

# Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional

**Neide Aparecida Arruda de Oliveira**

*Mestre em Lingüística Aplicada pela Universidade de Taubaté (2003), Especialista em Gestão Escolar (2009) e graduada em Letras Português/ Inglês (1993). Atualmente é professora das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila – FATEA nos cursos de Letras, Pedagogia e Comunicação Social. É editora da revista eletrônica ECCOM – Educação, Cultura e Comunicação e é colunista do jornal Guaypacaré onde escreve sobre temas relacionados à área Educacional. Autora das obras “Diga sim ao Português nas aulas de Inglês” e “Comunicação sob múltiplos Olhares”.*

## **Resumo**

*Este artigo tem por objetivo analisar questões fundamentais sobre a gestão escolar diante das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e transforma. Entender a diferença de administração escolar e gestão escolar é essencial para o entendimento das práticas modernas de instituições de ensino. Outro ponto importante é compreender as limitações do modelo estático de escola e de sua direção; a transição de um modelo estático para um dinâmico; a descentralização, a democratização da gestão escolar e a formação de gestores escolares, mais especificamente neste estudo o diretor escolar tem que ser um empreendedor e adotar conseqüentemente o empreendedorismo como uma alternativa de administração educacional.*

## **Palavras-chave**

*Diretor escolar, empreendedorismo, gestão escolar e capacitação.*

## **Abstract**

*This article aims to examine fundamental questions about the school management in the face of new demands that the school faces in the on text of a society that is democratizing and transforming. Understand the difference in school administration and school management is essential to the understanding of modern practices of educational institutions. Another important point is to understand the limitations of the static model of the school and its leadership, the transition from a static to a dynamic, decentralization, democratization of school management and training of School managers, more specifically in this study is that the school principal being an entrepreneur and consequently adopt entrepreneurship as an alternative educational administration.*

## **Keywords**

*School principal, entrepreneurship, school management and training.*

## Introdução

É por meio de gestores educacionais empreendedores que a educação poderá auxiliar no desenvolvimento da economia, na concentração de renda do país, na diminuição da desigualdade social, na proteção do meio ambiente, na estabilidade política, na evolução da democracia, na segurança pessoal, enfim na sustentabilidade de toda humanidade. Aos quatro pilares que orientam a educação atual: conhecer, fazer, ser e conviver; faz-se necessário acrescentar na prática o quinto pilar: aprender a empreender. A conduta empreendedora desperta no indivíduo a energia motivacional e, conseqüentemente, favorece a ação para o aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender conviver. Empreender o quê? A própria vida, o próprio sonho, o ideal coletivo de construir uma escola mais feliz e com qualidade para todos.

É regra básica para todo gestor, especificamente neste estudo que o diretor de escola, estude, conheça e aplique os pareceres, as diretrizes e as solicitações contidas na legislação da educação nacional. Este profissional pode fazê-lo com a ótica do empreendedorismo, colocando em cada ação educativa a energia, a determinação, a crença, a criatividade, o poder de persuasão e as demais características empreendedoras. Até mesmo para tratar dos “ranços” da LDB, torna-se necessária uma ação empreendedora, que assegure a iniciativa, a argumentação consciente e consistente, típicas da conduta do empreendedor.

Será que os gestores que ocupam o cargo de diretor escolar possuem características de um empreendedor?

Esse estudo será subsidiado pela pedagogia empreendedora de Dolabela, (2003) que relata o fundamento da metodologia de ensino de empreendedorismo nas principais instituições educacionais brasileiras. A tarefa da educação empreendedora é principalmente fortalecer os valores empreendedores na sociedade, para isto é necessário contar com a participação de gestores empreendedores, isto é, pessoas capazes de inovar, de ser autônomos, de buscar a sustentabilidade formando indivíduos capazes de correr riscos limitados e de se adaptarem e anteciparem às mudanças do mundo contemporâneo.

Um outro subsídio teórico é dado por Acúrcio (2005) que explicita o empreendedorismo como um novo passo a ser dado pela educação brasileira. Segundo esta autora, há necessidade de introduzir o empreendedorismo na escola, implicando para isso conceituá-lo em três perspectivas: a capacidade individual de empreender; o processo de iniciar e gerir empreendimentos e o movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor para a geração de emprego e renda, a partir da motivação interna para mobilizar a ação. A conceituação e o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil serão realizados à luz de Degen (2009).

Muitos gestores se queixam da falta de liberdade, ou autonomia para atuar nas instituições de ensino porque precisam dar satisfação de suas ações à Secretaria da Educação, à comunidade, ao corpo docente, ao corpo discente, etc. É importante ressaltar que autonomia e liberdade são palavras-chave do trabalho educativo. Como, então encarar essas reclamações? Será que os gestores têm razão em suas colocações? Ou não estão sabendo aproveitar a autonomia que têm? Será que se eles fossem empreendedores continuariam a reclamar? Será que esses gestores possuem características que o empreendedorismo necessita?

Este estudo justifica-se por tentar direcionar os atuais gestores educacionais, nesse caso especificamente os diretores de escola, a refletir a partir do conhecimento e/ou aprofundamento do que seja empreendedorismo e a possível aplicação deste na administração escolar, verificando se suas características e as suas atitudes se encaixam em uma administração empreendedora.

## **Etimologia da palavra empreendedor**

Segundo Degen (2009, p.6), a palavra empreendedor deriva da palavra inglesa entrepreneur, que, por sua vez, deriva da palavra entreprendre, do francês antigo, formada pelas palavras entre, derivada do latim inter, que significa reciprocidade, e preneur, derivada do latim prehendere, que significa comprador. A combinação das duas palavras, entre e comprador, significa simplesmente intermediário. Um bom exemplo de empreendedor no sentido francês de intermediário foi o veneziano Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota terrestre de comércio entre a Europa e o Oriente. Como era de costume na Europa, ele desenvolveu um plano e assinou contratos com banqueiros-capitalistas venezianos, os precursores das atuais empresas de capital de risco, que forneceram os recursos financeiros para o empreendimento e para os quais se obrigou a vender os produtos que traria da sua viagem. O contrato usual, nos tempos de Marco Pólo, entre os banqueiros-capitalistas que forneciam os recursos financeiros para o empreendimento e os mercadores-aventureiros previa juros da ordem de 22 por cento sobre o capital investido, incluindo o seguro. Enquanto os banqueiros-capitalistas eram os tomadores passivos do risco financeiro, os mercadores-aventureiros tinham o papel ativo nos empreendimentos, assumindo todos os riscos comerciais e pessoais das longas viagens. Na conclusão, com sucesso, da viagem de Marco Pólo, os banqueiros-capitalistas que o financiaram ficaram com quase todo o lucro do empreendimento, aproximadamente 75 por cento, e o mercador-aventureiro ficou com os restantes 25 por cento.

## **Origem do empreendedorismo**

Degen (2009), o empreendedorismo teve a sua origem com Joseph Alois Schumpeter (1883 a 1950), um economista austríaco e influente cientista político, que ficou famoso pelo seu livro Capitalismo, socialismo e democracia, publicado em 1942. O livro inicia com um tratado sobre Karl Marx, apresentando ser uma defesa do socialismo. Schumpeter acreditava que, se defendesse o capitalismo diretamente, o livro só atrairia leitores que já acreditavam nesse sistema. Por isso, camuflou a obra como uma defesa do socialismo para atrair os jovens socialistas. Ele esperava que ao ler o livro, esses jovens compreendessem as falhas do socialismo. Apesar de Marx ter sido simpático com sua teoria de que o capitalismo colapsaria e seria substituído pelo socialismo, Schumpeter concluiu que esse colapso não aconteceria, como Marx havia previsto. Para descrever essa diferença, ele popularizou a famosa expressão “destruição criativa” como o processo pelo qual a tradicional de fazer as coisas é continuamente destruída de forma endógena e substituída por novas formas. Ele foi o pioneiro no desenvolvimento de sua teoria. Para ele, a inovação e o progresso tecnológico de um país são promovidos pelos empreendedores. Ele criou a palavra “*unternehmergeist*”, em alemão, que quer dizer “espírito empreendedor”. Para Schumpeter, são os empreendedores que fazem as coisas funcionarem na economia de um país.

## **Empreendedorismo no Brasil**

A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar de sua população. No caso do Brasil, apesar de sua capacidade de produzir os bens e serviços necessários, esses produtos e serviços são inacessíveis à significativa parcela da população. Com isso, a população brasileira está dividida em dois mundos: um que tem acesso aos bens e serviços produzidos e, conseqüentemente, ao bem-estar, e outro que não tem.

*A dura realidade é que o Brasil, apesar de todo o progresso, continua sendo um dos países com uma das maiores desigualdades de renda do mundo. Enquanto na média mundial, a renda dos 20 por cento mais ricos da população de um país é menos de dez vezes maior que a renda dos 20 por cento mais pobres desse país, no Brasil, a renda dos 20 por cento mais ricos é 26,4 vezes maior que a renda dos 20 por cento mais pobres de sua população, de acordo com Human development report 2005.(DEGEN, 2009, p.3)*

Degen relata ainda que no início dos anos 1990, a diferença era bem maior e o Brasil era, isoladamente, o país com a pior distribuição de renda do mundo. Com a redução da inflação, a diferença caiu, no início do século XXI, para o nível atual de 26,4 vezes, o que deixa o país entre os piores do mundo ainda.

A solução mais simples para reduzir a diferença entre ricos e pobres no Brasil é liberar a criatividade dos empreendedores por meio da livre iniciativa para produzir os bens, os serviços e os empregos necessários que faltam para o bem-estar da população brasileira dentro dos preceitos do desenvolvimento sustentável, isto é, com responsabilidade social e ambiental.

Segundo Degen (2009), há duas forças que inibem a livre iniciativa em um país e, conseqüentemente, o processo de destruição criativa. São elas:

*Uma é a estatização geralmente combinada com a excessiva regulamentação da economia por parte do governo que cria privilégios, corrupção e inibe a concorrência. A outra é o capitalismo selvagem ou oligopolista, geralmente protegida pelo Estado por meio da corrupção sem permitir a entrada de novos concorrentes com produtos e serviços mais eficientes e baratos. Essas empresas ou grupo de empresas, com seu poder econômico baseado em corrupção, sufocam qualquer tentativa de concorrência, inibindo o processo de destruição criativa.(DEGEN, 2009, p. 5)*

As duas forças, que geralmente andam de mãos dadas, fazem o consumidor pagar mais caro por produtos menos eficientes.

Ainda há muito a fazer no Brasil para realmente liberalizar a economia e aproveitar todos os benefícios do processo de destruição criativa.

Degen exemplifica essa situação crítica do país relatando que se o Governo reduzisse a carga fiscal que superou em 1996, os 30 por cento do Produto Interno Bruto e continuou a crescer de ano em ano, chegando a 37 por cento em 2007, o país não perderia a competitividade no mercado mundial. Já que a carga tributária somada a outros custos decorrentes da infraestrutura deficiente forma o chamado custo Brasil.

## **Empreendedorismo nas organizações não-escolares**

Degen (2009), afirma que as pessoas que querem iniciar um negócio próprio têm que estar dispostas a realizar 4 papéis: ser empreendedor, ser empresário, ser executivo e ser empregado. Degen define esses papéis como:

*Empreendedor é o que empreende, a exemplo do mercador aventureiro veneziano, o novo negócio e assume todos os riscos comerciais, legais e pessoais do empreendimento.*

*Empresário é o que empresaria, a exemplo do banqueiro- capitalista veneziano, o novo negócio financeiramente e assume de maneira passiva os riscos financeiros do empreendimento.*

*Executivo é o que executa, motivado por uma remuneração prefixada, os planos para desenvolver o negócio, mas não assume nenhum risco do*

*empreendimento. Na maioria dos casos, tem um bônus estabelecido pelo sucesso.(...)*

*Empregado é o que executa, motivado por uma remuneração fixada, as tarefas necessárias para desenvolver o negócio sob orientação dos executivos, mas não assume nenhum risco do empreendimento.(...)*

*(DEGEN, 2009, p. 8-9).*

Apesar de os empreendedores iniciantes assumirem os 4 papéis, há uma grande variação nas exigências de cada um dos papéis em função do tipo de empreendimento escolhido. Os negócios mais inovadores e, conseqüentemente, mais arriscados, exigem mais os papéis de empreendedor e de empresário, como quando um novo produto é lançado no mercado. Por outro lado, os negócios mais seguros e, normalmente, menos inovadores exigem os papéis de executivo e de empregado, como exemplo poderia ser a compra de uma franquia.

No início, o empreendedor assume os quatro papéis de seu negócio. Com o crescimento, ele contrata empregados e desempenha os papéis de empreendedor empresário e executivo de seu pequeno negócio. Com o crescimento, o negócio torna-se médio e ele contrata mais empregados e executivos, reservando para si os papéis de empresário e de empreendedor. Quando o negócio cresce mais e se torna grande, ele delega o papel de empreendedor para seus executivos e mantém exclusivamente o papel de empresário.

Segundo Delen (2009, p. 10), “ninguém deve desenvolver um negócio se não tiver disposto a assumir, no início os quatro papéis ou senão dominá-los.” Delen ainda sugere que caso o futuro empreendedor não esteja disposto ou não domine alguns desses papéis, ele deve procurar sócios que possam complementá-lo. Esse tipo de sociedade em que os sócios se complementam são geralmente as parcerias mais bem-sucedidas, conforme demonstram os casos da Google, nos Estados Unidos, e da Natura, no Brasil, finaliza Degen.

Degen conclui afirmando que iniciar um negócio sem dominar ou estar disposto a assumir os quatro papéis e sem sócios para completá-los é um convite ao fracasso do empreendimento.

## **As características do indivíduo empreendedor**

Muitas pessoas podem perguntar-se, mas como saberei se sou um empreendedor? Qual é o perfil do empreendedor? Tentar-se-á neste momento caracterizar características que, segundo Delen (2009) tornam um indivíduo empreendedor.

David McClelland (1962 apud DEGEN 2009, p. 14), em seu artigo pioneiro sobre o assunto, “Harvard Business Review”, afirma que a vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar. Ele classificou as pessoas em dois grupos: a minoria que, quando desafiada por um objetivo pessoal, está disposta a grandes sacrifícios pessoais para realizá-lo, portanto têm o que ele chamou de “grande necessidade de realizar”, e a maioria, que não está disposta a sacrificar seu lazer e sua vida familiar para realizar algo. A esmagadora maioria dos empreendedores de sucesso se encaixa na pequena minoria definida por McClelland, que tem grande necessidade de realizar. Desta constatação, pode-se concluir que o sucesso não é fácil.

Outra característica do empreendedor, segundo McClelland, é o inconformismo irracional com a situação atual das coisas e a ânsia por mudanças. Esse inconformismo foi descrito com muita felicidade pelo dramaturgo irlandês Bernard Shaw. Segundo ele, o homem racional adapta-se ao mundo e o irracional tenta adaptar o mundo a si. Portanto, todo progresso depende do homem irracional. McClelland ainda questiona “Imaginem o que seria do mundo sem os empreendedores inconformados com os produtos e serviços disponíveis em sua época? Não teríamos luz, telefone, rádio, carros etc”

Compreendendo e unindo as idéias de Shaw, Schumpeter e McClelland, pode-se descrever o empreendedor bem-sucedido como: alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los. Isso é o inconformismo de Shaw; alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado. Isso seria o agente do processo de destruição criativa de Schumpeter; ou ainda alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com o seu novo jeito de fazer as coisas. Isso é a necessidade de realizar de McClelland.

Delen relata que apesar de o perfil do empreendedor bem-sucedido ser quase uma caricatura, ele ilustra duas características importantes necessárias ao futuro empreendedor: a primeira seria o não-conformismo com o mundo, tentando adaptá-lo a si; e a segunda seria a pessoa ter grande necessidade de realizar e disposição de assumir os riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para ter sucesso. Degen alerta que depende apenas do modo como a pessoa se vê em relação ao mundo.

Conclui-se, então, que a pessoa conformada com a sua situação e com o mundo no qual está inserido, e que conseqüentemente não fará nada para mudar esse quadro, não é uma pessoa empreendedora. Já a pessoa que não se conforma com a sua realidade, e propõe práticas para promover mudanças e transformar essa realidade.

Agora, cabe aqui uma reflexão, por que a maioria das pessoas não faz, ou não consegue fazer a opção de ser empreendedor?

Degen afirma que algumas razões poderiam ser: não ter necessidade de realizar um negócio próprio ou não ser motivado por ganhar muito dinheiro. Há muitas pessoas que estão felizes com seu trabalho e procuram realizações nele. São os artistas, artesãos, esportistas, cientistas bem-sucedidos. Essas pessoas, segundo Degen simplesmente não se interessam pela opção de ser empreendedor. A segunda razão é não estar disposto a pagar o preço pessoal para iniciar um negócio próprio. Muitos preferem a vida calma e familiar de assalariado que trabalha quarenta horas por semana com direito a férias e aposentadoria. O pensamento destas pessoas seria que a vida não é só ganhar dinheiro.

De acordo com Degen, além das duas razões expostas acima, existem muitos fatores que inibem as pessoas a montar seu negócio. Os quatro mais importantes seriam: a imagem social (que os indivíduos procuram mostrar para sua família, amigos e colegas de trabalho); a disposição de assumir os riscos (de abandonar a relativa segurança de bons empregos para iniciar negócios); capital social (adquirido em sua formação); e por último outros interesses que tornam a opção de iniciar o negócio próprio pouco atrativo. Os três primeiros fatores são os principais responsáveis pela frustração e pela insatisfação da maioria que sonha em ser empreendedor e não consegue realizar seu sonho.

## **O empreendedorismo na educação**

Degen (2009) relata que chegou ao Brasil nos anos de 1970 para lecionar na escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EASP) da FGV, ficou perplexo ao encontrar aqui, no Brasil, a pobreza extrema nas favelas e uma das maiores desigualdades sociais de renda do mundo entre ricos e pobres. Dez anos depois de constatar a realidade brasileira e entendê-la, iniciou uma disciplina chamada Diretrizes Administrativas, o ensino do empreendedorismo com o objetivo de incentivar os alunos a empreender e, assim, promover o crescimento econômico para reduzir a pobreza e a desigualdade de renda. Suas aulas iniciavam com a apresentação da dramática desigualdade de renda e da extrema pobreza de uma significativa parcela da população brasileira e desafiavam os jovens alunos, como futura elite do país, a fazerem algo para minimizar tal situação. O objetivo do curso era propor que os alunos empreendessem, desenvolvessem negócios próprios, gerassem riqueza e, assim, contribuíssem para o desenvolvimento econômico, a redução da pobreza extrema e desigualdade social, como

oposição à carreira de executivo de uma grande empresa. Os alunos responderam com entusiasmo à proposta, e as aulas sempre atraíam mais alunos do que havia vagas.

Degen continua lecionando até que em 1981, a EASP resolveu criar o curso de “Novos negócios” para atender à demanda dos alunos, e assim iniciou oficialmente o ensino do empreendedorismo no Brasil. O sucesso do curso entre os alunos e os negócios iniciados por alguns deles atraiu o interesse da imprensa e o jornal O Estado de S. Paulo, em 1985, fez uma matéria sobre o curso, o que acabou divulgando-o mais ainda.

Então, em 1989, Degen decide registrar suas notas de aula no livro O Empreendedor – Fundamentos da Iniciativa Empresarial, com o objetivo de ajudar colegas em outras escolas e universidades brasileiras a introduzir o curso de empreendedorismo. A obra que só pretendia ser uma ajuda aos colegas, acabou atraindo o interesse do grande público e ficou durante meses entre os livros mais vendidos no Brasil na categoria de não-ficção e teve oito edições esgotadas.

Vinte anos depois, relata Degen (2009), após seu lançamento, ainda é adotado em muitas escolas e universidades do país. Surgiram daí, solicitações para que o livro fosse atualizado e, em 2009, foi reeditado com as idéias originais e com dados atualizados de acordo com época contemporânea. Um exemplo disso é que desde 1989, quando Degen escreveu seu livro, a riqueza mundial dobrou, mas mesmo assim quase metade da população mundial, aproximadamente 2,5 bilhões, continua pobre e subsiste com menos de dois dólares por dia e, desses, 1 bilhão, que corresponde a 15% da população mundial, vive na pobreza extrema e subsiste com menos de um dólar por dia, de acordo com estatísticas do World Development Report (WDR), 2007-2008, das Nações Unidas.

Apesar de ainda estar em níveis inaceitáveis, a pobreza no mundo vem diminuindo. Em 1990, 61 da população mundial era pobre e subsistia com menos de dois dólares por dia; em 2004, esse número caiu para 48% de acordo com dados da WDR. Mesmo com a redução da pobreza, o fosso entre os muito ricos e os mais pobres aumentou neste período. O HDR das Nações Unidas constata que 80% da população vive em países onde a diferença de renda entre os ricos e os pobres vem aumentando. A parcela de um por cento dos mais ricos da população mundial tem renda equivalente a 57 % da população mais pobre.

No Brasil, 40 milhões, o que corresponde a 22 % da população de 184 milhões vive na pobreza e subsiste com menos de dois dólares por dia. Entre os pobres brasileiros, quase 15 milhões vivem na pobreza extrema e subsistem com menos de um dólar por dia, de acordo com as estatísticas do WDR. A pobreza de toda a América Latina e do Caribe é semelhante à do Brasil.

Apesar do desenvolvimento da economia brasileira nos últimos anos, a concentração de renda do país é a oitava pior colocada no ranking mundial da desigualdade de acordo com o HDR das Nações Unidas. O Brasil só é melhor que a Guatemala, a Suazilândia, a República Centro-Africana, Serra Leoa, Botsuana, Lesoto e a Namíbia é usado no relatório das Nações Unidas para ilustrar a má distribuição de renda ajuda a travar a expansão econômica e torna mais difícil que os pobres sejam beneficiados pelo crescimento.

Pode-se concluir com essa explanação feita na última versão do livro de Degen (2009) que a pobreza continua sendo, no século XXI, o maior desafio para o desenvolvimento econômico, a proteção do meio ambiente, a preservação dos recursos escassos da natureza, a estabilidade política, a evolução da democracia e a segurança pessoal. Se não conseguirmos reduzir a pobreza, colocar-se-á em risco a sustentabilidade de toda a humanidade. Então, a solução é investir na educação das pessoas, torná-las empreendedoras, por meio de uma educação empreendedora. **A educação empreendedora deve começar na mais tenra idade, porque diz respeito à cultura que tem o poder de induzir ou de inibir a capacidade empreendedora (grifo meu).**

A cultura, segundo Hofstede (1988), pode ser comparada a uma “programação coletiva da mente”, típica de um grupo social, seria então o que distingue os grupos sociais entre si. Tomando essa idéia e aplicando-a ao campo do empreendedorismo, encontramos o conceito de educação empreendedora, que na pedagogia empreendedora é em grande medida tarefa dos

gestores da educação. Eles ajudarão a construir a cultura específica, definida como os valores sociais que sustentam a noção de um sistema de vida empreendedor como desejável e que apóiam fortemente a busca de um comportamento empreendedor efetivo pelos indivíduos ou grupos (GIBB, 1998).

Assim, ter-se-á que pensar: o que seria uma educação empreendedora? Como os gestores podem ser empreendedores? E mais especificamente, este trabalho pretende centrar-se em uma gestão empreendedora que tem como protagonista o diretor escolar (que será discutido no capítulo 3).

Passemos então, a discutir sobre o empreendedorismo como estratégia de gestão escolar.

## O empreendedorismo como estratégia de gestão escolar

A partir do entendimento sobre como surgiu o empreendedorismo, seu desenvolvimento e seus desafios nos capítulos anteriores, partir-se-á agora para a sua adoção como uma estratégia escolar para se ter uma gestão empreendedora.

Ter-se-á dois desafios aqui: impedir que as crianças se tornem prisioneiras de valores-sociais não-empreendedores, de mitos que deseducam, problema este que não será tratado neste trabalho, já que não é o objetivo deste. Por outro lado libertar o empreendedor aprisionado no coração dos profissionais que estão atuando no mercado de trabalho, principalmente, como é foco deste trabalho, nos gestores escolares e, principalmente, o profissional diretor de escola.

Segundo Dolabela (2003), o estudo das oportunidades, que jamais fez parte dos currículos escolares, torna-se urgência.

*Assim, o emprego (forma de relação dependente) e o know-how (conteúdo), que constituíram o paradigma das relações do trabalho nos dois últimos séculos, são substituídos na era da velocidade e da informação em tempo real por um modelo – o da capacidade de gerar novos conhecimentos e identificar oportunidades (conteúdos), em uma relação de interdependência (autonomia relativa), sob a forma empreendedora. (DOLABELA, 2003, p. 23).*

Agora, caber-se-á refletir sobre como adotar o empreendedorismo como estratégia de gestão escolar, se os sistemas sociais de geração de competências, a educação formal e o aprendizado cultural (a não ser nos grupos sociais habilitados a transmitir a capacidade empreendedora) não estão preparados para a nova realidade e, na verdade, ainda não formaram a consciência institucional dela. O desafio é grande, mas a partir da educação contínua, do aperfeiçoamento dos profissionais que estão no mercado educacional em constante aperfeiçoamento podem ser os primeiros agentes modificadores dessa realidade assim como Delen em sua disciplina ministrada na FGV.

Mudanças de tal natureza, causadas principalmente pela atuação dos profissionais que já estão no mercado explicam a conotação da universalidade dada à capacidade empreendedora, hoje exige de todos que identifiquem oportunidades e gere novos conhecimentos, produzindo bens sociais em uma relação de interdependência. O sistema educacional deverá forçosamente ampliar seu currículo para além de conhecimentos técnicos e científicos, cada vez indispensáveis e, ao mesmo tempo, menos suficientes para a inserção livre do homem no mundo do trabalho e contribuição para eliminar a desigualdade entre as pessoas.

Os gestores escolares precisam administrar as instituições escolares ultrapassando o domínio dos conteúdos científicos, técnicos e experimentais. Precisam administrar gerando mudanças significativas para o avanço da coletividade. Segundo Dolabela (2003, p. 29),

*A rebeldia do empreendedor não se manifesta somente pela denúncia do inadequado, do obsoleto, do prejudicial à sociedade, mas sobretudo pela proposta de solução ou melhoria para os problemas que encontra. Por isso, só o sonho (ou a idéia) não é suficiente para configurar uma ação*

*empreendedora: é preciso transformá-lo em algo concreto, viável, sedutor pela sua capacidade de trazer benefícios para todos, o que lhe dá caráter de sustentabilidade.*

A partir do conceito de Dolabela (2003, p. 29), o conhecimento empreendedor é aquele capaz de “modificar a realidade para dela obter a auto-realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de idéias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia”. É esse conhecimento empreendedor que os gestores escolares têm que possuir.

Dolabela afirma que empreender é um processo essencialmente humano, com toda a carga que isso representa ações dominadas por emoção, desejos, sonhos, valores, ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambigüidade e no indefinido; a consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não-percorridos; rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante das inequidades sociais. Empreender é principalmente um processo de construção do futuro. Disso tudo exposto, fica evidentes que os métodos convencionais de ensino e de administração do ensino não se aplicam ao aprendizado do empreendedor, processo no qual não há uma resposta certa, mas sim reflexões a serem feitas e a vontade de querer mudanças para transformar a realidade que não deve ser a adequada.

Na gestão escolar convencional, as atitudes aparecem como verdades definitivas, destinadas a transmitir a quem recebe a sensação de autoritarismo, deixando aqueles que estão abaixo da escala hierárquica impotentes. Os gestores são vistos como poderosos e os grupos de apoio como o de professores é tido como recebedores de ordens. A maior reclamação de docentes e discentes é que não há diálogo entre os gestores e a comunidade escolar. As decisões são tomadas e inseridas como uma ordem sem nenhuma abertura para a discussão ou explicação. Se os gestores não entenderem que sozinhos não conseguirão transformar a realidade, mas sim com a ajuda da comunidade escolar, jamais conseguirão atingir seus objetivos, mesmo que sejam bons. A presença da coletividade na tomada das decisões ou a explicação dessas tomadas de decisões tem que haver. Afinal, vivemos em uma democracia.

## **Empreendedorismo: sonho individual ou coletivo?**

Segundo Dolabela (2009, p. 43), “se o sonho é individual na sua concepção, é coletivo na sua finalidade, uma vez que deve necessariamente oferecer (e não subtrair) valor para a comunidade”. Isso quer dizer que mesmo sendo individual na concepção, o sonho, a vontade de atingir um determinado objetivo, é fortemente influenciado pelo etos da comunidade a que pertence. Dolabela ainda completa “o sonho é também coletivo, porque fruto é da cooperação de vários atores, recursos, elementos”.

Franco (2001 apud Dolabela, 2009, p. 43) afirma que “Os seres humanos são seres sociais (vivem em contínua imbricação com o ser de outros seres humanos) e, ao mesmo tempo, são indivíduos (vivem o seu ser cotidiano como um contínuo devir de experiências intransferíveis).”.

Dolabela continua afirmando que o conceito de empreendedorismo traz no seu âmago a intencionalidade da geração de melhoria na qualidade de vida de uma coletividade, e não apenas de valores exclusivamente individuais e econômicos.

O indivíduo está impregnado pelos valores de sua cultura e por representar o mundo de forma particular, pela especificidade de sua história pessoal, pelos processos próprios de construção do eu e de relacionamento com os outros e com o mundo irá produzir sonhos e terá objetivos diferenciados, muitas vezes estes não serão os mais adequados à coletividade. Talvez a forma adotada pelo sonhador para buscar sua inserção social e autorealização se cristalice em um sonho (objetivo) que desrespeite as normas legais e os princípios básicos da vida em sociedade (o que, mais cedo ou mais tarde, levará o sonhador a pagar o preço social pela prática de ações

repelidas pela sua comunidade). Em todos os casos, porém, os sonhos (os objetivos) circulam em torno dos valores da cultura e jamais serão alheios a eles.

Dolabela afirma que se o sonho é determinado pela cultura e se nosso objetivo é tomar o processo educacional para eleger e radicalizar valores éticos que não estiveram e ainda não estão presentes na nossa sociedade (valores baseados no amor e na cooperação, pelos quais as ações dos indivíduos devem sempre visar à comunidade, melhorando a qualidade de vida, aumentando a liberdade, gerando e distribuindo renda, riqueza, conhecimento e poder), é consistente dizer que estamos diante de uma proposta de mudança cultural, o que Dolabela denomina de Pedagogia Empreendedora.

O sonho coletivo pode ser definido como a imagem que a sociedade constrói de si no futuro – imagem esta formada a partir da convergência das múltiplas e diversas imagens dos seus integrantes e associada a um projeto específico e viável de sua transformação em realidade por meio da dinamização dos potenciais humanos, sociais e naturais da própria comunidade.(DOLABELA, 2003, p. 45)

Parafraseando Dolabela, os sonhos coletivos enriquecidos pela diversidade social em todas as suas formas, pelas alternativas oferecidas de mobilização social para a solução dos próprios problemas, pela abundância de opções tecnológicas provavelmente irão inspirar e criar condições de maior humanidade e de uma rica multiplicidade de sonhos individuais. Sonhos coletivos fundados na aceitação do outro, na liberdade, no processo de negociação para o consenso no que diz respeito a decisões relativas à construção do futuro provavelmente inspirarão o surgimento de empreendedores que terão como sonho a realização do bem comum.

Por outro lado, Dolabela relata que em contrapartida, as comunidades que não geram autoestima coletiva, que não constroem valores compatíveis com suas raízes e adequados à sua própria evolução que não elegem o coletivo como objeto central de sua construção humana, social e econômica, que confundem individualidade com individualismo, que perdem a capacidade de se indignar diante da desigualdade gritantes de condições de renda, conhecimento e poder, provavelmente continuarão a produzir em seus integrantes a capacidade de construir sonhos voltados para a conquista e proteção de espaços e poderes diferenciados e para a preservação de divisórias sociais que garantam as conquistas individuais.

*O sonho coletivo é a visão de futuro de uma comunidade. Representa a vontade coletiva construída através da interação que respeita a legitimidade do outro, que acolhe, dá coerência e unicidade às diversas vontades individuais. Sendo o produto um pacto comunitário, o sonho coletivo será capaz de provocar mudanças nos valores e crenças, na capacidade de organização e nas práticas coletivas que caracterizam aquela comunidade. (DOLABELA, 2003, p. 47)*

Dolabela conclui dizendo que pode ser que pela falta de empreendedores, a comunidade não tenha se reinventado ou refletido sobre isso. Seja qual for a situação, será tarefa de todos os integrantes construir o sonho coletivo; porém construir condições para a construção do sonho coletivo e implementá-lo cabe aos gestores.

## **Administração escolar x gestão escolar**

Este tópico tem por objetivo analisar questões fundamentais e os novos desafios propostos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta no contexto de uma sociedade que se democratiza e transforma. Muito desses desafios já se acham reconhecidos conceitualmente, embora, em muitos casos, sejam trabalhados apenas genericamente pela comunidade educacional. São objetos deste capítulo a mudança de concepção da escola e as implicações quanto a gestão escolar, as limitações do modelo estático da escola e sua direção; a transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico; a descentralização, a

democratização da gestão escolar e a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares.

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar estão ultrapassados por conduzirem ao desperdício, ao ativismo inconseqüente, a falta de responsabilidade por atos e resultados e ao fracasso de suas instituições. Por isso, a atual fase é marcada por uma mudança de paradigma adotando concepções e práticas interativas e participativas, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas. Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faz.

Todo este movimento, alterando o sentido e a concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas a promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade. Trata-se de uma experiência nova, sem parâmetros anteriores para a qual devemos desenvolver sensibilidade, compreensão e habilidades especiais, novos e abertos. Isso porque tudo que dava certo antes está fadado ao fracasso na nova conjuntura (Drucker, 1992).

Há pouco tempo, o modelo de direção da escola era aquele que se observava como hegemônico, era o de Diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria em seu estabelecimento de ensino. Seu papel, neste contexto era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais.

*Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria estas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LUCK, 2000, p.13).*

De acordo com Luck (2000), esse procedimento era possível porque a clientela escolar era mais homogênea, ante elitização da educação, em vista do que, quem não se adequasse ao sistema era banido dele. A expulsão explícita ou sutil de alunos da escola foi uma prática aceita como natural durante muitos anos. Portanto tensões, contradições e conflitos eram eliminados ou abafados e os elevadíssimos índices de vazão escolar que marcaram a escola brasileira podem ser também explicados por um esforço no sentido de manter a homogeneidade da clientela escolar. Essa situação está associada ao entendimento limitado de que a escola é responsabilidade do governo, visto este como uma entidade superior e externa à sociedade; uma supra-entidade ao mesmo tempo autoritária e paternalista.

A leitura, ao pé da letra da determinação constitucional de que educação é dever do Estado, é comumente associada à idéia de que ela é apenas direito da sociedade.

*Essa dissociação entre direitos de uns e deveres de outros, ao repassar a sociedade como um todo, produz na educação, diretores que não lideram, professores que não ensinam, alunos que não aprendem, todos esperando que o “outro” faça alguma coisa, para resolver os problemas ou dificuldades, inclusive os ocupantes de posições no sistema de ensino (LUCK, 2000, p.13).*

Assim, adotou-se o método de administração científica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada, da linearidade, da influência estabelecida de fora para dentro, do emprego mecanicista de pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais, da fragmentação e redução dos processos educacionais a tarefas exercidas sem vida e sem espírito, o amor à profissão foi deixado de lado. Muitas vezes, até a atividade pedagógica, como é o caso de corrigir provas, dar notas passaram a ter uma conotação de quantidade e não mais de qualidade. Houve uma grande preocupação com a dimensão quantitativa em detrimento à qualitativa.

*Com esse enfoque, administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a unidade e nela intervém de maneira distanciada, até mesmo para manter essa objetividade e a própria autoridade, centrada na figura do diretor. (LUCK,2000,p.13).*

Mediante esse cenário, houve uma fixação de uma hierarquia e verticalização aos processos sociais nele vigente; estabeleceu-se ainda a burocratização dos processos, a fragmentação de ações e sua individualização e, como conseqüência, a desresponsabilização de pessoas em qualquer nível de ação, pelos resultados finais. A eles está associada a administração por comando e controle, centrada na autoridade e distanciada da implementação de ações, construindo-se, dessa forma, uma cultura de determinismo e dependência.

Segundo Luck (2000), devido à crescente complexidade das organizações e dos processos sociais nelas ocorrentes, caracterizada pela diversificação e pluralidade de interesses que envolvem, e a dinâmica das interações no embate desses interesses, não se pode conceber sejam elas geridas pelo enfoque limitado da administração científica, pelo qual tanto a organização, como as pessoas atuando em seu interior, eram consideradas como componentes de uma máquina a ser manejada e controlada de fora para dentro. Também segundo esse enfoque, Luck afirma que os problemas recorrentes seriam sobretudo encarados como carência de insumos, em desconsideração à falta de orientação de seu processo e dinamização da energia social necessária para promovê-lo.

Pode-se perceber, então, que os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais especiais, são de acordo com Luck (2000, p.14) “organismos vivos e dinâmicos fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também se manifestar na escola”.

Por isso, a direção escolar demanda de um novo enfoque de organização e é esta necessidade que a gestão escolar deve procurar responder. Essa gestão abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Vive-se, então, um momento de transição entre os dois enfoques de ensino: a administração científica (que seria o modelo estático) e a administração empreendedora (que seria o modelo dinâmico).

*Há de se dar conta, no contexto da escola, da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância da riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação. Em decorrência dessa situação exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendida como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação. (LUCK,2000,p.15).*

Essa mudança de administração não é apenas terminológica, mas é uma alteração conceitual de administração para gestão também. Sendo assim teríamos a troca do conceito administração por gestão e, logo, do diretor escolar pela nomenclatura de gestor (nomenclatura esta que está ligada à democracia, ouvir toda a comunidade escolar).

A partir desse novo conceito “gestão escolar” pode-se verificar que ele traz o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem pelo seu modo de agir, em sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

*A mudança de consciência implica o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo, uma vez, como lembra Peter Senge (1993, p. 29), “quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados”. E essa percepção setORIZADA*

*tem sido a responsável pelo fracionamento e dissociação das ações escolares e consequente diluição do seu trabalho e dos seus efeitos. (LUCK,2000,p.15).*

Feitas reflexões sobre essas mudanças no cenário educacional, pode-se afirmar que um diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que “pense grande e aja no pequeno” (Klink, 1993), isto é, que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com a visão estratégica e com amplas políticas educacionais. O diretor implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos.

A respeito dos mecanismos de eleição do diretor, o movimento de descentralização e construção da autonomia da escola passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento do cargo de diretor da escola, em contrapartida à prática tradicional de indicação por políticos, filtrada e referendada pelos órgãos centrais. Assim é que:

*A escolha do diretor escolar, pela via de eleição direta e com a participação da comunidade, vem se constituindo e ampliando-se como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos. ( Parente, 1999 apud LUCK,2000,p.22).*

Luck relata que essa eleição teve início no estado do Paraná, em 1984, sendo praticada em 17 estados brasileiros; mas que não há resultados gerais consistentes que demonstrem a efetividade desse mecanismo na prática efetiva de gestão democrática, tendo sido até mesmo identificada a intensificação do autoritarismo da gestão escolar por diretores eleitos, em certos casos. É sempre bom lembrar que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo. Ao se promover a eleição de dirigentes, estar-se-ia delineando uma proposta de escola, de estilo, de gestão e firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito. Esse entendimento, no entanto, não se tem manifestado no conjunto das escolas, como em geral não se manifesta em nossa prática de escolha de nossos dirigentes e legisladores: os elegemos e nos descompromissamos de qualquer participação, mesmo a de acompanhamento das ações necessárias que tomem para por em prática essa política.

*A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los (LUCK, 2000, p.22).*

Trata-se, portanto, de uma área de atuação sobre a qual muito temos a apreender: como eleger o melhor e mais competente profissional disponível para o cargo, como superar os interesses individuais e de grupos isolados na busca do bem social e da qualidade da educação, como manter o compromisso coletivo e a mobilização social em torno da escola, para além da ocasião das eleições.

Segundo Paro (1996, apud LUCK, 2000, p.23), a decisão pelo judiciário, de apontar a inconstitucionalidade da realização de eleição para o provimento do cargo de diretores de escola, tem promovido uma retração na expansão desta prática e fortalecido uma tendência a perder de vista os esforços pela democratização da escola e de sua gestão. Segundo ele, deve-se promover critérios de seleção de diretores que passem pela demonstração de competências para

o exercício deste trabalho (critérios técnicos). Este é o caso de setes estados brasileiros, onde são realizados concursos, provas, exames de competência profissional, associados ou não, à participação em cursos de capacitação.

## **Formação de gestores escolares**

Para se conseguir o aumento da competência escolar, exige-se maior competência de sua gestão porque a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. A formação inicial, em nível superior, de gestores escolares esteve, desde a reforma do curso de Pedagogia que afeta a esse âmbito de formação, mediante a oferta da habilitação em Administração Escolar.

*O MEC propunha, na década de setenta, que todos os cargos de diretores de escola viessem a ser ocupados por profissionais neste curso. No entanto, com a abertura política na década de oitenta e a introdução da prática de eleição para esse cargo, diminuí acentuadamente a procura desses cursos que, por falta de alunos, tornaram-se inviáveis (LUCK, 2000, p.28).*

Houve então um movimento no sentido de oferecer cursos de especialização em gestão educacional, muito procurado por profissionais já no exercício dessas funções, porém, com um número relativamente pequenos de vagas. Reclamam por tanto sobre o sistema de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo realizar cursos de capacitação para preparação de diretores escolares. Esta responsabilidade se torna maior quando se evidencia a necessidade de formação contínua, completando a formação inicial (Machado, 1999), como condição para acentuar o processo de profissionalização de gestores, de modo que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino. Sendo assim, é imprescindível fornecer capacitação na formação continuada e permanente aos diretores de escola.

Por isso é necessário que o empreendedorismo faça parte da capacitação dos diretores escolares, já que esse cargo exige ser ocupado por um profissional com multiplicidade de competências, que saiba lidar com a dinâmica constante das situações que impõe novos desdobramentos e desafios. Esse profissional tem que estar apto a lidar sob pressão e tensões cotidianas pelas quais passa um diretor escolar.

## **Conclusão**

Conclui-se por meio deste estudo bibliográfico que há muito a ser feito na área da educação, principalmente no que tange à formação e ao desenvolvimento de competências dos programas de formação de gestores, mais especificamente do diretor escolar.

Além das questões teórico-metodológicas dessa formação, que deve estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada, é necessário ressaltar a necessidade de os sistemas de ensino adotarem uma política de educação continuada de gestores. Uma proposta a ser inserida nesses cursos de capacitação para diretores de escola seria o empreendedorismo.

Os diretores escolares precisam ser empreendedores, ou seja, pensar no coletivo, promovendo o bem-estar da coletividade, sendo capaz de manter um diálogo com a comunidade, gerando capital social que é um insumo básico do desenvolvimento. Para finalizar é importante ressaltar que os diretores sendo empreendedores vão conseqüentemente adotar uma administração escolar empreendedora, criando condições para que sua comunidade escolar se desenvolva.

## Referências

ACÚRCIO, M. R. B. (coord.); ANDRADE, R. C. (org.). O Empreendedorismo na Escola. Porto Alegre: Editora Artmed, 2005.

GIBB, A. “Strategies to Implant na Entrepreneurial Culture in Key Actors Influencing SME.Development”. CEFE’s Thud International Conference, Belo Horizonte, Brasil, setembro, 1998.

DEGEN, R. J. O Empreendedor – empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_ Oficina do empreendedor. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_ O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro – a universidade formando empreendedores. Brasília: [s.n.], 1999b.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores. 2000, Brasília, v.17, nº 72, p. 11-33, fev/jun.