</b> - compreende-se como uma propriedade do PE relacionada às etapas de elaboração, desenvolvimento e/ou validação do Produto Educacional. *Mais de um item pode ser marcado.	(x) O PE é concebido a partir da observação e/ou da prática do profissional e está atrelado à questão de pesquisa da dissertação ou tese.	<b>DESENVOLVIMENTO</b> 1: baixa complexidade (apenas 1 item marcado pela banca de defesa); 2 pontos: média complexidade (apenas 2 itens marcados pela banca de defesa); 3 pontos: alta complexidade (3 ou mais itens marcados pela banca de defesa)	1, 2 ou 3	3	7
	(x) A metodologia apresenta clara e objetivamente a forma de aplicação e análise do PE.	<b>VALIDAÇÃO</b> 0 pontos: não validado; 1 ponto: validado por comitê ad hoc; 2 pontos: validado por órgão de fomento; 4 pontos: validado por banca de dissertação/tese;	0, 1, 2 ou 4	4	
<b>Registro:</b> O produto possui registro para acesso público?	( ) sim (x) não	<b>REGISTRO</b> 0 pontos: sem registro; 2 pontos: com registro em sistema de informações em âmbito nacional ou internacional. Exemplos: Creative Commons, ISBN, ISSN, ANCINE, Registro de software,	0 ou 2	2	0

#### 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

Caxambu: Rua Dr. Viotti, 134 - Centro - Caxambu/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



		Registro de Domínio, Certificado de Registro Autoral, Registro ou Averbação na Biblioteca Nacional, registros de patentes e marcas submetidos ao INPI, outros.			
<b>Impacto</b> – considera-se a forma como o PE foi utilizado e/ou aplicado nos sistemas educacionais, culturais, de saúde ou CT&I. É importante destacar se a demanda foi espontânea ou contratada.	( ) Protótipo/Piloto não utilizado no sistema relacionado à prática profissional do discente. (x) Protótipo/Piloto com aplicação no sistema Educacional no Sistema relacionado à prática profissional do discente.	<b>UTILIZAÇÃO/APLICAÇÃO NO SISTEMA</b> (educação/ saúde/cultura/ CT&I) 0 pontos: quando não utilizado (protótipo, por exemplo); 3 pontos: com aplicação no sistema local, municipal, estadual, nacional ou internacional.	0 ou 3	3	3
<b>Aplicabilidade</b> – relaciona-se ao potencial de facilidade de acesso e compartilhamento que o PTT possui, para que seja acessado e utilizado de forma integral e/ou parcial em diferentes sistemas.	( ) PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto, mas não foi aplicado durante a pesquisa. ( ) PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto e foi aplicado durante a pesquisa, exigível para o doutorado. (x) PE foi aplicado em diferentes ambientes/momentos e tem potencial de replicabilidade face à possibilidade de acesso e descrição.	<b>APLICABILIDADE</b> 1 ponto: aplicável; 3 pontos: aplicável e aplicado; 5 pontos: aplicável, aplicado e replicável	1, 3 ou 5	5	5
<b>Acesso</b> – relaciona-se à forma de acesso do PTT.	( ) PE sem acesso. ( ) PE com acesso via rede fechada. ( ) PE com acesso público e gratuito. (x) PE com acesso público e gratuito pela página do Programa. ( ) PE com acesso por Repositório institucional - nacional ou internacional - com acesso público e gratuito.	<b>ACESSO</b> 0 pontos: sem acesso; 1 ponto: acesso via rede fechada; 3 pontos: acesso por Portal nacional ou internacional, Youtube, Vimeo e outros com acesso público e gratuito; 4 pontos: acesso pela página do programa com acesso público e gratuito; 6 pontos: acesso em repositório institucional,	0, 1, 3, 4 ou 6	4	4

**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

**Caxambu:** Rua Dr. Viotti, 134 - Centro - Caxambu/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



		nacional ou internacional, com acesso público e gratuito (ex. Educapes)			
<b>Aderência</b> – compreende-se como a origem do PTT apresenta origens nas atividades oriundas das linhas e projetos de pesquisas do PPG em avaliação.	( ) Sem clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado. (x) Com clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado.	<b>ADERÊNCIA</b> 0 pontos = sem aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu; 2 pontos = com aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu	0 ou 2	2	2
<b>Inovação</b> – considera-se que o PTT é/foi criado a partir de algo novo ou da reflexão e modificação de algo já existente revisitado de forma inovadora e original.	(x) PE de alto teor inovador ( ) desenvolvimento com base em conhecimento inédito). ( ) PE com médio teor inovador (combinação e/ou compilação de conhecimentos pré-estabelecidos). ( ) PE com baixo teor inovador (adaptação de conhecimento(s) existente(s)).	<b>INOVAÇÃO</b> 1 ponto: baixo teor inovador; 3 pontos: médio teor inovador; 5 pontos: alto teor inovador	1, 3 ou 5	5	5

Pontuação total do PTT (0-30 pontos) 26

#### Extratos e tabela de conversão

Edu1	200	27 – 30	Avaliação de PTT – Edu 2
Edu2	120	23 – 26	
Edu3	80	15 - 22	
Edu4	40	5 – 14	
Edu5	10	1 – 4	
EduNC	----	-----	

Breve relato sobre a abrangência e/ou a replicabilidade do PE) Trata-se de um curso de qualificação profissional que poderá ser replicado em Instituições de Educação Básica públicas e privadas

#### 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

**Caxambu:** Rua Dr. Viotti, 134 - Centro - Caxambu/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



**Assinatura dos membros da banca:**

Presidente da banca: \_\_\_\_\_

Membros internos: \_\_\_\_\_

Membro externos: \_\_\_\_\_

Data da defesa: 25 de março de 2022