

GÊNESE E CONSTRUÇÃO DE UM MBA EM GESTÃO PARA DIRIGENTES ESCOLARES

Rio de Janeiro, 06/2011

Sandra R. H. Mariano - Universidade Federal Fluminense (UFF) –
sandramariano@empreendedorismo.uff.br

Joana D´Arc Machado Cerqueira - Serviço Social da Indústria (SESI)
joana.cerqueira@sesi.org.br

Setor Educacional – Educação Universitária

Nível Macro – Sistemas e Instituições de EAD

Nível Meso – Desenvolvimento Profissional e Apoio ao Corpo Docente

Nível Micro – Características de Aprendizes

Natureza do Trabalho - Descrição de Projeto em Andamento

Classe – Relato de Experiência Inovadora

RESUMO

Neste artigo apresentamos a gênese e construção de um MBA em Gestão, desenvolvido numa parceria universidade-indústria, objetivando contribuir para elevar a qualidade da gestão escolar no Brasil. Para compreender a dinâmica envolvida na sua construção foram realizadas entrevistas com os idealizadores e participantes do curso. A atuação conjunta das instituições, professores e gestores das escolas culminou em um MBA customizado para gestores escolares. Percebeu-se que os sujeitos, atores do processo, trabalharam em conjunto na construção de um curso levando em consideração importantes preceitos da dinâmica preconizada por Paulo Freire como a dialogicidade e consideração ao contexto.

Palavras-chave: gestor escolar; empreendedorismo; educação; MBA a distância, Ead.

Introdução

Em 2007, o Ministério da Educação (MEC) propôs um novo uso para os recursos do sistema da indústria, grupo formado por organizações como o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), entre outras, oriundos da arrecadação compulsória de 2,5% sobre a folha de salários. O objetivo do governo era aumentar os investimentos na área de educação por meio da gestão direta destes recursos. Após longos debates, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o MEC entraram em acordo e foi definido que o Sistema S passaria financiar um maior volume de mais vagas gratuitas na sua própria rede de ensino. (FONSECA, 2008; MEC, 2008)

Cumprindo também este acordo, a CNI, representada pelo Sistema S, decidiu investir de forma mais direta no campo da educação. Este artigo trata especificamente de uma iniciativa do SESI-RJ de oferecer uma formação gerencial para os administradores escolares, com ênfase na atitude empreendedora. O SESI-RJ estabeleceu uma parceria com o SESI Departamento Nacional, que aportou recursos e estrutura para a projeto, e com a Universidade Federal Fluminense (UFF) que contribuiu com o aporte acadêmico para a criação do Curso de Especialização em Gestão Empreendedora para Gestores de Organizações Escolares. O Curso, assim denominado ao longo do artigo para evitar repetições extensas e desnecessárias, foi elaborado de forma customizada para os diretores de escolas da rede pública do Rio de Janeiro e da própria rede SESI, considerando as suas necessidades.

Destacamos ainda que a construção do Curso se deu a partir de uma perspectiva freireana, ou seja, não se negou a ninguém o direito de ser educador-educando, ao contrário, exatamente porque a sua elaboração se deu de maneira dialógica, foi permitido a todos a tarefa de educar e educar-se. Isto é, tanto professores da rede pública do Rio de Janeiro e da Rede SESI, quanto professores da UFF e profissionais da FIRJAN e do próprio SESI foram co-partícipes do processo.

Gênese e construção – a formação do Curso sob a égide da perspectiva de Paulo Freire

Após os primeiros encontros entre as pessoas que se propuseram a concretizar e operacionalizar o Curso, a saber, professores da Universidade Federal Fluminense, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, gerentes da FIRJAN e do SESI, o que se decidiu foi que o professor da escola que, tradicionalmente, é alçado a gestor escolar não poderia ser submetido a um curso de gestão se este não contemplasse a sua realidade. Deste modo, o Curso não poderia ser construído se esse professor-gestor não fosse escutado de forma apropriada, de maneira que suas necessidades em termos de conhecimentos do processo de gestão fossem realmente consideradas no âmbito do Curso. A partir daí foi dado início ao processo de seleção das escolas que seriam visitadas e cujos gestores seriam entrevistados.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 30 gestores de escolas, agendadas a partir de uma amostra definida de acordo com a avaliação das escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um indicador criado pelo INEP em 2007 que representa a iniciativa pioneira de reunir num só referente dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações (INEP, 2010). No SESI, como é uma rede nacional, foram entrevistados gestores de 15 escolas, sendo três em cada estado (Bahia, Pará, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul). Na rede pública do Rio de Janeiro, também foram entrevistados 15 gestores de escolas. A escolha foi intencional e, para tanto, foi utilizado como critério o resultado da avaliação do IDEB no ano de 2009. Assim, foram escolhidas as escolas com melhores desempenhos em cada região, bem como aquelas com desempenho na média e, por fim, escolas com desempenho que ainda se distanciam muito do desejado pelo Governo Federal. As entrevistas realizadas com estes gestores foram consideradas quando da definição das disciplinas que fariam parte do currículo do Curso.

O que se observou, portanto, desde o início, foi a perspectiva freireana: “que o homem não pode ser compreendido fora de suas relações com o mundo, de vez que é um *ser-em-situação*” (FREIRE, 1983, p. 17). Nesse sentido, não haveria como compreender e atender às reais necessidades dos gestores escolares sem compreender e sem conhecer o seu contexto, seu ambiente de trabalho. Ademais, não se poderia pensar em um curso de gestão

para professores-gestores sem considerar os seus saberes, ou seja, os saberes dos futuros educandos. Em outros termos, respeitou-se o pensar freireano de que “ensinar exige respeito aos saberes dos educandos” e buscou-se discutir com os futuros alunos a razão de ser de algumas disciplinas, sua necessidade, bem como seus conteúdos. Ao discutir com os futuros discentes a sua realidade concreta de modo a associá-la nas disciplinas e conteúdos também se estabeleceu familiaridade entre os saberes curriculares propostos no Curso e a experiência social que os alunos têm enquanto indivíduos e gestores. (FREIRE, 2005)

Ademais, não haveria como preparar o Curso em parceria (UFF, professores das escolas públicas do Rio de Janeiro, professores da Rede SESI e profissionais do SESI e FIRJAN) sem antes nos conhecermos uns aos outros e, principalmente, em que medida cada um estaria disposto a, de fato, educar e se educar ao longo desse processo de construção. *A priori*, conhecer o trabalho de cada um, de cada co-partícipe. Como bem lembra Freire (1983), somos seres do trabalho e da transformação do mundo e, se o que se objetiva é transformar algo e, pelo menos no nosso caso, esse algo é a educação, em termos de melhorar a qualidade do ensino, faz-se necessário que essa possibilidade, a de transformar, seja tomada como real, como factível e viável por todos.

Os primeiros passos nesse sentido podem ser localizados quando setores da sociedade, indústria e universidade, resolveram se unir e buscar a colaboração dos professores-gestores das escolas com objetivo de, através de uma educação gnosiológica, intervir na realidade para mudá-la. “A educação é gnosiológica, é diretiva, por isso política, é artística e moral, serve-se de meios, de técnicas, envolve frustrações, medos, desejos. Exige do sujeito, como professor, uma competência geral, um saber de natureza e saberes especiais, ligados à atividade docente”, como a gestão, por exemplo (FREIRE, 2005, p. 71).

Nesse sentido, não se tratou, como salienta Freire (1983), de uma invasão cultural, mas de um trabalho de educação como uma situação gnosiológica, cuja prática não se baseia na assistência técnica, mas sim no estabelecimento de parcerias, de associação de experiências entre gestores de escolas e professores de gestão. Entendida que a invasão cultural, na

perspectiva freireana, se dá quando o conteúdo de certa disciplina, como no caso da administração, é simplesmente levado de um sujeito para outrem, refletindo apenas a visão de mundo daquele que leva o conteúdo o que poderia gerar uma superposição em relação aqueles que, pelo menos teoricamente, passivamente o receberiam.

Trata-se, portanto, de um trabalho em *co-laboração* que toma o sujeito a quem serve, o gestor escolar e, em última instância, os educandos que estão sob a responsabilidade desses gestores, como o centro da discussão e da proposição do Curso. Certamente, não como sujeitos abstratos, mas como seres concretos que não existem senão na realidade também concreta, que os condiciona. Sob essa perspectiva, o que se constatou ao longo da construção do curso foi que, ao atuar de modo dialógico, não se negou a ninguém o direito de ser educador-educando, ao contrário, exatamente porque a elaboração do curso se deu de maneira dialógica, foi permitido a todos a tarefa de educar e educar-se (FREIRE, 1983). Isso significa que os proponentes do Curso, ao discutir sobre a sua construção com os parceiros e futuros educandos, também enfrentaram situações de conflito sobre a construção de uma disciplina, por exemplo, mas também aprenderam que há possibilidades de construir um plano de ensino a partir das discussões travadas. Como assinala Freire (1983, p. 28), “ser dialógico não é dizer-se descomprometidamente dialógico; é vivenciar o diálogo. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade”.

O diálogo também evita desconfianças que atrapalham os processos, sejam eles administrativos ou pedagógicos. Desse modo, as primeiras falas que reportamos são algumas daquelas que trabalharam desde o início para que o Curso pudesse ser concretizado.

Lembramos, para começar, uma das falas de Joana D’Arc Machado Cerqueira (Secretária Executiva do Conselho Temático de Educação (COED) da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Coordenadora do Curso no âmbito do Departamento Nacional do SESI), quando afirmou que uma das primeiras ações do COED, em 2008, foi a de realizar uma análise da Educação Básica no Brasil. “*A idéia era oferecer sugestões à CNI, em termos de ações que pudessem incidir diretamente sobre a melhoria de qualidade do ensino brasileiro*”.

Andréa Marinho (Diretora de Educação da FIRJAN e responsável pela gestão da Rede Sesi e SENAI no Rio de Janeiro), também lembra que no Rio de Janeiro, no mesmo período, em 2008, *“foi elaborado o mapa do estado, um documento realizado em parceria com as universidades locais e setores da classe empresarial fluminense, onde foram apresentados os principais problemas do Rio de Janeiro e destacadas as principais agendas, em cada área considerada no mapa, que deveriam ser encaradas nos próximos anos. Na área de educação, a Educação Básica foi considerada prioritária para o desenvolvimento do estado, pois sem ela, do ponto de vista dos empresários, não seria possível qualificação profissional e; do ponto de vista da universidade, da academia, os alunos recebidos por essas universidades deixariam muito a desejar.”*

Desse modo, como afirma Andréa Marinho, *“a primeira ação da FIRJAN foi no sentido de buscar pesquisar todos os indicadores que envolvem a Educação Básica do Rio de Janeiro. Resultados do Brasil no PISA, resultados do Rio de Janeiro nas provas aplicadas nacionalmente. O resultado geral observado foi muito ruim, entretanto, algumas escolas se destacaram entre as melhores do Brasil, com notas acima da média nacional. Quando estas escolas foram vistas no seu contexto, também houve outra constatação: em alguns casos, escolas do mesmo município, às vezes até do mesmo bairro, apresentavam indicadores muito diferentes. Enquanto uma estava acima da média nacional, a escola vizinha estava muito abaixo da média, recebendo alunos oriundos da mesma comunidade, com as mesmas condições sócio-econômicas, obtendo os mesmos recursos municipais ou estaduais e com professores nas mesmas condições salariais e de formação, por exemplo”*.

“A primeira constatação: o gestor fazia a diferença nessas escolas. As ações impetradas pelos gestores na comunidade escolar faziam a diferença, eram ações empreendedoras. A questão passou a ser, então: como transformar esses casos de sucesso esporádicos em um padrão? E após nova discussão entre os pesquisadores da FIRJAN, a decisão foi a de atuar, dentro do seu âmbito de legitimidade e competência, na formação de gestores para essas escolas, uma vez que também constatamos a falta de uma formação em gestão na maioria dos diretores das escolas, pelo menos do Rio de Janeiro. Como colocar em prática essa idéia? Quem iria construir o curso? Como os

gestores das escolas seriam chamados a participar do curso?” (Andréa Marinho)

Estava claro, para os profissionais da FIRJAN, que se fazia necessário aliar as práticas de gestão a uma ação de intervenção direta do gestor no contexto escolar.

“Nessa época, minha equipe começou a pesquisar o que a gente tinha de oferta de curso de especialização para gestores de escolas. A nossa equipe constatou que os cursos disponíveis na área de educação tinham o foco muito voltado aos aspectos de legislação educacional. Não tinham foco em gestão. Geralmente as disciplinas e as matérias eram voltadas para conteúdo de legislação, didática, história da educação, então, mais pedagógico. Faltava o viés gestão, da administração empreendedora que a gente queria. Era isso o que a gente queria ofertar aos gestores. Mas também não queríamos um curso de especialização para os gestores das escolas com um viés totalmente de gestão, como é feito nos cursos de negócios. A gente queria realmente unir essas duas: educação e gestão.” (Hozana Cavalcante, Gerente de Educação Básica do SESI/RJ)

O que se buscava, portanto, era uma abordagem da gestão empreendedora que estimulasse a participação e a ação intraempreendedora dos gestores das escolas, que atendesse às necessidades desses gestores.

Com base nesta premissa foram identificadas as Universidades do estado do Rio de Janeiro que atendesse a este critério e que, além disso, tivesse uma avaliação de 5 Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Identificou-se, então, que no estado do Rio de Janeiro, a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF), havia desenvolvido um *“Curso Seqüencial de Empreendedorismo e Inovação com objetivo de servir a todas as graduações desta universidade e da comunidade em geral que tivesse interesse em uma formação mais específica nesta área. A proposta deste curso, realizado no âmbito da Universidade Aberta do Brasil – UAB, com 270 horas, visa à formação de um profissional autônomo, responsável e criativo, capaz de viabilizar soluções inovadoras na forma de empreendimentos sociais, acadêmicos, culturais ou empresariais. A metodologia de ensino é*

semipresencial, ou seja, com atividades presenciais e aulas mediadas por professores e tutores da UFF através da plataforma instrucional Moodle, sediada no Núcleo de Educação Assistida por Meios Interativos da UFF. O curso converge para a realização, pelo aluno, de um plano de empreendimento em que uma proposta de intervenção social ou construção de um empreendimento é explicitada. Ao final, é conferido aos seus concluintes um certificado de Complementação de Estudos, do tipo Seqüencial, em Empreendedorismo & Inovação expedido pela Universidade Federal Fluminense". (Sandra R. H. Mariano, Idealizadora do Curso de Empreendedorismo e Inovação e Professora da UFF)

Exatamente por essa expertise, a FIRJAN, representada por Andréa Marinho, procurou a UFF, representada pela professora Sandra Mariano para integrar um grupo de discussão que iria pensar em uma proposta de formação para gestores de educação. Também foram convidados a integrar esta equipe dois professores da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ): o Professor Nival Nunes de Almeida, membro do Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro, Reitor da UERJ de 2004 a 2007 e Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras de 2006 a 2007; e o Professor Lincoln Tavares Silva, gestor do Instituto de Aplicação Fernando Rodrigues da Silveira da UERJ, de 2000 a 2004, e especialista em Políticas Territoriais do Estado no Rio de Janeiro. Esta equipe esboçou o projeto do que se tornaria o curso de gestão empreendedora para gestores escolares. Este projeto foi levado para apreciação da diretoria da FIRJAN e aprovado, pois foi considerado adequado aos propósitos. Destaca-se que o Presidente da FIRJAN, Eduardo Eugênio Gouveia Vieira, naquele período, também era Presidente do Conselho Temático de Educação (COED) da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Assim, o projeto também foi levado para apreciação do COED e aprovado em âmbito nacional.

"Foi uma iniciativa que veio ao encontro dos anseios do COED. Assim, a proposta, que coincidia com a agenda também priorizada pelo COED de oferecer sugestões à Confederação Nacional da Indústria, em termos de ações que pudessem incidir diretamente sobre a melhoria de qualidade do ensino brasileiro, foi aprovada e a CNI recomendou ao SESI, ao seu Departamento Nacional que financiasse o Curso de modo sistêmico. O que significa sem

contrapartida, sem custos para os gestores das escolas e que também fosse oferecido aos gestores das escolas da Rede SESI, uma vez que não fazia sentido o curso ser financiado pelo SESI e os gestores de suas escolas não participarem do mesmo". (Joana D'Arc Machado Cerqueira, Secretária Executiva do COED e Coordenadora do Curso no âmbito do Departamento Nacional do SESI).

Com a proposta do projeto aprovada, foi considerado pertinente que o curso a ser desenvolvido deveria ser acolhido na Universidade Federal Fluminense (UFF), pois ali havia um corpo docente já capacitado no desenvolvimento de curso semipresencial, com habilidades e competências em disciplinas da área de gestão e empreendedorismo. A contribuição dos conteúdos da área de educação, por sua vez, seria trazida pelos professores da UERJ. Somente, a partir de então, esta equipe inicial começou a compor o quadro de professores que inicialmente iriam elaborar o projeto pedagógico do curso, as ementas das disciplinas e realizar uma pesquisa junto aos gestores das escolas públicas do Rio de Janeiro e da Rede SESI para verificar as reais necessidades dos gestores dessas escolas.

Estabelecida formalmente a parceria entre a UFF e o SESI-RJ, deu-se início às entrevistas com os diretores de escolas visando identificar as necessidades de conhecimentos e habilidades gerenciais a serem desenvolvidas por estes gestores escolares. Foram entrevistados 30 gestores de escolas de acordo como está descrito na seção 'metodologia' deste mesmo artigo.

Reconheceu-se, então, *a priori*, que a simples presença de uma técnica nova, que a tentativa de mostrar uma forma diferente de proceder pode provocar atitudes de desconfiança e até de recusa, total ou parcial, embora possa ser de aceitação também (FREIRE, 2005). Uma situação que poderia ser contornada com a participação dos gestores no processo de elaboração do curso, posto que estes tivessem suas reais necessidades pautadas quando do processo de definição e elaboração das disciplinas do Curso. Reconheceu-se, também, que a substituição do simples procedimento empírico do professor-gestor, muitas vezes por necessidade da própria escola, por técnicas mais elaboradas, é uma questão epistemológica e também estrutural. Por isso mesmo, não se pode tentar resolver o problema através de um equívoco, ou

seja, acreditando que a mera instrumentalização dos professores de ferramentas de gestão provocará alguma mudança na sua forma de gerir ou administrar os processos organizacionais de suas escolas. Nesse sentido é que repetimos “que o conhecimento não se *estende* do que se julga sabedor até aqueles que se julga não saberem; o conhecimento se constitui nas relações homem-mundo, relações de transformação, e se aperfeiçoa na problematização crítica destas relações” (FREIRE, 1983, p. 22).

Nas falas dos proponentes do Curso, também se observa que o principal objetivo do Curso é que os seus alunos possam conhecer e se apropriar das ferramentas e práticas da gestão utilizando-as no seu cotidiano como gestor de uma instituição de ensino.

Quanto aos gestores entrevistados, a primeira constatação em todos os estados visitados é que muitos professores da Rede SESI também são professores das Redes Estaduais e Municipais. Esclarecemos, antecipadamente, que no tocante aos professores-gestores fizemos a opção por não expor diretamente os nomes de cada um, apenas localizá-los dentro de uma Rede. Selecionamos algumas falas que são representativas dos anseios e necessidades dos professores-gestores para os quais o Curso foi preparado de modo que se possa compreender o motivo do foco na gestão, nas ferramentas e práticas gerenciais.

Para começar, uma diretora da Rede SESI, por exemplo, assinala que *“temos projetos político-pedagógicos cada vez mais robustos, bem articulados, às vezes temos até a participação de pais, mas não sabemos como colocar esses projetos na prática. O SESI, inclusive, tem a proposta de fazer projetos focados nos nossos problemas, cada vez mais, pra que nós busquemos soluções. Podemos até ter os dados às vezes, o diagnóstico, a gente tem muitos indicadores que não consegue trabalhar a partir do que eles trazem, a partir da leitura que foi realizada, não sabemos como interpretar esses dados e fazer um projeto de intervenção, de gestão”*.

Em outra fala, outra gestora da Rede SESI, assinala que *“aprender a administrar a escola é uma necessidade nossa e a gente tinha vontade de ter uma formação mais focada para o diretor, para a parte da gestão do processo educativo. Nós não temos dúvida de que o processo (referindo-se à sua formação na graduação) tem uma fragilidade na sua formação... O perfil do*

professor que se torna coordenador é mais um perfil de pedagogo, é o perfil que a universidade coloca para o professor. Ninguém é preparado para ser diretor de escola, ninguém entende ou traz a incumbência de entender esse processo de dirigir o processo educativo, mas aí depois que está na escola descobre que precisa entender o processo administrativo da educação para poder intervir e agir em qualquer situação”.

Um dos poucos gestores do sexo masculino encontrados nas escolas afirma: *“eu sou funcionário da Rede Municipal desde 1989. Concluí o curso de Pedagogia em 2002 e fiz concurso pra supervisão escolar na rede Municipal. Até 2002, eu trabalhei como professor das séries iniciais, do primeiro ao quinto. Estou na Direção da Escola desde 2006. Tudo relacionado à gestão da educação é problemático. Nada é simples. O gestor deve ter a visão geral de escola: pedagógica, administrativa, social. Se não, ele dá conta de um lado e fica deficiente de outro. Tivemos um Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) baixo em 2007. Nós temos dificuldade de criar uma equipe, uma unidade. Quando digo unidade, eu digo todo mundo enquadrado nas visões da escola, todos seguindo o mesmo alvo, cada um com suas estratégias. A rotatividade é grande e alguns professores efetivos têm preconceito com contratados. Acham que não são qualificados, mas hoje, 51% do nosso quadro são de temporários” (Rede Pública).* A saber, segundo a Fundação Victor Civita (2009), cerca de 80% dos gestores de escolas públicas são do sexo feminino com a média de idade de 46 anos.

“Sou diretora geral. Tem que ter muita ousadia pra assumir um papel desse. Ser gestor não é fácil. É uma tarefa muito árdua. Eu sou para tudo. Tenho que estar no pedagógico e no administrativo. São as verbas, prestar contas para secretaria... Uma série de coisas burocráticas que prendem o diretor na escola. Tem que ter espírito de liderança na escola, senão a gente acaba se envolvendo com a burocracia e esquecendo da pedagogia. O diretor vive com problemas. Antigamente, a escola não administrava as verbas. Quem administrava era a prefeitura; ela comprava e mandava o que a escola precisava, mas hoje a escola tem que administrar tudo isso e aí é difícil porque a gente não foi preparado para administrar escola, só para o pedagógico”.
(Rede Pública)

“Sou professora de quinta à oitava série da Rede Municipal já há mais de 20 anos. Só depois de ser professora eu virei diretora dessa escola. Fui aprendendo as coisas da gestão na marra, aprendendo fazendo e aí a gente erra muito. Só aí fui saber o que era uma diretoria, as coisas que tinha que fazer não tinha nada a ver com o meu perfil. Assume sem saber e aí o pedagógico se perde porque a gente vai aprender a gerir sem saber como é que começa. É muito trabalho porque você tem que prestar contas para a prefeitura e aí tem que ver tudo, fazer tudo. Eu tenho medo de dar algo errado e acabo fazendo tudo e aí não sobra tempo para o resto da escola”. (Rede Pública)

“Aqui, temos um problema de delegação, mas não é só do gestor de agora, é de todos os gestores que já passaram por aqui; é que sempre tem algum dilema na hora de delegar. A gente fica confusa se tem delegar e acompanhar. O gestor é cobrado e acaba delegando, mas não se sente muito bem. Porque ele também perde poder e aí tem as questões de formação da equipe tem risco. A gente tem muito problema por causa até da falta de comunicação, então tem que ter mais cuidado ainda para delegar; a pessoa pode não entender direito o que tem que fazer. E às vezes a gente não tem tempo de sentar e fazer uma análise, de acompanhar nossos processos porque no serviço de direção é necessária muita dedicação. Não dá tempo de analisar tudo e ainda fazer um projeto e monitorar o projeto”. (Rede SESI)

Em cada uma das escolas, após a discussão com os gestores e suas equipes, a Coordenadora do Curso, que acompanhou todas as visitas às escolas e conversou com os diretores das escolas sobre sua realidade, suas necessidades, sobre as disciplinas do curso e seu conteúdo, fazia o seguinte questionamento: *“vocês acham que há alguma lacuna na maneira de encaminhar o Curso? O programa proposto não contemplou alguma disciplina com assuntos da gestão que são de interesse de vocês?* Por último, ainda lembrava que um conteúdo ou outro que não fosse contemplado em uma das disciplinas poderia ser trabalhado na forma de seminários ou tópicos especiais. Isto é, mesmo que o Curso esteja em andamento, se for identificada uma necessidade dos gestores dessas escolas, há possibilidade de atender a essas demandas.

O que se exigiu nesta situação educativa, para ambos, educador e educando, foi que assumissem o papel de sujeitos cognoscentes, mediatizados pelo objeto cognoscível que buscavam conhecer para agir sobre, e agir no coletivo. “Esta é a razão pela qual, se alguém, juntamente com outros, busca realmente conhecer, o que significa sua inserção nesta dialogicidade dos sujeitos em torno do objeto cognoscível (FREIRE, 1983, p. 17).

Enfim, ao planejar cada disciplina levou-se em consideração o contexto dos educandos e, nesse sentido, “o conhecer que interessou não foi o ato através do qual um sujeito, transformado em objeto, recebe, dócil e passivamente, os conteúdos que outro lhe dá ou impõe. Ao contrário, o conhecimento que tratamos, exigiu uma presença curiosa do sujeito em face do mundo” (FREIRE, 1983, p. 16). Exigiu sua vontade de participar para que em determinado momento, sua ação, de modo concreto, possa ser transformadora da realidade. O que se deu, portanto, pelo menos neste caso, foi a problematização de situações concretas, objetivas e reais dos gestores das escolas para que, captando-as, os professores do curso pudessem atuar a partir dela e considerando-a.

As entrevistas com os gestores foram gravadas e mesmo os professores das disciplinas do Curso que não puderam participar de todas as visitas às escolas tiveram acesso às mesmas, pois foram realizados diversos seminários entre os professores elaboradores dos conteúdos de modo que estes pudessem contemplar as necessidades dos gestores das escolas, futuros educandos do Curso. Destacamos ainda que apenas nas visitas realizadas fora do Rio de Janeiro estavam presentes somente a coordenadora geral, a vice-coordenadora e a coordenadora de pesquisa, todas, também, professoras do Curso. Após as visitas, os relatos e entrevistas eram sistematizados e nos seminários de preparação do Curso estes eram discutidos e apresentados ao grupo como um todo. Ao adotar este processo, se pôs em prática a perspectiva freireana de educação. Aquela que propicia encontros onde todos são educandos e educadores, onde há aprendizagem de um sobre o outro, sem jugo ou submissão; no nosso caso, entre professores de gestão e gestores escolares, substanciando uma relação entre educadores.

Este posicionamento também implica que a proposta do Curso de Gestão Empreendedora para Dirigentes Escolares tampouco se reduz a

simplesmente formar técnicos, “os agentes da mudança”, pois se entende que “no momento em que um sujeito se reconhece como “o agente da mudança”, dificilmente perceberá tal obviedade: que os homens com quem trabalha não podem ser objetos de sua ação. São, ao contrário, tão agentes da mudança quanto ele” (FREIRE, 1983, p. 28). Todos o são. Se não for assim, o que um sujeito fará ao outro não será outra coisa domesticar, tornar dependente. Ao contrário, se reconhece os demais como agentes da mudança, tanto quanto ele próprio, já não é *o agente* desta, é um entre os demais.

Assim, sob esta perspectiva, após os ajustes finais entre as instituições parceiras, entre educandos e educadores, o Curso de Especialização em Gestão Empreendedora para Dirigentes de Escola, na modalidade semipresencial, foi estruturado em 14 disciplinas, sendo três do núcleo de Empreendedorismo, a saber: Inovação e Empreendedorismo, Liderança e Comportamento Empreendedor e Plano de Empreendimento. Nesta última o aluno deverá elaborar um plano de empreendimento que será apresentado ao final do curso. O plano de empreendimento alude a uma tentativa de que cada educando possa ter a oportunidade de elaborar um projeto de intervenção na sua realidade que, inicialmente, quando da sua elaboração, será acompanhado pelo professor. As quatro disciplinas do núcleo educação são as seguintes: Políticas Públicas em Educação, Ambiente Regulatório da Educação, Modelos de Gestão na Educação e Introdução à Educação a Distância. O núcleo de gestão foi organizado em torno das seguintes disciplinas: Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Negociação e Mediação de Conflitos, Marketing e Comunicação, Gestão Financeira, Gestão de Processos e Gestão da Qualidade.

A primeira turma, com 160 alunos, foi dividida em quatro grupos de quarenta alunos, estudando gratuitamente, teve início no dia 12 de abril, na Sede da FIRJAN, e contou com a participação de gestores da Rede Pública do Rio de Janeiro e de gestores da Rede SESI do Brasil inteiro, além do SESI-RJ e SENAI-RJ: “O Sistema FIRJAN, por intermédio do SESI-RJ, com o apoio do SESI Departamento Nacional e a parceria da Universidade Federal Fluminense, lançou no dia 12 de abril seu curso de MBA Gestão Empreendedora, com ênfase em Educação. Desta primeira edição, fazem parte 160 gestores da rede de ensino do SESI de todo o país, do SENAI-RJ, de

escolas públicas municipais do Rio de Janeiro e escolas estaduais fluminenses” (PROPPI/UFF, 2010, p. 1).

Nesta primeira iniciativa estão sendo capacitados 80 gestores de escolas da Rede SESI indicados pela gerencia da rede em cada estado. O Departamento Nacional, em Brasília, definiu como critério para seleção dos alunos a participação direta dos mesmos na gestão escolar. Além destes, outros 30 gestores da Rede SESI-RJ e SENAI-RJ estão também sendo capacitados.

A turma é completada por 50 gestores da rede pública municipal e estadual do Rio de Janeiro. Os gestores das escolas municipais foram aqueles cujas unidades escolares obtiveram as notas mais altas em avaliações de aprendizagem de alunos. Os gestores da rede pública do estado do Rio de Janeiro também foram selecionados de acordo com o resultado de aprendizagem obtido por sua escola. Para participar do Curso, os gestores também apresentaram a documentação exigida pela legislação brasileira para participar de um curso do nível de especialização.

Esta é uma das primeiras iniciativas no sentido de atender ao acordo estabelecido entre o Estado brasileiro através do Ministério da Educação e a iniciativa privada através da Confederação Nacional da Indústria com o objetivo de aumentar os investimentos na área de educação, via redefinição do uso dos recursos arrecadados pelo Sistema S, ou seja, os recursos oriundos da arrecadação compulsória de 2,5% sobre a folha de salários das empresas.

Por fim, reafirmamos que a construção do Curso sob a égide da perspectiva freireana, ou seja, considerando a dialeticidade, a dialogicidade, gerou uma dinâmica que superou o estático da concepção ingênua da educação, como pura transmissão de conhecimentos. Como ressalta Freire (1983, p. 61), a capacitação contínua, “que é indispensável, qualquer que seja o seu domínio, só é válida na medida em que o seu programa, nascendo da pesquisa [...] vá mais além do que o puro treinamento técnico”. Porque é a pesquisa sobre o educando, sobre suas necessidades que possibilita formular uma capacitação que vá além do simples treinamento. Capacitação formulada a partir desta dialeticidade “é busca de conhecimento, é apropriação de procedimentos. Não se reduz ao adestramento, pois que é um tipo de capacitação que só se verifica no domínio do humano. (FREIRE, 1983, p. 61)

Considerações finais

Parece-nos importante observar a postura que as pessoas podem assumir face ao seu mundo natural, cultural e histórico. A postura inicial dos sujeitos que participam do Curso de Especialização em Gestão Empreendedora para Dirigentes Escolares desde sua gênese foi no sentido de 'olhar' as críticas que têm sido direcionadas às escolas, principalmente, às escolas públicas, e procurar construir, em parceria com os gestores destas escolas, algo diferente a partir do que foi constatado em uma tentativa de intervir na realidade, através da capacitação dos gestores dessas escolas. Em suma, adotou-se a máxima freireana de que "é a partir de um saber fundamental: *mudar é difícil, mas é possível*, que programamos nossa ação político-pedagógica, não importa se o projeto com o qual nos comprometemos é de ação sanitária, se de formação de mão-de-obra. O êxito de educadores está centralmente nesta certeza de que mudar é possível" (FREIRE, 2005, p. 79).

Constatou-se, portanto, que os sujeitos que estão em co-laboração para obter o máximo de resultado em benefício da educação brasileira, estão convencidos de que, qualquer esforço no sentido de transformar o país deverá tomar o caminho da educação e que esta deve ser uma construção coletiva. Esteja a educação associada ou não a uma capacitação profissional, seja na área rural ou urbana, agrícola ou industrial, e deve ter um objetivo fundamental: possibilitar que cada ser humano, a partir da problematização de suas relações com o mundo e com outros seres humanos, aprofunde sua tomada de consciência da realidade e, principalmente, que entenda que é capaz de transformá-la. Certamente, também acredita-se, como Paulo Freire, que o sujeito, além da vontade, do desejo de melhorar, de intervir na realidade, precisa apropriar-se do conhecimento necessário à concretização de sua ação transformadora. "Este aprofundamento da tomada de consciência, que precisa desdobrar-se na ação transformadora da realidade, provoca, com esta ação, a superação do conhecimento preponderantemente sensível daquele com que se alcança a razão da mesma. É uma apropriação que faz o homem da posição que ocupa no seu *aqui* e no seu *agora*, do que resulta (e ao mesmo tempo produz) o descobrir-se em uma totalidade, em uma estrutura, e não 'preso' ou 'aderido' a ela ou às partes que a constituem" (FREIRE, 1983, p. 21).

Neste momento, a utilização do aporte de conhecimentos da área da gestão atende às necessidades que se colocam aos gestores das escolas. Quem sabe, colocar a Administração/Gestão, seu aporte epistemológico, metodológico, suas *práxis*, enfim, a serviço da administração de interesse público, emprestará, quiçá, mais valor à sociedade e à elaboração epistemometodológica dos próprios cursos de Gestão/Empreendedorismo.

Referências

CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Educação para a nova indústria: uma ação para o desenvolvimento sustentável do Brasil**. 2007. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://www.cni.org.br>>

FONSECA, João Carlos. **Federações Patronais promovem concorrida manifestação na Alerj em defesa do Sistema "S"**, 2008. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://www.febratel.org.br/noticia.asp?id=33>>

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais 'Anísio Teixeira'/Ministério da Educação). **Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA)**, 2010. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/internacional/pisa/>>

IPAE (Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação). **Relatório PISA 2000**, 2010. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://www.ipae.com.br/pub/pt/re/ae/95/materia7.htm>>

MEC (Ministério da Educação). **Protocolo de compromisso que entre si fazem o Ministério da Educação, o Ministério do Trabalho e Emprego, o Ministério da Fazenda, a Confederação Nacional da Indústria, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e o Serviço Social do Comércio, 2008**. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/protocolocni.pdf>>

PISA (Program for International Student Assessment). **PISA 2009**, 2010. Acesso em abril de 2010. Disponível em <<http://nces.ed.gov/surveys/pisa/index.asp>>

PROPPI/UFF (Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação/Universidade Federal Fluminense). UFF e Firjan criam MBA em Gestão Empreendedora. 12 de abril de 2010. Acesso em setembro de 2010. Disponível em <<http://www.propi.uff.br/portaIagir/uff-e-firjan-criam-mba-em-gestao-empreendedora>>