

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARÍA TERESA ALVES DE LIRA ARRUDA

EMPREENDEDORISMO COMO MÉTODO DE INOVAÇÃO NA  
EDUCAÇÃO DE JOVENS, ADULTOS E IDOSOS

João Pessoa

2015

MARÍA TERESA ALVES DE LIRA ARRUDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa  
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB, *campus* João Pessoa

A779e Arruda, Maria Teresa Alves de Lira.  
Empreendedorismo como método de inovação na educação de jovens, adultos e idosos / Maria Teresa Alves de Lira Arruda. – 2015.  
82 f.:il.  
TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Diretoria de Ensino Superior / Unidade Acadêmica de Gestão de Negócios, 2015.  
Orientação : Profa. D.ra Maria de Fátima Oliveira.  
1. Empreendedorismo. 2. Educação de jovens, adultos e idosos. 3. EJA. 4. Educação empreendedora. 5. Competência empreendedora. I. Título.

CDU 005.342:374.7

MARÍA TERESA ALVES DE LIRA ARRUDA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Empreendedorismo como Método de Inovação na Educação de Jovens, Adultos e Idosos

---

María Teresa Alves de Lira Arruda

**Relatório aprovado em            de            de 2015**

---

Prof. Maria de Fátima Oliveira, Doutora  
Orientador

---

Prof. Maria da Conceição M. Cavalcanti,  
Doutoranda  
Examinador

---

Prof. Rosângela Madruga, Especialista  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e todos os dons que por Ele me foram dados e a todos que de alguma forma participaram dessa jornada, especialmente à Francisca Isaura (mãe) por todo esforço, amor e dedicação empenhados na minha criação – esse caminho não seria o mesmo sem nossa história, sem o seu apoio e confiança incondicional. À minha família, meu alicerce e refúgio, minha Tia Diana especialmente pela atenção e entrega que sempre teve comigo. À Eduardo, pelo companheirismo, amor, amizade e por ter tanta confiança na minha capacidade, me ajudando a construir os sonhos e caminhos a serem trilhados. Aos amigos que a vida me deu e o coração recebeu como família, amigos de faculdade e colegas de profissão. Agradeço também à minha Orientadora Prof. Maria de Fátima Oliveira pelo apoio e direcionamento nessa jornada, agradeço pelos conselhos e incentivos e por confiar em mim e no meu potencial, este trabalho não seria o mesmo sem sua visão e confiança.

## RESUMO

O empreendedorismo é a força mais poderosa para criar mobilidade econômica e social, pois está centrado em oportunidades e recompensas pelo esforço e desempenho. O presente estudo aborda a temática do empreendedorismo, sob o prisma da educação empreendedora, seu papel no desenvolvimento de competências e na empregabilidade. Ressaltando a importância do empreendedorismo no sistema educacional brasileiro, através do estudo de caso realizado numa instituição pública de ensino da esfera municipal com alunos da modalidade de Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI). Seu objetivo é apontar ações de inovação no serviço da EJAI, adequando-o à necessidade de desenvolver competências empreendedoras nos alunos da instituição de ensino pesquisada. A pesquisa de natureza aplicada, caráter exploratório e abordagem quali-quantitativa teve como instrumentos de coleta de dados a observação in loco e a aplicação de questionário. O questionário foi construído com base nas categorias de competências empreendedoras apontadas na teoria, sendo elas: de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Os resultados obtidos foram positivos em relação às competências de oportunidade, conceituais e estratégicas, indicando que os alunos apresentam traços destas competências que devem ser estimulados. Quanto aos resultados das competências de relacionamento, administrativas e de comprometimento indicam a necessidade do desenvolvimento destas competências. De posse destes resultados é possível apontar ações a serem desenvolvidas na escola para garantir o desenvolvimento das competências dos alunos, tendo na educação empreendedora um método de inovação no ensino da EJAI.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Educação empreendedora; Competências Empreendedoras; Inovação; Educação de Jovens, Adultos e Idosos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras**

Figura 1 – Fachada da Escola Municipal Dr. Manoel Borba.....	11
Figura 2 – Organograma da Escola Dr. Manoel Borba.....	14
Figura 3 – Níveis organizacionais da EMB.....	21
Figura 4 – Identificação da área de estágio.....	34
Figura 5 – Legenda dos fluxogramas.....	36
Figura 6 – Realização de matrículas.....	37
Figura 7 – Emissão de declaração de escolaridade.....	38
Figura 8 – Emissão de histórico escolar.....	39
Figura 9 – Fluxo de comunicação com as demais áreas da organização.....	41
Figura 10 – Resultados obtidos na pesquisa .....	75

### **Quadros**

Quadro 1 – Tipos de serviços oferecidos e nível de produtividade.....	12
Quadro 2 – Modalidades e valores limites das licitações.....	18
Quadro 3 – Canais de relacionamento da EMB.....	20
Quadro 4 – Relação entre o composto de marketing e sua aplicação na EMB.....	24
Quadro 5 – Problemas encontrados na EMB e suas respectivas áreas da administração...44	
Quadro 6 – Escolas de pensamento do empreendedorismo.....	52
Quadro 7 – Perfil do Empreendedor no Brasil.....	55
Quadro 8 – Fontes de oportunidades inovadoras.....	57
Quadro 9 – Categorização das competências empreendedoras.....	62
Quadro 10 – Especificações da Resolução nº3/2010.....	63

### **Gráficos**

Gráfico 1 – Competências de Oportunidades.....	67
Gráfico 2 – Competências de Relacionamentos.....	68
Gráfico 3 – Competências Conceituais.....	69
Gráfico 4 – Competências Administrativas.....	70
Gráfico 5 – Competências de Comprometimento.....	71
Gráfico 6 – Competências Estratégicas.....	72
Gráfico 7 – Conteúdo das aulas.....	73

## **LISTA DE SIGLAS**

AEE – Atendimento Educacional Especializado

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CONCLA – Comissão Nacional de Classificação

CONFINTEA – Conferência Internacional de Educação de Adultos

EJAI – Educação de Jovens, Adultos e Idosos

EMB – Escola Dr. Manoel Borba

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

MEC – Ministério da Educação

MEC – Ministério de Educação

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PEPS – primeiro a entrar, primeiro a sair

PNE – Plano Plurianual de Educação

SAD – Sistemas de apoio à decisão

SAE – Sistemas de apoio ao executivo

SI – Sistemas de Informação

SIG – Sistemas de informação gerenciais

SPT – Sistemas de processamento de transações

TEA – Taxas de Empreendedores Iniciais

TEE – Taxas de Empreendedores Estabelecidos

TI – Tecnologia da Informação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I .....	10
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	11
1.2 Histórico da Organização.....	11
1.3 Organograma Geral da Organização .....	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado .....	15
1.5 Descrição da Concorrência .....	17
1.6 Descrição do Relacionamento organização x principais fornecedores.....	17
1.7 Relacionamento organização x clientes .....	19
1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões.....	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	22
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças .....	26
1.8.4 Área de Produção .....	27
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio .....	29
1.8.6 Área de Sistema de Informações.....	31
CAPITULO II.....	33
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....	35
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	35
2.2.1 Atividade A – Realização de matrículas .....	37
2.2.2 Atividade B – Emissão de declaração de escolaridade .....	38
2.2.3 Atividade C – Emissão de histórico escolar .....	39
2.3 Estrutura da Área (recursos materiais e recursos humanos) .....	40
2.4 Contribuição da área para missão da organização.....	40
2.5 Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa .....	40
CAPÍTULO III .....	43
3.1 Identificação dos problemas na área de estágio .....	44
3.2 Problema de estudo.....	45
3.3 Características do problema de estudo .....	45
CAPÍTULO IV .....	47
4.1 Objetivo Geral .....	48
4.2 Objetivos Específicos .....	48
4.3 Justificativa .....	48
CAPÍTULO V.....	51
5.1 Empreendedorismo .....	52

5.1.1 Empreendedorismo no Brasil.....	53
5.2 Inovação .....	55
5.2.1 Inovação na Educação .....	58
5.3 Educação Empreendedora.....	59
5.4 Competência Empreendedora .....	61
5.5 Educação de Jovens, Adultos e Idosos .....	63
6. Aspectos Metodológicos.....	65
7. Análise e Interpretação de Resultados.....	66
8. Aspectos Conclusivos .....	74

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

María Teresa Alves de Lira Arruda, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula de nº 20111460195 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Escola Municipal Dr. Manoel Borba, inscrita no CNPJ sob o nº 01.903.182/0001-73, com sede no endereço Praça Frei Caneca, s/n, Centro de Goiana – PE, CEP 55900-000. A sua atividade fim é a prestação de serviços educacionais, sendo caracterizada como uma organização pública da esfera municipal.

## 1.2 Histórico da Organização

Fundada no ano de 1945, sob o nome de Grupo Escolar Manoel Borba em homenagem a Manoel Borba prefeito de Goiana em 1914, localizada ao lado do convento dos frades carmelitas, a escola é uma das mais tradicionais da cidade. No ano de 1985 passou de grupo escolar para Escola de 1º Grau Dr. Manoel Borba, atualmente está registrada como Escola Municipal Dr. Manoel Borba (EMB).

Em 2004, a escola passou por uma reforma em sua estrutura física, aumentando a quantidade de salas de aulas e acrescentando um laboratório de informática às suas dependências. Apesar da reforma, a fachada da escola permanece com as características arquitetônicas de sua fundação, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1:** Fachada da Escola Municipal Dr. Manoel Borba.



**Fonte:** Blog Anderson Pereira, 2011.

De acordo com dados do Ministério da Educação (MEC) a educação básica compreende a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, e tem por finalidade desenvolver o educando fornecendo meios de progredir no trabalho e em estudos posteriores, contribuindo para a redução das desigualdades sociais.

Desde 2004, o programa de Ensino Fundamental de Nove Anos foi adotado pelo MEC, em 2010 passou a vigorar em todas as escolas do país. As diretrizes deste programa definem que a idade para o aluno ingressar no Ensino Fundamental passa a ser 06 anos, passando o Ensino Fundamental a ter nove anos de duração. O Ensino Fundamental no Brasil está dividido em Anos Iniciais (do 1º ano 5º ano) e Anos Finais (do 6º ao 9º ano), algumas escolas oferecem apenas uma dessas modalidades de ensino. Como a Escola Manoel Borba que oferece seus serviços educacionais voltados para os Anos Finais do Ensino Fundamental.

Existem diversos programas lançados pelo MEC com o intuito de elevar o nível da educação brasileira, alguns destes programas são implementados na EMB. Como a Política Nacional de Educação Especial, que está relacionada à inclusão do aluno com necessidades especiais na escola; o Apoio à Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI), voltado para os alunos fora de faixa (a partir dos 15 anos) que ainda se encontram no ensino fundamental; o Programa Mais Educação, que desenvolve atividades de cultura, artes, esporte e lazer com ampliação da jornada escolar; e finalmente o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que consiste em assistência financeira para a melhoria da infraestrutura física e pedagógica.

O Quadro 1 mostra os serviços que são oferecidos pela EMB, em seus respectivos turnos e o quantitativo de alunos matriculados em cada turma, possibilitando assim que se tenha uma visão do nível de produção dos serviços.

**Quadro 1-** Tipos de serviços oferecidos e nível de produtividade.

TURNO	SERVIÇOS	Quantitativo de alunos
Manhã	-Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) -EJAI anos finais (3ª e 4ª fase)	-6º ano: 28 alunos -7º ano: 33 alunos -8º ano: 22 alunos -9º ano: 25 alunos -3ª Fase: 20 alunos -4ª Fase: 24 alunos
Tarde	-Atendimento Educacional Especializado (AEE)	-AEE: 15 alunos
Noite	-EJAI anos iniciais e finais (1ª à 4ª fase) -Educação Especial	-1ª Fase: 18 alunos -2ª Fase: 27 alunos -3ª Fase: 48 alunos -4ª Fase: 44 alunos

**Fonte:** Autoria própria, 2015.

Atualmente a Escola oferece os serviços educacionais de: Ensino Regular Fundamental Anos Finais; Educação Especial (Alunos com necessidades especiais); Educação

de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI) anos iniciais e finais, funcionando nos turnos da manhã, tarde e noite conforme o Quadro 1.

No início do ano letivo de 2015 a escola passou a oferecer duas turmas da EJAI no turno da manhã, devido à grande quantidade de alunos fora da faixa etária matriculados no ensino fundamental regular. A turma de Educação Especial que funciona no turno da tarde é formada por alunos com necessidades especiais (em sua maioria portadores de autismo e síndrome de down) matriculados em turmas regulares que à tarde recebem reforço escolar, além de aulas de música, dança e informática. No turno da noite, a educação especial funciona como um reforço para alunos com maiores dificuldades na alfabetização, um professor especializado trabalha individualmente com cada aluno durante a semana.

O panorama geral do setor educacional para o futuro envolve cada vez mais o uso da tecnologia na sala de aula, uma pesquisa feita pelo Projeto Horizon em parceria com a FIRJAN aponta as principais tendências para educação no Brasil de 2012 a 2017. Este estudo revela que as portas da educação básica no Brasil estão se abrindo para modelos de aprendizado híbrido e colaborativo e que já se pode esperar o uso massivo da tecnologia nas salas de aula. Para que a EMB possa acompanhar esse movimento é importante que haja investimentos por parte dos governantes, possibilitando o acesso dos alunos à tecnologia e a capacitação dos professores em novos métodos de ensino. Economicamente o município de Goiana está em fase de transformação e crescimento, devido à instalação do polo automotivo na região, este fato pode trazer mudanças demográficas na população, tanto no aumento do quantitativo de moradores quanto da circulação da renda local.

### **1.3 Organograma Geral da Organização**

Para Rebouças (2011, p. 63), “o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa”. O organograma ilustra a forma com que os departamentos, pessoas e funções estão organizados. É através dele que se expõem as relações formais de hierarquia e subordinação bem como as relações de dependência e cooperação nas atividades exercidas na organização. Na estrutura organizacional de uma empresa estão contidos todos os meios eficazes para melhorar seu desempenho. Para Rebouças (2011) quando a estrutura é estabelecida adequadamente é possível, entre outros aspectos, identificar as funções, responsabilidades e os níveis de autoridade da organização.

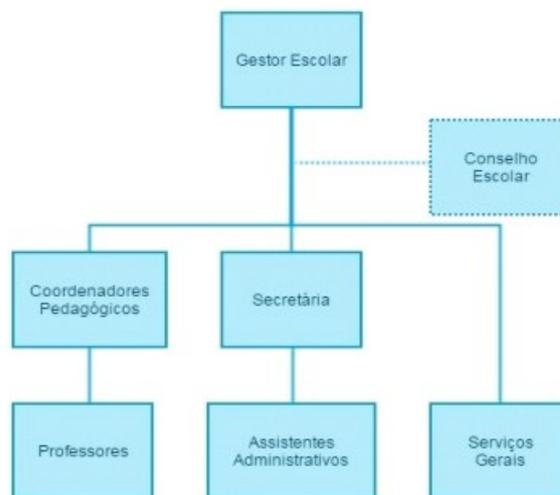
O organograma da empresa segue o mesmo tipo de estrutura definida em sua departamentalização. De acordo com Rebouças (2011) estas estruturas podem ser do tipo

funcional, de clientes, de produtos, territorial, por projetos ou matricial. O referido autor ressalta que para desenvolver a estrutura organizacional devem-se considerar os componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.

Rebouças apresenta três componentes para a estrutura organizacional: a) sistema de responsabilidades - que envolve a departamentalização, linha e assessoria e a descrição do trabalho; b) sistema de autoridades – relacionado à amplitude administrativa ou de controle, aos níveis hierárquicos, delegação, centralização ou descentralização; c) sistema de comunicações – interação entre as unidades organizacionais.

A EMB não possui um organograma formalmente criado, portanto para este estudo foi desenvolvido o organograma do tipo funcional disponível na figura 2 com base nas funções e níveis hierárquicos observados.

**Figura 2:** Organograma da Escola Dr. Manoel Borba



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Quanto aos níveis de influência da estrutura organizacional Rebouças (2011) apresenta os três níveis de influência: nível estratégico, tático e operacional. No organograma da EMB temos o gestor escolar como único representante do nível estratégico, os coordenadores pedagógicos e a secretária representam o nível tático e os professores, assistentes administrativos e auxiliares de serviços gerais formam o nível operacional. O organograma da empresa mostra claramente a cultura centralizadora da organização, na estrutura verticalizada temos o gestor escolar como o maior tomador de decisões da organização, todos os demais cargos se reportam a ele direta ou indiretamente. Informalmente percebe-se ainda mais essa centralização das decisões, pois muitas vezes os cargos do nível operacional se reportam diretamente ao gestor escolar para alguma decisão.

Por ser uma organização pública da esfera municipal a EMB tem a mesma estrutura organizacional de todas as escolas do município, que seguem as diretrizes da secretaria municipal de educação. Dessa forma os cargos disponíveis na escola são aqueles existentes na descrição de cargos da secretaria de educação, o fato de não poder adaptar sua estrutura para se adequar à realidade da organização dificulta a escola na busca por atingir seus objetivos. É possível observar no organograma da Figura 2 que não existe um supervisor no nível tático que responda pelos auxiliares de serviços gerais, sendo assim, esses funcionários se reportam diretamente ao gestor escolar. Embora exista a necessidade deste profissional de nível tático, não se pode designar uma pessoa para desenvolver esta função na escola por não ser um cargo disponível na descrição da secretaria municipal de educação.

A figura do Conselho Escolar é diferente das demais funções representadas no organograma, ele é um órgão deliberativo formado por representantes dos pais, alunos, professores e funcionários com funções consultivas, deliberativas, normativas e avaliadoras. No organograma o Conselho está representado abaixo da direção, mas, nesse caso, não significa que está subordinado a ela. Uma vez que a linha pontilhada representa a função de *staff* que o Conselho Escolar desempenha. Como afirma Chiavenato (2010, p. 25), “a função básica do *staff* é proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre sua especialidade”. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha. No caso da EMB o Conselho escolar é este órgão de *staff* que pode ser consultado pela gestão de linha acerca dos assuntos pertinentes à organização.

#### **1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado**

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) os serviços oferecidos pela Escola Municipal Dr. Manoel Borba encontram-se inseridos na divisão de educação, grupo educação infantil e fundamental, classe e subclasse de ensino fundamental. Esta informação se encontra disponível na tabela fornecida pela Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Nesta mesma subclasse estão classificadas todas as atividades exercidas pela organização, tanto o ensino fundamental regular, quanto a educação especial e a educação de jovens e adultos.

A educação é considerada um dos setores mais importantes da economia de um país, é através dela que se produz conhecimento, desenvolvendo a economia como um todo e trazendo uma melhora na renda e qualidade de vida da sociedade. Pesquisas realizadas no setor da educação apontam para um crescimento no nível de escolaridade dos brasileiros. De acordo

com dados do Censo de 2010 (IBGE) o índice de analfabetismo no Brasil caiu nos últimos dez anos. A pesquisa mostra que em 2000 o número de analfabetos correspondia a 13,63% da população, este índice caiu para 9,6 em 2010 e em 2013 (IBGE) o índice de analfabetos caiu para 8,3%. Os números ilustram os resultados dos investimentos realizados pelo governo, mas ainda há muito a ser feito principalmente no que tange à qualidade do ensino oferecido no país.

Observando os dados divulgados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é possível obter um panorama da educação em qualquer instância escolhida, seja federal, estadual, municipal, pública ou privada. O IDEB é um indicador que sintetiza dois conceitos importantes para a mensuração da qualidade da educação: a aprovação e a média de desempenho dos alunos em língua portuguesa e matemática. Esses conceitos são transformados em indicadores, e através das metas projetadas é possível fazer um comparativo do avanço da qualidade da educação ao longo dos anos. Por exemplo, em Pernambuco no ano de 2013 a meta projetada para a esfera pública foi 3,9, o IDEB observado neste ano foi 4,1 o que supera a meta projetada. Este é um dado positivo para a educação do estado, porém ao observar a meta projetada para o município de Goiana no mesmo ano de 2013 a meta projetada de 4,1 não foi alcançada, o IDEB observado na esfera pública do município foi de 3,7. Os dados apontam para uma deficiência no setor educacional do município de Goiana, muitos fatores podem ser considerados como influenciadores deste resultado como a falta de estrutura das escolas municipais e a desvalorização do professor.

No que diz respeito à segmentação de mercado em serviços educacionais, Kotler em seu livro *Marketing Estratégico Para Instituições Educacionais* (1994) afirma que o mercado destas instituições é formado por alunos, ex-alunos e doadores. Pessoas com diferentes idades, preferências e habilidades, e todas essas variáveis podem ser o ponto inicial para a segmentação de mercado. Nesta obra o referido autor aponta diferentes estratégias para segmentar o mercado das instituições educacionais como um todo, sejam públicas ou privadas e de diferentes níveis de graduação acadêmica.

Quanto à segmentação de mercado a EMB atende aos alunos residentes na sede (área urbana) do município e alunos da área rural, trazidos pelo transporte escolar. Nas escolas municipais há uma política de segmentar os alunos matriculados geograficamente, destinando as vagas existentes, inicialmente a alunos que morem próximos a escola, alunos de outras regiões são matriculados quando há vagas restantes, do contrário são encaminhados para escolas próximas a sua residência. O grau de escolaridade também é uma forma de segmentação, uma vez que a escola só atende aos anos finais do ensino fundamental, a escola aceita apenas alunos que já tenham cursado os anos iniciais. Além disso, para cursar as turmas

da EJAI o aluno precisa ter no mínimo 15 anos. A principal característica do público atendido pela EMB são moradores da periferia da cidade, de baixa renda e pouca escolaridade.

### **1.5 Descrição da Concorrência**

No ambiente em que as organizações se encontram sempre existem outras empresas que vão oferecer o mesmo produto ou serviço, a concorrência é uma das variáveis no mercado que não pode ser controlada. De acordo com Las Casas (2010, p. 157) “de todas as variáveis incontroláveis de marketing, a concorrência geralmente é alvo das maiores considerações”. Seja pela sua característica de ser incontrolável, seja por questões de competitividade, conhecer e observar seus concorrentes é uma das preocupações dos administradores de marketing das empresas.

Las Casas (2010) afirma que geralmente existem três tipos de concorrência: a) concorrência de marca – empresas que oferecem produtos similares e são concorrentes diretos. b) produtos substitutos – produtos diferentes, mas que competem entre si para satisfazer a uma necessidade ou desejo, concorrentes indiretos. c) produtos gerais – em princípio todos os produtos e serviços existentes no mercado competem pelo poder de compra do consumidor.

No setor de atuação da EMB, o ensino público fundamental, os concorrentes diretos, concorrentes de marca na definição de Las Casas, são as outras instituições de ensino públicos, tanto municipais quanto estaduais, existentes na cidade. As principais concorrentes diretas da EMB são: Escola Estadual José Pinto de Abreu; Escola Municipal IV Centenário; Escola Municipal Irmã Marie Armelie Falguières e Escola Estadual André Vidal de Negreiros. Também são concorrentes indiretos, ou por definição do autor produtos substitutos da EMB as escolas particulares de menor porte, pois é sabido que no momento em que as famílias conseguem aumentar sua renda existe a substituição da educação pública pela privada, dessa forma as escolas menores, com mensalidade mais baixa que concorrem indiretamente são: Escola Passo à Passo; Colégio São Luiz e Educandário São João Batista.

### **1.6 Descrição do Relacionamento organização x principais fornecedores**

Os fornecedores tem um papel essencial para o desenvolvimento das atividades das organizações, Dias (2010, p. 273) afirma que fornecedor é toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços ou mão de obra. O referido autor classifica os tipos de fornecedores em monopolistas, habituais e especiais. Na

Escola Manuel Borba observa-se a existência de fornecedores habituais e especiais, classificados de acordo com Dias.

A EMB é uma organização pública da esfera municipal, e como toda organização pública seu processo de compras está subordinado a Lei 8.666/93, que institui as normas para as licitações e contratos da Administração Pública. Dessa forma todos os fornecedores da escola devem se adequar as diretrizes desta lei, e cabe a Secretaria Municipal de Educação a responsabilidade de desenvolver o processo licitatório. Para fins deste estudo é suficiente saber que a licitação se divide nas modalidades de concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. As modalidades mais utilizadas pela organização estudada são a concorrência, tomada de preços e convite. A Lei 8.666/93 define regras e mecanismos para cada modalidade de licitação, para garantir que as compras respeitem os princípios da administração pública (Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e equidade).

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas. (BRASIL Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, Art. 22)

O quadro 2 apresenta os limites definidos por lei para cada modalidade de licitação utilizada pela EMB. A Lei 8.666/93 faz uma diferenciação entre os limites de valores de licitações para obras e serviços de engenharia das demais compras e serviços. Os processos licitatórios da EMB são desenvolvidos pela Secretaria de Educação, em obras e construções em parceria com a Secretaria de Obras e Serviços Públicos.

**Quadro 2:** Modalidades e valores limites das licitações

MODALIDADE	OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	DEMAIS COMPRAS E SERVIÇOS
Convite	Até R\$150.000,00	Até R\$80.000,00
Tomada de preços	Até R\$1.500.000,00	Até R\$650.000,00
Concorrência	Acima de R\$1.500.000,00	Acima de R\$650.000,00

**Fonte:** Brasil, Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, adaptado.

Além do processo licitatório a EMB possui outra fonte de fornecimento proporcionada pela verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), com este dinheiro a própria gestão escolar pode suprir as necessidades da infraestrutura física e pedagógica da escola. Este recurso, de acordo com as diretrizes do MEC, pode ser utilizado, em pequenos reparos e manutenções da estrutura física e na compra de material permanente e de consumo. Para ter acesso a esta verba, as escolas precisam de um relatório onde estejam previstos os gastos e a aplicação dos recursos financeiros para o período letivo seguinte. O processo de compras é feito através de cotação, realizada, no mínimo, com três fornecedores. O fornecedor escolhido deverá ser aquele que atender as especificações requeridas com o menor custo, estes fornecedores são previamente cadastrados, sendo considerados fornecedores habituais, de acordo com a classificação dada por Dias.

### **1.7 Relacionamento organização x clientes**

A chave para um bom relacionamento com o cliente está na maneira como a organização se comunica com eles, trata-se de saber as estratégias para atrair e reter o cliente que agrega valor para a organização. Estas estratégias podem ser desenvolvidas através do marketing de relacionamento. Segundo Kotler e Keller (2012), a gestão de relacionamento com o cliente envolve o gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele. Os pontos de contato com o cliente podem ser entendidos como qualquer lugar e ocasião em que o cliente tenha contato com a marca e seus produtos ou serviços.

Os autores apresentam a distinção que conceitualmente é feita entre consumidor e cliente. Nesta distinção os consumidores são anônimos para a organização, os clientes são reconhecidos pelo nome ou outro dado que a empresa já possui. Os clientes tem atendimento individualizado e personalizado, de acordo com os conceitos do marketing de relacionamento. Apesar desta distinção existir, é comum que, no contato com a empresa, todo consumidor seja chamado de cliente. Para Kotler e Keller (2012) as empresas que visam à expansão de seus lucros e vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. De acordo com os autores, não basta atrair novos clientes, a empresa deve retê-los e ampliar o volume de negócios.

Tendo em mente os conceitos apresentados na teoria e estabelecendo uma relação com a realidade da organização estudada, pode-se afirmar que os clientes da EMB são aqueles alunos que tem a intenção de permanecer na escola. Muitos alunos estão matriculados na

instituição desde a série inicial e permanecem estudando até o último ano, esta categoria de aluno, segundo a teoria, é classificada como cliente. Tendo em vista que são os esforços do marketing de relacionamento que transformam um consumidor em cliente, ainda que haja essa diferença conceitual, no relacionamento cotidiano de uma organização todo consumidor deve ser visto como um cliente em potencial, devendo por isso ser tratado como cliente.

A organização não possui um departamento específico responsável por desenvolver a comunicação entre cliente e empresa. Sendo assim o relacionamento entre a EMB e seus clientes se dá por meio dos professores, dos funcionários e da gestão, na medida em que, de acordo com a teoria, representem o ponto de contato com o cliente. O professor é o canal direto de distribuição do serviço educacional, principalmente no momento em que está lecionando, ele é responsável pela percepção que o cliente tem da qualidade do serviço da escola. Os funcionários interagem com alunos e familiares ao fazer matrículas, atender solicitações de documentação e dar informações sobre horários e regimento interno da escola, no momento em que interagem com o cliente também são distribuidores diretos do serviço. A gestão por sua vez é a unidade organizacional que determina as estratégias de relacionamento com o cliente, a gestão define a imagem que os distribuidores do serviço devem passar ao cliente. Os canais de relacionamento da EMB são apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3:** Canais de relacionamento da EMB.

CANAIS DE RELACIONAMENTO DA EMB	
1-Reuniões de pais e mestres	3-Atendimento na secretaria
2-Sala de aula	4-Atendimento por telefone

**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Ainda que os conceitos de marketing de relacionamento não sejam formalmente utilizados na organização, a gestão determina diretrizes relacionadas a este aspecto. A equipe que assumiu a gestão nos últimos dois anos está buscando difundir uma política de relacionamento com os clientes da organização. Questões como qualidade de ensino, uniformidade do material didático distribuído, bom atendimento por parte dos funcionários e agilidade no atendimento às solicitações foram apontadas pela gestão como o caminho para melhorar a imagem que o cliente tem da escola. Ainda assim não foram determinadas estratégias ou metas específicas para desenvolver os aspectos apontados pela gestão.

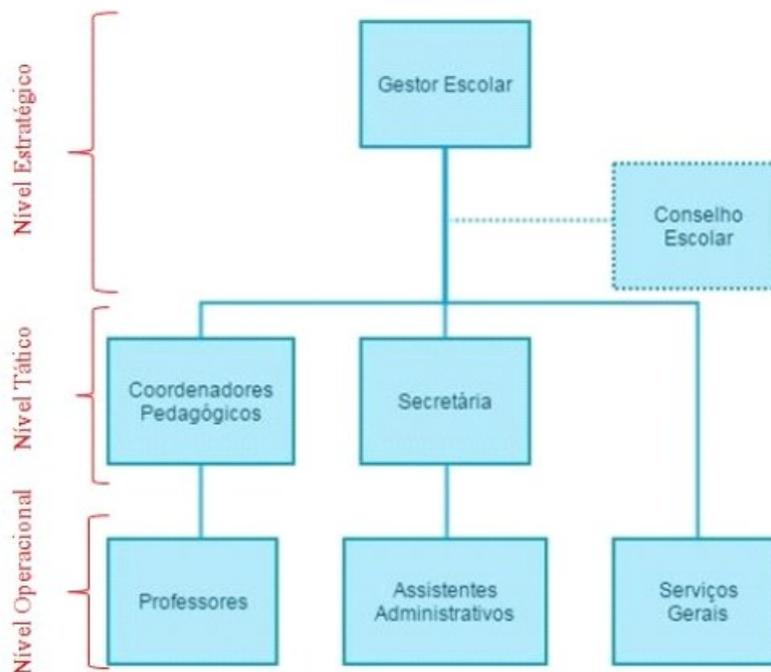
Para manter os seus clientes a EMB busca estreitar as relações com os alunos e sua família, criando um ambiente de respeito e confiança que são tão necessários para o desenvolvimento acadêmico e pessoal. A política de solução de conflitos da empresa está baseada nos valores de respeito e confiança, quando um aluno apresenta um problema na escola

este fato é remetido a seu responsável, o gestor busca a melhor solução em parceria com a família e os professores.

### 1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões

A Escola Municipal Dr. Manoel Borba apresenta a estrutura administrativa ilustrada na Figura 2.

**Figura 3:** Níveis organizacionais da EMB



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

O gestor escolar e o conselho escolar integram o nível estratégico da organização, concebendo os objetivos a longo prazo. Objetivos estes que vão desde a ampliação das vagas oferecidas aos alunos até os programas e políticas públicas que serão adotados pela organização. O nível tático ou gerencial que direciona as decisões estratégicas para cada setor, é composto pela coordenação pedagógica e pela secretaria. Na coordenação pedagógica são definidas as diretrizes acadêmicas que serão adotadas pela organização, a secretaria é o setor onde todas as atividades administrativas são processadas e encaminhadas. O nível operacional, que põe em prática todas as ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, é formado por professores, assistentes administrativos e auxiliares de serviços gerais.

### 1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos, atualmente chamada de Gestão de Pessoas, é extremamente importante para o bom andamento da organização. Suas funções devem permear todos os setores da empresa, não ficando restritas somente a um departamento. Uma vez que todas as áreas são compostas por pessoas a gestão de pessoas deve ocorrer em cada uma delas.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (DESSLER (1997) *apud* CHIAVENATO(2010, p.9))

Chiavenato (2010) apresenta um conceito já bastante difundido da Administração de Recursos Humanos e nele expõe as atividades mais desenvolvidas por esse departamento. Toda organização desenvolve estas atividades, tenha ela uma Gestão de Pessoas formalmente estruturada ou não. A Escola Manoel Borba é uma organização pública da esfera municipal onde algumas das funções da gestão de pessoas não são desenvolvidas dentro da escola, cabendo esta tarefa a outros setores da prefeitura.

O recrutamento e a seleção de servidores públicos são realizados através de concurso público, seguindo a determinação do Art.37, II da Constituição Federal de 1988 (CF/88) a maioria dos trabalhadores da EMB são servidores públicos nomeados em concurso. Este mesmo dispositivo também prevê admissão via cargo em comissão de livre nomeação e exoneração, o gestor, vice-gestor e a secretária da EMB ocupam este tipo de cargo. De acordo com Art. 37, IX da CF/88 também é possível admissão em cargo público via contrato por tempo determinado, alguns professores, assistentes administrativos e auxiliares de serviços gerais ocupam este tipo de cargo. Como é possível observar a EMB não possui controle sobre o processo de recrutamento e seleção de seus funcionários, eles são designados à escola depois de sua nomeação. Este processo é desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) ligado à Secretaria de Administração do município.

Da mesma forma, os procedimentos de treinamento, recompensas e avaliação de desempenho não ocorrem sob a administração da escola. Os servidores da EMB recebem treinamento através de cursos oferecidos pela Secretaria de Educação do município, é política da secretaria de educação bonificar seus servidores quando realizam estes cursos por ela oferecidos. A remuneração na Prefeitura de Goiana segue o Plano de Cargos e Carreiras de cada secretaria, composto por remuneração básica e incentivos salariais através da progressão horizontal (por tempo de serviço) e progressão vertical (elevação no nível de graduação). Não existe um programa de benefícios para os servidores do município, existem alguns benefícios

para servidores sindicalizados, mas estes são oferecidos pelo sindicato sem qualquer ligação com a prefeitura.

### **1.8.2 Área de Marketing**

O marketing em sua essência está relacionado ao processo de troca, envolvendo duas ou mais partes. Las Casas (2010) define marketing como uma atividade de comercialização que tem sua base no conceito de troca. Essa definição, e o escopo do marketing em si, vêm evoluindo ao longo dos anos. Aplicado às organizações o marketing ganha uma amplitude maior do que apenas o processo de troca, estando inserido em todos os tipos de organização.

Na definição da *American Marketing Association* apud Kotler e Keller (2012) o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para o cliente. Portanto administrar o marketing é gerenciar este processo de criação, comunicação e troca de valores, garantindo que o resultado seja a entrega de valor para o cliente da organização. Para Kotler e Keller (2012) a administração de marketing é a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.

De acordo com Las Casas (2010) as funções da administração de marketing nas organizações estão relacionadas com: estabelecer os objetivos organizacionais, estudar o mercado selecionado, desenvolver o composto mercadológico, implementar o plano de marketing e verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Pode-se perceber que as funções de marketing estão relacionadas com áreas diferentes da organização. Por isso é imprescindível que a administração de marketing não seja um departamento isolado dentro da empresa, ele deve estar ligado tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo da organização. O principal aspecto do marketing moderno é difundir o pensamento de que o maior objetivo da empresa é atender as necessidades do consumidor. No momento em que todos os departamentos da organização convergem para esse objetivo comum, pode-se afirmar que o marketing está em toda a organização.

Armstrong e Kotler (2008) afirmam que cada função administrativa exerce uma influência potencial sobre a satisfação do consumidor. Os autores argumentam que através do conceito do marketing todos os departamentos devem “pensar no consumidor”. O consumidor da EMB é o aluno, que recebe o serviço educacional. É para o aluno, portanto, que os esforços de todas as áreas da escola devem estar direcionados.

Embora não tenha um departamento de marketing formalizado, nem aplique estratégias de promoção como a propaganda, a EMB pratica o marketing em sua essência, uma vez que seus esforços estão voltados para as necessidades do consumidor. Madia (2014) determinou os 10 “Ps” do marketing, políticas e ações que as empresas vem adotando e praticando nos últimos períodos que formam o composto de marketing da organização. O Quadro 4 relaciona os 10 “Ps” do marketing apontados por Madia com as ações desenvolvidas na EMB, para ilustrar de que forma o composto de marketing se aplica às situações da organização estudada.

**Quadro 4** - Relação entre o composto de marketing e sua aplicação na EMB.

COMPOSTO DE MARKETING	APLICAÇÕES NA EMB
<i>Phocus</i> (Foco) – Definir precisamente quem é o cliente do produto.	- O público atendido pela EMB está segmentado geográfica e economicamente, são moradores da periferia da cidade, de baixa renda e pouca escolaridade. Não há estratégia ou responsável pela definição do foco da instituição.
<i>Positionig</i> (Posicionamento) – Definir uma identidade consistente capaz de corresponder às expectativas do cliente.	- Assim como o foco, não há estratégias para definir o posicionamento da escola no mercado.
<i>Product</i> (Produto) – Considerar o produto, o serviço principal mais os serviços coadjuvantes e agregados.	- O principal serviço da organização é a prestação de serviços educacionais. O serviço agregado da escola é transformar seus alunos em cidadãos capazes de viver e prosperar em sociedade. A equipe pedagógica é a principal responsável pela concepção do serviço.
<i>Promotion</i> (Promoção) – Identificar e relacionar todos os mecanismos de comunicação que a empresa tem utilizado para atingir seu <i>Phocus</i> .	- A organização não se utiliza de ferramentas usuais de promoção, como a propaganda, ainda assim existe a comunicação do serviços, através dos canais de relacionamento com os

	<p>clientes. Da mesma forma que não há estratégias para definir o foco e o posicionamento, não há estratégias para gerenciar os mecanismos de comunicação</p>
<p><i>Place</i> (Praça) – Relacionar os canais de distribuição já existentes e os que vêm sendo utilizados.</p>	<p>- A própria escola é o local de distribuição do serviço, através dos professores e funcionários da instituição na medida em que interagem com os clientes. Não há um setor que seja responsável pela gestão dos canais de distribuição.</p>
<p><i>Price</i> (Preço) – Equilibrar os benefícios oferecidos pelo produto e os custos existentes. Comparar com os preços praticados na concorrência.</p>	<p>- Por ser uma instituição pública a política de precificação do serviço não é praticada. O usuário do serviço público paga pelo serviço através das contribuições fiscais recolhidas pelo governo.</p>
<p><i>People</i> (Pessoas) – Relacionar as informações sobre a empresa e o produto com as pessoas da organização e seus níveis hierárquicos.</p>	<p>- O fluxo de informação na organização ocorre de forma verticalizada. Em geral, as informações são recebidas pelo nível estratégico e passadas a diante de acordo com o interesse de cada unidade organizacional.</p>
<p><i>Post – place</i> (Pós-venda) – Analisar mecanismos utilizados no pós-venda e o processo de fidelização do cliente.</p>	<p>- O que pode ser percebido por pós-venda na Escola é sua relação com os ex-alunos. Muitos voltam à instituição em busca de declarações e históricos, a secretaria é o principal canal de pós-venda. Em relação à fidelização, muitos alunos permanecem na escola durante todo o Ensino Fundamental II e EJA. Diversas famílias da comunidade</p>

	próxima têm gerações de alunos e ex-alunos da instituição. Em geral o serviço de pós-venda da instituição é realizado no setor administrativo.
<i>Protection</i> (Proteção) – Relacionar e analisar todas as possibilidades de problemas e riscos legais envolvidos em todas as fases do plano de marketing.	- Todas as ações da organização estão respaldadas legalmente, respeitando o princípio da legalidade nas organizações públicas.

Fonte: MADIA, 2014, adaptado.

### 1.8.3 Área de Finanças

A administração financeira é uma área de conhecimento teórico e prático que, de acordo com Assaf Neto (2011), busca assegurar um melhor gerenciamento empresarial da captação (financiamento) e alocação (investimento) dos recursos. Segundo o referido autor, a administração financeira envolve-se tanto com a escassez dos recursos, quanto com os problemas operacionais das organizações. Pode-se entender que a administração financeira é área da organização que busca a melhor forma de usufruir dos recursos existentes, alocando-os de modo a maximizar os resultados obtidos com estes recursos.

A contabilidade por sua vez, de acordo com Hoss et. al (2012), está relacionada ao controle do patrimônio, apuração dos resultados e fornecimento de informações aos usuários interessados. A administração financeira faz usos das informações fornecidas pela contabilidade para embasar as decisões tomadas na gestão da empresa

Em relação às atividades e decisões inerentes à administração financeira Assaf Neto (2011, p.11 e 12) apresenta as seguintes funções: a) planejamento financeiro – identifica as eventuais necessidades e dificuldades futuras da empresa, bem como as necessidades de crescimento. b) controle financeiro – acompanhamento e avaliação do desempenho financeiro da empresa, e também dos desvios que possam ocorrer entre os resultados previstos e realizados. c) administração de ativos – persegue a melhor estrutura entre risco e retorno dos investimentos. Acompanha as entradas e saídas de dinheiro em caixa. d) administração de passivos - voltada para o financiamento e gerenciamento da composição entre capital de terceiros e capital próprio, buscando a estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e riscos financeiros.

A Escola Manoel Borba, é uma organização pública sem fins lucrativos que não possui um departamento de administração financeira formalizado, ainda assim é possível identificar aspectos citados na teoria que são pertinentes à realidade da organização. As decisões financeiras, que estão sob o controle da EMB, são tomadas pela gestão em parceria com o conselho escolar, sendo assim todas as decisões financeiras da organização estão centralizadas no seu nível estratégico.

Existe um planejamento financeiro formalizado na EMB, pois é através deste plano que a escola consegue obter a verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), recebida do governo federal para auxiliar no desenvolvimento das atividades pedagógicas. No plano financeiro apresentado ao PDDE devem estar todas as previsões de gastos e quais as ações que serão realizadas com o dinheiro. O controle financeiro é realizado pelo conselho escolar, que avalia os gastos e decisões financeiras tomadas pela gestão.

A prioridade das atividades relacionadas à administração financeira da EMB é equilibrar as necessidades da organização com as limitações dos recursos obtidos. Limitações estas que vão desde o montante financeiro em si até a burocracia exigida para seu uso, a legislação que regula o PDDE impede que a organização utilize os recursos obtidos para outros objetivos que não os especificados no planejamento.

#### **1.8.4 Área de Produção**

A área de produção na organização é onde a atividade fim da empresa é de fato desenvolvida. De acordo com Slack et. al. (2009) a função da produção é satisfazer às solicitações dos consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços. A produção é um aspecto central para a organização e precisa ser muito bem gerenciada para garantir os melhores resultados. Slack et.al. (2009) define administração da produção como a atividade de gerenciar recursos destinados à produção de bens e serviços. Esta função existe em toda organização, seja ela de pequeno ou grande porte que ofereça produtos ou serviços.

A diferenciação entre produtos e serviços pode se dar de maneira muito sutil, Slack et.al. (2009) afirma que a principal diferença está na tangibilidade, produtos são tangíveis e serviços são, geralmente, intangíveis. Esta distinção pode ser claramente percebida quando a organização oferece produtos ou serviços puros. O referido autor classifica produtos puros como produtos em que os *outputs* (saídas) são exclusivamente tangíveis, as saídas dos serviços puros são, por sua vez, exclusivamente intangíveis. O que acontece na maioria das vezes é que as organizações ofertam no mercado uma mistura de produtos e serviços numa combinação de

tangível e intangível. Slack et.al. (2009, p. 12) argumenta que “todas as operações são fornecedoras de serviços, que podem, também, produzir produtos como forma de servir a seus clientes”.

Os serviços podem ser classificados de acordo com o nível de interação do consumidor. De acordo com Neumann (2013) o serviço pode ser de: a) Alto contato – envolve diretamente o cliente, que define o momento da demanda e o próprio serviço. Serviços de alto contato requerem empregados com excelentes habilidades interpessoais. b) Médio contato – menor envolvimento do cliente na entrega do serviço. c) Baixo contato – a maior parte do sistema de operações fica nos bastidores, o cliente não percebe o processo de desenvolvimento do serviço. A vantagem desta separação está na possibilidade de programação e ajuste da capacidade das operações de retaguarda. Kotler e Keller (2012) classificam serviços em cinco categorias onde o componente de serviço pode ser uma parte secundária ou a principal parte da oferta total, essas categorias são: bens puramente tangíveis; bens tangíveis associados a serviços; híbridos; serviço principal associado a bens ou serviços secundários e serviço puro.

Para aumentar a uniformidade dos serviços prestados, as organizações podem buscar a padronização de alguns pontos do serviço. Zeithaml et.al.(2014) afirmam que a padronização garante que os elementos mais críticos de um serviço sejam executados com uniformidade, facilitando o poder de decisão do funcionário. Segundo o referido autor essa padronização pode ser feita através da substituição do contato humano e do esforço individual pela tecnologia, e também através da melhoria nos padrões de trabalho.

A Escola Municipal Dr. Manoel Borba é uma organização que oferece serviços educacionais, também se caracteriza como uma organização sem fins lucrativos. Slack et.al. (2009) afirma que a administração da produção também existe em organizações sem fins lucrativos, a principal diferença está nas decisões das operações. O referido autor explica que o conjunto de decisões em organizações sem fins lucrativos é o mesmo das empresas em geral, porém existe o conflito entre os interesses da organização e outros objetivos políticos, econômicos, sociais e ambientais.

Na EMB as atividades de produção dos serviços educacionais são desenvolvidas pela gestão escolar em parceria com os coordenadores pedagógicos e os professores. Esta equipe de profissionais é a responsável direta pela produção dos serviços educacionais, são eles que definem, de acordo com a demanda, a quantidade de turmas que serão ofertadas, ou seja o nível de produção da organização. O calendário escolar é o mesmo para todas as escolas da rede municipal de ensino, fornecido pela Secretaria de educação. O departamento pedagógico, formado por coordenadores e professores, é responsável por fazer o planejamento das aulas de

acordo com o calendário escolar. Semestralmente são realizados conselhos de classe, com a coordenação e professores de cada turno, nesta reunião se discute turma a turma a situação dos alunos e em cada matéria com o intuito de acompanhar o desenvolvimento de cada aluno.

Como em toda escola pública do país, a EMB produz a alimentação fornecida aos alunos. Vale ressaltar que apenas as etapas de recebimento do material e a produção do alimento estão sob o controle da organização, as compras são realizadas por outro órgão da prefeitura. A produção da merenda segue um cardápio elaborado pelos nutricionistas do município e seguido por todas as escolas, o que pode variar é o volume da produção, que depende da quantidade de alunos de cada turno. No organograma da EMB a merendeira está inserida na categoria dos serviços gerais. Só há um funcionário responsável pela merenda por turno e ele não tem um superior imediato, não há supervisor ou coordenador de serviços gerais na instituição. Dessa forma o gestor fica responsável pela supervisão das atividades relacionadas à produção da merenda.

De acordo com o que é visto na teoria, pode-se classificar o serviço oferecido pela EMB como de alto contato com o cliente, uma vez que ele está presente durante todo o processo produtivo. A equipe de professores é a maior responsável pela percepção da qualidade do serviço educacional, pois é quem diretamente o fornece ao cliente, sendo assim é necessário que a equipe seja preparada e tenham total conhecimento dos objetivos da organização.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

A área de Administração de Materiais engloba o planejamento e execução das compras de materiais necessários ao desenvolvimento de produtos e serviços, também está relacionada ao levantamento e manutenção do patrimônio das entidades. De acordo com Hoss et. al. (2012, p. 28) “a palavra ‘patrimônio’ significa todos os bens, direitos e obrigações da entidade”.

O departamento de administração de materiais é o apoio da atividade fim da organização e por tanto deve ser percebida como um sistema que percorre todas as áreas da empresa. Esta área trabalha, principalmente, em conjunto com a equipe de produção, pois suas atividades juntas resultam diretamente na atividade fim da organização, seja ela de produtos ou serviços.

Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento de programa-mestre de produção, até a produção e a entrega do produto final. Deve estar envolvido na alocação e no controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa: instalações, equipamentos, recursos humanos, matéria-prima e outros materiais. (DIAS, 2010, p. 3)

Em concordância com o exposto por Dias (2010) a maior parte das organizações possui um departamento formalizado para desenvolver as atividades relacionadas à administração de materiais. Porém algumas organizações não apresentam esta estrutura, o que não significa que elas não realizem estas atividades. A EMB não possui um departamento, muito menos um sistema de materiais, ainda assim realiza a maior parte das atividades expostas na teoria.

De acordo com Dias (2010) a área de materiais se divide nas seguintes áreas de concentração: controle de estoques, compras, almoxarifado, planejamento e controle da produção, importação, transporte e distribuição. Dentre as atividades citadas as únicas não realizadas pela EMB são importação, transporte e distribuição.

Na produção Dias (2010) divide os materiais em estoque em quatro tipos básicos: matéria-prima, produtos em fabricação, produtos acabados e materiais auxiliares e de manutenção. Há dois tipos básicos de materiais na EMB: 1) materiais auxiliares e de manutenção - os materiais utilizados nas aulas, na secretaria e nos serviços de limpeza, como papel, canetas para quadro branco, material de limpeza e demais materiais de expediente, que ficam estocados no “almoxarifado”. 2) produtos em processo - a comida fornecida pra a produção da merenda escolar. Este material é fornecido por outro órgão do município, portanto toda a atividade referente ao seu fornecimento está fora do controle da EMB, responsável unicamente por seu recebimento e estocagem.

O controle de estoque dos materiais auxiliares da EMB não segue nenhuma das ferramentas encontradas na teoria, não há previsão para estoques ou cálculo dos custos de estocagem. Da mesma forma, o armazenamento de materiais também não se adequa ao exposto na teoria, não há um sistema de estocagem definido, bem como não existe uma classificação ou codificação dos materiais. Também não é realizada nenhuma atividade de controle do patrimônio da instituição, no que tange aos materiais comprados e armazenados pela escola, como material de expediente. Os bens duráveis, móveis e computadores da escola, são tombados pela prefeitura mas esse processo é externo à organização.

O estoque dos materiais em processo, no caso a comida destinada à merenda escolar, recebe uma atenção especial devido ao prazo de validade dos alimentos. O método de estocagem pode ser comparado ao método “primeiro a entrar, primeiro a sair” (PEPS) ainda que não se aborde todos os aspectos referentes a ele. De acordo com Dias (2010) o método de avaliação de estoques primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS) é feito através da ordem cronológica das entradas. Pode-se dizer que a EMB utiliza este método para estocagem, porém

não é feita uma avaliação do valor contábil do estoque, que é de fato o objetivo do método PEPS.

O processo de compras da EMB se dá, como em todo órgão público, por meio de licitação, com exceção das compras realizadas com a verba do PDDE, estas são executadas através de cotação. Este tópico está mais detalhado na descrição do relacionamento da empresa com seus fornecedores.

### **1.8.6 Área de Sistema de Informações**

Sistemas de informação são, de acordo com Laudon e Laudon (2010, p.12), “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões.” O sistema de informações contém todos os dados referentes à organização. Através dele é possível obter as informações necessárias para avaliar as decisões, além de ser uma ferramenta para a coordenação e controle da organização.

O sistema de informações está baseado no tratamento dos dados da empresa, transformando-os nas informações necessárias ao usuário. Laudon e Laudon (2010) afirmam que as informações são dados apresentados de forma significativa e útil. E dados, ao contrário, são sequências de fatos ainda não analisados, sem organização ou arranjo que torne possível a compreensão.

De acordo com estes autores, o uso dos sistemas de informação surge nos últimos 50 anos quando o fluxo das informações organizacionais ficou cada vez mais computadorizado. Os autores destacam a importância dessa mudança na cultura das organizações afirmando que investir em sistemas de informação é uma maneira das empresas garantirem o alcance de objetivos organizacionais como a excelência operacional, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a vantagem competitiva.

Existem diferentes tipos de sistemas de informação, e suas aplicações se destinam a diferentes níveis da organização. Laudon e Laudon (2010) apresentam os sistemas indicados para cada nível da organização: no nível operacional existe a necessidade de um sistema que monitore as ações básicas da organização. os Sistemas de processamento de transações (SPTs) como os mais indicados para o nível operacional. De acordo com os autores, este tipo de sistema registra as ações rotineiras necessárias ao funcionamento da organização. Para o nível intermediário os autores indicam os Sistemas de informação gerenciais (SIGs), que fornecem relatórios sobre o desempenho corrente da organização. Com estes relatórios é possível

monitorar e controlar a empresa, além de prever seu desempenho futuro. O nível intermediário também pode fazer uso dos Sistemas de apoio à decisão (SADs), que ajudam os gerentes a tomar decisões não usuais. O nível estratégico da organização tem como ferramenta de apoio à decisão os Sistemas de apoio ao executivo (SAEs), este tipo de sistema apresenta dados e gráficos de diversas fontes que ajudam a gerência sênior a tomar decisões não rotineiras, que exigem capacidade de avaliação e percepção.

A internet veio como ferramenta para ampliar as possibilidades do uso de sistemas de informação nas organizações. Laudon e Laudon (2010) apresentam ferramentas que surgiram com o uso da internet como os aplicativos que integram todos os dados do negócio num único sistema; a intranet e extranet que são usadas para integrar e expandir o fluxo de informações na empresa entre clientes e fornecedores. Com a expansão da internet surgiram também os negócios eletrônicos ou *e-business*, que segundo os autores referem-se a empresas que fazem uso da tecnologia digital e da internet na execução dos principais processos do negócio. O *e-commerce* faz parte do *e-business*, está ligado à compra e venda de produtos e serviços na internet, o comércio eletrônico.

Um administrador de sistemas de informação é responsável pela coordenação e controle do departamento de Sistemas de Informação (SI). Esta equipe é em sua maioria composta por técnicos e especialistas em tecnologia da informação (TI), cabe ao gestor de SI fazer a ponte entre os objetivos organizacionais e as atividades da equipe e TI.

O departamento de sistemas de informação é a unidade organizacional formal responsável pelos serviços tecnológicos. Esse departamento se responsabiliza pela manutenção dos equipamentos (hardware), programas (software), armazenagem de dados e redes que compreendem a infraestrutura de TI da empresa (LAUDON E LAUDON, 2010 p. 61).

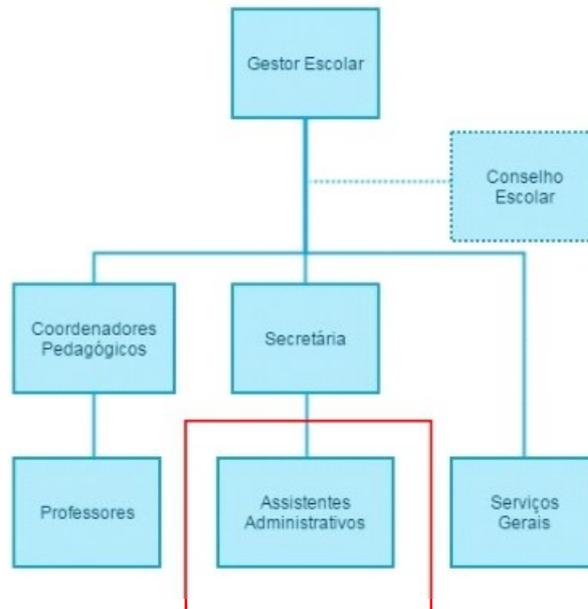
A Escola Municipal Dr. Manoel Borba não possui um departamento de SI estruturado, nem profissional técnico especializado em TI no seu quadro de funcionários. Os computadores existentes na organização não estão organizados de modo a serem utilizados para armazenar dados, e muito menos para formar um sistema de informação. A maior parte de suas informações é registrada em impressos, o único computador do setor administrativo não está ligado a nenhuma rede, é utilizado basicamente para digitação e impressão de documentos. Muitos funcionários ainda preferem preencher formulários como matrículas e históricos escolares manualmente, apresentam resistência ao uso da tecnologia. A sala de informática possui computadores conectados à internet, porém esta sala só é utilizada durante as aulas, não se aproveita o recurso existente nas atividades administrativas da organização.

## **CAPITULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

As atividades de estágio foram desenvolvidas no setor Administrativo da Escola Municipal Dr. Manoel Borba, na organização este setor é identificado por “Secretaria”. A secretaria é o setor administrativo da escola, está diretamente subordinado à Secretária, como é possível observar no organograma apresentado na figura 4 que sinaliza a posição da área de estágio no organograma geral da organização.

**Figura 4:** Identificação da área de estágio



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

O trabalho desenvolvido na secretaria pode ser dividido em duas principais áreas de relação. A primeira está relacionada com as atividades de apoio à gestão administrativa da escola, que envolve atividades como o desenvolvimento da comunicação organizacional e o gerenciamento de materiais. A segunda está ligada aos processos acadêmicos da escola, envolve o atendimento aos clientes, a realização de matrículas, acompanhamento das notas e documentação de alunos e o fornecimento de certificados e históricos escolares.

A secretária, superior direta dos assistentes administrativos é responsável pela comunicação organizacional, delegando pontualmente atividades relacionadas aos assistentes administrativos. Além disso, realiza a supervisão e controle das atividades desenvolvidas na secretaria. Os processos acadêmicos são de responsabilidade dos assistentes administrativos, cada assistente é responsável pelo desenvolvimento dos processos de uma ou mais turmas sendo supervisionado pela secretária.

Durante o estágio foram desenvolvidas atividades que envolvem tanto os processos administrativos da organização quanto os acadêmicos. Como exposto anteriormente, as atividades de apoio à comunicação organizacional são desenvolvidas pelo assistente

administrativo em ocasiões pontuais, não fazendo parte da rotina de trabalho deste cargo. As principais atividades do cargo envolve o atendimento aos clientes, a realização de matrículas, o recebimento de materiais, a emissão de documentos escolares e o acompanhamento dos alunos.

## **2.1 Aspectos Estratégicos da Organização**

O setor administrativo é a unidade organizacional que dá suporte às atividades da instituição. A secretaria é a porta de entrada dos clientes, alunos e responsáveis, na EMB, é com esses profissionais que o cliente tem o primeiro contato e recebe as informações acerca da escola. Sendo assim é uma unidade de extrema importância para os objetivos da organização, é através deste departamento que o cliente tem as primeiras impressões sobre a organização, e pode ser um fator decisivo na escolha da instituição de ensino.

A EMB não possui uma descrição formal de missão, visão e valores organizacionais. Porém por ser uma instituição de educação básica é possível adotar o conceito dado pelo MEC para a educação básica como a missão desta escola. De acordo com o MEC “a educação básica é o caminho para assegurar a todos os brasileiros a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhes os meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2015).

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

O fluxograma é definido por Rebouças (2011, p.264) como “a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”. O fluxograma ilustra as atividades da organização com todas as etapas necessárias para que quem visualize o gráfico possa entender os passos, as ações a serem feitas e os setores responsáveis por cada ação.

Para que o fluxograma seja compreensível é preciso ter algumas informações básicas. Rebouças (2011) aponta algumas informações que são imprescindíveis para uma leitura adequada do fluxograma: os tipos de operações que integram o circuito de informações, o sentido do fluxo dessas informações, as unidades organizacionais em que se realiza cada atividade, o volume das operações efetuadas e os níveis hierárquicos relacionados à operação.

Os fluxogramas são classificados pelo referido autor em fluxograma vertical, fluxograma parcial ou descritivo e fluxograma global ou de coluna. Fluxogramas verticais são

usados para a representação de rotinas simples localizadas numa única unidade organizacional. Estes fluxogramas podem ter um formulário padronizado com toda a simbologia já impressa, para ser preenchida de acordo com a descrição da atividade. O fluxograma parcial descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos, é mais utilizado para descrever rotinas que envolvam poucas unidades organizacionais. O mais utilizado pelas empresas é o fluxograma global ou de coluna, que é utilizado no levantamento e na descrição de novas rotinas e procedimentos. Mostra com maiores detalhes o fluxo das informações e de documentos dentro e fora da unidade organizacional considerada. (REBOUÇAS 2011)

A construção de fluxogramas é importante para as organizações por apresentar todos os aspectos de suas atividades. O fluxograma pode ser uma forma de padronizar os processos, uma vez que nele estão descritas as ações necessárias para determinada operação, auxiliando todos os funcionários a realizar aquela operação da mesma forma, garantindo uma uniformidade para a empresa. Rebouças (2011) descreve o fluxograma como algo que facilita a análise da eficiência de um processo, pois possibilita uma visão integrada e o exame dos vários componentes do sistema.

Algumas das atividades desenvolvidas na área do estágio estão ilustradas a seguir por meio de fluxogramas. De acordo com a literatura os fluxogramas expostos são classificados como verticais por descrever processos que ocorrem dentro de uma única unidade organizacional. Baseado em Rebouças (2011), as legendas apresentadas na figura 5 possibilitam a adequada compreensão dos fluxogramas.

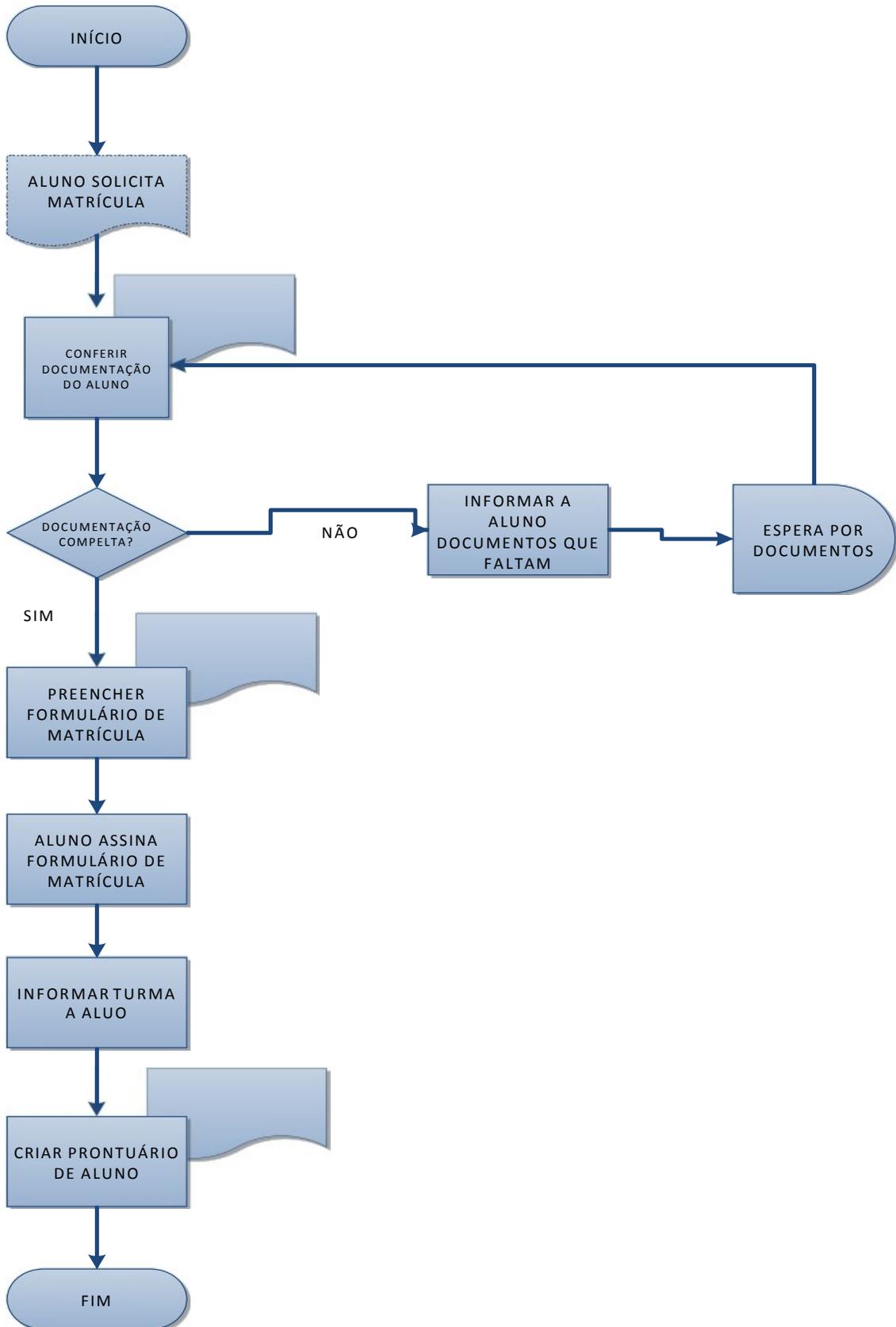
**Figura 5:** Legenda dos fluxogramas.

LEGENDA	
	Solicitação oral
	Conferir
	Documento
	Decisão
	Ação/operação
	Espera
	Pendente
H.E.	Histórico Escolar
D.E.	Declaração de Escolaridade

**Fonte:** Rebouças 2011, adaptado.

## 2.2.1 Atividade A – Realização de matrículas

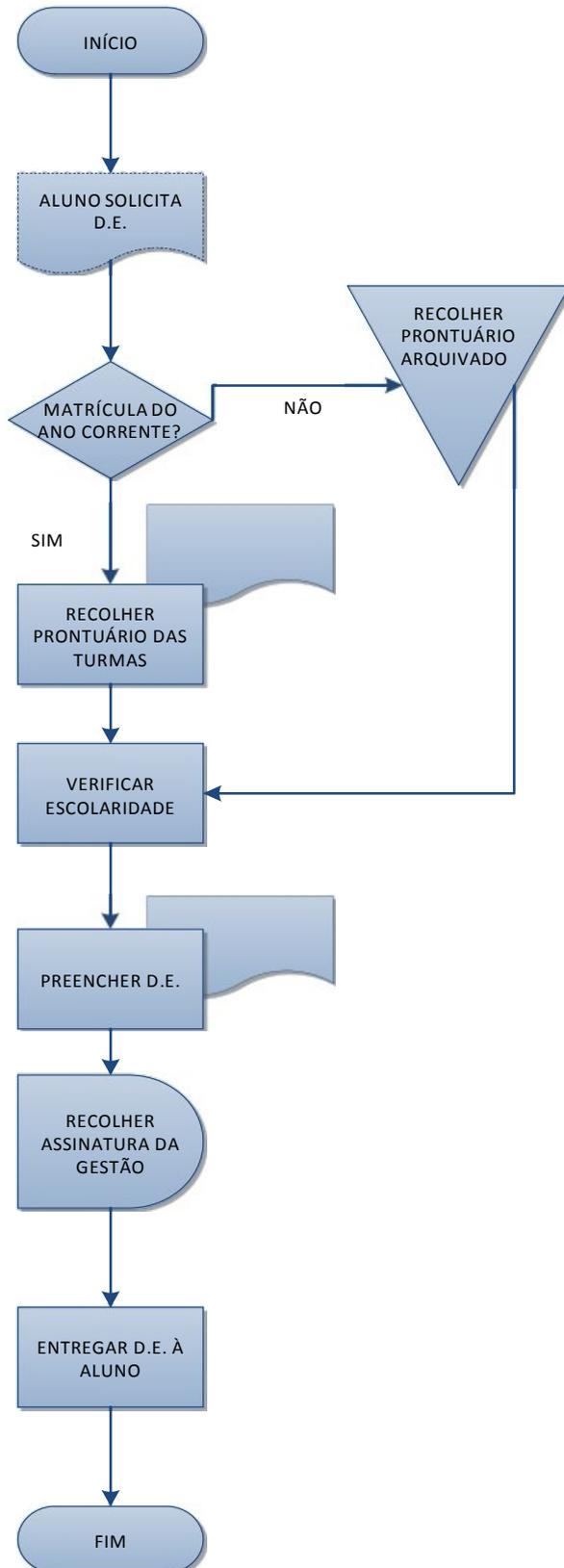
Figura 6 – Realização de matrículas



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

## 2.2.2 Atividade B – Emissão de declaração de escolaridade

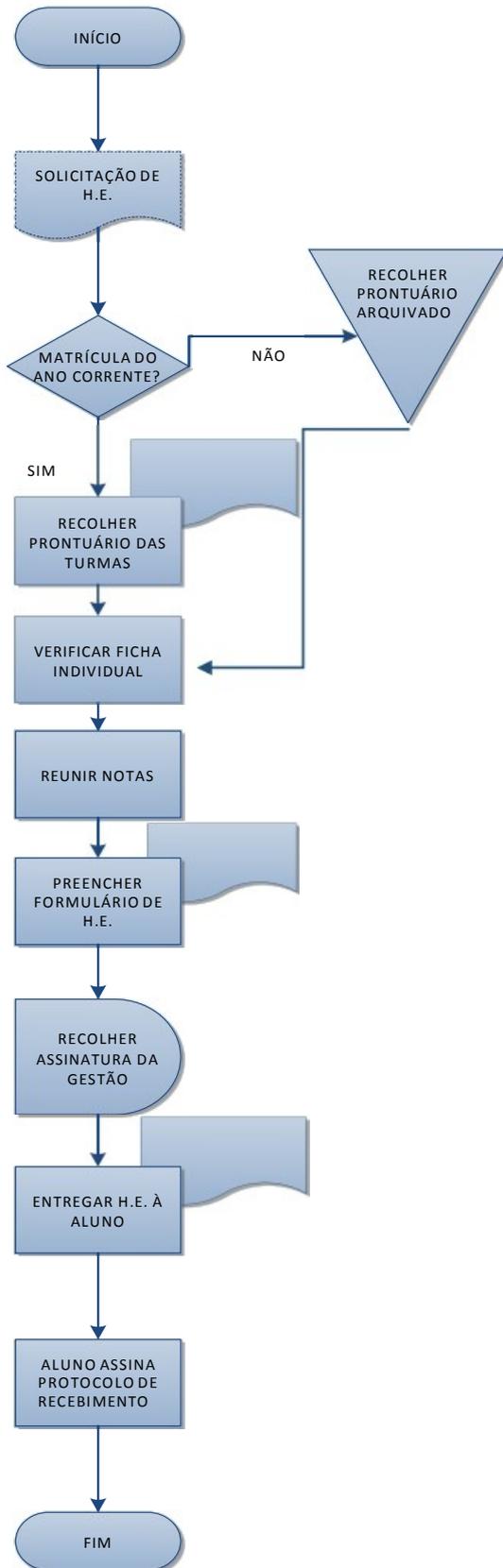
Figura 7 – Emissão de declaração de escolaridade



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

### 2.2.3 Atividade C – Emissão de histórico escolar

Figura 8 – Emissão de histórico escolar



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

### **2.3 Estrutura da Área (recursos materiais e recursos humanos)**

O estágio foi desenvolvido no setor administrativo da EMB, na instituição este setor recebe o nome de secretaria. A secretaria é formada ao todo por oito assistentes administrativos, sendo que três cumprem expediente pela manhã, um à tarde e quatro no período da noite. A secretária ocupa o cargo diretamente superior aos assistentes administrativos e trabalha nos três expedientes em dias alternados. Dos oito servidores da secretaria apenas três receberam treinamento para desenvolver esta função, dois deles trabalham pela manhã e um à noite.

Para desenvolver suas atividades os servidores da secretaria contam com um computador (sem conexão à internet) uma impressora, quatro mesas de trabalho e três armários, sendo um para cada turno. Nos armários, além de formulários e requerimentos de matrícula, estão os prontuários de alunos matriculados no ano letivo atual, separados por turma com as cadernetas de cada disciplina. A Escola possui um arquivo com os prontuários e livros de matrículas de todos os anos letivos, que são essenciais para a emissão de declarações e históricos escolares de ex-alunos.

### **2.4 Contribuição da área para missão da organização**

A organização não possui uma missão formalmente definida o que dificulta a percepção de todos os servidores da sua contribuição. Tendo em mente o conceito de educação básica dado pelo MEC e o esforço das instituições de ensino na formação adequada de seus alunos, pode-se perceber que todas as áreas da EMB contribuem de alguma forma para a missão da organização.

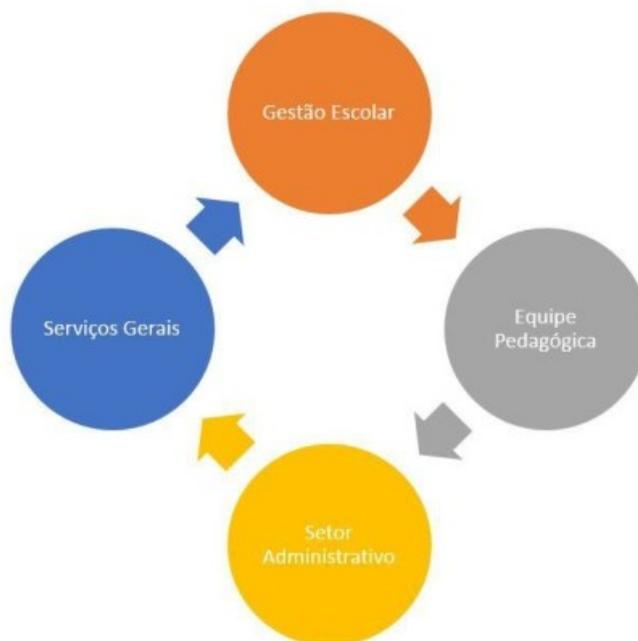
O setor administrativo tem o papel de receber o cliente, acolher este aluno no momento da matrícula e acompanhar o seu desenvolvimento na escola. Também é o canal de relacionamento que define as primeiras impressões sobre a escola, ajudando-a na comunicação com o ambiente interno e externo. Desta forma este setor contribui de forma significativa no serviço prestado pela organização, servindo de apoio à gestão e canal de comunicação com o cliente.

### **2.5 Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa**

O setor administrativo interage com todos os setores da organização, uma vez que ocupa uma função de suporte às atividades organizacionais. O fluxo das informações acontece

de maneira dinâmica e em todos os sentidos, ascendente, descendente e horizontal, conforme apresentado na figura 9.

**Figura 9:** Fluxo de comunicação com as demais áreas da empresa.



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Com o setor de serviços gerais, a área de estágio se relaciona através do controle e levantamento dos suprimentos. É na secretaria que os suprimentos para a merenda escolar são recebidos e conferidos, o material de expediente e material de limpeza também está sujeito ao levantamento e controle da secretaria. Ambos são armazenados em salas que se encontram dentro da sala da secretaria, embora haja o levantamento pela secretaria as ordens de retiradas desses materiais são feitas diretamente pela gestão escolar.

O setor administrativo também dá suporte às atividades da gestão, através do desenvolvimento da comunicação organizacional, realização de matrículas e emissão de documentos. Algumas das atividades da gestão são assessoradas pela secretária, como a emissão de ofícios e comunicações com outros setores da prefeitura, por vezes essas funções são delegadas aos assistentes administrativos. Este setor também é responsável pela realização das matrículas, informando à gestão o quantitativo de matrículas realizadas periodicamente.

Sua maior interação está relacionada às atividades pedagógicas, em parceria com os professores, o setor é responsável por acompanhar o desenvolvimento do aluno em sua carreira acadêmica, através do acompanhamento das notas em cada bimestre e dos resultados ao final do ano letivo. Estas informações são passadas dos professores para os assistentes administrativos através da caderneta de cada turma, o assistente administrativo irá registrar essa evolução no prontuário de cada aluno.

A principal vantagem do dinamismo existente no fluxo de informações da EMB é a rapidez com que as informações circulam entre as unidades organizacionais. A maior desvantagem está relacionada diretamente com a informalidade com que as informações são repassadas. Muitas vezes não há reuniões para repassar as informações, nem o registro escrito e formalizado das comunicações, que ocorrem oralmente. Isto contribui para o aumento do ruído nas comunicações da organização, e prejudica as unidades no desenvolvimento eficiente de suas funções.

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação dos problemas na área de estágio

Durante a realização do estágio na Escola Municipal Dr. Manoel Borba foram identificados problemas de gerenciamento que se encaixam em diversas áreas da administração, o quadro 5 apresenta algumas questões percebidas.

**Quadro 5:** Problemas encontrados na EMB e suas respectivas áreas da administração.

ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO	PROBLEMAS DA EMB
Sistemas de Informação	-Processos administrativos não informatizados. -Necessidade de armazenamento e controle das informações dos alunos em banco de dados.
Gestão de Pessoas	-Clima organizacional desfavorável -Excesso de ruído na comunicação -Não comprometimento dos servidores com os objetivos organizacionais.
Administração de Materiais	- Inadequado armazenamento e controle dos materiais.
Administração de Marketing	-Deficiência no posicionamento da instituição, e na comunicação com o cliente. -Inadequação do serviço da EJAI às necessidades do público-alvo.
Empreendedorismo	-Necessidade de inovação no serviço da EJAI. -Cultura organizacional que não estimula a inovação e o intra-empreendedorismo.

**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Alguns problemas identificados envolvem a administração dos sistemas de informação, como a necessidade de controle e armazenamento as informações dos alunos em banco de dados e o fato de processos administrativos, como matrículas e emissões de documentos, ainda sejam realizados à mão (via preenchimento de formulários) pela maior parte dos servidores. Também foram identificadas questões relacionadas à gestão de pessoas, como clima organizacional desfavorável, excesso de ruído nas comunicações e o não

comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. Os problemas da área de administração de materiais estão relacionados ao planejamento e controle deste setor e também à inadequação do armazenamento dos materiais. As questões de marketing evidenciam a ausência de estratégias voltadas para a comunicação e o posicionamento de mercado da instituição.

Os problemas da organização relacionados ao empreendedorismo se encontram no cerne do serviço que é prestado à EJAI. Além disso, a instituição apresenta uma cultura organizacional que não favorece o comportamento empreendedor. Foram identificadas deficiências relacionadas ao serviço prestado para a modalidade EJAI. Sendo o serviço educacional a missão essencial de uma instituição de ensino, percebe-se a oportunidade de inovar no serviço mediante a detecção de uma necessidade latente. A forma como o serviço educacional está sendo prestado não é condizente com o público que o utiliza. O público da EJAI é formado por pessoas que já estão buscando uma adequada inserção no mercado de trabalho, e precisam que a escola forneça o conhecimento que irá capacitá-los para isso. Percebendo a inadequação entre o conteúdo oferecido e a necessidade do público, surge a oportunidade de inovar no serviço oferecido, inserido os conceitos da educação empreendedora como forma de preparar adequadamente os alunos para o mercado de trabalho.

### **3.2 Problema de estudo**

O problema a ser abordado no presente estudo está relacionado à temática do empreendedorismo, mais especificamente à educação empreendedora. Questiona-se portanto como inovar no serviço da EJAI para atender as necessidades de competência empreendedora dos alunos da instituição de ensino pesquisada?

### **3.3 Características do problema de estudo**

O empreendedorismo está relacionado à capacidade de identificar oportunidades e colocar em prática ideias inovadoras. Dornelas (2008) afirma que o processo empreendedor inicia-se com a identificação da oportunidade, este evento gerador possibilita o início de um novo empreendimento Segundo o autor, a decisão de empreender ocorre devido a fatores externos, ambientais, sociais e aptidões pessoais. O conceito clássico de empreendedorismo está relacionado à criação de novos negócios, porém como afirma Dornelas (2014) o empreendedorismo é muito mais que isso, ele é a força mais poderosa para criar mobilidade

econômica e social, pois está centrado em oportunidades e recompensas pelo esforço e desempenho. Na realidade da organização analisada neste estudo, desenvolver nos alunos competências empreendedoras pode ser chave para a mobilidade social. É justamente o papel da escola preparar o aluno para a vida, garantindo a formação de um cidadão efetivamente preparado para o mercado de trabalho. Entretanto o que se observa atualmente na organização é a ausência de proposições neste sentido, o conteúdo programático das aulas não condiz com a realidade dos alunos. Nas turmas noturnas de EJAI, observa-se um público diferente dos demais turnos no que tange à faixa etária. Há uma mistura nas idades dos alunos, indo desde adolescentes (15 a 17 anos), jovens adultos (18 a 35 anos) até alguns alunos de idade mais avançada (acima dos 50 anos). As características que estes alunos têm em comum estão relacionadas à realidade em que o público está inserido, eles estão muito distantes da idade média em que se cursam essas séries (1º ao 9º ano), que seria na infância.

O conteúdo das aulas não é compatível com a idade destes alunos, as aulas ministradas nas turmas da EJAI muitas vezes tem o mesmo conteúdo das aulas ministradas nas turmas regulares, que é formada por crianças. Seus interesses e preocupações não são os mesmos de uma criança em idade escolar, a maioria dos alunos da EJAI já trabalha ou está buscando inserir-se no mercado de trabalho. O conteúdo atual das aulas não aumenta o interesse dos alunos, que já tem a característica de serem desistentes e/ou repetentes, a escola já apresenta um histórico de desistência e evasão escolar principalmente por parte dos alunos da EJAI.

De acordo com Drucker (2011), a inovação surge a partir de uma análise sistemática dos sintomas de mudança. A inovação pode surgir da percepção de uma oportunidade, que surge através do conhecimento do público e suas necessidades. Observando esta necessidade mal atendida do público da EMB o presente estudo se propõe a buscar a inovação do serviço na modalidade da EJAI, adequando-o à necessidade de desenvolver competências empreendedoras nos alunos. Tendo como base o empreendedorismo, a educação empreendedora e a necessidade de inovação na concepção do serviço educacional prestado pela organização.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

O presente estudo aborda a temática do empreendedorismo, sob o prisma da educação empreendedora, seu papel no desenvolvimento de competências e na empregabilidade, ressaltando a importância do empreendedorismo no sistema educacional brasileiro, através do estudo de caso realizado numa instituição pública de ensino da esfera municipal.

#### **4.1 Objetivo Geral**

Apontar ações de inovação no serviço da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, adequando-o à necessidade de desenvolver competências empreendedoras nos alunos da instituição de ensino pesquisada.

#### **4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o processo inovador de acordo com os estudiosos do campo.
- Conhecer os aspectos da educação empreendedora e do ensino do empreendedorismo encontrados na teoria;
- Levantar as competências empreendedoras apontadas pela teoria;
- Identificar nos alunos da EJAI as competências empreendedoras que precisam ser desenvolvidas;
- Relatar como a organização pode inovar no serviço da EJAI através da educação empreendedora.

#### **4.3 Justificativa**

A essência do empreendedorismo está na inovação, na capacidade de identificar oportunidades, desenvolver ideias inovadoras e aplicá-las em negócios e nas organizações. Desenvolver o pensamento inovador nos indivíduos pode ser a chave para o crescimento da sociedade, quanto mais ações inovadoras maiores são as possibilidades de evolução para empresas, organizações públicas e privadas e para a sociedade em geral.

Segundo Dornelas (2014), a revolução empreendedora dos Estados Unidos é modelo para executivos, educadores e elaboradores de políticas em todo mundo. De fato, os Estados Unidos é considerado uma grande vertente do empreendedorismo e suas ações e

políticas de incentivo inspiram diversos países do mundo a fomentar o empreendedorismo. Em 2004 a União Europeia, inspirada pelas ações dos EUA, traçou objetivos para estimular a mente empreendedora através da educação escolar. Dentre estes objetivos estão a inclusão do empreendedorismo no currículo escolar em todos os níveis da educação formal e treinar e motivar os professores para se envolverem na educação empreendedora (DORNELAS, 2014).

No Brasil o empreendedorismo também recebe incentivos, tanto da iniciativa privada como através de políticas públicas do governo. A legislação do Simples Nacional, que facilita a contribuição fiscal de pequenos e médios empreendedores e do micro empreendedor individual; e os incentivos financeiros fornecidos pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) são alguns exemplos das políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo no Brasil. No campo da educação empreendedora, de acordo com Dornelas (2014), o ensino do empreendedorismo a nível universitário já é fato, em grande parte dos cursos de graduação.

O estímulo ao empreendedorismo através da educação é o caminho para o desenvolvimento da sociedade e da economia do país. Tendo em mente as tendências mundiais pra a inclusão do empreendedorismo no currículo escolar em todos os níveis de formação, é possível prever estas iniciativas sendo tomadas também no Brasil. De fato alguns movimentos em relação à educação empreendedora já podem ser observados: como a organização de feiras e projetos que ensinam crianças a lidar com dinheiro e conceitos de comércio e negócios, que acontecem em escolas pelo país.

Em relação à Educação de Jovens, Adultos e Idosos, em 2013 o Ministério da Educação definiu como meta elevar a educação dos jovens visando à conclusão do ensino fundamental, a qualificação profissional em nível de formação inicial, o desenvolvimento da participação cidadã e a ampliação de oportunidades de inclusão profissional e social. A utilização de conceitos do empreendedorismo na sala de aula da EJAI é uma forma de ampliar as oportunidades e garantir aos alunos a inclusão profissional e social, alcançando assim um dos objetivos propostos pelo MEC.

Desenvolver um estudo voltado para a inovação na educação é de extrema importância para a sociedade, pois proporciona ideias que podem solucionar questões sociais relevantes envolvendo a educação. Para a academia o estudo levanta questões acerca dos serviços educacionais, e de que forma o público-alvo deve ser considerado no momento da concepção dos serviços. A organização se beneficiará do resultado desta pesquisa, aplicando o conhecimento produzido em seus serviços e processos. Desenvolver este estudo é importante para o pesquisador por ser uma maneira de contribuir com a comunidade escolar através da

produção de um conhecimento que pode efetivamente ser absorvido. De modo que, o conteúdo desta pesquisa resultará em algo que possibilita o desenvolvimento de competências que serão refletidas nas oportunidades geradas para estes alunos.

## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma ciência que está envolvida com diversas áreas do conhecimento humano. Em seu escopo estão inseridos conceitos de economia, administração, sociologia e até psicologia. De acordo com Hashimoto (2006), o primeiro registro do uso deste termo foi em 1755, por Richard Cantillon, explicando o risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em regime de incerteza. Mais tarde, em 1803 este conceito foi ampliado por Jean Batiste Say. Segundo Say apud Hashimoto (2006, p.1) empreendedorismo está ligado àquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”.

O conceito de empreendedorismo amplificou-se ao longo dos anos, abarcando diferentes escolas de pensamento e áreas do conhecimento. Os estudiosos Cunningham e Lischeron desenvolveram uma classificação para posicionar os estudos sobre empreendedorismo e suas várias perspectivas, conforme apresentado no quadro 6.

**Quadro 6:** Escolas de pensamento do empreendedorismo.

<b>Escola Bibliográfica</b>	Resgata a bibliografia de grandes empreendedores. Defende que traços empreendedores são inatos, e não podem ser desenvolvidos.
<b>Escola Psicológica</b>	Estuda o comportamento e a personalidade. O empreendedor desenvolve atitudes e valores que moldam sua personalidade, em torno de valores como honestidade, comprometimento, responsabilidade, propensão ao risco e necessidade de realização.
<b>Escola Clássica</b>	Tem como principal característica a inovação, acredita que o empreendedor é aquele que cria algo. Descoberta, inovação e criatividade são temas de estudo. Segue a linha de estudos do economista Joseph Schumpeter.
<b>Escola da administração</b>	Empreendedor é aquele que organiza e administra um negócio, assume riscos, supervisiona, controla e direciona o empreendimento. Dá importância ao Plano de Negócios como instrumento de planejamento.
<b>Escola da Liderança</b>	Empreendedor é um líder que mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos.
<b>Escola Corporativa</b>	As habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas.

**Fonte:** Adaptado de Hashimoto, 2006.

O empreendedorismo está relacionado à inovação e identificação de oportunidades, o indivíduo empreendedor tem a capacidade de enxergar oportunidades e desenvolver ideias, criando e gerenciando negócios ou dentro de outras organizações. Longenecker e Schoen e Hashimoto (2006) afirmam que o empreendedorismo possui três elementos essenciais: a inovação, o risco e a autonomia. São estes três fatores em conjunto que caracterizam determinada ação como empreendedora, Hashimoto afirma que esses elementos só qualificam o empreendedorismo quando estão juntos.

Inovação é um termo que remete diretamente à Schumpeter que, de acordo com Hashimoto (2006), associa o empreendedor à ação inovadora ou criativa. O economista acrescentou ao conceito já difundido do empreendedor a ação inovadora, o empreendedor é um indivíduo que encontra o novo, sejam novos produtos, serviços ou processos produtivos. O risco também foi apontado como característica do empreendedor. Todo empreendimento possui riscos, segundo o referido autor, quanto maior for a incerteza maior será a imprevisibilidade dos resultados. Hashimoto (2006) afirma que o empreendedor goza da autonomia para definir os objetivos, escolher as estratégias de ação e buscar as oportunidades relevantes.

Tendo em mente os conceitos levantados sobre a temática do empreendedorismo é possível perceber o empreendedor como sujeito propulsor do empreendimento. Aquele que possui a capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do mercado, desenvolvendo ideias inovadoras e administrando seu empreendimento com autonomia sem temer os riscos eminentes.

### **5.1.1 Empreendedorismo no Brasil**

O empreendedorismo no Brasil é um fenômeno que vem crescendo desde 2011, de acordo com o SEBRAE. As informações sobre o fenômeno possibilitam a construção do panorama atual do empreendedorismo no Brasil, mostrando que o país está evoluindo neste aspecto. Principalmente quando observamos que a maior parte dos empreendimentos, atualmente, surgem da detecção de uma oportunidade e não apenas por necessidade do empreendedor. O SEBRAE firmou uma parceria com a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), uma pesquisa realizada todos os anos que mede a intensidade das atividades empreendedoras em diversos países do mundo. De acordo com dados da pesquisa GEM, em 2013 o Brasil atingiu o nível mais elevado de empreendedores por oportunidade (71%), ficando à frente dos cinco países do grupo dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). Em 2014, a taxa total de empreendedores no Brasil foi de 34,5%, o SEBRAE afirma que no

último triênio o país aumentou seu número de empreendedores em quase dez pontos percentuais.

O relatório produzido na pesquisa serve de base para muitos pesquisadores de empreendedorismo e também de outras áreas, pois apresenta índices importantes para analisar as atividades empreendedoras. Dessa forma, as informações encontradas na pesquisa possibilitam a construção do perfil das atividades empreendedoras existentes no Brasil. O Brasil participa da pesquisa GEM há 14 anos, e é possível perceber uma alteração significativa no perfil dos empreendedores brasileiros nos últimos anos. De acordo com dados da pesquisa GEM, Matos et al (2013) apresentam análises dos resultados no Brasil e sua relação com o contexto social e econômico do país. Quanto à motivação para empreender os autores afirmam que a mudança de empreendedores por necessidade para empreendedores que encontram oportunidades de negócio se deve à evolução econômica que acontece no país.

“O Brasil experimentou uma transição de um número maior de empreendedores por necessidade para uma maioria de empreendedores que encontra uma oportunidade de negócio antes de iniciar um empreendimento. Estas mudanças estão relacionadas com os cenários macroeconômico e social delineados no Brasil desde o início do século XXI” (MATOS et al, 2013 p. 21).

Para avaliar a intensidade das atividades empreendedoras, todas as análises quantitativas do GEM separam as Taxas de Empreendedores Iniciais (TEA) das Taxas de Empreendedores Estabelecidos (TEE). Dividindo os empreendedores de acordo com as etapas do processo empreendedor, que vão desde o momento inicial em que há a intenção de abrir um negócio, até a criação e manutenção do empreendimento nas fases iniciais e quando passa a ser considerado como um negócio estabelecido. A TEA do Brasil em 2014 foi de 17,2% e a TEE foi de 17,5%, não apresentando muita diferença entre as duas taxas.

Conforme apresentado no quadro 7, a caracterização do perfil empreendedor no Brasil se divide entre o grupo dos empreendedores individuais e os estabelecidos. As principais variáveis a serem apresentadas são: gênero, faixa etária e grau de escolaridade. Em relação à renda dos empreendedores, no Brasil acontece um fenômeno que segundo Matos et al (2013) não se repete em outros países, a variação entre as classes de renda baixa, intermediária e alta não é significativa.

**Quadro 7:** Perfil do Empreendedor no Brasil

	Gênero	Faixa Etária	Grau de Escolaridade
Empreendedores Iniciais	17,2%homens 17,4% mulheres	25 a 34 anos	18% entre o segundo grau completo e o ensino superior incompleto  17% primeiro grau incompleto ou primeiro grau completo e segundo grau incompleto
Empreendedores Estabelecidos	18,6%homens 12,6% mulheres	45 a 54 anos	15,7% sem educação formal ou primeiro grau incompleto ou primeiro grau completo e segundo grau incompleto.

**Fonte:** Pesquisa GEM (2013), adaptado.

De acordo com a pesquisa GEM (2013), na sociedade brasileira observou-se que a maior parte da população (80%) acredita que a abertura de um novo negócio é uma boa opção de carreira, porém poucas pessoas afirmam conhecer pessoalmente um empreendedor (37,7%). Em relação à percepção da própria capacidade de abrir e gerenciar um negócio, 52,7% da população afirma ter a capacidade de explorar as boas oportunidades, mas a propensão ao risco no Brasil (57,3%) é inferior aos indicadores de países como a China, EUA, Índia e México. Abrir um negócio próprio está em terceiro lugar na lista de sonhos da população Brasileira (34,6%), estando abaixo apenas de ter uma casa própria e viajar pelo Brasil. O fato da atividade empreendedora estar acima de desejos como ter um diploma de ensino superior ou fazer carreira numa empresa, demonstra que a população já percebe o empreendedorismo como alternativa de carreira.

O principal aspecto que ilustra a evolução do empreendedorismo no Brasil é a mudança da motivação empreendedora da necessidade para a detecção da oportunidade, sabemos que para caracterizar a ação empreendedora a oportunidade é o primeiro passo. Aliando a oportunidade à inovação obtemos a combinação essencial para um empreendimento de sucesso.

## 5.2 Inovação

A inovação é um dos principais elementos caracterizadores da ação empreendedora. É através da inovação que surgem novas configurações econômicas e sociais. De acordo com Drucker (2011, p.40), “qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes, constitui inovação”. O Manual de Oslo (1997) define quatro tipos de inovação: 1)

Inovação de produto – envolvem mudanças significativas na concepção de produtos e serviços; 2) Inovação de processo – mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição; 3) Inovações organizacionais – implementação de novos métodos organizacionais e 4) Inovações de marketing – implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças na promoção e estabelecimento de preços de bens e serviços.

As inovações classificadas pelo Manual podem ser de cunho técnico e social, Drucker (2011) argumenta que existem inovações técnicas e sociais, e afirma que poucas inovações técnicas têm tanto impacto na economia quanto as inovações sociais. Muito se diz a respeito de grandes mudanças tecnológicas, ou novos produtos que mudaram perspectivas. Porém maior impacto surge de inovações sociais, como a abertura de uma economia ao mercado externo ou a introdução de compras a prazo, que aumentam o poder aquisitivo. Sendo assim, Drucker afirma que a inovação é muito mais um termo econômico e social, do que puramente técnico.

O que antes poderia ser percebido como “invenção da invenção” ou ideias que surgem ao acaso, como num passe de mágica, atualmente tem um caráter muito mais científico. Drucker (2011) descreve a inovação, na perspectiva atual, como objeto de uma pesquisa sistematizada, que tem propósito definido e resultados que apresentam um alto grau de previsibilidade. Na visão do autor o empreendedor não deve esperar pela inspiração ao acaso, para ter sucesso é preciso praticar a inovação sistemática, que “consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social” (DRUCKER, 2011, p.45).

O autor argumenta que os verdadeiros empreendedores buscam criar valor e fazer uma contribuição para a sociedade, através da combinação dos recursos existentes numa nova e mais produtiva configuração. Para praticar a inovação sistemática o indivíduo precisa estar atento as mudanças que ocorrem no ambiente, nessas mudanças encontram-se grande parte das oportunidades de inovação. Drucker (2011) apresenta as sete fontes para uma oportunidade inovadora, estas fontes podem ser tanto internas quanto externas à organização, conforme apresentado no quadro 8.

**Quadro 8:** Fontes de oportunidades inovadoras

INTERNAS	<b>O inesperado</b>	Sucesso ou fracasso inesperado, evento externo inesperado.
	<b>A incongruência</b>	Entre a realidade como é de fato e como deveria ser.
	<b>Inovação na necessidade</b>	Inovação baseada na necessidade do processo
	<b>Mudanças estruturais</b>	Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.
EXTERNAS	<b>Mudanças demográficas</b>	Mudanças populacionais
	<b>Mudanças em percepção</b>	Em disposição e significado
	<b>Conhecimento novo</b>	Tanto científico como não-científico.

**Fonte:** Drucker 2011, adaptado.

Todas essas fontes oferecem oportunidades de inovação ao empreendedor que estiver atento às mudanças nesses ambientes. As fontes do ambiente interno, segundo o autor, são sintomas de mudanças que já ocorreram ou podem ocorrer com um pequeno esforço. As sete fontes têm ligação umas com as outras mas devem ser analisadas em separado. Drucker (2011) afirma que inovações importantes têm tanta probabilidade de surgir de uma análise de sintomas de mudança quanto da aplicação de um conhecimento novo, de uma descoberta científica. Percebe-se que a inovação pode vir de qualquer fonte de oportunidade inovadora, e que a garantia de contribuição de um empreendimento não está apenas em inovações tecnológicas e de produtos. Muitas inovações surgem a partir de um novo olhar para algo já existente, pela descoberta de novos usos ou melhoramentos de processos, sua contribuição para a sociedade é tão importante quanto um novo produto ou tecnologia.

Além de fundamental em inovações que produzem novo conhecimento, a educação é importante no processo inovador como um todo. De acordo com o Manual da Oslo (1997) o conhecimento é cada vez mais percebido como um condutor central do crescimento econômico e da inovação. Inovar na educação é justamente conduzir as pessoas transformando-as em instrumentos para o desenvolvimento econômico e social.

### 5.2.1 Inovação na Educação

O papel que a educação exerce sobre o desenvolvimento da sociedade fica claro quanto se tem em mente todas as transformações que surgem através dela. O conhecimento é a chave para a detecção de oportunidades de inovação, sejam elas mudanças de percepção ou conhecimento novo, de acordo com os conceitos de Drucker (2011). Tonon (2008) afirma que o desenvolvimento econômico deve ser pensado sistematicamente aliado ao desenvolvimento educacional, criando condições para que o espírito empreendedor possa surgir de maneira mais satisfatória.

Retomando os conceitos de inovação e “destruição criativa” de Schumpeter o autor apresenta a educação como fator que impulsiona inovações e avanços tecnológicos em geral. Tonon (2008) afirma que num contexto de crescimento econômico baseado em inovações tecnológicas a educação atua de forma direta fornecendo mão-de-obra qualificada para auxiliar nesse processo de avanço. Dessa forma o papel da escola está além de passar conhecimentos teóricos, é preciso formar pessoas capazes de atuar no mercado de trabalho com todas as habilidades necessárias para subsidiar o desenvolvimento.

Barros e Mendonça (1997) apud Tonon (2008) relatam que os investimentos em educação podem ser direcionados em diferentes sentidos. Este investimento pode ser aplicado diretamente na quantidade, aumentando o número de vagas escolares ou voltado para a qualidade da educação, melhorando as metodologias de ensino. É justamente nas melhorias de métodos de ensino que a inovação pode contribuir para o desenvolvimento educacional.

Em concordância com a importância da educação no desenvolvimento, Rabelo e Santos (2008, p. 4) afirmam que “a liberação da capacidade crítica do aluno mediante o conhecimento da realidade conduz a educação para potencializar o desenvolvimento social”. Formar alunos que sejam capazes de transformar o conhecimento absorvido na sala de aula em habilidades práticas para o mercado de trabalho faz parte da nova configuração de uma escola moderna. Uma forma de mudar os paradigmas educacionais é inserir conceitos de educação empreendedora no currículo escolar. De acordo com Rabelo e Santos (2008) a educação empreendedora instiga o aluno a sua autonomia e ao conhecimento da realidade.

Os autores afirmam que uma escola que proporciona a seus alunos uma educação empreendedora tem maiores chances de inseri-los no mercado de trabalho, pois ressaltam neles características como capacidade de comunicação, trabalho em equipe e resolução de conflitos. Afirmam também, que a escola deve incentivar os alunos a descobrirem seus talentos e estimular a autonomia e pro-atividade. Rabelo e Santos (2008) ressaltam ainda que além da

educação empreendedora, deve-se inserir conceitos de empregabilidade e competitividade no currículo escolar.

### **5.3 Educação Empreendedora**

A educação é o caminho para as transformações positivas da sociedade. Através do conhecimento torna-se possível o desenvolvimento de novas técnicas produtivas, novos métodos de trabalho, evoluções tecnológicas e até mesmo novas estruturas sociais. Individualmente a educação também pode ser a chave para a mobilidades social. Lemos et. al (2009) afirmam que baseando-se nas premissas do capital humano o investimento em educação é uma estratégia para impulsionar a ascensão social dos indivíduos e potencializar o crescimento econômico da sociedade. Com base na teoria desenvolvida por Schultz (1967, 1987) os autores retomam os conceitos de capital e trabalho argumentando que o trabalho pode configurar-se num recurso capaz de fazer crescer a economia, mediante investimentos em educação.

A proposição fundamental de Schultz é que, por intermédio do investimento em educação, as pessoas valorizam suas capacidades e as habilitações adquiridas exercem influência sobre os padrões de acumulação de poupança e formação de capitais, além de alterarem as estruturas de pagamento e salários e os totais de ganhos decorrente do trabalho relativo ao montante do rendimento da propriedade. (LEMOS et al, 2009, p. 371)

Em outras palavras a teoria do capital humano apresenta a educação como principal instrumento de valoração do trabalho e do trabalhador, sendo a melhor forma de alcançar a evolução pessoal e, a partir desta, o crescimento da economia.

O fenômeno do empreendedorismo passa a ser abordado dentro da temática da educação devido as mudanças ocorridas na sociedade. Mudanças como a evolução tecnológica, que alterou as configurações de trabalho, exigindo maior flexibilização do trabalhador e o desenvolvimento de novas competências. Costa e Carvalho (2011) afirmam que as novas tecnologias e a globalização levam a um conjunto de mudanças que impactam no mercado de trabalho, resultando em consequência num aumento do desemprego e na diminuição do salário em alguns países. Para os autores, no contexto que se desenvolve, a educação para o empreendedorismo torna-se fundamental como potencializador da criação de emprego, e da inclusão social.

Costa e Carvalho (2011) apontam que as instituições de ensino têm um relevante papel na educação empreendedora, promovendo o desenvolvimento de competências e metodologias que permitam que os estudantes sejam mais empreendedores. Neste ambiente de estímulo ao empreendedorismo a escola tem um papel catalizador no desenvolvimento das competências empreendedoras dos estudantes. Este estímulo pode acontecer com inovações no

currículo escolar, dinâmicas e oficinas que possibilitem ao aluno um maior contato com o universo empreendedor.

Os autores retomam pesquisas realizadas na Europa por Hytti e Gorman (2004) que identificam algumas dimensões básicas no ensino do empreendedorismo. Envolvendo a educação para atitudes e competências empreendedoras, a formação de como criar um negócio e a sensibilização para o empreendedorismo como opção de carreira. Costa e Carvalho (2011) afirmam que o desenvolvimento dessas competências inclui a assunção de riscos, a liderança, a autoconfiança, a criatividade e a resolução de problemas.

Para afirmar que a educação empreendedora é importante para o desenvolvimento do indivíduo, Costa e Carvalho (2011) partem do pressuposto que o empreendedorismo e as competências a ele inerentes não são algo exclusivamente intrínsecos ao ser humano, mas que podem ser aprendidas e influenciadas pelo ambiente e estímulos externos. Em concordância com este pensamento Zampier e Tahakashi (2011) evidenciam a inter-relação entre os processos de desenvolvimento de competências empreendedoras e a aprendizagem empreendedora que os sustentam.

Este autores defendem também que embora a maior parte dos empreendedores nasçam com algumas características específicas e certos traços de personalidade, o desenvolvimento dessas habilidades pode ser aprendido e melhorado com estudo e experiência. Os autores apontam teorias defendendo que a aptidão empreendedora, a habilidade de correr riscos e o desejo de criar um negócio são inerentes ao indivíduo empreendedor, isto pode ser evidenciado através de traços de personalidade que diferenciam os empreendedores dos demais. Honma (2007) apud Zampier e Tahakashi (2011) aponta alguns traços genéticos associados ao empreendedorismo: autoconfiança, motivação pessoal, criatividade, independência e propensão ao risco. Indo de encontro a este pensamento, Garavan e O’Cineide (1994) apud Zampier e Tahakashi (2011) acreditam que o empreendedorismo pode ser cultural e adquirido através da experiência, a capacidade empreendedora pode ser influenciada por intervenções da educação e treinamento.

A educação empreendedora e os estímulos ao empreendedorismo em geral, podem ser a mola propulsora dos empreendimentos. Um indivíduo pode apresentar características empreendedoras intrínsecas sem nunca vir a empreender, ele pode não conhecer suas capacidades e não receber os estímulos adequados. Quanto mais as pessoas entram em contato com os conceitos do empreendedorismo e encontram na educação a possibilidade de desenvolver as competências empreendedoras, maior é a probabilidade de surgirem novos empreendedores.

#### **5.4 Competência Empreendedora**

O empreendedor é o propulsor do processo empreendedor, descrito por Dornelas (2008) como evento que tem início a partir de fatores que geram o impulso no indivíduo. O autor afirma que esses fatores podem ser externos, ambientais, sociais e aptidões pessoais do empreendedor, também pode ser o somatório de todos os fatores citados. Dornelas (2008) afirma que o processo empreendedor tem quatro fases: 1) identificar e avaliar a oportunidade; 2) desenvolver o plano de negócios; 3) determinar e captar os recursos necessários e 4) gerenciar a empresa criada.

O autor explica que, embora as fases sejam apresentadas como uma sequência, algumas fases como o desenvolvimento do plano de negócios e a captação de recursos podem ocorrer simultaneamente, não sendo necessário aguardar o término de uma fase para iniciar outra. A identificação de oportunidades é uma fase extremamente importante, que depende muito da competência do empreendedor. Muitos teóricos afirmam que é na percepção da oportunidade que o empreendedor se destaca das outras pessoas, pois ele consegue enxergar aquilo que a maioria não vê. O Plano de negócios é a ferramenta que o empreendedor possui para organizar suas ideias. Ele envolve conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, sintetizando toda a essência da empresa e sua estratégia de negócio (Dornelas, 2008). A captação dos recursos que foram determinados no plano de negócios pode ser feita através de capital próprio do empreendedor e pela captação de recursos de terceiros, por meio de financiamentos e investidores. Finalmente, após toda sua estruturação, o empreendimento está pronto para ser implementado, o que requer habilidades gerenciais por parte do empreendedor.

Para desenvolver adequadamente todas as etapas do processo, o empreendedor precisa de certas competências, que tanto podem ser inatas, quanto adquiridas e desenvolvidas. De acordo com Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho. Neste caso a competência empreendedora é o conjunto destas capacidades humanas sendo voltado para os empreendimentos. De acordo com Zampier e Tahakashi (2011), muitos autores buscam criar tipologias e modelos que possibilitem a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do empreendedor, definindo assim as competências empreendedoras necessárias para o desenvolvimento das atividades. Os autores abordam os estudos de Man e Lau (2000), para

levantar as competências empreendedoras mais presentes na teoria, conforme apresentado no quadro 9.

**Quadro 9:** Categorização das competências empreendedoras.

<b>Competências de oportunidade</b>	Relacionadas a identificação, avaliação e busca por oportunidades. A capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo é fundamental.
<b>Competências de relacionamento</b>	Os relacionamentos pessoais do empreendedor que podem influenciá-lo.
<b>Competências conceituais</b>	Capacidade de avaliar os riscos que podem surgir, o empreendedor deve correr riscos calculados. Também se refere a capacidade de perceber situações de ângulos diferentes e com perspectivas positivas.
<b>Competências administrativas</b>	Capacidade de planejar, controlar, dirigir e executar. Também envolve a eficiente alocação de recursos e talentos humanos.
<b>Competências estratégicas</b>	Escolha e implementação das estratégias, visualizando o panorama a longo, médio e curto prazo.
<b>Competências de comprometimento</b>	Habilidade de manter o foco e dedicação no empreendimento, motivando a si mesmo e sua equipe.

**Fonte:** Zampier e Tahakashi, 2011, adaptado.

Cada esfera de competência apontada por Zampier e Tahakashi (2011) pode ser analisada individualmente. Alguns indivíduos podem apresentar maiores habilidades em competências estratégicas ou administrativas, por exemplo. Conhecer estas habilidades possibilita uma maior compreensão de como se desenvolve o pensamento empreendedor.

Uma vez que, de acordo como os estudiosos, as competências empreendedoras podem ser desenvolvidas nos indivíduos nota-se a necessidade de desenvolvê-las nos jovens e adultos, que são a força de trabalho da sociedade. Aliando o desenvolvimento da competência empreendedora à educação, é possível detectar um caminho para a inovação e o empreendedorismo dentro das escolas. Essa mudança não deve estar apenas nos níveis superiores de graduação. Quando inseridas em níveis fundamentais de graduação, como a

educação de jovens e adultos, as competências empreendedoras iniciam uma mudança de perspectiva para essa categoria.

### 5.5 Educação de Jovens, Adultos e Idosos

A Educação de Jovens, Adultos e Idosos (EJAI) é um segmento da educação básica indicado para estudantes que estão fora da faixa etária apropriada. O direito desse segmento à educação está previsto na Constituição Federal de 1988 (art. 208) e foi reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996, em seu art. 4º, VII, que garante a “oferta de educação regular para jovens e adultos, com características e modalidades adequadas às suas necessidades e disponibilidades, garantindo-se aos que forem trabalhadores as condições de acesso e permanência na escola”.

A Resolução nº 3 de 15 de junho de 2010 institui as diretrizes operacionais da Educação de Jovens, Adultos e Idosos. Na resolução ficam esclarecidas questões como a duração dos cursos da EJAI, a idade mínima de ingresso e as modalidades desse segmento, conforme apresentado no quadro 10.

**Quadro 10:** Especificações da Resolução nº3/2010.

MODALIDADE EJAI	DURAÇÃO	IDADE MÍNIMA
Anos Iniciais	A critério das instituições de ensino	15 anos
Anos Finais	1.600 h	15 anos
Ensino Médio	1.200 h	18 anos

**Fonte:** Resolução nº3/2010, adaptado.

Quanto à matriz curricular da EJAI, o MEC fornece uma proposta curricular ao segmento sem, contudo, estabelecer uma padronização no currículo escolar. Como é afirmado no próprio documento a iniciativa tem a intenção de oferecer uma proposta curricular como subsídio ao trabalho dos educadores e não o de estabelecer o currículo a ser aplicado em escala local, regional ou nacional (RIBEIRO, 2001). Percebe-se que a intenção do ministério, ao fornecer o material, é dar subsídio as escolas para construírem sua própria matriz curricular de acordo com suas necessidades e a realidade de cada região.

As competências a serem desenvolvidas na EJAI, tendo como base a proposta do MEC, envolvem o ensino de Língua Portuguesa, Língua Estrangeira, História, Geografia, Matemática, Ciências Naturais, Arte e Educação Física. Quanto ao conteúdo de cada disciplina,

o MEC apresenta a proposta e fornece o material didático (escolhido pela própria escola) mas o planejamento das aulas é de autonomia das equipes pedagógicas de cada escola.

O Plano Plurianual de Educação (PNE) abarca as previsões de investimento em todos os segmentos da educação. De acordo com Di Pierro (2010) na construção do PNE é preciso fazer um diagnóstico atual da situação, tendo uma visão dos desafios futuros. Mas também é necessário observar os planos anteriores, para avaliar o alcance das metas fixadas e compreender os fatores que incidiram nos resultados obtidos.

Quando dirigimos a atenção para as retóricas educativas, os acordos internacionais e a legislação nacional no período, somos levados a crer na existência de um amplo consenso em torno do direito humano à educação, em qualquer idade, e a necessidade da formação continuada ao longo da vida. Entretanto, quando analisamos as políticas educacionais levadas à prática, constatamos a secundarização da EJA frente a outras modalidades de ensino e grupos de idade. (DI PIERRO, 2010, p. 940)

Os estudiosos questionam as ações do governo no que desrespeito aos programas educacionais voltados para a EJA, principalmente em relação aos investimentos realizados neste segmento em comparação a outras modalidades de ensino, como o ensino regular e o superior. A responsabilidade constitucional pelo financiamento da EJA é de estados e municípios, ficando o governo federal responsável por suplementar esses gastos.

Em 2009 aconteceu a VI Conferência Internacional de Educação de Adultos (CONFINTEA), sediada pela primeira vez no Brasil a CONFINTEA teve o objetivo de refletir e propor soluções para os desafios da sociedade brasileira em “resgatar a dívida histórica para com aqueles que foram excluídos da educação”. De acordo com o documento da conferência, 67 milhões de pessoas com 15 anos ou mais não concluíram o Ensino Fundamental. Na conferência discutiu-se as necessidades da EJA e os acontecimentos históricos que marcaram este segmento.

Os estudiosos do tema discutem a omissão que existiu durante a configuração do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental - FUNDEF. De acordo com Haddad (2007) o ensino de jovens e adultos passou a concorrer pelos recursos não utilizados do FUNDEF com a educação infantil e o ensino médio, pois a configuração do fundo priorizava o Ensino Fundamental regular. Na tentativa de reparar as falhas do FUNDEF, foi criado o Fundo de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica - FUNDEB, regime de financiamento em vigor atualmente. O FUNDEB passa a alcançar a educação infantil, o ensino fundamental (incluindo a EJA) e ensino médio.

Apesar da mudança nas configurações do financiamento estudiosos da modalidade afirmam que ainda há muito por ser feito. Durante a VI CONFINTEA afirmou-se que as transformações da última década apontam para uma mudança na configuração da EJA como

um campo específico de direitos e de responsabilidades político-educacional. Ainda assim persistem situações de exclusão de parcela significativa da população devido a limitações das políticas públicas. Percebe-se que a garantia da educação que é direito dessa categoria está limitada ao alcance das políticas públicas desenvolvidas para os jovens e adultos, políticas que são consideradas insuficientes para a demanda. No mesmo documento afirma-se que este cenário de exclusão demanda esforços por parte dos governantes, educadores e movimentos sociais para garantir o direito à educação de jovens e adultos. Buscando novas formas, espaços e propostas político-pedagógicas adequadas as especificidades deste público.

Nos cadernos de construção coletiva da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2005) a EJAI é tida como um campo estratégico para fazer frente à exclusão e à desigualdade social. Afirma-se que esta modalidade educativa transborda os limites da educação formal, abarcando aprendizagens realizadas em diversos âmbitos. Por ser uma modalidade com um público muito diferente do restante da educação básica EJAI exige abordagens diferenciadas nos métodos de ensino. Alguns educadores e movimentos sociais desenvolvem projetos voltados para a educação de jovens e adultos, apresentando novas metodologias e novas propostas de ensino. Estas novas propostas podem ser consideradas como inovações na educação de jovens e adultos, podendo ser realizadas em diversas áreas e níveis da educação. Inovações estas que podem envolver o desenvolvimento de competências empreendedoras dentro da educação de jovens e adultos.

## **6. Aspectos Metodológicos**

Este estudo é uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa e natureza aplicada, com a finalidade de resolver problemas no âmbito em que a pesquisa é realizada (GIL, 2010), e de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos objetivos é uma pesquisa de caráter exploratório, de acordo com Gil (2010) a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Os procedimentos utilizados no levantamento das informações envolvem pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, utilizando como método a observação e aplicação de questionário, partindo do método indutivo.

A coleta de dados foi realizada com os alunos da 4ª Fase da EJAI, matriculados no turno da noite. Nesta turma estão matriculados 40 alunos, porém efetivamente apenas 20 alunos frequentam as aulas. Da população de 20 alunos que frequentam a 4ª Fase da EJAI uma amostra de 13 alunos foi escolhida de forma não-probabilística e intencional, reunindo elementos que

relacionam-se intencionalmente de acordo com as características da pesquisa. Os dados foram coletados através de um questionário fechado diretamente aplicado, construído com base nos conceitos de competência empreendedora abordados no levantamento teórico, mais especificamente nos estudos de Zampier e Tahakashi (2011). A caracterização das competências abordada pelos autores divide as habilidades empreendedoras entre competências de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Tendo como base esta segmentação, o questionário apresenta afirmativas relacionadas a cada tema com a intenção de medir o grau de concordância do respondente e assim avaliar cada esfera de competência empreendedora. Cada grupo de afirmativa trata de um aspecto visto na teoria, o respondente escolhe entre: discordo totalmente, discordo em parte, concordo, concordo em grande parte e concordo totalmente.

As respostas obtidas no questionário permitem uma compreensão sobre quais são as necessidades dos alunos em relação ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Estes dados são analisados, por meio da distribuição de frequência das respostas, reunindo os dados em cada grupo de competência anteriormente segmentado, de modo a possibilitar a avaliação percentual de cada aspecto separadamente. A partir desta distribuição, são construídos gráficos, um para cada grupo de afirmativa, que possibilitam a visualização dos resultados e sua análise e interpretação.

## **7. Análise e Interpretação de Resultados**

O presente estudo tem como objetivo apontar ações de inovação no serviço da Educação de Jovens, Adultos e Idosos, adequando-o à necessidade de desenvolver competências empreendedoras nos alunos da instituição de ensino pesquisada. Para isso é preciso conhecer quais as competências empreendedoras que os alunos apresentam, apontando então maneiras de desenvolvê-las.

Procurando aprofundar-se quanto às disciplinas ofertadas pela instituição pesquisada na modalidade EJA buscou-se na grade curricular tópicos que remetessem à educação empreendedora. Dentro das disciplinas ofertadas pela EJA não foram encontrados conteúdos que envolvesse educação empreendedora, conceitos de empreendedorismo ou competência empreendedora. Sabendo que a escola tem autonomia para desenvolver sua própria matriz curricular, podendo usar como subsídio o material disponibilizado pelo MEC (que por sua vez também não apresenta conteúdos que remetam à educação empreendedora)

percebe-se que há uma necessidade de mudança quanto a esta questão. As instituições de ensino têm um relevante papel na educação empreendedora, promovendo o desenvolvimento de competências e metodologias que permitem que os estudantes sejam mais empreendedores (COSTA E CARVALHO, 2011). Promover a educação empreendedora dentro da grade curricular da EJAI é a melhor forma de desenvolver as competências empreendedoras destes alunos.

Para avaliar as competências empreendedoras dos alunos da EJAI foram utilizados grupos de afirmativas, medindo o grau de concordância dos respondentes para cada afirmativa. Levando em conta o grau de escolaridade dos alunos e a pouca familiaridade que eles tem com conceitos de empreendedorismo, as afirmativas foram estruturadas com uma linguagem adequada à sua compreensão.

No primeiro grupo de afirmativas avaliou-se as competências de oportunidades dos respondentes. De acordo com Zampier e Tahakashi (2011), as competências de oportunidades estão relacionadas à identificação, avaliação e busca por oportunidades. Os autores afirmam que a capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo é fundamental para o empreendedor. O gráfico 1 ilustra o grau de concordância dos respondentes para esse grupo de questões.

**Gráfico 1:** Competências de Oportunidades



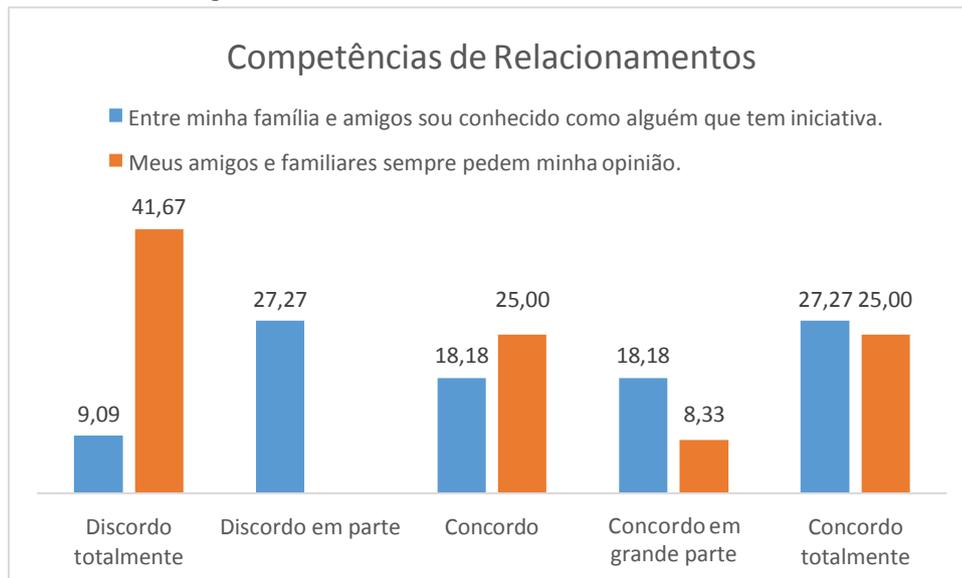
**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

A primeira afirmativa “No meu dia a dia observo coisas que seriam oportunidades de negócio” apresentou uma maioria de 41,67% na alternativa *concordo*. Já a afirmativa “Estou sempre em busca de uma oportunidade de ganhar dinheiro” teve em *concordo totalmente*, maior grau de concordância da escala, a maioria de 66,67%. Existe um alto grau de concordância em ambas as afirmativas, sugerindo que os alunos percebem oportunidades de negócio e também

buscam oportunidades de ganhar dinheiro. Ainda assim, a segunda afirmativa foi a que obteve o maior índice em *concordo totalmente*. Dessa forma, parte dos alunos que não concordam com a primeira alternativa concordam com a segunda, então alguns alunos que buscam ganhar dinheiro não estão atentos a oportunidades de negócios. É preciso um reforço nas competências de oportunidade dos alunos para aumentar a conexão entre oportunidades de negócios e ganhar dinheiro.

O segundo grupo de afirmativas procura medir a competência de relacionamento dos respondentes. Este segmento está relacionado, segundo Zampier e Tahakashi (2011), as relações pessoais do empreendedor. Aos grupos que podem influenciá-los e serem influenciados por ele. O gráfico 2 apresenta os resultados para esse segmento de competência empreendedora.

**Gráfico 2:** Competências de Relacionamentos



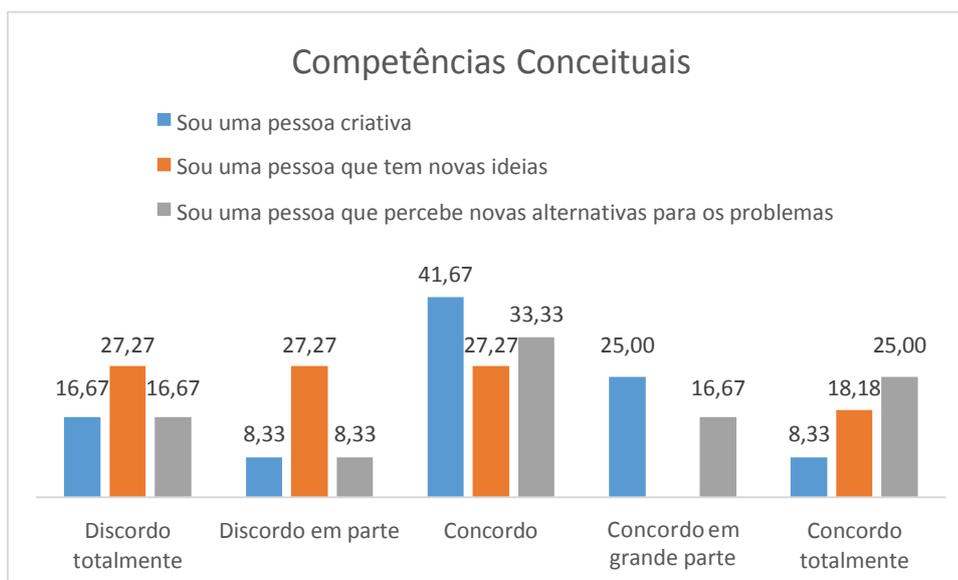
**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Na afirmativa “Entre minha família e amigos sou conhecido como alguém que tem iniciativa” quatro alternativas apresentaram percentuais iguais, sendo 27,27% para *discordo em parte* e *concordo totalmente* e 18,18% para *concordo* e *concordo em grande parte*. Ao somarmos as concordâncias temos uma maioria de 63,63%, porém é preciso destacar a igualdade entre os percentuais de *discordo em parte* e *concordo totalmente*, que estão distantes 3 graus na escala de concordância. Em “meus amigos e familiares sempre pedem minha opinião” 41,67% discordam totalmente desta afirmativa. A intenção deste grupo de afirmativa é avaliar a percepção que o aluno tem da sua influência em seus relacionamentos. Observa-se que em relação à iniciativa perante um grupo os respondentes apresentam uma percepção favorável de si mesmos, já quanto à questão do poder de influência não obtemos o mesmo

resultado. Pode-se perceber que em relação à percepção de sua influência em seus grupos de relacionamento, os alunos não apresentam resultado positivo.

Avaliando as competências conceituais, adentramos no terceiro grupo de afirmativas. Em relação a esta segmentação a literatura define competência conceitual como a capacidade de perceber situações sob diferentes ângulos, tendo sempre uma perspectiva positiva.

**Gráfico 3:** Competências Conceituais



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

No gráfico 3 são apresentados os resultados para o segmento que avalia as competências conceituais dos respondentes. Na afirmativa “sou uma pessoa criativa” há um percentual de 75% de concordância, sendo deste percentual a maioria de 41,67% para *concordo*. Em “sou uma pessoa que tem novas ideias” três alternativas apresentam percentuais iguais, 27,27% para *discordo totalmente*, *discordo em parte* e *concordo*. Temos ainda 18,18% para *concordo totalmente*. Em “sou uma pessoa que percebe novas alternativas para os problemas” temos um percentual de concordância de 75%, sendo a maioria de 33,33% para *concordo*.

O resultado da afirmativa “sou uma pessoa que tem novas ideias” vai de encontro ao resultado obtido em “sou uma pessoa criativa”. Nesta afirmativa (“sou uma pessoa que tem novas ideias”), os percentuais estão igualmente divididos entre *discordo totalmente*, *discordo em parte* e *concordo*, demonstrando que parte dos alunos que se identificaram como criativos, não se reconhecem como pessoas que tem novas ideias. Sendo assim, é necessário um reforço no desenvolvimento desta competência para que a característica da criatividade dos alunos possa ser direcionada ao surgimento de novas ideias.

No âmbito das competências conceituais percebe-se um nível de concordância positivo, ao avaliar o segmento como um todo. Principalmente nas afirmativas “sou uma pessoa criativa” e “sou uma pessoa que percebe novas alternativas para os problemas”, ambas apresentam um percentual de 75% de concordância. Ressaltando que a última afirmativa é uma característica, apontada na literatura, extremamente importante para um empreendedor.

As competências administrativas são avaliadas no quarto grupo de afirmativas. De acordo com Zampier e Tahakashi (2011) essas competências envolvem a capacidade de planejar, controlar, dirigir e executar. Também envolve a alocação de recursos e talentos humanos. Esta avaliação é realizada com base nos dados apresentados no gráfico 4.

**Gráfico 4:** Competências Administrativas



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

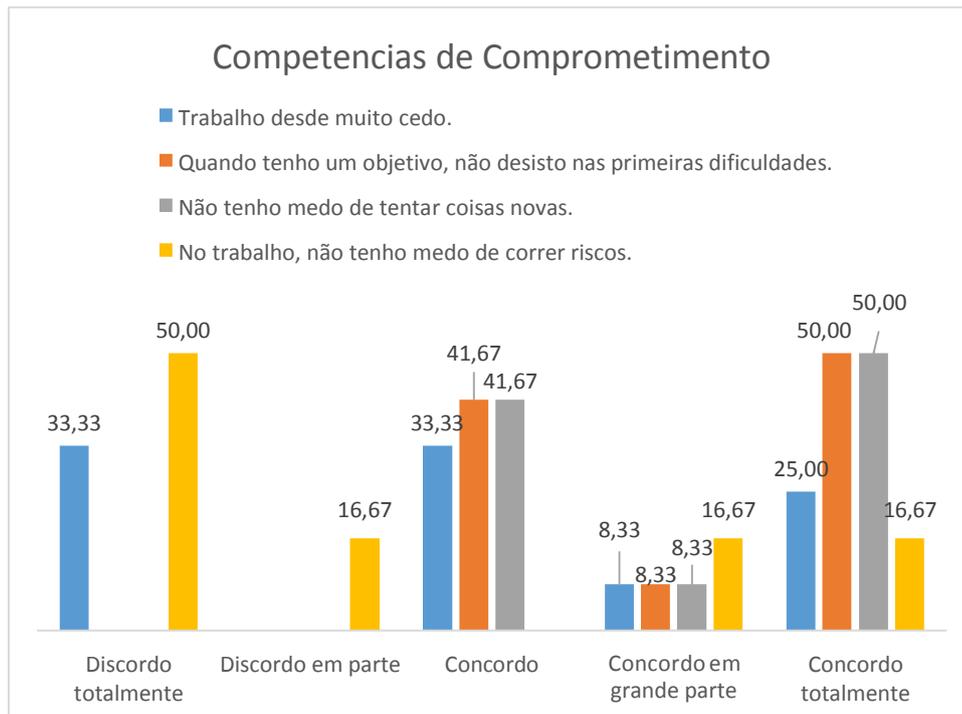
A primeira afirmativa “gosto de estar no controle das situações” apresenta um percentual de 30,77% de discordância contra 69,23% de concordância, sendo a maioria das respostas na alternativa *concordo*, com 30,77%. Já a afirmativa “no meu trabalho, gosto de tomar as decisões” apresentou uma significativa discordância de 54,55% na alternativa *discordo totalmente*. Em “me considero uma pessoa independente” temos um percentual de 41,67% em *concordo totalmente*.

Tendo como base os resultados deste grupo de afirmativas, podemos inferir que apesar de os respondentes se considerarem independentes em geral, essa percepção de autonomia não é a mesma no ambiente de trabalho. O fato de uma maioria significativa afirmar que não gosta de tomar as decisões em seu trabalho pode estar relacionada a diversos fatores, dentre eles a percepção de suas capacidades administrativas. O grupo como um todo pode não se sentir preparado intelectualmente para maiores responsabilidades no ambiente de trabalho,

levando em consideração as características socioeconômicas do grupo e seu grau de escolaridade.

O quinto grupo de afirmativas aborda as competências de comprometimento, definidas na literatura como a habilidade de manter o foco e o comprometimento no empreendimento. O gráfico 5 apresenta os resultados deste segmento.

**Gráfico 5:** Competências de Comprometimento

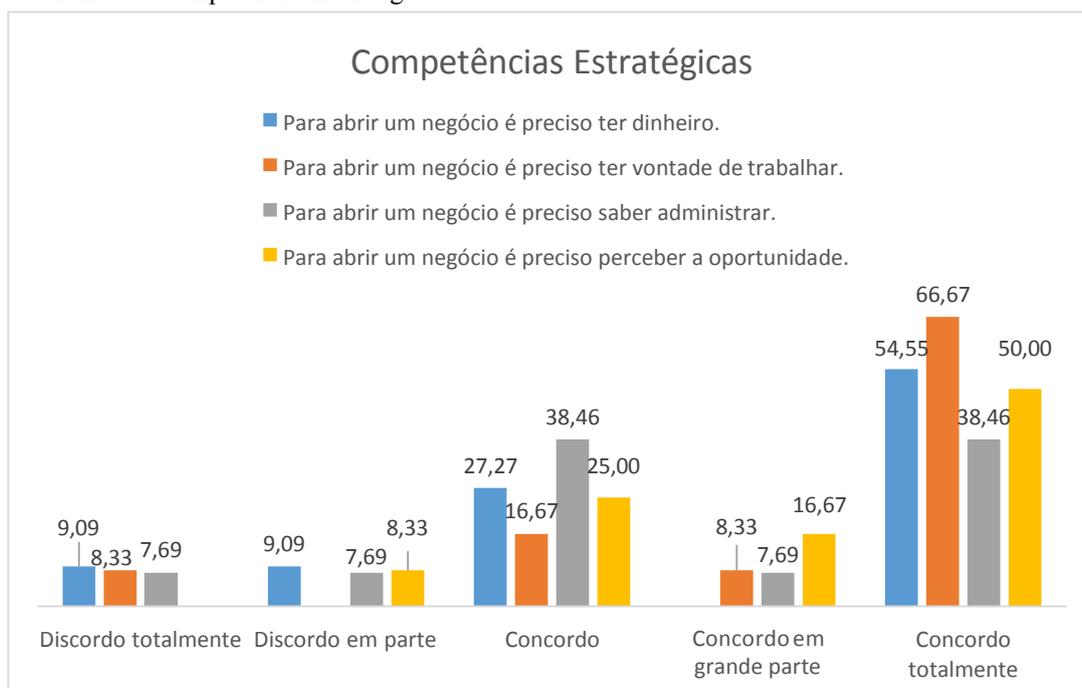


**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

A afirmativa “trabalho desde muito cedo” apresentou um percentual de *discordo totalmente* de 33,33% contra 66,66% de concordância no geral, sendo a maioria de 33,33% de *concordo*. Em “não tenho medo de tentar coisas novas” todas as respostas foram positivas: 33,33% em *concordo*, 8,33% *concordo em grande parte* e a maioria de 50% em *concordo totalmente*. Na afirmativa “no trabalho, não tenho medo de correr riscos” ocorreu uma discordância significativa de 66,67%, sendo 50% de *discordo totalmente*. A afirmativa “não tenho medo de tentar coisas novas” traz um resultado positivo que demonstra uma inclinação para a iniciativa e inovação por parte dos respondentes. Porém, a afirmativa “no trabalho, não tenho medo de correr riscos” vem reforçar o resultado obtido no quarto grupo de afirmativas, ilustrando que os alunos não se sentem tão confiantes no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que a propensão ao risco é característica fundamental para o empreendedor, de acordo com Hashimoto (2006), o empreendedor desenvolve atitudes e valores que moldam sua personalidade, em torno de valores como honestidade, comprometimento, responsabilidade, propensão ao risco e necessidade de realização.

As competências estratégicas são definidas por Zampier e Tahakashi (2011) como a visão de um panorama a longo, médio e curto prazo. Está relacionada às habilidades administrativas e as escolhas de estratégias para se abrir e manter um negócio. Como este grupo de afirmativas buscou-se compreender a visão que os alunos tem dos empreendimentos, conforme apresentado no gráfico 6.

**Gráfico 6:** Competências Estratégicas



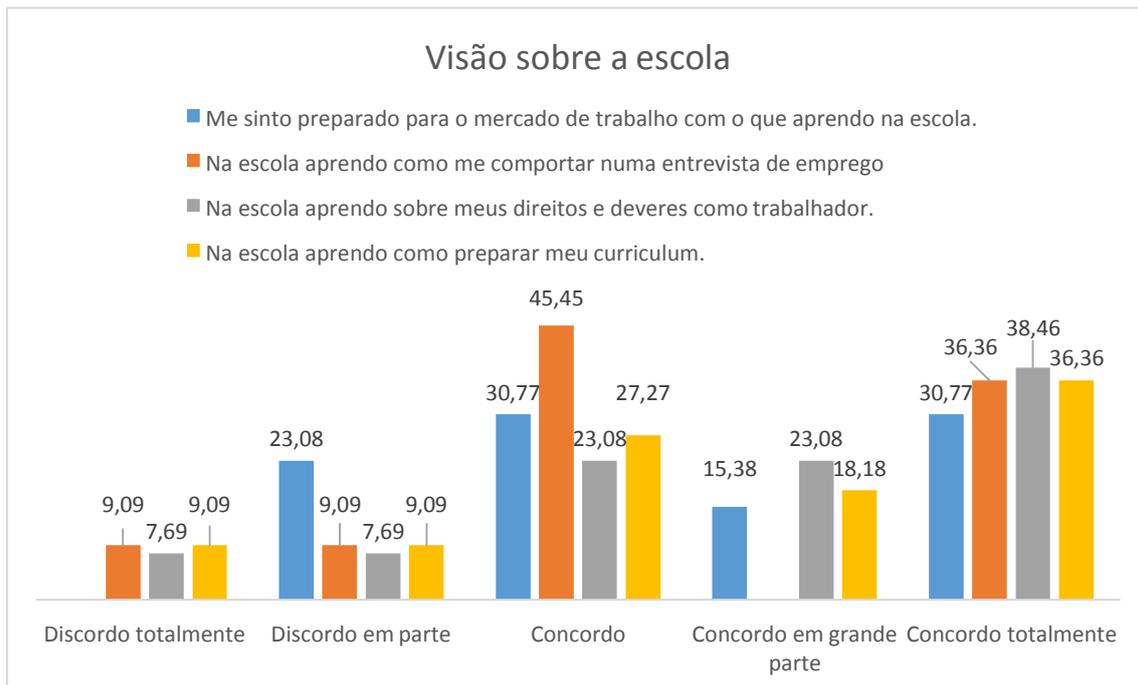
**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Neste grupo de afirmativas foram apresentados quatro motivos para abrir um negócio, com a intenção de medir o grau de concordância dos respondentes com cada um dos motivos apresentados. Ressaltando os percentuais da alternativa *concordo totalmente* em cada afirmativa temos: 54,55% para “é preciso ter dinheiro”, 66,67% para “é preciso ter vontade de trabalhar”, 38,46 para “é preciso saber administrar” e 50% para “é preciso perceber a oportunidade”. Tendo como base os resultados obtidos, identificamos que a maioria dos alunos acredita que para abrir um negócio é preciso ter vontade de trabalhar. Ao somarmos todas os percentuais de concordância obtemos um empate entre “para abrir um negócio é preciso ter vontade de trabalhar” e “para abrir um negócio é preciso perceber a oportunidade”, ambos com 91,67% de concordância. Este resultado aponta para um conhecimento, por parte dos respondentes, de que o empreendedorismo está diretamente relacionado com a identificação da oportunidade. Como afirma Dornelas (2008), a identificação da oportunidade é o primeiro passo para o processo empreendedor.

O sétimo grupo de afirmativas busca compreender a visão dos alunos acerca do ensino que recebem na instituição pesquisada, para isso formulou-se afirmativas relacionadas

ao conteúdo visto nas aulas e o mercado de trabalho. De acordo com Rabelo e Santos (2008) a liberação da capacidade crítica do aluno mediante o conhecimento da realidade conduz a educação para potencializar o desenvolvimento social. É através da escola que o aluno constrói o senso crítico necessário para seu desenvolvimento social. É na escola também que o aluno é capacitado para o mercado de trabalho, de acordo com todas as exigências deste mercado. Como afirma Tonon (2008) a educação atua de forma direta fornecendo mão-de-obra qualificada para auxiliar no processo de desenvolvimento econômico.

**Gráfico 7:** Conteúdo das aulas



**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Na afirmativa “me sinto preparado para o mercado de trabalho com o que aprendo na escola” temos 23,08% de *discordo em parte* 30,77% de *concordo totalmente* e *concordo*. Em “na escola aprendo como me comportar numa entrevista de emprego”, 45,45% de *concordo*. Em “na escola aprendo sobre meus direitos e deveres como trabalhador”, 38,46% de *concordo totalmente*. Na afirmativa “na escola aprendo como preparar meu curriculum”, 36,36% de *concordo totalmente*.

Os resultados obtidos neste grupo de afirmativas surpreende positivamente as expectativas que foram baseadas na observação e no conhecimento da grade escolar da instituição pesquisada. Formalmente, não existem conteúdos programáticos voltados para o ensino dos aspectos levantados nas afirmativas. Os resultados obtidos neste grupo de afirmativas, que apresenta os alunos como preparados para o mercado de trabalho entram em contradição com os resultados de todos os outros grupos, que demonstram a falta de

competências do alunos em questões extremamente importantes, relacionadas à tomada de decisões, competências conceituais e administrativas. Corroborando com a necessidade de se desenvolver práticas educacionais que envolvam o empreendedorismo.

A partir desta discrepância é possível traçar duas linhas de raciocínio: na primeira, os respondentes não compreenderam que as afirmativas aqui discutidas se relacionavam à escola pesquisada, e responderam com a imagem que tem das escolas em geral baseada na máxima do senso comum de que a escola os prepara para o mercado de trabalho. Ou então, sentindo-se pressionados por estarem dentro da instituição no momento da pesquisa deram respostas mais favoráveis do que a realidade.

De modo geral os resultados obtidos a partir do questionário possibilitou uma maior compreensão do grupo pesquisado, abrindo um panorama que ilustra as habilidades e necessidades da amostra. Tornando possível identificar os aspectos que precisam ser reforçados para desenvolver as competências empreendedoras destes alunos.

## **8. Aspectos Conclusivos**

O objetivo do presente estudo foi apontar ações de inovação no serviço da EJAI, adequando-o à necessidade de desenvolver competências empreendedoras nos alunos da instituição de ensino pesquisada. Para isso foi realizada uma pesquisa com os alunos da 4ª fase do turno da noite com a intenção de identificar quais eram os aspectos da competência empreendedora que precisavam ser desenvolvidos. O questionário aplicado foi baseado nas competências empreendedoras e suas segmentações, encontradas na teoria.

Foram identificados diversos pontos que merecem ser ressaltados quanto à necessidade dos alunos, estes pontos estão agrupados na figura 10 conforme a segmentação por competência empreendedora. Esta mesma segmentação foi utilizada no levantamento dos dados e também na análise e interpretação dos resultados, dividindo as competências empreendedoras em competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, de comprometimento e estratégicas. Conforme apresentado na figura 10, os resultados variam de alto a baixo grau de concordância em cada segmento, a partir disso é possível identificar o nível dos respondentes em cada competência empreendedora e quais são os aspectos que precisam ser desenvolvidos.

**Figura 10** – Resultados obtidos

**Fonte:** Pesquisa direta, 2015.

Em relação as competências de oportunidades, conceituais e estratégicas foram obtidos resultados positivos, por isso a escola deve estimular esses aspectos. A equipe pedagógica pode estimular a visão crítica do aluno em relação às oportunidades, por meio de disciplinas específicas ou o acréscimo de conceitos de empreendedorismo em outras disciplinas. As competências conceituais podem ser estimuladas através de estudos de casos de empreendimentos de sucesso, enfatizando nas soluções para cada caso. Vale ressaltar que neste segmento de competência os resultados relacionados ao desenvolvimento de novas ideias, não foi tão favorável quanto os demais aspectos, sendo esta uma característica essencial ao empreendedor é preciso desenvolver essa competência. As competências estratégicas podem ser desenvolvidas por meio de uma cartilha que inclua conceitos de empreendedorismo e empregabilidades, dando mais informações aos alunos sobre o processo de abertura de empresas e como maximizar sua empregabilidade.

Nos grupos de competência de relacionamento, administrativas e de comprometimento estão os menores graus de concordância, os resultados nos três grupos apontam para deficiências, principalmente, na autoestima e autoconfiança dos alunos. Este resultado é condizente como o que foi observado durante a pesquisa, e muito dele se deve à realidade enfrentada por esses alunos. Além da baixa escolaridade, os alunos da instituição pesquisada se caracterizam por serem de baixa renda, residirem nas periferias da cidade e terem

poucas ou nenhuma oportunidade de trabalho. Seja por não se perceberem como influentes, não sentirem confiança para tomar decisões no trabalho e também para assumir riscos percebe-se que os alunos precisam desenvolver a autoconfiança e o senso de responsabilidade. Algumas ações podem ser desenvolvidas pela escola para estimular as competências empreendedoras dos alunos. A escola pode realizar uma feira do empreendedor, onde vários grupos de alunos podem desenvolver produtos, criar marcas e negócios e desenvolver um pequeno comércio. Esta atividade irá estimular o trabalho em equipe, competências administrativas, de relacionamento e principalmente mostrar aos alunos que eles tem capacidade de realizações, aumentando sua autoconfiança.

A consciência da importância da educação empreendedora é um aspecto que deve estar inserido na organização, a começar pelo nível estratégico. De posse das informações trazidas pelo presente estudo, a escola precisa institucionalizar a educação empreendedora como um de seus valores, para que assim o desenvolvimento de competências possa ser um objetivo efetivamente alcançado. É preciso que as ações apontadas sejam incluídas no currículo escolar, garantindo a continuidade do processo de desenvolvimento de competências para as outras turmas de alunos que virão futuramente.

Em concordância como o que foi exposto no levantamento teórico, é papel da escola preparar o aluno para o mercado de trabalho. Ela deve fazer isso de forma a desenvolver as habilidades exigidas atualmente. Uma educação voltada ao empreendedorismo é uma forma de inovar nos métodos de ensino transformando os alunos em agentes do desenvolvimento econômico e social do país, seja como empreendedores individuais ou corporativos.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Curso de Administração Financeira** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Constituição (1988)** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011. 103 p.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666** de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)> Acesso em: 10 de março de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CNAE. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Receita Federal do Brasil. Ministério da Fazenda. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm>> Acesso em 06 de março de 2015

COSTA, Maria Teresa Gomes da; CARVALHO, Luisa Cagica. A educação para o empreendedorismo como facilitador da inclusão social: um caso no ensino superior. **Revista Lusófona de Educação**. V.19 Portugal, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S164572502011000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S164572502011000300007&script=sci_arttext)> Acesso em 05 de maio de 2015.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Criação de Novos Negócios: empreendedorismo para o século 21**. 9ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2014

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. Administração. Contemporânea** v. 5, p. 183-196 Curitiba, 2001 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 23 de agosto de 2015.

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

HOSS, Osni... [et al] **Introdução à contabilidade: ensino e decisão**. São Paulo: Atlas, 2012.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira** INEP. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica Disponível em <<http://ideb.inep.gov.br/>> Acesso em 05 de maio de 2015.

KOTLER, Philip. FOX, Karen F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane; **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1ª ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth. LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. Trad. Luciana do Amaral Teixeira. 9ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMOS, Ana Heloisa da Costa; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia; PINTO, Mario Couto Soares. Educação, empregabilidade e mobilidade social: convergências e divergências. **Cadernos EBAPE. BR, v. 7 n° 2, artigo 8**, Rio de Janeiro, jun 2009, p. 370-384. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512009000200012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512009000200012) > Acesso em 15 de junho de 2015.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **O grande livro do marketing: os 12 P's, marketing de 12ª geração, os 5Ws e os 5 Hs, MTM a Matrix do branding marketing plan – passo a passo, Branding Plan**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2014.

MATOS, Mariano Macedo... [et al.]. Global Entrepreneurship Monitor, Relatório de Pesquisa 2013. Coord. Simara Maria de Souza Silveira Greco. Curitiba: IBPQ, 2013. 170 p. Disponível em: < [http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/GEM\\_2013\\_-\\_Livro\\_Empreendedorismo\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-_Livro_Empreendedorismo_no_Brasil.pdf)> Acesso em 18 de junho de 2015.

MEC. **Portal do Ministério da Educação**. Educação para jovens e adultos: ensino fundamental: proposta curricular - 1º segmento / coordenação e texto final (de) Vera Maria Masagão Ribeiro; — São Paulo: Ação Educativa. Brasília, 2001. 239p

\_\_\_\_\_. **Portal do Ministério da Educação**. Governo Federal, Brasil. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/index.php>> Acesso em 10 de maio de 2015.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=tSxHAAAQBAJ&pg=PT39&dq=classifica%C3%A7%C3%A3o+dos+servi%C3%A7os&hl=ptBR&sa=X&ei=LtszVbbrCsiKsQsJkIH4AQ&ved=0CDUQ6AEwBQ#v=onepage&q=classifica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servi%C3%A7os&f=false>> Acesso em 12 de maio de 2015.

NMC, Horizon Project. **Perspectivas tecnológicas para o ensino fundamental e médio brasileiro de 2012 a 2017: uma análise regional por NMC Horizon Project**. Austin, Texas: The New Media Consortium e Sistema FIRJAN, 2012. Disponível em: < <http://zerohora.com.br/pdf/14441735.pdf> > Acesso em 12 de maio de 2015.

OECD. **Manual da Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª Ed. Trad. Flávia Gouveia. Coord. Palmira Moriconi. ARTI/FINEP, 1997.

RABELO, Josevânia Nunes; SANTOS, Ribeiro Andréa. Um olhar na educação empreendedora: Notas preliminares da experiência do colégio estadual Secretário de Estado Francisco Rosa dos Santos em Aracajú-SE. Sergipe, 2008. Disponível em: < <https://www.sigaa.ufs.br/sigaa/verProducao?idProducao=218356>> Acesso em 15 de agosto de 2015.

REBOUÇAS, OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Portal SEBRAE**. Estudos e Pesquisas: Pesquisa GEM 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Pesquisa-GEM-2014,detalhe,45](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Pesquisa-GEM-2014,detalhe,45)> Acesso em 12 de agosto de 2015.

SLACK, Nigel... [et al] **Administração da produção**. Trad. Henrique Luiz Corrêa. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TONON, Ivan. Luís. O papel da educação no desenvolvimento econômico e no surgimento do empreendedorismo. In: **XIV Congresso Latinoamericano Y Del Caribe sobre El Espiritu Empresarial**, 2008. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1890/1/13.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1890/1/13.pdf) > Acesso em 12 de agosto de 2015.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE, BR**, Edição especial. v. 9, artigo 6, Rio de Janeiro, jul 2011 p. 564-585. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512011000600007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512011000600007)> Acesso em 23 de junho de 2015.

ZEITHAML, Valerie. et al. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6ª Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014. E-book disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=kRW5AwAAQBAJ&pg=PA249&dq=padroniza%C3%A7%C3%A3o+dos+servi%C3%A7os&hl=ptBR&sa=X&ei=EuMzVffCsGYgwSnwICYCw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=padroniza%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servi%C3%A7os&f=false>> acesso em 12 de maio de 2015.

## APÊNDICE

### Apêndice A - Instrumento de coleta de dados

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA Campus João Pessoa</p>	<p><b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA – CAMPUS JOÃO PESSOA</b></p> <p><b>Unidade Acadêmica de Gestão</b></p> <p><b>Bacharelado em Administração</b></p>
---	---

Prezado aluno, este questionário é um instrumento de pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Sua contribuição, respondendo o questionário, é extremamente importante. Por favor responda a todas as perguntas com sinceridade e não deixe nenhuma afirmação sem resposta. Desde já, agradecemos sua colaboração.

#### **D) Assinale com um X, onde corresponda:**

##### **Perfil do respondente:**

<b>Idade:</b> _____	<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Estado Civil:</b> ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Outro: _____	
<b>Trabalha:</b> ( ) Sim ( ) Não	<b>Profissão:</b> _____

Leia as frases abaixo e em seguida escolha a opção que representa o quanto você concorda com a afirmação. Cada número nas afirmativas corresponde ao seu nível de concordância com a afirmação, conforme o quadro abaixo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

No meu dia a dia observo coisas que seriam oportunidades de negócio.	1	2	3	4	5
Estou sempre em busca de uma oportunidade de ganhar dinheiro.	1	2	3	4	5
Entre minha família e amigos sou conhecido como alguém que tem iniciativa.	1	2	3	4	5
Meus amigos e familiares sempre pedem minha opinião.	1	2	3	4	5

Sou uma pessoa criativa	1	2	3	4	5
Sou uma pessoa que tem novas ideias	1	2	3	4	5
Sou uma pessoa que percebe novas alternativas para os problemas	1	2	3	4	5
Gosto de estar no controle das situações	1	2	3	4	5
No meu trabalho, gosto de tomar as decisões	1	2	3	4	5
Me considero uma pessoa independente	1	2	3	4	5
Trabalho desde muito cedo.	1	2	3	4	5
Quando tenho um objetivo, não desisto nas primeiras dificuldades.	1	2	3	4	5
Não tenho medo de tentar coisas novas.	1	2	3	4	5
No trabalho, não tenho medo de correr riscos.	1	2	3	4	5
Me sinto preparado para o mercado de trabalho com o que aprendo na escola.	1	2	3	4	5
Na escola aprendo como me comportar numa entrevista de emprego	1	2	3	4	5
Na escola aprendo sobre meus direitos e deveres como trabalhador.	1	2	3	4	5
Na escola aprendo como preparar meu curriculum.	1	2	3	4	5
Para abrir um negócio é preciso ter dinheiro.	1	2	3	4	5
Para abrir um negócio é preciso ter vontade de trabalhar.	1	2	3	4	5

Para abrir um negócio é preciso saber administrar.	1	2	3	4	5
Para abrir um negócio é preciso perceber a oportunidade.	1	2	3	4	5

**Obrigado pela colaboração!**