UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA - UFDPar

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

ARETHUSA DANTAS PEREIRA

EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO EDUCACIONAL

PARNAÍBA

2026

ARETHUSA DANTAS PEREIRA

EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO EDUCACIONAL

Dissertação Profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar).

Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações.

Orientadora: Dra. Celina Maria de Souza Olivindo

PARNAÍBA

2026

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

P436e Pereira, Arethusa Dantas

Empreendedorismo como prática social na gestão escolar pública: estratégias organizacionais para fortalecimento institucional e inovação educacional [recurso eletrônico] / Arethusa Dantas Pereira. – 2026.

39 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2026.

Orientação: Profª. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão escolar pública. 3. Práticas sociais organizacionais. 4. Inovação institucional. 5. Administração Pública. 6. Fortalecimento institucional. I. Título.

CDD: 658.403

ATA DE RESULTADO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO – ATA Nº 03/PROFIAP-UFDPar

Aos 26 dias do mês de junho de 2026, às 13h30, realizou-se, na Sala virtual de Defesas da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), a sessão pública de Exame de Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "Empreendedorismo como Prática Social na Gestão Escolar Pública: Estratégias Organizacionais para Fortalecimento Institucional e Inovação Educacional", apresentada pela discente Arethusa Dantas Pereira, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFDPar). A Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo (PROFIAP/UFDPar), na qualidade de orientadora, presidiu a Banca Examinadora, da qual fizeram parte o Prof. Dr. Mauricio Mendes Boavista de Castro (UFPI) e a Profa. Dra. Leiz Maria Costa Veras (UFDPar). Dando início aos trabalhos, a Presidente da Banca Examinadora convidou os membros para compor a mesa. Foi concedida a palavra à mestranda para apresentação da dissertação. Em seguida, os membros da Banca Examinadora realizaram suas arguições, apresentando questionamentos, sugestões e contribuições ao trabalho. Encerrada a fase de arguição, os examinadores reuniram-se em sessão privada para deliberação. Retomada a sessão pública, a Presidente da Banca anunciou o parecer final, sendo a candidata considerada APROVADA. Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos. Para constar, lavrou-se a presente Ata, que será assinada pela Presidente da Banca Examinadora, pelos membros avaliadores e pela mestranda.

gov.br Documento assinado digitalmente
CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO
Data: 29/06/2026 08:33:29-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra. Celina Maria de Souza Olivindo
Orientador(a)
Presidente da Banca Examinadora
(PROFIAP/UFDPar)

gov.br Documento assinado digitalmente
MAURICIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO
Data: 26/06/2026 11:13:18-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Mauricio Mendes Boavista de Castro
Examinador Interno
(PROFIAP/UFPI)

gov.br Documento assinado digitalmente
LEIZ MARIA COSTA VERAS
Data: 26/06/2026 11:48:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra. Leiz Maria Costa Veras
Examinador Externo
(PPGBIOTEC/UFDPAR)

gov.br Documento assinado digitalmente
ARETHUSA DANTAS PEREIRA
Data: 26/06/2026 12:13:55-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Arethusa Dantas Pereira do PROFIAP/UFDPar
Mestrando(a)

Dedico este trabalho à escola pública brasileira
aos educadores que transformam realidades
cotidianamente e às comunidades que resistem
por meio da educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, sabedoria e perseverança concedidas ao longo desta caminhada acadêmica. À minha orientadora, Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo, expresso minha profunda gratidão pela condução cuidadosa, pelas contribuições científicas, pela sensibilidade acadêmica e pelo incentivo constante durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) e à Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), agradeço pela oportunidade de formação, pelo compromisso com a qualificação da Administração Pública brasileira e pela valorização da produção de conhecimento aplicado à realidade social. Também registro meu agradecimento à escola participante da pesquisa, à equipe gestora, aos profissionais da educação e à comunidade escolar, que acolheram esta investigação com disponibilidade, confiança e colaboração.

À minha família, agradeço pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e pela confiança depositada em minha trajetória acadêmica e profissional. Estendo minha gratidão a todos os colegas, amigos e profissionais que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente àqueles que acreditam na escola pública como espaço de transformação social, fortalecimento da cidadania e construção coletiva do conhecimento.

Esta dissertação representa não apenas uma conquista acadêmica, mas também o compromisso com uma Administração Pública mais humana, participativa, inovadora e socialmente comprometida.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.” ***Paulo Freire***

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo analisar como práticas empreendedoras, compreendidas como práticas sociais organizacionais, influenciam processos de liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional na gestão escolar pública. A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculando-se à linha de pesquisa Administração Pública e Organizações. Partiu-se da compreensão de que a escola pública contemporânea enfrenta desafios relacionados à burocratização institucional, à escassez de recursos, à complexidade das demandas sociais e à necessidade de construir formas mais participativas e eficientes de gestão. Nesse contexto, o empreendedorismo foi interpretado não sob a lógica mercadológica, mas como prática organizacional voltada à construção de soluções institucionais no cotidiano da gestão escolar pública. Metodologicamente, a investigação caracteriza-se como pesquisa qualitativa de inspiração pós-qualitativa, fundamentada nas teorias da prática e na perspectiva sociomaterial dos Estudos Organizacionais. Utilizou-se como estratégia metodológica o estudo de caso único, realizado em uma escola pública localizada no município de Parnaíba, Piauí. A produção dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, observação não participante, registros fotográficos e análise das dinâmicas organizacionais da escola. A interpretação dos resultados foi conduzida a partir da análise de conteúdo articulada às contribuições teóricas de Gherardi, Moura e Bispo, Strati e Pink. Os resultados evidenciaram que práticas relacionadas ao planejamento estratégico, liderança colaborativa, reorganização administrativa, participação comunitária e inovação institucional contribuíram para o fortalecimento da capacidade organizacional da escola pública investigada. Observou-se que práticas empreendedoras se manifestam de forma relacional e coletiva, sendo produzidas nas interações entre sujeitos, instrumentos institucionais, espaços organizacionais e dinâmicas sociomateriais da escola. Como contribuição aplicada da pesquisa, foi desenvolvido o Produto Técnico-Tecnológico intitulado Guia organizacional - Inova Gestão Escolar (GOIGE), elaborado com a finalidade de apoiar gestores escolares na implantação de práticas organizacionais voltadas ao fortalecimento institucional, inovação e melhoria da gestão pública educacional. Conclui-se que o empreendedorismo, compreendido como prática social organizacional, apresenta potencial significativo para contribuir com a construção de formas mais colaborativas, inovadoras e contextualizadas de gestão escolar pública.

Palavras-chave: empreendedorismo; gestão escolar pública; práticas sociais organizacionais; inovação institucional; Administração Pública; fortalecimento institucional.

ABSTRACT

This dissertation aimed to analyze how entrepreneurial practices, understood as organizational social practices, influence processes of leadership, innovation, participation, and institutional strengthening in public school management. The research was developed within the scope of the Professional Master's Program in Public Administration in National Network (PROFIAP), linked to the research line Public Administration and Organizations. The study was based on the understanding that contemporary public schools face challenges related to institutional bureaucratization, scarcity of resources, complexity of social demands, and the need to develop more participatory and efficient forms of management. In this context, entrepreneurship was interpreted not from a market-oriented perspective, but as an organizational practice aimed at building institutional solutions within the daily routine of public-school management. Methodologically, the investigation was characterized as qualitative research inspired by post-qualitative approaches, grounded in practice theories and the sociomaterial perspective of Organizational Studies. A single case study was adopted as the methodological strategy, carried out in a public school located in the municipality of Parnaíba, in the state of Piauí, Brazil. Data production occurred through semi-structured interviews, non-participant observation, photographic records, and analysis of the school's organizational dynamics. The interpretation of the results was conducted through content analysis articulated with the theoretical contributions of Gherardi, Moura and Bispo, Strati, and Pink. The findings revealed that practices related to strategic planning, collaborative leadership, administrative reorganization, community participation, and institutional innovation contributed to strengthening the organizational capacity of the investigated public school. Entrepreneurial practices were observed to manifest collectively and relationally, being produced through interactions among subjects, institutional instruments, organizational spaces, and sociomaterial dynamics within the school environment. As an applied contribution of the research, a Technical-Technological Product entitled Organizational Guide for the Implementation of Entrepreneurial Practices in Public School Management was developed, aiming to support school managers in implementing organizational practices focused on institutional strengthening, innovation, and improvement of public educational management. It is concluded that entrepreneurship, understood as an organizational social practice, presents significant potential to contribute to the construction of more collaborative, innovative, and contextualized forms of public-school management.

Keywords: entrepreneurship; public school management; organizational social practices; institutional innovation; Public Administration; institutional strengthening.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Composto Metodológico da pesquisa.....	32
Figura 02	Observação das práticas organizacionais em oficinas de empreendedorismo	35
Figura 03	Diretoria da escola.....	38
Figura 04	Ambiente escolar – (pátio, sala de aula e biblioteca)	39
Figura 05	Percurso teórico do GOIGE.....	47
Figura 06	Fluxo de implantação do GOIGE	50
Figura 07	Análise de SWOT/ FOFA	59
Figura 08	Guia Organizacional GOIGE.....	64
Figura 09	Fases da construção do GOIGE PTT.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Análise SWOT da Gestão Escolar Investigada.....	58

LISTA DE SIGLAS

ABNT — Associação Brasileira de Normas Técnicas

CAPES — Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior EO — Estudos Organizacionais

FOFA — Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GOIGE — Guia Organizacional Inova Gestão Escolar

IDEB — Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

PPP — Projeto Político-Pedagógico

PROFIAP — Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

PTT — Produto Técnico-Tecnológico

SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UFDPar — Universidade Federal do Delta do Parnaíba.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL PÚBLICA 17
2.2 EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA 20
2.3 LIDERANÇA, PARTICIPAÇÃO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA 23
2.4 INOVAÇÃO PÚBLICA, CAPACIDADES INSTITUCIONAIS E GESTÃO EDUCACIONAL 26
2.5 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA ESCOLA PÚBLICA 28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 31
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 37
4.1 LIDERANÇA E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA 37
4.2 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL 40
4.3 PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E GOVERNANÇA ESCOLAR NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL 42
4.4 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICAS SOCIAIS ORGANIZACIONAIS 43
4.5 SÍNTESE ANALÍTICA DAS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA 45
5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT). GUIA ORGANIZACIONAL INOVA GESTÃO ESCOLAR – GOIGE. 46
5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO 47
5.2 APRESENTAÇÃO E CONCEPÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 48
5.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PRODUTO 51
5.4 OBJETIVOS DO PRODUTO 53
5.5 DIFERENCIAL INOVADOR DO PRODUTO 54
5.6 REPLICABILIDADE E ESCALABILIDADE 55
5.7 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL -INOVA GESTÃO ESCOLAR 57

5.7.1 Etapa 1 — Diagnóstico Organizacional 57
5.7.2 Etapa 2 — Mobilização Institucional da Equipe Escolar 60
5.7.3 Etapa 3 — Planejamento Estratégico Institucional 60
5.7.4 Etapa 4 — Implantação das Práticas Empreendedoras 61
5.7.5 Etapa 5 — Integração Escola-Comunidade 61
5.7.6 Etapa 6 — Monitoramento e Acompanhamento Institucional 62
5.7.7 Etapa 7 — Institucionalização e Sustentabilidade das Práticas 62
5.8 ESTRUTURA OPERACIONAL, VIABILIDADE E APLICAÇÃO DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA 65
5.9 CONSIDERAÇÕES DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 67
6. CONCLUSÃO 71
REFERÊNCIAS 76
APÊNDICE 81

1 INTRODUÇÃO

A escola pública contemporânea encontra-se inserida em um cenário organizacional marcado por profundas transformações sociais, pressões institucionais e limitações estruturais que tensionam permanentemente sua capacidade de resposta diante das demandas educacionais contemporâneas. Paralelamente em que é convocada a ampliar indicadores de desempenho, fortalecer práticas democráticas, promover inclusão social e responder às desigualdades historicamente produzidas no contexto brasileiro, a instituição escolar permanece submetida a estruturas burocráticas rígidas, limitações orçamentárias e processos administrativos frequentemente incompatíveis com a complexidade dos desafios vivenciados no cotidiano institucional, fenômeno que se alinha às críticas de Tragtenberg (2004) sobre as disfunções da burocracia na educação. Essa configuração evidencia uma tensão central no campo da Administração Pública educacional: a coexistência entre racionalidades burocráticas orientadas ao controle institucional, tradicionalmente vinculadas ao modelo burocrático clássico formulado por Weber (WEBER, 1947), e demandas organizacionais que exigem flexibilidade, inovação e capacidade adaptativa.

No Brasil, as desigualdades sociais, econômicas e territoriais afetam diretamente o funcionamento das escolas públicas, condicionando não apenas o acesso à educação, mas também os modos pelos quais as organizações escolares constroem estratégias de gestão, participação e permanência institucional. Tais desigualdades revelam, conforme Libâneo (2004), que a educação pública não pode ser compreendida exclusivamente como espaço pedagógico, mas como organização pública atravessada por múltiplos condicionantes institucionais, sociais e políticos. Nesse panorama, a gestão escolar assume papel estratégico, compreensão também defendida por Lück (2009), uma vez que a capacidade organizacional da escola influencia diretamente a implementação de políticas educacionais, a mobilização da comunidade escolar, os processos de inovação institucional e a construção de respostas coletivas diante das demandas sociais contemporâneas (PARO, 2010).

A escola pública, portanto, ultrapassa a condição de unidade administrativa destinada apenas à execução de políticas educacionais e passa a constituir-se como organização pública complexa, marcada por disputas simbólicas, relações de poder, racionalidades institucionais distintas e processos permanentes de negociação organizacional, em consonância com a metáfora das organizações como sistemas políticos proposta por Morgan (2002). A gestão escolar não se restringe à operacionalização de rotinas burocráticas, mas envolve a construção de capacidades institucionais capazes de sustentar práticas de liderança, governança,

participação e inovação no interior das organizações educacionais. Tal compreensão aproxima-se das discussões desenvolvidas no campo dos Estudos Organizacionais de base institucional (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003), especialmente ao reconhecer que organizações públicas não operam exclusivamente sob critérios técnicos de eficiência, mas também sob demandas sociais, políticas e institucionais frequentemente contraditórias.

Conforme Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade instrumental, baseada exclusivamente na lógica do controle e da eficiência administrativa, mostra-se insuficiente para compreender organizações cuja finalidade ultrapassa objetivos econômicos ou produtivistas. Apoiado também nas reflexões de Serva (1997) sobre a racionalidade substantiva, nota-se que, no caso da escola pública, essa insuficiência torna-se ainda mais evidente, uma vez que a instituição escolar desempenha simultaneamente funções educativas, sociais, políticas e comunitárias. A gestão escolar, nesse sentido, exige mais do que competências técnicas de administração; demanda capacidade de mediação institucional, interpretação territorial, construção coletiva de soluções e fortalecimento das relações organizacionais no cotidiano escolar.

Observa-se que modelos tradicionais de administração pública frequentemente pautados por um viés predominantemente tecnocrático (PAULA, 2005), apresentam dificuldades para responder à crescente complexidade das organizações educacionais contemporâneas. A rigidez burocrática, a centralização administrativa e a limitação de autonomia institucional constituem elementos que podem restringir a capacidade das escolas de desenvolver respostas contextualizadas diante dos desafios locais. Nesse cenário, emerge crescente interesse por abordagens organizacionais orientadas ao fortalecimento das capacidades institucionais, à inovação no setor público (CAVALCANTE; CUNHA, 2017), e visando à construção de estratégias mais adaptativas no interior da gestão educacional.

É dessa maneira que o empreendedorismo no setor público educacional passa a ganhar relevância analítica (KEARNEY *et al.*, 2009). Entretanto, compreender o empreendedorismo na gestão escolar exige cautela teórica, sobretudo para evitar sua redução a visão gerencialistas (GAULEJAC, 2007) ou meramente mercadológicas. Diferentemente da lógica empresarial tradicional, o empreendedorismo no contexto da administração pública educacional não está orientado prioritariamente pela maximização do lucro, mas pela capacidade institucional de produzir soluções organizacionais diante de problemas públicos complexos, em consonância com as proposições de Emmendoerfer (2019). Dessa forma, práticas empreendedoras na gestão escolar relacionam-se à mobilização de recursos, à construção de estratégias adaptativas, à articulação comunitária, à capacidade de inovação institucional e ao fortalecimento

organizacional das escolas públicas.

O empreendedorismo deixa de ser compreendido como atributo individual associado exclusivamente à criação de negócios e passa a ser interpretado como prática social organizacional. Tal compreensão aproxima-se das teorias da prática nos Estudos Organizacionais, especialmente ao reconhecer que práticas empreendedoras são produzidas coletivamente nas interações cotidianas entre sujeitos, materialidades, discursos, rotinas e contextos institucionais. Gherardi (2019) argumenta que práticas organizacionais não correspondem apenas a ações isoladas de indivíduos, mas a modos compartilhados de fazer,

continuamente produzidos e legitimados no cotidiano das organizações. Dessa forma, compreender o empreendedorismo como prática social implica reconhecer que inovação, liderança, participação e gestão não emergem exclusivamente de decisões individuais, mas das relações organizacionais construídas no interior da escola pública.

Com base nesse entendimento, também dialoga com Moura e Bispo (2019) e Orlikowski (2007), ao compreender que práticas organizacionais são sociomateriais, isto é, produzidas nas interações entre humanos e não humanos. No ambiente escolar, ações inovadoras não se manifestam apenas nos discursos da gestão, mas também na organização dos espaços, nos instrumentos administrativos, nos projetos pedagógicos, nos processos de participação comunitária, nas formas de articulação institucional e nas dinâmicas cotidianas produzidas pela comunidade escolar. Logo, o empreendedorismo educacional passa a ser compreendido como fenômeno organizacional e institucional profundamente condicionado pelas características sociais, territoriais e burocráticas que atravessam o funcionamento das escolas públicas brasileiras.

A literatura contemporânea demonstra que ações inovadoras podem favorecer processos de inovação institucional, fortalecimento da cultura organizacional e ampliação da participação da comunidade escolar (COSTA *et al.*, 2011). Contudo, parte significativa desses estudos permanece concentrada em abordagens normativas ou prescritivas, frequentemente orientadas à descrição de modelos considerados exitosos de gestão escolar. Ainda são limitadas as investigações que analisam o empreendedorismo educacional a partir de um foco organizacional crítico, especialmente em contextos territoriais periféricos e socialmente desiguais, nos quais limitações estruturais, racionalidades burocráticas e condições institucionais específicas condicionam de maneira singular os processos de gestão e inovação.

Mais do que uma lacuna teórica, essa ausência revela a necessidade de compreender como escolas públicas constroem estratégias organizacionais diante de cenários marcados por desigualdades, escassez de recursos e fragilidades institucionais, aspectos amplamente

debatidos nos estudos organizacionais críticos brasileiros (FARIA, 2012). Tal questão torna-se particularmente relevante quando se consideram escolas públicas localizadas fora dos grandes centros urbanos, como aquelas situadas na Planície Litorânea do Piauí. Nessas realidades, os processos de gestão escolar são atravessados por especificidades territoriais, sociais e institucionais que desafiam abordagens universalizantes sobre inovação e empreendedorismo na educação pública. Compreender como práticas empreendedoras se manifestam nesses contextos significa também compreender como organizações públicas educacionais constroem capacidades adaptativas diante dos desafios contemporâneos da gestão pública educacional.

Diante desse contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como práticas empreendedoras, compreendidas como práticas sociais organizacionais, contribuem para o fortalecimento da gestão escolar pública diante dos desafios institucionais contemporâneos? A problemática que orienta esta investigação centra-se na compreensão de como estratégias associadas ao empreendedorismo influenciam processos de liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional no cotidiano da gestão escolar pública.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar como ações inovadoras, compreendidas como práticas sociais, influenciam processos de liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional na gestão escolar pública. Como objetivos específicos, busca-se: (a) identificar práticas empreendedoras presentes na gestão escolar pública; (b) analisar como essas práticas influenciam processos organizacionais e institucionais da escola; (c) compreender a relação entre empreendedorismo, liderança e participação comunitária; e (d) discutir contribuições das práticas empreendedoras para inovação e fortalecimento institucional da gestão escolar.

A relevância desta pesquisa sustenta-se em três dimensões complementares, em consonância com as premissas de rigor e aplicabilidade científica (CRESWELL, 2010). No plano científico, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre empreendedorismo como prática social organizacional no campo da gestão escolar pública, aproximando o debate educacional das contribuições da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais. No plano organizacional, a investigação possibilita compreender como práticas de liderança, inovação, participação e articulação institucional se manifestam no cotidiano da escola pública, especialmente em contextos marcados por limitações estruturais e desigualdades territoriais. Já no plano social, a pesquisa contribui para o debate sobre fortalecimento institucional da educação pública, especialmente em territórios historicamente atravessados por vulnerabilidades sociais e desafios relacionados à gestão educacional.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa pós-qualitativa articulada à abordagem

qualitativa clássica (DENZIN; LINCOLN, 2006), de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio da estratégia metodológica de estudo de caso (YIN, 2015) em uma escola pública localizada no município de Parnaíba, na região da Planície Litorânea do Piauí. A investigação fundamenta-se nas teorias da prática e na abordagem sociomaterial dos Estudos Organizacionais, compreendendo a gestão escolar como prática social produzida nas interações entre sujeitos, materialidades, discursos, espaços e rotinas organizacionais. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, observação não participante, registros fotográficos e gravações audiovisuais, em conformidade com as diretrizes de pesquisa social exploratória (GIL, 2008), possibilitando aprofundamento interpretativo acerca das práticas organizacionais observadas no cotidiano institucional da escola investigada.

Os dados produzidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), articulada às contribuições das teorias da prática, especialmente Gherardi (2019), Moura e Bispo (2019), Strati (2007) e Pink (2015). A análise permitiu identificar categorias analíticas relacionadas às práticas empreendedoras observadas na gestão escolar investigada, especialmente no que se refere às dimensões de liderança, participação comunitária, organização administrativa e inovação institucional.

Por fim, esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contemplando contextualização do tema, problemática, objetivos, justificativa e percurso metodológico da pesquisa. O segundo capítulo discute o referencial teórico, abordando gestão escolar pública, empreendedorismo como prática social, liderança, inovação, capacidades institucionais e teorias da prática nos Estudos Organizacionais. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo. O quarto capítulo contempla a análise e discussão dos resultados empíricos. O quinto capítulo apresenta o Produto Técnico-Tecnológico Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE). Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, destacando contribuições, limitações e possibilidades de aprofundamento futuro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

A gestão escolar pública deve ser compreendida como prática organizacional situada, atravessada por dimensões pedagógicas, administrativas, políticas e sociais. Embora tradicionalmente associada à coordenação de rotinas escolares, à organização de recursos e ao acompanhamento do processo educativo, a gestão escolar assume, no contexto contemporâneo,

papel estratégico na capacidade das escolas públicas de responderem a demandas complexas. Como destaca Souza (2022), esse papel torna-se ainda mais desafiador em cenários recentes marcados por aprofundamento de desigualdades sociais, restrições orçamentárias, exigências de desempenho e pela urgência na ampliação da participação comunitária.

A escola pública pode ser analisada como uma organização complexa, plural e institucionalmente condicionada (SANTOS; AMÉRICO, 2021). Isso significa reconhecer que seu funcionamento não depende apenas de regras formais, mas também de relações de poder, culturas organizacionais, práticas cotidianas, disputas simbólicas e formas de interpretação construídas pelos sujeitos que nela atuam. Motta e Vasconcelos (2021) contribuem para essa compreensão ao destacar que as organizações são espaços nos quais diferentes racionalidades convivem, disputam legitimidade e influenciam os processos decisórios.

No caso da escola pública, essa pluralidade manifesta-se na necessidade de articular interesses de gestores, docentes, estudantes, famílias, órgãos governamentais e comunidade local. A gestão, portanto, não se reduz à execução de normas administrativas, mas envolve mediação institucional, construção de consensos, enfrentamento de conflitos e produção de sentidos coletivos sobre a função social da escola (OLIVEIRA; SILVA, 2023). Essa leitura permite superar uma visão meramente instrumental da administração escolar, aproximando-a de uma ótica organizacional mais crítica e situada.

A literatura educacional aponta que a qualidade da gestão escolar influencia o desempenho institucional e os resultados de aprendizagem, especialmente quando associada ao planejamento, à liderança, ao acompanhamento pedagógico e à capacidade de mobilização coletiva (Gino, Carvalho e Lopes, 2022; Silva, Silva e Lima, 2020). Contudo, essa relação não deve ser compreendida de forma linear. Gobbi *et al.* (2020) argumentam que os efeitos da gestão sobre o desempenho escolar são mediados por fatores contextuais, como condições socioeconômicas dos estudantes, infraestrutura institucional, formação docente, apoio da rede de ensino e cultura organizacional da escola.

Essa ressalva é fundamental para evitar interpretações gerencialistas que responsabilizam exclusivamente a gestão escolar pelos resultados educacionais. Conforme alerta Lima (2021) em suas críticas à importação de modelos empresariais para a educação pública, embora o gestor exerça papel relevante na organização institucional, sua atuação ocorre dentro de estruturas públicas marcadas por limites normativos, financeiros e políticos. Dessa forma, a gestão escolar pode potencializar práticas educativas e organizacionais, mas não elimina, isoladamente, desigualdades estruturais que atravessam o sistema educacional brasileiro.

Nesse ponto, a contribuição de Guerreiro Ramos (1989) é especialmente relevante. Ao criticar a predominância da racionalidade instrumental na administração, o autor chama atenção para os limites de modelos orientados exclusivamente por eficiência, produtividade e controle. Aplicada à escola pública, essa crítica permite compreender que a qualidade da gestão não pode ser medida apenas por indicadores quantitativos ou resultados padronizados. É necessário considerar dimensões substantivas da educação, como formação cidadã, inclusão, participação, justiça social e desenvolvimento humano.

A gestão escolar pública deve ser pensada como prática que articula eficiência administrativa e compromisso social. O desafio não consiste apenas em fazer a escola funcionar melhor, mas em produzir condições institucionais para que ela cumpra sua função pública em contextos concretos, muitas vezes adversos. A liderança escolar, nesse sentido, atua como elemento articulador entre normas, recursos, pessoas e território, constituindo-se como dimensão central da capacidade institucional da escola para promover equidade (MACHADO; TEIXEIRA, 2023).

A gestão democrática, prevista como princípio da educação pública brasileira, reforça essa compreensão ao afirmar a participação como fundamento da administração escolar. No entanto, a participação não ocorre automaticamente pela existência de conselhos, reuniões ou documentos institucionais. Ela depende de práticas efetivas de escuta, negociação e corresponsabilização. Guimarães *et al.* (2023) destacam que a gestão democrática exige a construção de ambientes colaborativos e inclusivos, nos quais diferentes sujeitos possam participar dos processos decisórios, rompendo com lógicas cartoriais e burocráticas (GOUVEIA; SOUZA, 2021).

Do ponto de vista organizacional, a gestão democrática também envolve tensão. A ampliação da participação pode fortalecer vínculos institucionais, mas também tornar mais visíveis conflitos, divergências e disputas internas. Essa dimensão micropolítica, introduzida por Ball (1987) e posteriormente aprofundada nas pesquisas educacionais contemporâneas por Mainardes (2022), revela-se fundamental por afastar uma compreensão idealizada da participação da comunidade escolar. Participar não significa apenas concordar ou aderir a decisões já formuladas, mas disputar sentidos sobre prioridades, problemas e soluções da escola. Portanto, a gestão democrática exige capacidade política e organizacional para transformar participação em ação institucional.

Dessa forma, a gestão escolar pública deve ser compreendida como fenômeno organizacional complexo, no qual desempenho, participação, liderança, planejamento e inovação se articulam de maneira interdependente. Essa compreensão fundamenta a análise

desta pesquisa ao considerar, em diálogo com os avanços recentes das teorias da prática nos Estudos Organizacionais (BISPO, 2022), que práticas empreendedoras na gestão escolar não se manifestam apenas como ações isoladas de criatividade, mas como estratégias organizacionais e sociais orientadas ao fortalecimento da capacidade institucional da escola pública.

2.2 EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL ORGANIZACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

O empreendedorismo, quando deslocado para o campo da Administração Pública e da gestão educacional, exige revisão conceitual cuidadosa, sobretudo porque grande parte da literatura clássica ainda o associa predominantemente à lógica empresarial, à competitividade de mercado e à geração de lucro. Entretanto, no contexto das organizações públicas, especialmente no ambiente escolar, o empreendedorismo assume contornos distintos. Conforme analisa Emmendoerfer (2021), no setor público, ele está intrinsecamente relacionado à capacidade institucional de produzir respostas organizacionais diante de problemas públicos complexos, limitações estruturais e demandas sociais crescentes.

No campo da gestão pública contemporânea, observa-se crescente valorização de práticas inovadoras voltadas ao fortalecimento institucional, à ampliação da participação social e à construção de soluções adaptativas no interior das organizações públicas (CAVALCANTE, 2021). Contudo, a incorporação do empreendedorismo no setor público educacional não pode significar mera transferência de racionalidades mercadológicas para a escola pública. Essa questão revela importante tensão organizacional: concomitantemente em que práticas empreendedoras podem fortalecer processos de inovação e autonomia institucional, também podem intensificar enfoques gerencialistas centradas em produtividade, responsabilização individual e performatividade organizacional, dinâmica amplamente criticada por Lima (2021).

Essa ambiguidade tem sido discutida por estudos recentes sobre empreendedorismo público e inovação institucional, especialmente ao problematizar a incorporação acrítica de discursos empreendedores na administração pública educacional. Lopes, Silva e Silva (2024) argumentam que práticas empreendedoras na escola pública somente produzem fortalecimento institucional quando articuladas à participação coletiva, à gestão democrática e à produção de valor público. Do contrário, o empreendedorismo corre o risco de tornar-se apenas discurso normativo de responsabilização da gestão escolar diante de problemas estruturais produzidos pelas próprias limitações do Estado.

No contexto organizacional, essa tensão pode ser compreendida como disputa entre

racionalidades organizacionais distintas. De um lado, permanece a racionalidade instrumental orientada ao controle, à eficiência e à lógica do desempenho; de outro, emergem racionalidades substantivas relacionadas à participação, à construção coletiva de soluções e ao compromisso público da organização escolar. Embora Guerreiro Ramos constitua referência clássica nesse debate, estudos contemporâneos sobre organizações públicas continuam demonstrando que a gestão educacional opera precisamente nesse espaço de tensão entre controle burocrático e demandas por inovação institucional (SECCHI, 2022; OSBORNE, 2021).

Compreender o empreendedorismo como prática social organizacional significa deslocá-lo de uma visão individualista para uma abordagem relacional, coletiva e sociomaterial. Essa compreensão aproxima-se das contribuições recentes das teorias da prática nos Estudos Organizacionais, amplamente debatidas por Bispo (2022), especialmente ao reconhecer que práticas organizacionais não correspondem apenas a ações isoladas de indivíduos, mas a modos compartilhados de fazer, continuamente produzidos nas interações cotidianas entre sujeitos, objetos, discursos, espaços e materialidades institucionais.

Gherardi (2019) argumenta que práticas organizacionais são formas coletivas de conhecimento em ação, produzidas socialmente no cotidiano das organizações. O empreendedorismo escolar não deve ser compreendido apenas como capacidade individual do gestor de inovar ou empreender, mas como prática organizacional construída nas relações entre gestão, professores, estudantes, comunidade e elementos materiais presentes na escola pública. Moura e Bispo (2019) aprofundam essa discussão ao defenderem que práticas organizacionais são sociomateriais, ou seja, produzidas simultaneamente por humanos e não humanos. Dessa forma, documentos institucionais, espaços escolares, instrumentos administrativos, recursos pedagógicos, cronogramas, tecnologias e formas de organização também participam da produção das práticas empreendedoras no ambiente escolar.

Essa abordagem amplia significativamente a compreensão do empreendedorismo educacional. Mais do que desenvolvimento de projetos pontuais ou implementação de ações inovadoras isoladas, o empreendedorismo passa a ser analisado como prática organizacional relacionada à capacidade da escola de produzir articulação institucional, reorganizar processos, construir estratégias adaptativas e fortalecer relações coletivas diante dos desafios cotidianos da gestão pública educacional (SOUZA, 2022).

Nascimento e Andrade (2022) compreendem a ação empreendedora na educação pública como capacidade organizacional de transformar limitações institucionais em possibilidades de intervenção coletiva. Essa definição distancia-se de abordagens heroicas do empreendedorismo centradas na figura individual do gestor e aproxima-se de interpretações

organizacionais mais críticas, nas quais inovação e empreendedorismo dependem das capacidades institucionais construídas coletivamente pela organização escolar.

Nesse sentido, práticas empreendedoras na gestão escolar pública não se manifestam apenas na criação de novos projetos ou metodologias, mas também na capacidade de mobilizar sujeitos, fortalecer vínculos organizacionais, ampliar participação comunitária e reorganizar práticas administrativas diante de limitações estruturais. Tal compreensão torna-se particularmente relevante em contextos territoriais periféricos e socialmente desiguais, nos quais escolas públicas frequentemente enfrentam restrições materiais, baixa disponibilidade de suporte técnico e fragilidades institucionais mais intensas (MACHADO; TEIXEIRA, 2023).

Isso significa reconhecer que o empreendedorismo público educacional não ocorre em contextos organizacionais neutros. Sua efetividade depende de elementos como cultura organizacional, liderança institucional, participação coletiva, apoio das redes de ensino, condições materiais da escola e capacidade de articulação com o território. Oliveira e Martins (2025) observam que práticas empreendedoras em organizações educacionais públicas tendem a apresentar maior sustentabilidade institucional quando articuladas à participação comunitária e à construção de redes colaborativas internas e externas à escola.

Essa discussão aproxima o empreendedorismo educacional da noção de capacidades institucionais. No campo da Administração Pública, capacidades institucionais correspondem às competências organizacionais que permitem às instituições públicas implementar políticas, organizar recursos e responder de maneira adaptativa às demandas sociais (Pires & Gomide, 2019). Na escola pública, tais capacidades manifestam-se na habilidade da gestão em produzir coordenação organizacional, construir legitimidade institucional, mobilizar a comunidade escolar e sustentar processos de inovação mesmo em cenários marcados por escassez e burocratização.

É necessário problematizar a tendência contemporânea de romantização do empreendedorismo na educação pública, alertada de forma recorrente pela sociologia da educação (SANTOS; AMÉRICO, 2021). Parte significativa da literatura e dos discursos institucionais apresenta o empreendedorismo como solução universal para os problemas da gestão escolar, desconsiderando limites estruturais relacionados ao financiamento educacional, às desigualdades territoriais e às fragilidades históricas das políticas públicas educacionais. Tal visão pode deslocar responsabilidades do Estado para indivíduos e organizações escolares, reforçando lógicas de autogerenciamento incompatíveis com a própria função pública da educação.

No que se refere à organização, portanto, o empreendedorismo educacional deve ser compreendido menos como modelo normativo de gestão e mais como fenômeno social, institucional e relacional. Seu potencial transformador não reside na adoção acrítica de práticas empresariais, mas na capacidade da escola pública de construir formas coletivas de organização, aprendizagem institucional e fortalecimento das práticas democráticas de gestão.

Logo, compreender o empreendedorismo como prática social organizacional permite analisar a gestão escolar pública para além de visões técnicas ou burocráticas, reconhecendo que inovação, liderança, participação e fortalecimento institucional são produzidos nas práticas cotidianas da organização escolar. Essa compreensão sustenta teoricamente a presente pesquisa ao possibilitar interpretar práticas empreendedoras não como atributos individuais da gestão, mas como fenômenos organizacionais sociomaterialmente construídos no cotidiano da escola pública.

2.3 LIDERANÇA, PARTICIPAÇÃO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

A liderança escolar ocupa posição estratégica nas discussões contemporâneas sobre gestão pública educacional, sobretudo em contextos organizacionais marcados por demandas crescentes por inovação, participação e fortalecimento institucional (MACHADO; TEIXEIRA, 2023). Entretanto, a liderança não deve ser compreendida apenas como atributo individual associado ao carisma, à autoridade formal ou à capacidade técnica do gestor. No que se refere à organização, como bem discute Bispo (2022), liderar constitui prática relacional, construída continuamente nas interações cotidianas, nos processos de mediação institucional e na produção coletiva de sentidos organizacionais.

Essa compreensão desloca a liderança de uma abordagem centrada exclusivamente no indivíduo para uma abordagem organizacional e sociomaterial (MOURA; BISPO, 2019). A liderança escolar emerge menos como ação isolada do gestor e mais como prática social produzida nas relações entre sujeitos, materialidades, culturas organizacionais e dinâmicas institucionais presentes no cotidiano da escola pública (SANTOS; AMÉRICO, 2021). Nesse sentido, práticas de liderança são continuamente negociadas, legitimadas e reinterpretadas nas relações entre gestão, professores, estudantes, famílias e comunidade escolar.

A literatura recente sobre liderança educacional aponta que processos de gestão mais participativos tendem a favorecer ambientes organizacionais colaborativos, fortalecimento institucional e ampliação da participação comunitária (CUPPARI, 2022; GUIMARÃES *et al.*,

2023). Contudo, essa relação não pode ser compreendida de forma linear ou idealizada. A ampliação da participação também pode tornar mais visíveis conflitos organizacionais, disputas simbólicas e tensões institucionais presentes no interior da escola pública, revelando a complexa teia micropolítica que perpassa a gestão democrática (OLIVEIRA; SILVA, 2023).

A liderança empreendedora não corresponde apenas à figura de um gestor inovador ou criativo. Ela envolve capacidade de interpretar o ambiente institucional, mobilizar sujeitos, construir articulações coletivas e sustentar processos de mudança organizacional em contextos frequentemente marcados por burocracia, escassez de recursos e limitações administrativas. Desse modo, a liderança empreendedora aproxima-se da noção de prática organizacional voltada à construção de capacidades institucionais.

Essa interpretação dialoga diretamente com as contribuições das teorias da prática. Gherardi (2019) compreende que práticas organizacionais não se limitam a rotinas técnicas ou procedimentos formais, mas constituem modos coletivos de agir produzidos nas interações sociais e sociomateriais. Aplicada à gestão escolar, esse enfoque permite compreender que liderar não significa apenas tomar decisões administrativas, mas produzir coordenação institucional, mediação organizacional e construção de legitimidade no cotidiano da escola pública.

Do ponto de vista organizacional, a liderança também atua diretamente na produção da cultura institucional (CAVALCANTE, 2021). A cultura organizacional envolve valores, crenças, práticas, símbolos e formas compartilhadas de interpretar a realidade institucional. Em organizações escolares públicas, culturas marcadas por isolamento docente, baixa participação e excesso de burocratização tendem a limitar processos de inovação e aprendizagem coletiva. Por outro lado, ambientes organizacionais baseados em confiança institucional, diálogo e cooperação favorecem práticas empreendedoras e fortalecimento organizacional.

Nessa direção, Weick (1995) contribui ao discutir processos de construção de sentido nas organizações, entendimento posteriormente aprofundada por estudos organizacionais críticos (SERVA *et al*., 2022). Para o autor, organizações são continuamente produzidas pelos modos como sujeitos interpretam situações ambíguas e constroem sentidos compartilhados sobre a ação coletiva. No contexto da gestão escolar pública, liderar envolve precisamente ajudar a comunidade escolar a interpretar problemas, organizar prioridades e construir respostas possíveis diante das incertezas institucionais. Desse modo, a liderança empreendedora pode ser compreendida também como prática de *sensemaking* organizacional.

Essa interpretação é particularmente relevante em contextos escolares nos quais

gestores precisam lidar simultaneamente com demandas pedagógicas, administrativas, sociais e políticas. A liderança escolar contemporânea opera em espaço organizacional marcado por tensões permanentes entre controle burocrático e necessidade de flexibilidade institucional (LIMA, 2021). Tal configuração exige capacidades relacionais, interpretativas e organizacionais que ultrapassam modelos tradicionais de administração escolar centrados apenas na execução normativa.

É necessário problematizar abordagens que responsabilizam exclusivamente a liderança escolar pelo desempenho institucional das escolas públicas. Embora gestores exerçam papel relevante na organização institucional, o funcionamento da escola depende também de fatores estruturais relacionados às políticas públicas, financiamento educacional, valorização docente, infraestrutura e apoio das redes de ensino (SOUZA, 2022). Portanto, a liderança não pode ser compreendida como solução individual para problemas sistêmicos da educação pública.

Essa crítica torna-se importante porque parte da literatura gerencial tende a construir a figura idealizada do gestor empreendedor como sujeito capaz de resolver, individualmente, limitações institucionais complexas. Em termos organizacionais, entretanto, processos de liderança dependem das relações organizacionais construídas coletivamente e das condições institucionais que sustentam as práticas da gestão escolar, distanciando-se de visões heroicas da gestão (MACHADO; TEIXEIRA, 2023).

A participação comunitária emerge como dimensão central da liderança empreendedora na gestão escolar pública. A gestão democrática prevista na legislação educacional brasileira pressupõe participação coletiva nos processos decisórios da escola (GOUVEIA; SOUZA, 2021). Contudo, a participação não deve ser reduzida à existência formal de conselhos, reuniões ou mecanismos institucionais burocraticamente estruturados. Participar implica construir vínculos organizacionais, ampliar processos de escuta e compartilhar responsabilidades institucionais.

Guimarães *et al*. (2023) argumentam que processos participativos fortalecem a legitimidade organizacional da escola pública ao ampliarem o envolvimento coletivo na construção das decisões institucionais. Entretanto, a participação também produz tensões organizacionais, pois torna visíveis disputas sobre prioridades, recursos, projetos pedagógicos e formas de gestão. Portanto, a liderança empreendedora precisa atuar não apenas como coordenação técnica, mas como prática política e relacional capaz de mediar interesses distintos presentes na organização escolar.

A partir dessa compreensão, liderança, participação e empreendedorismo deixam de ser

fenômenos isolados e passam a constituir dimensões interdependentes da gestão escolar pública. A liderança empreendedora fortalece práticas organizacionais quando cria condições institucionais para inovação, participação coletiva, aprendizagem organizacional e fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública.

2.4 INOVAÇÃO PÚBLICA, CAPACIDADES INSTITUCIONAIS E GESTÃO EDUCACIONAL

A inovação tem ocupado posição central nos debates contemporâneos sobre Administração Pública, gestão educacional e fortalecimento das organizações públicas (CAVALCANTE, 2021). Entretanto, a compreensão de inovação no contexto da escola pública exige problematização conceitual, sobretudo porque parte significativa da literatura ainda associa inovação apenas à adoção de tecnologias digitais, metodologias ativas ou mudanças pontuais em processos administrativos. Sob a interpretação organizacional, a inovação constitui fenômeno social e institucional mais amplo, relacionado à capacidade contínua das organizações públicas de produzir respostas adaptativas diante de problemas complexos (ISIDRO-FILHO, 2022).

No campo da Administração Pública, a inovação pública tem sido compreendida como processo orientado à geração de valor público e ao fortalecimento das capacidades institucionais do Estado. Diferentemente da inovação privada, cuja finalidade frequentemente está associada à competitividade e à maximização de resultados econômicos, a inovação pública relaciona-se à produção de soluções socialmente relevantes e à ampliação da capacidade estatal de responder às demandas coletivas (Mazzucato, 2023).

Aplicada à gestão escolar pública, essa visão permite compreender que inovação não corresponde simplesmente à implementação de novidades organizacionais, mas à capacidade institucional da escola de reorganizar práticas, ampliar participação, fortalecer processos de gestão e produzir respostas contextualizadas diante dos desafios educacionais contemporâneos (SOUZA, 2022). Com isso, práticas inovadoras tornam-se relevantes não apenas por sua novidade, mas por sua capacidade de fortalecer o compromisso público da escola e ampliar sua efetividade institucional na promoção da equidade (MACHADO; TEIXEIRA, 2023).

Entretanto, a literatura recente alerta que a inovação educacional não pode ser analisada de forma descontextualizada. Gobbi *et al*. (2020) observam que processos inovadores dependem diretamente das condições organizacionais, da cultura institucional, das capacidades da gestão e das relações estabelecidas no interior da escola pública. Isso significa que inovação não emerge exclusivamente de iniciativas individuais, mas das condições coletivas e

institucionais que sustentam práticas organizacionais de aprendizagem e adaptação.

No que se refere à organização, a inovação deve ser compreendida como prática social organizacional (BISPO, 2022). Gherardi (2019) argumenta que mudanças institucionais não ocorrem apenas por planejamento racional ou imposição normativa, mas pelas práticas cotidianas através das quais sujeitos constroem novas formas de agir, interpretar e organizar o trabalho coletivo. Desse modo, a inovação escolar não corresponde apenas à implementação de projetos específicos, mas à produção contínua de reorganizações institucionais no cotidiano da gestão pública educacional.

Essa compreensão aproxima inovação da noção de capacidades institucionais. Pires e Gomide (2019) definem capacidades institucionais como competências organizacionais que permitem às instituições públicas implementar políticas, coordenar recursos, articular atores sociais e responder adaptativamente às demandas da sociedade. No contexto escolar, tais capacidades manifestam-se na habilidade da gestão em organizar processos administrativos, fortalecer vínculos comunitários, sustentar práticas participativas e construir estratégias diante das limitações estruturais da escola pública.

Contudo, o fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública enfrenta importantes obstáculos organizacionais. A burocracia excessiva, a centralização decisória e a rigidez normativa frequentemente limitam processos de inovação e reduzem a autonomia das organizações escolares, dinâmica problematizada por Abrucio *et al.* (2022) ao analisarem o federalismo educacional. Secchi (2022) argumenta que a administração pública brasileira ainda preserva forte herança burocrática, caracterizada por formalismo procedimental e baixa flexibilidade institucional. No ambiente escolar, tais características podem dificultar a implementação de práticas organizacionais mais colaborativas, criativas e participativas.

Entretanto, é necessário evitar interpretações simplistas que posicionem burocracia e inovação como fenômenos necessariamente opostos. A burocracia, em sua acepção weberiana clássica (WEBER, 1947), cumpre papel importante na administração pública ao garantir impessoalidade, legalidade, controle institucional e continuidade organizacional. O problema emerge quando estruturas burocráticas deixam de funcionar como instrumentos de organização pública e passam a operar como obstáculos à capacidade adaptativa das instituições educacionais.

Nesse cenário, a inovação pública educacional não deve ser compreendida como ruptura absoluta com a burocracia, mas como ressignificação organizacional das práticas institucionais em favor da finalidade pública da educação (LIMA, 2021). Isso significa reconhecer que escolas públicas inovam não apenas quando introduzem tecnologias ou

projetos diferenciados, mas também quando conseguem reorganizar rotinas administrativas, ampliar a participação e fortalecer capacidades coletivas de gestão.

A Nova Governança Pública contribui para essa discussão ao enfatizar colaboração, participação e construção de redes interorganizacionais como elementos centrais das organizações públicas contemporâneas (OSBORNE, 2021). No ambiente escolar, essa interpretação desloca o foco da gestão centralizada para processos de coprodução institucional (SALM; MENEGASSO, 2021), envolvendo comunidade escolar, famílias, estudantes, professores e demais atores sociais relacionados ao território da escola.

Essa abordagem torna-se particularmente relevante em contextos educacionais periféricos, nos quais escolas públicas frequentemente precisam desenvolver estratégias adaptativas diante de escassez de recursos, limitações técnicas e vulnerabilidades sociais. Nessas realidades, a inovação pública frequentemente assume formas cotidianas, frugais e incrementalistas (SANTOS; AMÉRICO, 2021), relacionando-se menos à introdução de grandes mudanças tecnológicas e mais à capacidade institucional de reorganizar práticas, fortalecer vínculos comunitários e construir soluções coletivas para problemas locais.

Do ponto de vista organizacional, inovação pública e capacidades institucionais tornam-se fenômenos interdependentes (EMMENDOERFER, 2021). A inovação fortalece capacidades institucionais quando amplia aprendizagem organizacional, participação coletiva e coordenação institucional; de igual modo, capacidades institucionais sustentam processos inovadores ao criarem condições organizacionais para adaptação, colaboração e fortalecimento da gestão escolar pública.

Compreender inovação pública na gestão educacional implica reconhecer que práticas inovadoras não podem ser dissociadas das condições organizacionais, das relações institucionais e das práticas sociais produzidas no cotidiano da escola pública. Essa compreensão sustenta a presente pesquisa ao permitir analisar práticas empreendedoras como estratégias organizacionais voltadas ao fortalecimento institucional e à ampliação das capacidades da gestão escolar pública diante dos desafios contemporâneos da Administração Pública educacional.

2.5 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL DA ESCOLA PÚBLICA

A educação empreendedora tem sido progressivamente incorporada ao debate educacional contemporâneo como abordagem voltada ao desenvolvimento de competências relacionadas à criatividade, autonomia, iniciativa, resolução de problemas e capacidade de

adaptação. Entretanto, no contexto da escola pública, sua incorporação exige análise crítica, sobretudo porque diferentes racionalidades disputam sentidos sobre o que significa empreender no campo educacional, fenômeno intensificado pelas recentes reformas curriculares brasileiras (LIMA, 2021).

Parte significativa da literatura sobre educação empreendedora permanece fortemente vinculada à lógica da empregabilidade, da competitividade e da formação de sujeitos orientados às demandas do mercado (FRIGOTTO, 2021). Contudo, quando deslocada para o contexto da gestão pública educacional, a educação empreendedora pode assumir sentido distinto. Em consonância com a interpretação de valor público (MAZZUCATO, 2023), ela passa a relacionar-se ao fortalecimento institucional da escola pública, à participação social e à construção coletiva de soluções diante dos desafios educacionais contemporâneos

A educação empreendedora deixa de ser compreendida apenas como formação para abertura de negócios e passa a ser analisada como prática organizacional e pedagógica voltada à construção de capacidades institucionais, participação comunitária e fortalecimento da autonomia escolar. Tal interpretação aproxima-se das discussões contemporâneas sobre aprendizagem organizacional baseada em práticas no campo educacional e administrativo (BISPO, 2022).

Uemura, Vasconcellos e Silva (2023) apontam que práticas de educação empreendedora contribuem para o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais relacionadas à criatividade, tomada de decisão e resolução de problemas complexos. Entretanto, tais competências não devem ser reduzidas à adaptação individual ao mercado de trabalho. No contexto da escola pública, como defende Biesta (2022) ao debater as finalidades democráticas da educação, elas precisam estar articuladas à cidadania, à participação social e à capacidade coletiva de transformação institucional.

Essa discussão torna-se especialmente relevante diante da tendência contemporânea de individualização das responsabilidades educacionais. Parte dos discursos sobre empreendedorismo na educação tende a responsabilizar estudantes e professores por resultados institucionais, desconsiderando limitações estruturais relacionadas às desigualdades sociais, ao financiamento educacional e às condições organizacionais da escola pública. A educação empreendedora precisa ser compreendida criticamente para não reforçar racionalidades neoliberais de autogerenciamento e responsabilização individual, dinâmica que Dardot e Laval (2016) definem conceitualmente como a racionalidade do "sujeito empreendedor de si mesmo", fortemente criticada nas pesquisas educacionais recentes (HYPOLITO, 2021).

Carvalho *et al.* (2022) observam que a implementação da educação empreendedora nas

escolas públicas brasileiras ainda ocorre de forma desigual, fragmentada e frequentemente desarticulada das condições concretas das organizações escolares. As autoras destacam fragilidades relacionadas à formação docente, à integração curricular e à ausência de políticas institucionais mais consistentes voltadas à construção de culturas organizacionais favoráveis à inovação e à aprendizagem coletiva, um reflexo direto das históricas desigualdades territoriais do sistema educacional brasileiro (ABRUCIO *et al.*, 2022).

Considerando a organização, isso significa reconhecer que a educação empreendedora não pode ser tratada apenas como conteúdo curricular ou metodologia pedagógica isolada (SANTOS; AMÉRICO, 2021). Ela depende das práticas organizacionais construídas no cotidiano institucional da escola pública, das formas de liderança, das relações entre os sujeitos escolares e das capacidades organizacionais de sustentar processos coletivos de aprendizagem.

Gherardi (2019) contribui para essa compreensão ao argumentar que conhecimento organizacional não se produz apenas em treinamentos formais ou documentos institucionais, mas nas práticas cotidianas através das quais sujeitos aprendem coletivamente modos de agir e interpretar a realidade. Aplicada à educação empreendedora, essa abordagem permite compreender que competências empreendedoras não são desenvolvidas exclusivamente por conteúdos teóricos, mas pelas práticas organizacionais vivenciadas no ambiente escolar.

Nesse sentido, a criatividade ocupa papel central na educação empreendedora contemporânea. Fritz *et al.* (2022) argumentam que criatividade constitui competência fundamental para contextos organizacionais complexos, pois amplia a capacidade dos sujeitos de formular alternativas diante de problemas institucionais. Entretanto, no contexto da escola pública, criatividade não deve ser compreendida como improvisação individual desarticulada, mas como prática coletiva construída nas interações, aproximando-se do que Hargreaves e O'Connor (2021) definem como profissionalismo colaborativo.

Essa interpretação aproxima a educação empreendedora da noção de aprendizagem organizacional. Escolas públicas capazes de fortalecer práticas colaborativas, participação coletiva e abertura à experimentação tendem a ampliar suas capacidades institucionais diante de cenários marcados por mudanças e incertezas (SOUZA, 2022). Isso significa reconhecer que a educação empreendedora também depende da cultura organizacional da escola e das práticas de gestão construídas cotidianamente.

É necessário reconhecer que processos de fortalecimento institucional da escola pública não dependem exclusivamente da gestão escolar ou das práticas empreendedoras desenvolvidas internamente. Políticas públicas educacionais, financiamento adequado, valorização docente e suporte institucional das redes de ensino constituem elementos estruturais fundamentais para a

sustentação de práticas organizacionais inovadoras e participativas (DOURADO, 2022).

A educação empreendedora somente produz fortalecimento institucional quando articulada a uma abordagem pública, democrática e socialmente referenciada da gestão escolar (GOUVEIA; SOUZA, 2021). Seu potencial transformador não reside na adaptação acrítica da escola às racionalidades de mercado, mas na capacidade da organização escolar de produzir práticas coletivas de aprendizagem, participação e inovação voltadas à ampliação de sua função social e institucional.

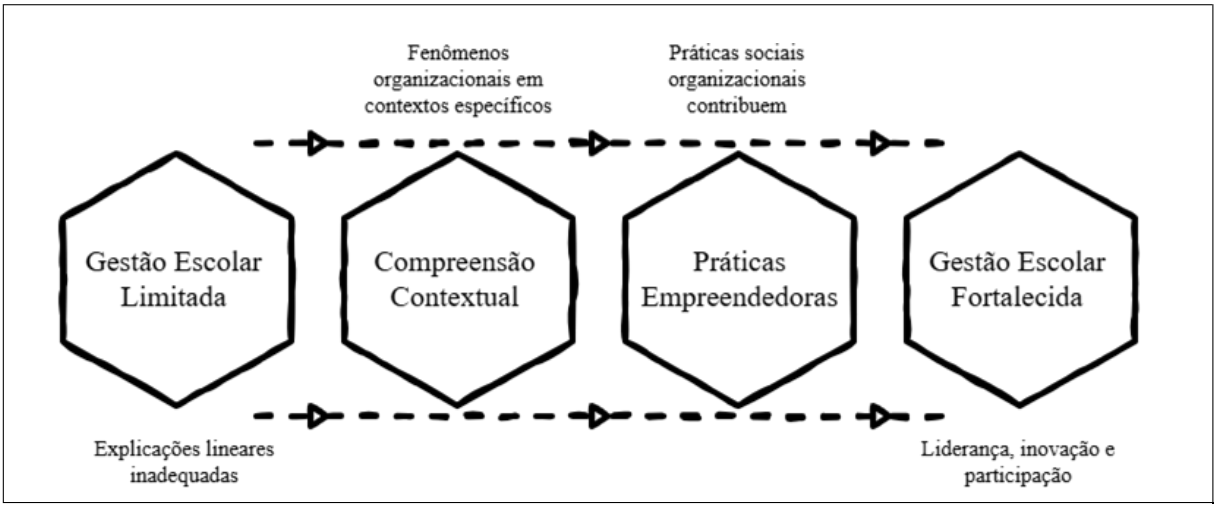
Portanto, a educação empreendedora pode ser compreendida como dimensão estratégica da gestão escolar pública contemporânea, especialmente quando orientada ao fortalecimento das capacidades organizacionais da escola, à construção de práticas participativas e à ampliação da capacidade institucional de responder aos desafios educacionais contemporâneos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa insere-se no campo da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais, sendo desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa articulada a uma inspiração pós-qualitativa. O estudo fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos organizacionais são produzidos em contextos históricos, sociais, relacionais e sociomateriais específicos. Conforme as discussões recentes sobre as epistemologias das práticas (BISPO, 2022) e a concepção pós-qualitativa (ST. PIERRE, 2021), as dinâmicas sociais nas organizações não podem ser adequadamente interpretadas por meio de explicações lineares, variáveis isoladas ou relações exclusivamente causais cartesianas, exigindo uma sensibilidade metodológica voltada à fluidez e à multiplicidade das ações cotidianas.

Sob essa lente analítica, ancorada nas contribuições da sociomaterialidade nos Estudos Organizacionais (MOURA; BISPO, 2019; GHERARDI, 2019), as rotinas institucionais são vistas como emaranhados indissociáveis entre a agência humana e as materialidades (documentos, espaços, tecnologias). Nesse sentido, dialogando com a literatura recente sobre a construção de capacidades estatais na ponta do serviço público (GOMIDE *et al.*, 2021) e sobre inovação educacional (EMMENDOERFER, 2021), a investigação buscou compreender como práticas empreendedoras, entendidas não como atributos individuais, mas como práticas sociais organizacionais (SANTOS; AMÉRICO, 2021), contribuem para processos de liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional na gestão escolar pública.

Figura 01: Composto Metodológico da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa, imagem construída com https://app.napkin.ai/

A escolha pela abordagem qualitativa decorreu da necessidade de apreender significados, experiências, interações e dinâmicas organizacionais em profundidade, valorizando os contextos concretos nos quais as práticas são produzidas. Conforme Koche (2014), a pesquisa qualitativa possibilita compreender fenômenos sociais e organizacionais considerando suas múltiplas dimensões interpretativas, contextuais e relacionais. Contudo, a presente investigação ultrapassa uma visão qualitativa tradicional centrada exclusivamente na análise discursiva dos participantes, aproximando-se das abordagens pós-qualitativas ao compreender que a realidade organizacional é continuamente produzida nas relações entre humanos e não humanos.

A aproximação com a abordagem pós-qualitativa mostrou-se coerente com o objeto investigado, uma vez que o empreendedorismo foi compreendido não como atributo individual ou comportamento isolado da gestão escolar, mas como prática social organizacional construída nas interações cotidianas da escola pública. Práticas empreendedoras foram analisadas a partir das relações entre sujeitos, discursos, espaços, documentos, tecnologias, rotinas organizacionais, objetos e demais materialidades que participam da produção da vida institucional da escola.

Do ponto de vista epistemológico, a pesquisa fundamentou-se nas teorias da prática, especialmente nas contribuições de Gherardi (2019), Moura e Bispo (2019), Strati (2007) e Pink (2015). As teorias da prática compreendem o social como algo continuamente produzido nas ações cotidianas, deslocando o foco analítico de estruturas abstratas ou comportamentos individuais para os modos pelos quais sujeitos, materialidades e contextos organizacionais produzem práticas coletivas.

Gherardi (2019) argumenta que conhecimento, ação e contexto constituem dimensões inseparáveis, de modo que práticas organizacionais devem ser compreendidas em seus modos de fazer, dizer, perceber e sentir. Sob essa orientação teórica, liderança, inovação, participação e empreendedorismo não são tratados como conceitos abstratos ou competências individuais previamente dadas, mas como práticas sociais produzidas no cotidiano institucional da escola pública.

Essa compreensão dialoga diretamente com Moura e Bispo (2019), ao defenderem que práticas organizacionais possuem natureza sociomaterial. Para os autores, humanos e não humanos não podem ser analisados separadamente, pois as práticas emergem precisamente das articulações entre sujeitos, objetos, documentos, espaços, tecnologias, instrumentos administrativos e materialidades presentes no ambiente organizacional. Nesse sentido, a escola pública investigada foi compreendida como ambiente sociomaterial complexo, no qual práticas empreendedoras eram continuamente produzidas nas interações entre gestão escolar, comunidade, instrumentos institucionais, recursos pedagógicos, organização dos espaços e dinâmicas coletivas presentes no cotidiano escolar.

A pesquisa também dialogou com as contribuições de Strati (2007), especialmente ao reconhecer que a vida organizacional não se constitui apenas por elementos técnicos e racionais, mas também por dimensões sensíveis, estéticas e experienciais. Atmosferas organizacionais, ritmos institucionais, formas de interação, percepções e experiências cotidianas também participaram da construção interpretativa desta investigação. Assim, a observação dos ambientes escolares, das relações entre os sujeitos e das dinâmicas organizacionais permitiu apreender aspectos da gestão escolar que extrapolavam os discursos formais produzidos pelos participantes.

De maneira complementar, a investigação aproximou-se da etnografia sensorial proposta por Pink (2015), ao compreender que o conhecimento pode ser produzido por meio da inserção experiencial do pesquisador no contexto investigado. Embora a pesquisa não tenha assumido os contornos de uma etnografia clássica, a permanência prolongada da pesquisadora no campo empírico possibilitou a produção de percepções importantes acerca das práticas sociais da gestão escolar, das relações institucionais estabelecidas e das materialidades que configuravam o cotidiano organizacional da escola pública investigada.

Quanto à natureza, tratou-se de pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, porque investigou fenômeno ainda pouco consolidado no campo da Administração Pública educacional, especialmente no que se refere às relações entre empreendedorismo, práticas sociais organizacionais e gestão escolar pública. Descritiva, porque buscou registrar, interpretar

e compreender práticas, relações e dinâmicas organizacionais observadas no contexto investigado, analisando como tais práticas se articulavam aos processos de liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional da escola pública.

Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso único, por possibilitar análise aprofundada de uma unidade empírica singular e socialmente situada. Yin (2015) destaca que o estudo de caso mostra-se adequado quando se pretende compreender fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, especialmente em situações nas quais os limites entre fenômeno e contexto não se encontram claramente definidos. Stake (1995) complementa essa fundamentação, ao afirmar que o estudo de caso permite interpretações densas e contextualizadas da realidade investigada, valorizando as especificidades das práticas sociais produzidas no ambiente organizacional.

O campo empírico da pesquisa correspondeu a uma escola pública localizada no município de Parnaíba, na região da Planície Litorânea do Piauí. A escolha da instituição ocorreu de forma intencional, considerando critérios relacionados à acessibilidade, estabilidade institucional da escola, experiência da gestão, receptividade da equipe escolar e relevância territorial do contexto investigado. Também foi considerada a reduzida quantidade de estudos sobre empreendedorismo e gestão escolar pública em contextos educacionais situados fora dos grandes centros urbanos, o que reforçou a pertinência científica e social da investigação.

O percurso metodológico foi desenvolvido em etapas articuladas e progressivas. Inicialmente, realizou-se uma visita diagnóstica junto à direção da escola, com o objetivo de conhecer o contexto institucional, compreender a dinâmica organizacional da unidade e avaliar a viabilidade ética, operacional e institucional da pesquisa. Essa etapa permitiu estabelecer os primeiros vínculos com a equipe gestora e identificar os sujeitos, espaços e práticas que integrariam o contexto investigado.

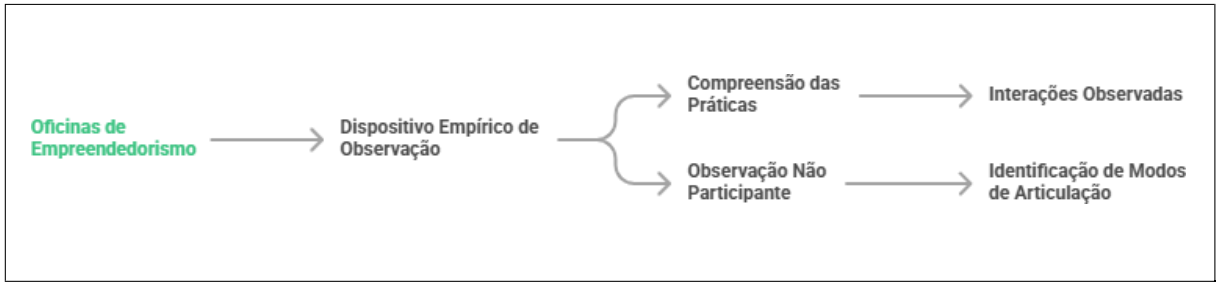
Posteriormente, foi realizada uma reunião de alinhamento com os participantes diretamente envolvidos nas atividades relacionadas ao campo empírico da pesquisa. Participaram desse momento a diretora da escola, entrevistada central do estudo; a professora responsável pela mediação das oficinas de empreendedorismo desenvolvidas com a turma do terceiro ano; o auxiliar pedagógico que acompanhou as atividades; vinte e cinco estudantes participantes das oficinas; a estagiária da instituição; e integrantes externos vinculados ao Programa Consultoria Social, responsáveis por colaborar na condução das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

A presença de diferentes sujeitos institucionais no contexto investigado possibilitou compreender a gestão escolar como prática relacional e coletiva, produzida nas interações entre

gestão, docência, estudantes, apoio pedagógico e colaboradores externos. Tal configuração reforçou a compreensão sociomaterial e organizacional assumida nesta pesquisa, uma vez que práticas empreendedoras foram observadas como fenômenos construídos coletivamente no cotidiano institucional da escola pública.

As oficinas de empreendedorismo não constituíram o objeto central da investigação, mas configuraram-se como importante dispositivo empírico de observação das práticas organizacionais produzidas no cotidiano da gestão escolar. As atividades desenvolvidas permitiram compreender como liderança, participação, articulação institucional e práticas empreendedoras se materializavam nas interações entre gestão, docentes, estudantes e demais atores envolvidos no ambiente escolar. A observação não participante das oficinas possibilitou identificar formas de organização coletiva, estratégias de mediação, dinâmicas de participação e modos pelos quais a gestão escolar articulava inovação e fortalecimento institucional no cotidiano da escola.

Figura 02: Observação das práticas organizacionais em oficinas de empreendedorismo



Fonte: dados da pesquisa, imagem construída com https://app.napkin.ai/

A produção dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, observação não participante, registros fotográficos e gravações audiovisuais. A entrevista foi estruturada em quatro blocos temáticos: trajetória profissional e formação para a gestão; práticas administrativas e instrumentos de planejamento; estratégias de participação e relacionamento com a comunidade escolar; e percepções sobre inovação, empreendedorismo e autonomia na gestão escolar. Essa estrutura buscou assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa, o problema investigado, o referencial teórico adotado e os dispositivos metodológicos utilizados no campo empírico.

Os registros fotográficos e audiovisuais foram tratados como materiais analíticos e não apenas ilustrativos, uma vez que contribuíram para apreender a dimensão sociomaterial da gestão escolar. A observação dos espaços, da organização dos ambientes, das interações cotidianas, dos instrumentos administrativos, dos recursos pedagógicos e das materialidades presentes na escola possibilitou identificar elementos relevantes para a interpretação das práticas organizacionais observadas. Dessa forma, documentos, objetos, cronogramas,

ambientes e tecnologias foram compreendidos como participantes ativos da produção das práticas empreendedoras na gestão escolar pública.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou integralmente as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNS nº 510/2016 (BRASIL, 2016), aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os participantes foram previamente informados acerca dos objetivos da investigação, dos procedimentos metodológicos adotados, das formas de utilização das informações produzidas e das garantias de sigilo, anonimato e confidencialidade. A participação ocorreu de forma voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), respeitando os princípios éticos da autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e proteção dos participantes envolvidos na pesquisa. A identidade da instituição e dos sujeitos participantes foi preservada em todas as etapas da investigação.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), articulada às contribuições interpretativas das teorias da prática. O processo analítico ocorreu em três etapas: (I) Pré-análise, (II) conhecendo o material e (III) interpretação dos resultados. No Pré-análise, procedeu-se à organização do corpus e à leitura flutuante dos materiais produzidos. Na etapa de conhecendo, os dados foram sistematizados e relacionados às categorias analíticas da pesquisa. Por fim, na interpretação, buscou-se compreender os sentidos produzidos pelas práticas observadas, considerando suas dimensões relacionais, processuais, institucionais e sociomateriais.

Diferentemente de abordagens estritamente categorizadoras, a análise não se limitou à descrição de discursos ou comportamentos individuais. A interpretação orientou-se pela compreensão das práticas empreendedoras enquanto práticas sociais organizacionais, produzidas nas relações entre sujeitos, materialidades, espaços, discursos e dinâmicas institucionais presentes no cotidiano escolar. Dessa forma, a análise procurou construir leitura densa e contextualizada acerca dos modos pelos quais liderança, inovação, participação e fortalecimento institucional se articulavam na gestão escolar pública investigada.

Por meio desse percurso metodológico, a pesquisa buscou compreender como práticas empreendedoras se constituem na gestão escolar pública enquanto práticas sociais organizacionais, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre liderança, inovação, participação comunitária, autonomia e capacidades institucionais no campo da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa foram produzidos a partir da análise interpretativa da entrevista semiestruturada realizada com a gestora escolar, articulada às observações desenvolvidas no contexto organizacional da escola investigada. A interpretação dos dados fundamentou-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), considerando as etapas de pré-análise, conhecendo o do material e interpretação analítica dos resultados. Entretanto, diferentemente de abordagens estritamente categorizadoras, esta investigação buscou compreender os dados à luz das teorias da prática e da abordagem sociomaterial dos Estudos Organizacionais, reconhecendo que práticas empreendedoras se constituem no cotidiano da gestão escolar pública.

Os resultados não foram tratados apenas como relatos individuais da gestora escolar, mas como expressões das dinâmicas organizacionais produzidas na escola pública investigada. As falas, os instrumentos institucionais, as práticas observadas, as relações organizacionais e as estratégias de gestão foram interpretadas como elementos constitutivos das práticas empreendedoras desenvolvidas no ambiente escolar. Portanto, liderança, planejamento, participação comunitária e inovação foram compreendidos não como dimensões isoladas, mas como práticas organizacionais interdependentes articuladas ao fortalecimento institucional da gestão escolar pública.

A partir da leitura interpretativa do material empírico, identificaram-se quatro categorias analíticas centrais: liderança e trajetória profissional na gestão escolar; planejamento e organização administrativa; participação da comunidade escolar; e inovação e empreendedorismo na gestão escolar pública. Essas categorias não representam fenômenos independentes, mas dimensões relacionais das práticas organizacionais observadas na escola investigada. Os resultados revelam que práticas empreendedoras se materializam precisamente na articulação entre liderança, coordenação institucional, participação coletiva e capacidade adaptativa da escola pública diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional.

4.1 LIDERANÇA E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL COMO PRÁTICA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

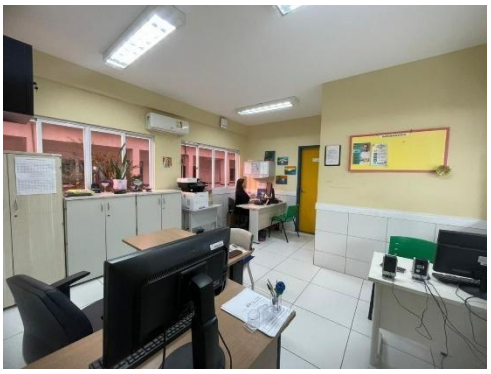
A análise da trajetória profissional da gestora escolar evidencia que a liderança observada no contexto investigado não se constituiu como atributo individual inato ou competência exclusivamente técnica, mas como prática organizacional construída

progressivamente no interior da rede pública de ensino. Os achados demonstram que a experiência acumulada em diferentes funções administrativas e educacionais favoreceu a construção de capacidades relacionais, interpretativas e institucionais fundamentais para o exercício da gestão escolar. Ao relatar sua trajetória profissional, a participante afirma...

> *"Estou na gestão escolar já tem um ano e sete meses. A minha trajetória começou em 2001, onde eu passei no concurso para secretária escolar [...] depois fui convidada para ser gerente da educação inclusiva".*

Figura 03: Diretoria da escola





Fonte: Da pesquisa

A trajetória descrita evidencia que a liderança escolar foi construída mediante inserção progressiva nos processos institucionais da administração pública educacional. A experiência acumulada possibilitou desenvolvimento de conhecimentos relacionados ao funcionamento organizacional da escola, à mediação institucional e à gestão das relações coletivas no cotidiano escolar. Os resultados permitem compreender que práticas de liderança na gestão pública educacional são produzidas menos por formações abstratas e mais pelas experiências organizacionais desenvolvidas no exercício cotidiano das funções institucionais.

Essa interpretação aproxima-se das contribuições de Gherardi (2019), ao compreender liderança como prática social produzida no interior das organizações. Nesse enfoque, liderar não significa apenas exercer autoridade formal, mas interpretar contextos organizacionais, produzir coordenação institucional, construir legitimidade e mobilizar sujeitos diante das demandas da escola pública contemporânea. Para tanto é preciso olhar para além dos processos de gestão, os elementos humanos e não humanos que formam a prática empreendedora podem ser percebidos quando observamos o ambiente escolar seja na presença dos alunos, professores, técnicos,

gestores, bem como pelos objetos como cadeiras, quadro branco, luzes, livro, fotos, mesas conforme podem ser percebidas na figura 04.

Figura 04: Ambiente escolar – da direita para a esquerda (pátio, sala de aula e biblioteca)



Fonte: Da pesquisa

Os resultados também revelaram que a liderança observada na escola investigada opera fortemente no plano relacional da organização. Ao discutir os principais desafios da gestão escolar, a gestora destaca que "*Os principais desafios que eu encontro é a necessidade de fortalecer relações interpessoais e o trabalho colaborativo".*

A fala evidencia que os desafios percebidos pela gestão ultrapassam questões exclusivamente burocráticas ou operacionais, concentrando-se principalmente na construção das relações organizacionais que sustentam o funcionamento institucional da escola pública. Com base em dos Estudos Organizacionais, tal resultado demonstra que a gestão escolar contemporânea depende significativamente da capacidade de mediação relacional, negociação institucional e coordenação coletiva.

A literatura recente sobre liderança escolar indica que práticas de gestão mais colaborativas tendem a fortalecer vínculos institucionais, ampliar legitimidade organizacional e favorecer aprendizagem coletiva nas organizações educacionais (Guimarães *et al*., 2023; Cuppari, 2022). Entretanto, os achados desta pesquisa demonstram que tais processos não ocorrem de maneira espontânea, exigindo negociação contínua, construção de confiança e articulação entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Outro aspecto relevante refere-se às capacidades adaptativas desenvolvidas pela liderança escolar observada. A trajetória profissional fragmentada da gestora, marcada por experiências distintas na administração pública educacional, favoreceu construção de

competências relacionadas à leitura contextual das demandas organizacionais e à capacidade de adaptação institucional. Essa configuração aproxima-se das discussões de Weick (1995) sobre *Sensemaking* Organizacional, um é o conceito para definir o processo humano e organizacional, que vem a gerar significado a situações complexas, tais como ambíguas ou inesperadas, transformando dados e experiências em diálogos coerentes, que permitam a construção de ações coordenadas e planejadas. Ao indicar que liderar envolve interpretar continuamente cenários complexos e produzir sentidos compartilhados para ação institucional.

Os resultados também revelam importante fragilidade estrutural da gestão pública educacional contemporânea. Embora a escola pública demande lideranças capazes de articular inovação, participação e fortalecimento institucional, os processos formais de formação para gestão escolar ainda permanecem insuficientes ou fragmentados. A trajetória profissional da gestora passa a operar como mecanismo informal de construção das capacidades institucionais necessárias ao funcionamento organizacional da escola pública. Tal dinâmica evidencia deslocamento frequente da responsabilidade estatal de formação para processos individuais de aprendizagem prática desenvolvidos no cotidiano institucional.

Os resultados indicam que a liderança empreendedora observada na escola investigada não se fundamenta em racionalidade empresarial ou lógica individualista de gestão, mas em práticas organizacionais voltadas à mediação institucional, coordenação coletiva e fortalecimento das capacidades organizacionais da escola pública.

4.2 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA COMO ESTRATÉGIAS DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

No que se refere ao planejamento e à organização administrativa, A análise permitiu compreender que as práticas organizacionais observadas na gestão escolar investigada articulam formalização institucional e flexibilidade adaptativa. A gestão analisada utiliza instrumentos formais de coordenação administrativa, porém ressignificados a partir das demandas concretas da escola pública e de seu contexto organizacional específico. Ao discutir as práticas organizacionais implementadas na gestão, a participante destacou: *"As práticas inovadoras que eu implantei... foi um cronograma das atividades escolares oriundo do plano de ação"*.

A fala evidencia que o planejamento institucional não foi tratado apenas como exigência burocrática formal, mas como prática organizacional voltada à coordenação efetiva das atividades escolares. Considerando a visão sociomaterial, os cronogramas observados

operavam como materialidades organizacionais capazes de estabilizar práticas administrativas, reduzir improvisações institucionais e ampliar coordenação coletiva da gestão escolar pública.

Os resultados revelam que o planejamento observado na escola investigada articula metas, temporalidades, responsabilizações e acompanhamento sistemático das ações institucionais. Ao detalhar os instrumentos utilizados na gestão, a participante afirmou:

> *"Plano de Ação, Plano Anual de Atividade com organização de metas, prazos, responsáveis e indicadores... cronogramas e calendários escolares"*

Interpretativamente, os instrumentos administrativos observados não atuavam apenas como registros burocráticos, mas como dispositivos organizacionais capazes de coordenar práticas, orientar relações institucionais e produzir estabilidade operacional no cotidiano da gestão escolar pública. Moura e Bispo (2019) destacam que materialidades organizacionais participam ativamente da constituição das práticas institucionais, produzindo efeitos sobre fluxos organizacionais, relações administrativas e coordenação coletiva das organizações públicas.

Essa configuração aproxima a gestão observada de modelos contemporâneos de coordenação organizacional orientados ao acompanhamento das práticas institucionais e ao fortalecimento da capacidade administrativa da escola pública. Entretanto, diferentemente de discussões gerencialistas centradas exclusivamente em desempenho quantitativo, os resultados indicam que tais instrumentos foram apropriados criticamente pela gestão escolar, sendo reorganizados conforme as necessidades concretas da organização investigada.

Isso revela importante prática empreendedora no contexto da gestão pública educacional: a capacidade de ressignificar instrumentos burocráticos em favor do fortalecimento institucional da escola pública. Tal interpretação aproxima-se das discussões de Curiel *et al*. (2024), ao compreender que práticas inovadoras no setor público frequentemente emergem da reorganização adaptativa dos próprios instrumentos institucionais já existentes. Essa tensão entre burocracia e inovação aparece explicitamente quando a entrevistada diz que projeto político pedagógica da escola é mais um instrumento meramente operacional, vejam "*O PPP só cumpre seu papel quando é vivenciado e não apenas escrito".*

Ela reforça a importância de uma gestão que integra, empreende e buscar fazer de forma a incluir e não excluir possibilidades. Na análise realizada, a crítica não se dirige à existência do Projeto Político-Pedagógico enquanto instrumento institucional, mas à sua utilização exclusivamente formal e desarticulada das práticas cotidianas da escola. Essa fala evidencia tentativa de reduzir a distância entre planejamento formal e prática institucional efetiva.

Os achados revelam, portanto, que as práticas empreendedoras observadas não se constituem em oposição absoluta à burocracia institucional. Ao contrário, a gestão investigada demonstra movimento de ressignificação dos instrumentos burocráticos, buscando transformá-los em dispositivos de coordenação organizacional e não apenas em mecanismos formais de controle administrativo. Tal configuração evidencia tensão característica das organizações públicas contemporâneas, nas quais inovação e burocracia coexistem em permanente negociação institucional.

Os resultados indicam que o planejamento organizacional observado na escola investigada opera como prática de fortalecimento institucional, ampliando coordenação administrativa, previsibilidade organizacional e capacidade adaptativa da gestão escolar pública.

4.3 PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA E GOVERNANÇA ESCOLAR NA GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL

A participação da comunidade escolar emergiu nos resultados como dimensão central das práticas empreendedoras observadas na gestão escolar investigada. Entretanto, os achados indicam que a participação não foi compreendida apenas como mecanismo formal de consulta institucional, mas como prática organizacional voltada ao fortalecimento da legitimidade da escola pública e à ampliação das capacidades coletivas de gestão. Ao definir comunidade escolar, a participante afirmou, que.

> *"A comunidade escolar é um ambiente educacional onde diferentes atores se conectam para garantir o direito à educação... um espaço vivo, dinâmico, colaborativo".*

Em termos organizacionais, a fala evidencia compreensão ampliada da escola pública enquanto organização socialmente situada e territorialmente articulada. Os achados desta investigação destacam que a gestão investigada reconhece a escola não como unidade administrativa isolada, mas como organização pública constituída nas relações estabelecidas com o território e com os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Essa interpretação aproxima-se das discussões contemporâneas sobre governança pública e participação institucional, especialmente ao reconhecer que organizações públicas fortalecem sua legitimidade quando ampliam processos de diálogo, coprodução e compartilhamento das decisões institucionais (OSBORNE, 2021).

Os resultados também demonstram que a participação comunitária foi compreendida

pela gestão como condição estratégica para fortalecimento institucional da escola pública. *"A participação da comunidade no processo educacional é um dos elementos mais determinantes para o fortalecimento da escola".*

A fala revela que o envolvimento comunitário opera como mecanismo de sustentação organizacional da escola pública, ampliando vínculos institucionais, compartilhamento de responsabilidades e legitimidade das práticas de gestão.

Entretanto, os resultados também evidenciam compreensão crítica sobre os limites e condicionantes da participação institucional. Ao discutir os desafios do envolvimento comunitário, sua fala destaca "*Sua efetividade depende de vários fatores, tanto internos quanto externos à instituição escolar".* Logo a participação comunitária observada na escola investigada não se configurava como processo linear ou consensual. Ao contrário, as práticas participativas revelaram tensões relacionadas às expectativas da comunidade, às limitações institucionais da escola e às disputas sobre prioridades organizacionais. Nesse contexto, a gestão escolar operava como espaço permanente de negociação institucional.

No âmbito da organização, isso evidencia que processos participativos dependem das capacidades institucionais da escola pública e das condições concretas de articulação com o território. A governança escolar, nesse cenário, não se limita à abertura formal de espaços de participação, mas envolve construção contínua de legitimidade, confiança institucional e mediação relacional entre sujeitos coletivos.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre inovação e participação. Os resultados indicam que a gestão investigada compreende que práticas inovadoras podem tanto fortalecer quanto limitar o envolvimento comunitário, dependendo das formas de implementação institucional. "*A inovação pode tanto facilitar quanto dificultar o envolvimento comunitário, dependendo de como ela é implantada".*

O resultado demonstra compreensão organizacional sofisticada sobre inovação pública educacional, reconhecendo que mudanças institucionais produzem impactos distintos conforme as condições de acessibilidade, inclusão e participação coletiva presentes na escola pública. Dessa forma, os resultados revelam que participação comunitária, liderança e inovação operam de maneira articulada na constituição das práticas empreendedoras observadas na gestão escolar investigada. A participação emerge, portanto, como prática organizacional voltada ao fortalecimento institucional da escola pública e à ampliação de suas capacidades de governança.

4.4 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICAS SOCIAIS

ORGANIZACIONAIS

A categoria inovação e empreendedorismo concentrou o maior número de unidades de sentido identificadas na análise dos resultados, evidenciando centralidade das práticas empreendedoras na configuração organizacional da gestão escolar investigada. Entretanto, os achados demonstram que o empreendedorismo observado não se aproxima da lógica empresarial tradicional, mas de práticas organizacionais voltadas à adaptação institucional, à coordenação coletiva e à construção de soluções diante das limitações da escola pública.

Em sua análise a entrevistada relata que empreender por ser uma "*forma de administrar a escola baseada em inovação, proatividade e visão estratégica".* Evidenciado pelos resultados que a prática do empreender gerar na escola e como o mesmo é compreendido como prática organizacional relacionada à capacidade da escola de reorganizar processos institucionais, antecipar demandas e construir estratégias adaptativas diante dos desafios cotidianos da gestão pública educacional.

Interpretativamente, os achados indicam que a inovação observada na escola pública investigada não se materializava prioritariamente por meio de tecnologias sofisticadas ou grandes reformas administrativas, mas pela capacidade organizacional de reorganizar práticas institucionais diante das limitações estruturais presentes no cotidiano escolar.

Essa interpretação aproxima-se das discussões de Nascimento e Andrade (2022), ao compreender o empreendedorismo público como capacidade institucional de transformar limitações organizacionais em possibilidades de ação coletiva. Os resultados revelam deslocamento importante do empreendedorismo, deixando de operar como lógica econômica individual para constituir-se como prática social organizacional voltada ao fortalecimento institucional da escola pública.

A criatividade diante da escassez apareceu como dimensão central das práticas empreendedoras observadas. Ela destaca também, que "*Em situações de escassez... estratégias criativas, flexíveis e colaborativas para manter a qualidade do trabalho".* Considerando a organização, onde a inovação pública educacional não emerge necessariamente da abundância de recursos, mas da capacidade adaptativa da organização escolar diante de contextos marcados por limitações estruturais. A criatividade observada na gestão investigada não opera como improvisação individual, mas como prática coletiva de reorganização institucional.

Os achados também evidenciam importante tensão entre inovação e burocracia institucional. Ao discutir essa relação, foi dito "*A burocracia é necessária, mas não pode ser um peso... deve ser instrumento, não impedimento".* As práticas empreendedoras observadas

não buscam eliminar a burocracia da gestão pública educacional, mas reorganizar sua utilização em favor da finalidade institucional da escola pública. Essa configuração evidencia movimento de ressignificação organizacional dos instrumentos administrativos, aproximando inovação e coordenação institucional em vez de posicioná-las como fenômenos opostos.

Outro aspecto relevante refere-se às resistências organizacionais às mudanças institucionais. A participante afirmou que o " *O maior obstáculo... não é a falta de ideias, e sim a combinação de medo, resistência e ausência de cultura de inovação".* Os desafios da inovação pública escolar não se concentram apenas na formulação de projetos ou ações diferenciadas, mas principalmente na capacidade da organização escolar de produzir cultura institucional favorável à aprendizagem coletiva, participação e mudança organizacional.

Os achados evidenciam que práticas empreendedoras sustentáveis dependem de apoio institucional mais amplo. Foi possível perceber na narrativa apresentada que a participante percebe a inovação como algo positivo, contudo, não consegue fazer sozinha precisa de ajuda. *"A inovação só prospera quando a escola não está sozinha... precisa de autonomia, apoio técnico, recursos e confiança institucional".*

Essa fala demonstra que o empreendedorismo observado não foi interpretado como responsabilidade individual exclusiva da gestão escolar, mas como fenômeno institucional condicionado pelas capacidades organizacionais da escola e pelas condições estruturais da administração pública educacional.

Dados nos revelam que as práticas empreendedoras observadas na gestão escolar investigada se constituem como práticas sociais organizacionais voltadas ao fortalecimento institucional, à construção de capacidades adaptativas e à ampliação da capacidade da escola pública de responder aos desafios contemporâneos da gestão educacional.

4.5 SÍNTESE ANALÍTICA DAS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

A análise integrada dos resultados demonstra que as práticas empreendedoras observadas na escola investigada não se manifestam de maneira isolada ou formalmente estruturada, mas emergem nas dinâmicas organizacionais da gestão escolar pública. Liderança, planejamento, participação comunitária e inovação constituem dimensões interdependentes das práticas organizacionais observadas, articulando-se continuamente no cotidiano institucional da escola.

Os resultados revelam que o empreendedorismo educacional observado não se fundamenta em racionalidades mercadológicas ou empresariais, mas em práticas coletivas

voltadas ao fortalecimento institucional da escola pública. As práticas empreendedoras manifestam-se por meio da reorganização dos instrumentos administrativos, da construção de mecanismos de participação comunitária, da mediação relacional exercida pela liderança escolar, da capacidade adaptativa da instituição diante de cenários de escassez e da atuação da gestão na produção de coordenação organizacional em contextos marcados por elevada complexidade institucional e social.

Os resultados também evidenciam tensões organizacionais importantes. A dependência excessiva da liderança individual da gestora, as resistências institucionais às mudanças, as limitações estruturais da escola pública e a fragilidade das políticas de apoio à inovação educacional demonstram que o fortalecimento institucional da gestão escolar depende não apenas das práticas internas da organização, mas também das condições estruturais da administração pública educacional.

De maneira geral, os achados desta investigação evidenciam que práticas empreendedoras na gestão escolar pública não podem ser compreendidas como iniciativas isoladas de inovação individual ou adoção de modelos empresariais de administração. , os resultados revelam que o empreendedorismo se constitui como prática social organizacional produzida nas relações entre sujeitos, materialidades, instrumentos administrativos, dinâmicas institucionais e processos coletivos de coordenação da escola pública.

Do ponto de vista das teorias da prática, liderança, planejamento, participação comunitária e inovação mostraram-se dimensões interdependentes da organização escolar, articulando-se continuamente na construção das capacidades institucionais da escola investigada. Os resultados demonstraram que tais práticas não ocorrem em contextos organizacionais estáveis ou desprovidos de tensões, sendo permanentemente condicionadas por limitações estruturais, racionalidades burocráticas e desafios relacionados à gestão pública educacional contemporânea.

Nesse sentido, a pesquisa permite compreender que o fortalecimento institucional da escola pública depende menos da adoção de modelos gerenciais padronizados e mais da capacidade organizacional de construir práticas coletivas de coordenação, aprendizagem institucional e inovação contextualizada diante das complexidades do cotidiano escolar.

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT). GUIA ORGANIZACIONAL INOVA GESTÃO ESCOLAR – GOIGE.

O presente capítulo apresenta o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido a

partir dos resultados desta dissertação, intitulado Guia Organizacional para Implantação de Práticas Empreendedoras na Gestão Escolar Pública. O produto enquadra-se, conforme os critérios da Área 27, referente a Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES, na modalidade de Material Didático e Instrucional, por consistir em instrumento técnico-organizacional elaborado com finalidade formativa, orientadora e aplicável ao contexto da gestão pública educacional.

Sua construção fundamenta-se na articulação entre os achados empíricos da pesquisa, as discussões teóricas desenvolvidas no campo da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais e a necessidade de transformar conhecimento científico em solução prática voltada ao fortalecimento institucional da escola pública. Com isso, o capítulo apresenta os fundamentos conceituais do produto, sua estrutura organizacional, seus objetivos, sua aplicabilidade e as orientações para construção, implantação, replicabilidade e escalabilidade das práticas empreendedoras propostas para a gestão escolar pública.

5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) consiste em um guia organizacional voltado à implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública, desenvolvido a partir dos resultados empíricos e das discussões teóricas produzidas nesta dissertação. O produto foi elaborado com o objetivo de apoiar gestores escolares, coordenadores pedagógicos e equipes administrativas na construção de estratégias organizacionais capazes de fortalecer planejamento institucional, liderança colaborativa, inovação organizacional, participação comunitária e capacidade adaptativa das escolas públicas.

Figura 05: Percurso teórico do GOIGE



Fonte: dados da pesquisa, imagem construída com https://app.napkin.ai/

A construção deste produto fundamenta-se na compreensão de que a escola pública

contemporânea enfrenta desafios organizacionais complexos relacionados à escassez de recursos, burocratização excessiva, sobrecarga institucional, fragilidade da participação comunitária e necessidade de responder de maneira mais eficiente e contextualizada às demandas educacionais contemporâneas. Nesse cenário, a gestão escolar deixa de ocupar função meramente administrativa e passa a assumir papel estratégico na coordenação institucional, na mediação das relações organizacionais e na construção de respostas coletivas diante dos desafios cotidianos da educação pública.

O empreendedorismo é compreendido neste produto não como lógica empresarial voltada à competitividade ou ao lucro, mas como prática social organizacional orientada ao fortalecimento institucional da escola pública. Tal compreensão aproxima-se das contribuições das teorias da prática nos Estudos Organizacionais, especialmente de Gherardi (2019), ao compreender que práticas organizacionais são construídas nas interações entre sujeitos, discursos, objetos, espaços, rotinas e materialidades institucionais. Moura e Bispo (2019) complementam essa discussão ao defenderem o caráter sociomaterial das práticas organizacionais, reconhecendo que humanos e não humanos participam conjuntamente da produção da realidade institucional.

O guia foi concebido como ferramenta organizacional aplicada, voltada não apenas à discussão conceitual do empreendedorismo educacional, mas à transformação dos achados da pesquisa em práticas, instrumentos e estratégias replicáveis no contexto da gestão escolar pública. O produto propõe uma abordagem organizacional integrada, na qual liderança, planejamento, participação, monitoramento e inovação operam articuladamente no fortalecimento da capacidade institucional das escolas públicas.

5.2 APRESENTAÇÃO E CONCEPÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido nesta dissertação, intitulado **Guia Organizacional para Implantação de Práticas Empreendedoras na Gestão Escolar Pública - GOIGE**, foi concebido a partir da articulação entre os achados empíricos da pesquisa, os referenciais teóricos da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais e a necessidade de produzir soluções aplicáveis às demandas concretas da gestão escolar pública contemporânea. O produto enquadra-se, conforme os critérios da Área 27 (CAPES), na modalidade Material Didático e Instrucional, por apresentar caráter formativo, organizacional e aplicado, voltado ao apoio técnico de gestores e equipes escolares.

Sua construção fundamenta-se na compreensão de que os programas de mestrado

profissional possuem compromisso não apenas com a produção de conhecimento científico, mas também com a transformação desse conhecimento em instrumentos, metodologias e tecnologias capazes de produzir impacto organizacional e social. Nesse sentido, o produto emerge como resposta aplicada às problemáticas identificadas no campo empírico da pesquisa, especialmente aquelas relacionadas às dificuldades de planejamento institucional, à fragmentação organizacional das ações escolares, às limitações da participação comunitária e aos desafios enfrentados pela gestão pública educacional diante de contextos marcados por escassez de recursos e elevada complexidade institucional.

A concepção do guia também dialoga com os princípios do *Design Thinking*, especialmente no que se refere à construção de soluções centradas nos sujeitos, contextualizadas às realidades institucionais e orientadas à resolução colaborativa de problemas organizacionais. Segundo Brown (2020), o *Design Thinking* constitui abordagem voltada à inovação baseada na empatia, na compreensão aprofundada dos contextos e na prototipagem de soluções aplicáveis às necessidades reais dos usuários. A partir dessa compreensão, o produto foi desenvolvido a partir da escuta e interpretação das práticas organizacionais observadas no cotidiano da escola investigada, buscando traduzir desafios institucionais concretos em estratégias operacionais, instrumentos de gestão e mecanismos de fortalecimento institucional passíveis de aplicação em diferentes contextos escolares.

Diferentemente de manuais prescritivos tradicionalmente orientados por racionalidades burocráticas ou modelos empresariais de administração, o presente guia foi concebido como tecnologia organizacional adaptável, flexível e replicável, construída a partir da realidade da escola pública brasileira e das especificidades da gestão pública educacional. O empreendedorismo é compreendido não como lógica mercadológica centrada na competitividade ou na produtividade individual, mas como prática social organizacional voltada à construção coletiva de soluções institucionais, à reorganização das práticas administrativas e ao fortalecimento da capacidade adaptativa da escola pública.

A estrutura do produto foi organizada de forma modular, buscando favorecer sua aplicabilidade prática, sua replicabilidade em diferentes redes de ensino e sua possibilidade de escalabilidade institucional. Tal organização permite que o guia seja implementado integral ou parcialmente, conforme as necessidades, capacidades organizacionais e contextos específicos das instituições educacionais. Além disso, sua construção priorizou ferramentas de baixa complexidade operacional, considerando as limitações estruturais frequentemente presentes nas escolas públicas brasileiras.

A elaboração do produto também se fundamenta nas contribuições das teorias da prática

e da abordagem sociomaterial dos Estudos Organizacionais, especialmente ao reconhecer que processos de gestão são produzidos nas interações entre sujeitos, instrumentos institucionais, espaços organizacionais, rotinas administrativas e materialidades presentes no cotidiano escolar. Nesse sentido, o guia não se limita à proposição de técnicas administrativas isoladas, mas busca fortalecer práticas organizacionais integradas relacionadas à liderança colaborativa, planejamento estratégico, monitoramento institucional, participação comunitária e inovação pública educacional. Na figura 06, construída com o auxílio da IA generativa o fluxo é detalhado para melhor compreensão.

Figura 06: Fluxo de implantação do GOIGE



Fonte: construção das autoras com auxílio da IA generativa ChatGPT

Portanto, este capítulo apresenta os fundamentos conceituais, os objetivos, a estrutura organizacional, os mecanismos de implantação e as possibilidades de replicabilidade e escalabilidade do Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido, evidenciando seu potencial de contribuição para o fortalecimento institucional da gestão escolar pública e para a ampliação das capacidades organizacionais das escolas públicas brasileiras.

5.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO PRODUTO

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta pesquisa fundamenta-se em quatro eixos teóricos centrais que articulam Administração Pública, Estudos Organizacionais, inovação pública e teorias da prática, conferindo ao guia caráter científico, organizacional e aplicado. A estrutura conceitual que sustenta o produto foi construída a partir da compreensão de que a gestão escolar pública contemporânea demanda não apenas instrumentos administrativos operacionais, mas também capacidades institucionais relacionadas à liderança, coordenação organizacional, inovação e fortalecimento das práticas coletivas de gestão.

O primeiro eixo teórico refere-se à compreensão do empreendedorismo como prática social organizacional. O empreendedorismo é interpretado para além da racionalidade empresarial tradicional associada à competitividade, ao lucro ou ao desempenho mercadológico, sendo compreendido como prática coletiva de construção de soluções institucionais no cotidiano das organizações públicas educacionais. Tal entendimento aproxima-se das contribuições de Gherardi (2019), ao reconhecer que práticas organizacionais são produzidas nas interações sociais, nos processos relacionais e nas dinâmicas cotidianas que estruturam a vida institucional. Portanto, empreender na gestão escolar pública significa mobilizar sujeitos, reorganizar práticas administrativas, construir mecanismos de participação e desenvolver respostas institucionais contextualizadas diante dos desafios organizacionais da escola pública.

O segundo eixo fundamenta-se na concepção da sociomaterialidade aplicada às organizações escolares. A escola pública foi compreendida, nesta pesquisa, como organização sociomaterial, na qual as práticas de gestão emergem das relações estabelecidas entre sujeitos, documentos, instrumentos administrativos, espaços institucionais, fluxos organizacionais e rotinas cotidianas. Moura e Bispo (2019) destacam que humanos e não humanos participam conjuntamente da produção das práticas organizacionais, contribuindo para construção das dinâmicas institucionais. Dessa maneira, o produto desenvolvido reconhece que processos de gestão escolar não se limitam às ações individuais dos gestores, mas são produzidos nas

interações entre pessoas, normas, cronogramas, relatórios, reuniões, instrumentos de monitoramento e demais materialidades presentes na organização escolar. Tal compreensão permitiu estruturar o guia como ferramenta organizacional integrada à realidade prática das instituições educacionais públicas.

O terceiro eixo teórico relaciona-se às capacidades institucionais no campo da Administração Pública. O produto fundamenta-se na compreensão de que organizações públicas fortalecem sua efetividade quando desenvolvem mecanismos de coordenação organizacional, planejamento estratégico, monitoramento institucional e aprendizagem coletiva. Conforme discutem Pires e Gomide (2019), capacidades institucionais correspondem à habilidade do Estado e de suas organizações em produzir coordenação, implementar ações e responder de maneira eficiente às demandas sociais. Nesse sentido, o guia organizacional foi concebido como instrumento voltado ao fortalecimento da capacidade adaptativa da escola pública, buscando apoiar gestores na construção de práticas organizacionais mais sistematizadas, participativas e sustentáveis.

O quarto eixo teórico refere-se à inovação pública aplicada à gestão escolar. Nesta pesquisa, a inovação não foi compreendida exclusivamente como adoção de tecnologias digitais ou implementação de mudanças disruptivas, mas como capacidade organizacional de reorganizar práticas institucionais diante de desafios concretos da gestão pública educacional. As contribuições de Osborne (2021) e Mazzucato (2023) reforçam a necessidade de compreender a inovação pública como processo colaborativo, contextualizado e orientado à produção de valor público. Dessa forma, o produto desenvolvido propõe mecanismos de inovação de baixa complexidade operacional, voltados à reorganização dos fluxos administrativos, ao fortalecimento da participação comunitária, à melhoria dos processos de planejamento e à consolidação de práticas organizacionais mais eficientes e integradas ao contexto escolar.

A articulação desses quatro eixos teóricos confere ao Produto Técnico-Tecnológico caráter científico, organizacional e aplicado, permitindo que o guia ultrapasse a condição de manual prescritivo e se constitua como tecnologia organizacional voltada à resolução de problemas públicos concretos. Além disso, sua construção dialoga com princípios *do Design Thinking*, especialmente ao priorizar soluções centradas nos sujeitos, adaptáveis aos diferentes contextos institucionais e orientadas à construção colaborativa de estratégias organizacionais. Ademais, o produto apresenta potencial de inovação, replicabilidade e escalabilidade, podendo ser adaptado a diferentes redes públicas de ensino e utilizado como instrumento de apoio à gestão escolar pública contemporânea.

5.4 OBJETIVOS DO PRODUTO

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido nesta dissertação, denominado **Guia organizacional-Inova Gestão Escolar - GOIGE**, um Guia Organizacional para Implantação de Práticas Empreendedoras na Gestão Escolar Pública, foi concebido com a finalidade de apoiar gestores escolares e equipes administrativas na construção de práticas organizacionais mais inovadoras, colaborativas e institucionalmente sustentáveis no contexto da educação pública. Sua elaboração resulta da articulação entre os achados empíricos da pesquisa, os referenciais teóricos da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais e a necessidade de transformar conhecimento científico em solução prática aplicável à realidade das organizações escolares públicas.

O objetivo geral do produto consiste em desenvolver um guia organizacional voltado à implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública, contribuindo para o fortalecimento institucional, para a inovação organizacional e para ampliação da capacidade adaptativa da escola pública diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional. Parte-se da compreensão de que as instituições escolares demandam instrumentos organizacionais capazes de auxiliar processos de planejamento, coordenação administrativa, monitoramento institucional e participação coletiva, especialmente em contextos marcados por limitações estruturais, burocratização excessiva e elevada complexidade social.

Nesse sentido, o produto busca sistematizar práticas empreendedoras aplicáveis à gestão escolar pública, organizando estratégias relacionadas à liderança colaborativa, planejamento institucional, integração comunitária e fortalecimento das rotinas administrativas. A sistematização dessas práticas pretende contribuir para redução de improvisações organizacionais, fortalecimento da coordenação institucional e ampliação da capacidade da escola pública de responder de maneira mais eficiente às demandas educacionais e sociais do território em que está inserida.

Outro objetivo do produto consiste em oferecer ferramentas organizacionais simples, operacionais e adaptáveis às diferentes realidades institucionais da educação pública. A construção do guia priorizou instrumentos de baixa complexidade operacional, considerando as limitações materiais frequentemente presentes nas escolas públicas brasileiras. Dessa maneira, foram desenvolvidos mecanismos voltados à organização de fluxos administrativos, definição de responsabilidades, monitoramento das ações institucionais e fortalecimento dos processos de tomada de decisão da gestão escolar.

O produto também busca fortalecer práticas de planejamento estratégico e monitoramento institucional, compreendendo tais dimensões como elementos fundamentais para consolidação das capacidades organizacionais da escola pública. O guia propõe instrumentos voltados à construção de metas organizacionais, acompanhamento contínuo das ações e produção de memória institucional, favorecendo maior continuidade administrativa e fortalecimento das práticas de gestão pública educacional.

A promoção de práticas de participação comunitária constitui igualmente objetivo central do produto. Os resultados da pesquisa evidenciaram que processos de fortalecimento institucional se tornam mais consistentes quando articulados à construção de vínculos colaborativos entre escola, comunidade e território. Além disso, o guia busca estimular mecanismos de escuta, diálogo e corresponsabilidade, compreendendo a participação coletiva como dimensão estruturante da governança escolar e da democratização das práticas organizacionais da gestão pública educacional.

Além disso, o produto objetiva apoiar processos de inovação organizacional na escola pública, compreendendo inovação não apenas como adoção tecnológica, mas como capacidade institucional de reorganizar práticas administrativas e pedagógicas diante de problemas concretos da gestão educacional. Sob essa abordagem, GOIGE propõe estratégias de inovação de baixo custo e elevada aplicabilidade prática, fundamentadas na reorganização dos fluxos institucionais, na melhoria dos processos organizacionais e no fortalecimento da coordenação administrativa da escola pública.

Por fim, o produto foi concebido considerando princípios de replicabilidade e adaptabilidade institucional, permitindo sua aplicação em diferentes contextos escolares e redes públicas de ensino. Sua estrutura modular, flexível e organizacionalmente adaptável possibilita implementação parcial ou integral conforme as necessidades e capacidades institucionais de cada escola, ampliando seu potencial de escalabilidade e utilização em programas de formação continuada, secretarias de educação e políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública.

5.5 DIFERENCIAL INOVADOR DO PRODUTO

O caráter inovador do Produto Técnico-Tecnológico Inova Gestão Escolar, reside na articulação interdisciplinar entre Administração Pública, Estudos Organizacionais, teorias da prática e gestão escolar pública, produzindo uma tecnologia organizacional construída a partir das necessidades concretas da realidade educacional investigada. Diferentemente de manuais

tradicionais de gestão escolar centrados em racionalidades burocráticas ou modelos empresariais descontextualizados, o produto propõe abordagem organizacional aplicada, relacional e adaptável às especificidades institucionais da escola pública brasileira.

Sua construção fundamenta-se na compreensão de que inovação pública não se restringe à adoção de tecnologias digitais ou à implementação de mudanças estruturais complexas, mas pode emergir da reorganização das práticas cotidianas da gestão, da melhoria dos fluxos organizacionais e da construção coletiva de soluções institucionais contextualizadas. Nesse sentido, o guia apresenta caráter inovador ao transformar práticas organizacionais observadas empiricamente no campo da pesquisa em ferramentas aplicáveis, operacionais e replicáveis no cotidiano da gestão escolar pública.

O diferencial do produto também se manifesta na integração entre inovação organizacional, liderança colaborativa, planejamento estratégico e participação comunitária, compreendendo tais dimensões como elementos interdependentes do fortalecimento institucional da escola pública. Nesse sentido, GOIGE não se limita à apresentação de procedimentos administrativos isolados, mas organiza mecanismos integrados de coordenação organizacional voltados à ampliação da capacidade adaptativa da gestão escolar diante de cenários marcados por escassez de recursos e elevada complexidade institucional.

Outro aspecto inovador refere-se à adoção de princípios inspirados no *Design Thinking*, especialmente no que se refere à construção de soluções centradas nos sujeitos, contextualizadas às realidades institucionais e orientadas à resolução colaborativa de problemas organizacionais. O produto foi desenvolvido a partir da escuta e interpretação das dinâmicas organizacionais da escola investigada, buscando construir instrumentos de gestão alinhados às necessidades práticas da administração escolar pública.

Além disso, o produto apresenta baixo custo operacional, facilidade de aplicação, flexibilidade metodológica e possibilidade de expansão para diferentes redes de ensino, características que ampliam seu potencial de inovação social e tecnológica no contexto da Administração Pública educacional. Tais elementos conferem ao guia não apenas aplicabilidade prática, mas também potencial de consolidação enquanto tecnologia organizacional voltada ao fortalecimento da gestão escolar pública contemporânea.

5.6 REPLICABILIDADE E ESCALABILIDADE

O Produto Técnico-Tecnológico GOIGE foi estruturado considerando princípios de replicabilidade, adaptabilidade e escalabilidade institucional, buscando ampliar seu potencial

de utilização em diferentes contextos da gestão pública educacional. Sua construção modular e flexível permite que o produto seja implementado de maneira parcial ou integral, conforme as necessidades organizacionais, capacidades institucionais e especificidades territoriais de cada escola ou rede de ensino.

A replicabilidade do produto fundamenta-se na utilização de ferramentas organizacionais simples, linguagem operacional acessível e organização metodológica estruturada em etapas progressivas de implantação. Tal característica permite que o guia seja adaptado a diferentes realidades institucionais, incluindo escolas urbanas, escolas rurais, redes municipais, redes estaduais e instituições educacionais de pequeno ou grande porte. Além disso, o produto foi concebido considerando as limitações estruturais frequentemente presentes na escola pública brasileira, priorizando estratégias de baixo custo e elevada aplicabilidade prática. A organização do guia em módulos independentes também favorece sua adaptabilidade institucional, possibilitando que escolas utilizem apenas os instrumentos mais compatíveis com suas necessidades organizacionais específicas. Essa flexibilidade amplia a viabilidade de implementação do produto e reduz barreiras operacionais relacionadas à adoção de novas

práticas administrativas na gestão escolar pública.

Quanto à escalabilidade, o produto apresenta potencial de expansão institucional para diferentes níveis da Administração Pública educacional. O GOIGE pode ser incorporado a programas de formação continuada de gestores escolares, utilizado por secretarias municipais e estaduais de educação, integrado a políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão escolar e adaptado para plataformas digitais de acompanhamento institucional. Sua estrutura organizacional também possibilita utilização em processos formativos voltados à capacitação de gestores públicos educacionais e equipes administrativas escolares.

A modularização do produto favorece sua expansão progressiva, permitindo implementação gradual conforme a capacidade institucional das redes de ensino. Tal característica amplia significativamente seu potencial de impacto organizacional e social, especialmente em contextos educacionais marcados por desigualdades estruturais, limitações administrativas e necessidade de fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública.

A replicabilidade e a escalabilidade do GOIGE reforçam seu caráter de tecnologia organizacional aplicada à Administração Pública, evidenciando sua capacidade de contribuir para consolidação de práticas de gestão mais inovadoras, colaborativas e institucionalmente sustentáveis no contexto da educação pública brasileira.

5.7 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL -INOVA GESTÃO ESCOLAR

A implementação do Produto Técnico-Tecnológico GOIGE, foi estruturada a partir de uma lógica processual, integrada e organizacionalmente adaptável, buscando favorecer sua aplicabilidade prática no contexto da gestão escolar pública. A construção metodológica do guia fundamenta-se na compreensão de que processos de fortalecimento institucional demandam planejamento progressivo, participação coletiva, monitoramento contínuo e capacidade organizacional de adaptação às especificidades de cada realidade escolar.

Sob esse foco, o produto foi organizado em sete etapas integradas de implantação, concebidas para orientar gestores escolares e equipes administrativas na construção de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento da gestão pública educacional. A estrutura operacional do guia dialoga com princípios de inovação organizacional, gestão estratégica e *Design Thinking*, especialmente ao priorizar soluções contextualizadas, participação colaborativa e desenvolvimento progressivo das ações institucionais.

A organização das etapas também busca garantir maior viabilidade operacional do produto, permitindo sua implementação gradual conforme as capacidades institucionais e condições organizacionais de cada escola. Dessa forma, o GOIGE não se apresenta como modelo rígido de gestão, mas como tecnologia organizacional flexível, adaptável e orientada à construção coletiva de soluções institucionais.

5.7.1 Etapa 1 — Diagnóstico Organizacional

A primeira etapa do guia consiste na realização do diagnóstico organizacional da escola, compreendido como processo fundamental para identificação das condições institucionais, dos desafios organizacionais e das potencialidades existentes no contexto escolar. O diagnóstico possui como finalidade produzir compreensão ampliada da realidade administrativa, pedagógica e relacional da instituição, subsidiando a construção de estratégias mais coerentes com as necessidades concretas da gestão escolar pública.

A realização dessa etapa envolve observação da rotina institucional, análise de documentos administrativos e pedagógicos, escuta da equipe escolar e mapeamento dos principais problemas organizacionais enfrentados pela escola. Também se busca identificar potencialidades institucionais, lideranças internas, práticas já consolidadas e possibilidades de reorganização das ações escolares. Chegamos à SWOT conforme apresentada no quadro abaixo, a partir de um processo analítico em cinco passos.

Primeiro, retomamos o problema da pesquisa: **compreender como práticas empreendedoras contribuem para o fortalecimento da gestão escolar pública.** Dessa forma, a SWOT não foi construída como ferramenta genérica, mas como síntese dos achados sobre liderança, planejamento, participação, inovação e capacidade institucional.

Segundo, analisamos as falas da diretora e os resultados interpretados no capítulo 4. As falas sobre cronogramas, plano de ação, trabalho colaborativo, participação comunitária, burocracia, escassez e inovação indicaram quais práticas estavam consolidadas e quais ainda apresentavam fragilidades.

Em seguida, separamos os elementos internos da gestão escolar. Aquilo que depende diretamente da escola e de sua equipe foi classificado como força ou fraqueza. Por isso, liderança colaborativa, planejamento e capacidade adaptativa entraram como forças. Já sobrecarga, dependência da gestora, resistência a mudanças e fragilidade de cultura inovadora entraram como fraquezas.

Em quarto momento, identificamos os elementos externos, ou seja, fatores que influenciam a escola, mas não dependem totalmente dela. Nesse campo entraram oportunidades, como participação comunitária, formação continuada, redes colaborativas e aplicação do GOIGE; e ameaças, como escassez de recursos, burocratização, desigualdades sociais e instabilidade das políticas públicas.

Finalizamos no quinto, quando articulamos a SWOT com a teoria da dissertação. A análise não ficou apenas administrativa; foi interpretada à luz da Administração Pública, dos Estudos Organizacionais, da inovação pública e das práticas sociais. Por isso, a matriz mostra que o empreendedorismo na escola pública não é ação individual, mas prática organizacional construída entre liderança, instrumentos, comunidade, território e condições institucionais.

Quadro 01 — Análise SWOT da Gestão Escolar Investigada

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS (*Strengths*)	**FRAQUEZAS (*Weaknesses*)**
Liderança relacional e colaborativa da gestão escolar	Dependência significativa da liderança individual da gestora
Planejamento institucional estruturado com metas, cronogramas e monitoramento	Sobrecarga administrativa e acúmulo de funções
Capacidade adaptativa diante de cenários de escassez	Fragilidade de formação continuada específica para gestão escolar
Valorização do trabalho coletivo e das relações interpessoais	Resistência institucional a mudanças organizacionais
Uso estratégico de instrumentos administrativos e organizacionais	Dificuldade de consolidação de cultura permanente de inovação
Integração entre planejamento e acompanhamento das ações escolares	Limitações estruturais e burocráticas da administração pública educacional

Comunicação institucional voltada à coordenação organizacional	Processos organizacionais ainda dependentes de mediação constante da gestão
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES (*Opportunities*)	**AMEAÇAS (*Threats*)**
Possibilidade de fortalecimento da governança escolar participativa	Escassez de recursos financeiros e estruturais
Ampliação da participação comunitária e fortalecimento territorial	Excesso de burocratização institucional
Programas de formação continuada para gestores escolares	Instabilidade das políticas públicas educacionais
Implementação de práticas de inovação pública educacional	Fragilidade do apoio técnico institucional às escolas
Desenvolvimento de redes colaborativas entre escola e comunidade	Descontinuidade administrativa nas redes públicas de ensino
Uso de tecnologias organizacionais e instrumentos de monitoramento	Desigualdades sociais que impactam a dinâmica escolar
Aplicação do GOIGE como ferramenta de fortalecimento institucional	Cultura organizacional resistente à inovação e mudança

Fonte: a pesquisa

Para operacionalização dessa etapa, o guia propõe utilização de ferramentas organizacionais como observação institucional sistemática, análise documental, escuta organizacional e matriz SWOT, conforme mostra o quadro acima, a mesma se adaptada à realidade escolar, assim como outras realidades integralmente.

Tais instrumentos possibilitam produção de diagnóstico mais contextualizado, favorecendo tomada de decisão fundamentada e planejamento institucional mais consistente. Para uma visualização mais dentro dos padrões da administração, na figura 07 conheça a ferramenta visual do SWOT, também conhecida como FOFA – Forças, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças.

Figura 07: Análise de SWOT/ FOFA



Fonte: Construção com auxílio da IA https://www.dola.com/chat/38413994799840273

5.7.2 Etapa 2 — Mobilização Institucional da Equipe Escolar

A segunda etapa refere-se à mobilização da equipe escolar, compreendida como condição essencial para construção de práticas organizacionais mais colaborativas e sustentáveis. A pesquisa evidenciou que processos de inovação institucional tendem a apresentar maiores possibilidades de consolidação quando desenvolvidos coletivamente e articulados à participação dos diferentes sujeitos envolvidos na dinâmica organizacional da escola.

Nesse âmbito, o guia orienta realização de reuniões de alinhamento institucional, rodas de conversa, definição coletiva de prioridades e construção participativa de metas organizacionais. A mobilização institucional busca reduzir resistências organizacionais, ampliar o envolvimento da equipe escolar e fortalecer relações de corresponsabilidade no desenvolvimento das ações propostas.

A participação coletiva é compreendida, nesta etapa, não apenas como mecanismo de apoio operacional, mas como dimensão constitutiva da governança escolar e da democratização das práticas organizacionais da gestão pública educacional.

5.7.3 Etapa 3 — Planejamento Estratégico Institucional

Esta etapa consiste na elaboração do planejamento estratégico institucional, concebido como mecanismo de organização das ações administrativas, definição de prioridades e

monitoramento das práticas organizacionais da escola pública. O planejamento estratégico, não se restringe ao cumprimento de exigências burocráticas, mas constitui instrumento de fortalecimento da coordenação institucional e ampliação da capacidade adaptativa da gestão escolar.

A operacionalização dessa etapa envolve definição de objetivos institucionais, elaboração de cronogramas, organização de responsabilidades e construção de indicadores de acompanhamento das ações escolares. O guia propõe utilização de ferramentas como plano de ação organizacional, cronograma institucional integrado e mapa de responsabilidades, buscando favorecer maior clareza na distribuição das atividades e melhoria dos fluxos administrativos da escola.

Além disso, a etapa de planejamento estratégico busca contribuir para redução de improvisações institucionais, fortalecimento da continuidade administrativa e consolidação de práticas organizacionais mais monitoráveis e sustentáveis.

5.7.4 Etapa 4 — Implantação das Práticas Empreendedoras

Neste momento podemos corresponder à implantação das práticas empreendedoras propostas pelo guia organizacional. Nesta fase, ocorre aplicação das estratégias organizacionais desenvolvidas nas etapas anteriores, buscando reorganizar práticas administrativas, fortalecer mecanismos de coordenação institucional e ampliar capacidade da escola de responder aos desafios cotidianos da gestão pública educacional.

As práticas empreendedoras sugeridas pelo GOIGE incluem reorganização dos fluxos administrativos, construção de cronogramas institucionais integrados, realização de reuniões organizacionais objetivas, fortalecimento da comunicação interna e acompanhamento coletivo das ações escolares. Tais práticas foram estruturadas considerando princípios de inovação pública, gestão colaborativa e fortalecimento institucional da escola pública.

A implantação das ações deve ocorrer de maneira progressiva e contextualizada, respeitando as especificidades organizacionais de cada instituição escolar e suas capacidades institucionais de implementação.

5.7.5 Etapa 5 — Integração Escola-Comunidade

A quinta etapa do guia refere-se à integração entre escola e comunidade, compreendida como dimensão estratégica do fortalecimento institucional da gestão escolar pública. A

pesquisa demonstrou que práticas organizacionais mais participativas tendem a ampliar legitimidade institucional da escola, fortalecer vínculos territoriais e favorecer construção coletiva das soluções educacionais.

Nessa etapa, o produto propõe estratégias relacionadas à escuta ativa da comunidade, realização de reuniões periódicas, construção de devolutivas institucionais, estabelecimento de parcerias locais e fortalecimento da comunicação transparente entre escola e território. A participação comunitária é compreendida como elemento constitutivo da governança escolar, contribuindo para consolidação de práticas organizacionais mais democráticas, colaborativas e socialmente contextualizadas.

5.7.6 Etapa 6 — Monitoramento e Acompanhamento Institucional

A sexta etapa consiste no monitoramento e acompanhamento das ações implantadas, compreendidos como mecanismos fundamentais para consolidação das práticas organizacionais propostas pelo guia. O monitoramento institucional possibilita identificação de dificuldades operacionais, realização de ajustes organizacionais e avaliação contínua do funcionamento das estratégias implementadas.

A operacionalização dessa etapa envolve realização de reuniões avaliativas periódicas, acompanhamento sistemático das ações institucionais, registro das dificuldades identificadas e produção de ajustes organizacionais contínuos. O guia orienta que o monitoramento seja compreendido não como mecanismo de controle burocrático, mas como instrumento de aprendizagem organizacional e fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública.

Além disso, essa etapa favorece produção de memória institucional, contribuindo para continuidade administrativa e sustentabilidade das práticas desenvolvidas.

5.7.7 Etapa 7 — Institucionalização e Sustentabilidade das Práticas

A última etapa é à institucionalização das práticas organizacionais implantadas, buscando garantir continuidade, sustentabilidade e consolidação das ações desenvolvidas pela gestão escolar. A institucionalização constitui dimensão essencial do fortalecimento organizacional, especialmente no contexto da Administração Pública, no qual mudanças de gestão frequentemente impactam continuidade das práticas institucionais.

Nessa etapa, o guia orienta registro sistemático dos procedimentos organizacionais, integração das ações ao planejamento anual da escola, compartilhamento das responsabilidades institucionais e fortalecimento da memória organizacional da instituição. A proposta é que as

práticas empreendedoras deixem de depender exclusivamente da atuação individual de determinados gestores e passem a integrar a cultura organizacional da escola pública.

A estrutura metodológica GOIGE busca transformar práticas organizacionais observadas empiricamente em tecnologia organizacional aplicada, apresentando potencial de inovação, replicabilidade e escalabilidade no contexto da gestão pública educacional. Sua organização processual e modular permite adaptação a diferentes realidades institucionais, contribuindo para fortalecimento das capacidades organizacionais da escola pública brasileira e para construção de práticas de gestão mais colaborativas, eficientes e socialmente contextualizadas.

A Figura 08 apresenta o Guia Organizacional GOIGE, Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido a partir dos resultados desta pesquisa com a finalidade de apoiar o fortalecimento da gestão escolar pública por meio da implantação de práticas empreendedoras, colaborativas e institucionalmente sustentáveis. Estruturado de forma processual e adaptável, o guia organiza estratégias de diagnóstico institucional, planejamento estratégico, participação comunitária, monitoramento e fortalecimento organizacional em etapas integradas de implementação, propondo soluções organizacionais inovadoras, de baixa complexidade operacional e passíveis de replicação em diferentes contextos escolares.

Figura 08: Guia Organizacional GOIGE



Fonte: construção dos autores com auxílio da IA generativa ChatGPT

A Figura 08 deve ser compreendida como um fluxo organizacional de implantação do Guia GOIGE na escola pública. O esquema apresenta, de maneira sequencial e integrada, as sete etapas necessárias para implementação das práticas empreendedoras propostas pelo produto, iniciando pelo diagnóstico institucional e finalizando na institucionalização das ações. Cada etapa representa um conjunto de práticas organizacionais voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública, permitindo que a escola desenvolva processos mais colaborativos, planejados, monitoráveis e institucionalmente sustentáveis.

5.8 ESTRUTURA OPERACIONAL, VIABILIDADE E APLICAÇÃO DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

O Guia Organizacional GOIGE foi estruturado de maneira processual, integrada e operacionalmente adaptável, buscando possibilitar que escolas públicas compreendam, implementem e acompanhem práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional da gestão educacional. Sua organização em sete módulos operacionais permite que o produto seja aplicado de forma progressiva e contextualizada, respeitando as especificidades organizacionais, administrativas e territoriais de cada instituição escolar.

A estrutura do produto inicia-se pela compreensão conceitual da gestão empreendedora e das práticas organizacionais aplicadas ao contexto da Administração Pública educacional, avançando para etapas de diagnóstico institucional, planejamento estratégico, utilização de ferramentas organizacionais, fortalecimento das relações entre escola e comunidade, desenvolvimento de práticas de inovação administrativa e consolidação de mecanismos de monitoramento e sustentabilidade institucional. Essa organização busca permitir que gestores escolares compreendam não apenas o que fazer, mas principalmente como fazer, por que fazer e como acompanhar as ações propostas pelo guia.

Nesse sentido, cada módulo do GOIGE foi concebido para articular fundamentação teórica, orientação metodológica e aplicação prática, apresentando objetivos operacionais, ferramentas organizacionais, modelos de aplicação e sugestões de acompanhamento institucional. Tal estrutura aproxima o produto da lógica dos mestrados profissionais, nos quais o conhecimento científico deve resultar em soluções aplicáveis às problemáticas concretas das organizações públicas.

O processo de implementação do guia foi pensado para ocorrer de forma gradual e institucionalmente sustentável. Inicialmente, a escola realiza diagnóstico organizacional voltado à identificação de suas principais demandas, potencialidades e fragilidades institucionais. Em seguida, desenvolvem-se ações de mobilização da equipe escolar

e planejamento estratégico, favorecendo construção coletiva das prioridades organizacionais e fortalecimento das práticas de participação institucional. Posteriormente, ocorre implantação das práticas empreendedoras propostas pelo guia, envolvendo reorganização dos fluxos administrativos, melhoria dos processos de comunicação, fortalecimento do monitoramento institucional e ampliação da integração entre escola e comunidade. Por fim, o produto orienta acompanhamento contínuo das ações e institucionalização das práticas organizacionais desenvolvidas, buscando garantir continuidade administrativa e sustentabilidade institucional.

A viabilidade de implementação do GOIGE constitui um de seus principais diferenciais organizacionais e inovadores. O produto foi concebido considerando a realidade concreta das escolas públicas brasileiras, especialmente aquelas inseridas em contextos marcados por limitações estruturais, escassez de recursos financeiros e sobrecarga administrativa. Dessa maneira, sua aplicação não exige aquisição de tecnologias complexas, contratação de equipes especializadas ou realização de mudanças estruturais de grande porte. Grande parte das ações propostas pode ser desenvolvida a partir da reorganização dos recursos já existentes na escola, do fortalecimento da comunicação institucional, da melhoria dos fluxos organizacionais e da ampliação da coordenação administrativa da gestão escolar.

Além disso, o GOIGE apresenta potencial significativo de replicabilidade e escalabilidade, podendo ser adaptado a diferentes realidades escolares, redes municipais e estaduais de ensino e programas de formação continuada de gestores públicos educacionais. Sua estrutura modular permite aplicação parcial ou integral, conforme as necessidades institucionais de cada escola, ampliando sua capacidade de utilização em diferentes contextos da Administração Pública educacional.

Os impactos esperados com a implementação do produto relacionam-se ao fortalecimento institucional da gestão escolar pública, à melhoria dos processos de planejamento e coordenação administrativa, à ampliação da participação comunitária e ao desenvolvimento de práticas organizacionais mais inovadoras, colaborativas e sustentáveis. Espera-se, ainda, que o guia contribua para redução de improvisações institucionais, fortalecimento da cultura organizacional da escola pública e ampliação das capacidades institucionais da gestão educacional diante dos desafios contemporâneos da Administração Pública.

O GOIGE constitui mais do que um manual técnico de gestão escolar. O produto configura-se como tecnologia organizacional aplicada à Administração Pública educacional, construída a partir da articulação entre teoria, prática e inovação institucional. Sua proposta

fundamenta-se na compreensão de que o empreendedorismo, enquanto prática social organizacional, pode contribuir para construção de formas mais democráticas, participativas, eficientes e territorialmente contextualizadas de gestão escolar pública.

Ao integrar fundamentos científicos, instrumentos operacionais e estratégias de aplicação institucional, o GOIGE estabelece um percurso organizacional coerente entre diagnóstico, planejamento, implementação, monitoramento e sustentabilidade das práticas empreendedoras na escola pública. Com isso, o produto apresenta início, desenvolvimento e consolidação metodológica claramente estruturados, permitindo que gestores escolares compreendam o processo de implantação das ações, acompanhem seus resultados e fortaleçam, de maneira progressiva, a capacidade organizacional da escola pública diante das demandas contemporâneas da gestão educacional.

5.9 CONSIDERAÇÕES DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O Guia Organizacional para Implantação de Práticas Empreendedoras na Gestão Escolar Pública, denominado GOIGE, foi concebido como instrumento técnico-organizacional voltado ao fortalecimento institucional da gestão escolar pública, articulando fundamentação científica, aplicabilidade prática e inovação organizacional no contexto da Administração Pública educacional. Sua construção resulta da articulação entre os achados empíricos desta pesquisa, os referenciais teóricos dos Estudos Organizacionais e as demandas concretas observadas no cotidiano da escola pública investigada.

O diferencial do produto reside na capacidade de transformar princípios teóricos e evidências produzidas pela investigação em estratégias organizacionais aplicáveis, adaptáveis e operacionalmente viáveis para diferentes contextos escolares. Ao propor instrumentos de diagnóstico institucional, planejamento estratégico, monitoramento organizacional, inovação administrativa e integração entre escola e comunidade, o GOIGE busca contribuir para que práticas empreendedoras deixem de ocorrer de forma intuitiva, fragmentada ou episódica e passem a integrar, de maneira mais sistemática, os processos organizacionais da gestão escolar pública.

A construção do produto fundamenta-se na compreensão de que a inovação na Administração Pública não deve ser compreendida exclusivamente como adoção tecnológica ou implementação de modelos empresariais de gestão, mas como capacidade institucional de reorganizar práticas organizacionais diante de problemas concretos enfrentados pelas instituições públicas. Osborne (2021) destaca que a inovação pública necessita estar articulada

à criação de valor público, à participação coletiva e à reorganização das capacidades institucionais das organizações públicas. Nessa abordagem, Mazzucato (2023) argumenta que os processos de inovação no setor público precisam ser compreendidos como mecanismos de construção coletiva de soluções para problemas sociais complexos, exigindo coordenação institucional, capacidade adaptativa e fortalecimento organizacional.

No contexto desta pesquisa, os resultados evidenciaram que práticas associadas à gestão empreendedora já se manifestavam na escola investigada, especialmente por meio do planejamento por metas, utilização de cronogramas, reorganização dos fluxos administrativos, fortalecimento da comunicação institucional, articulação com a comunidade e valorização do trabalho colaborativo. Entretanto, observou-se que tais práticas nem sempre se encontravam sistematizadas em instrumentos metodológicos capazes de favorecer continuidade, replicabilidade e fortalecimento institucional. A partir dessa constatação, o GOIGE foi desenvolvido como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, buscando sistematizar mecanismos de ação institucional voltados à melhoria da coordenação organizacional e ao fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública.

A estrutura do produto dialoga diretamente com as contribuições das teorias da prática e da abordagem sociomaterial dos Estudos Organizacionais. Gherardi (2019) compreende as práticas organizacionais como construções coletivas produzidas nas interações cotidianas entre sujeitos, objetos, espaços e rotinas institucionais. Moura e Bispo (2019), ao discutirem sociomaterialidade e práticas organizacionais, ressaltam que humanos e não humanos participam conjuntamente da construção das dinâmicas institucionais. Nesse sentido, o GOIGE não se limita à apresentação de técnicas administrativas isoladas, mas organiza estratégias voltadas à reorganização das práticas institucionais da escola pública a partir da articulação entre liderança, planejamento, monitoramento, participação coletiva e fortalecimento da cultura organizacional.

O produto também se aproxima das discussões sobre capacidades institucionais na Administração Pública. Pires e Gomide (2019) destacam que organizações públicas fortalecem sua efetividade quando desenvolvem mecanismos de coordenação, aprendizagem institucional e capacidade de resposta diante das demandas sociais. Nesse foco, o GOIGE foi concebido como ferramenta organizacional capaz de contribuir para ampliação da capacidade adaptativa da escola pública, favorecendo maior organização administrativa, fortalecimento das práticas de gestão e melhoria da coordenação institucional.

Além de sua dimensão técnica e organizacional, o produto reafirma a relevância dos Produtos Técnico-Tecnológicos no âmbito dos mestrados profissionais. Olivindo (2021)

defende que os PTTs constituem mecanismos fundamentais de aproximação entre produção científica e transformação social, especialmente quando desenvolvidos a partir das problemáticas concretas enfrentadas pelas organizações públicas. Para a autora, os produtos

técnico-tecnológicos devem ultrapassar a lógica exclusivamente acadêmica e assumir caráter aplicado, inovador e socialmente comprometido, contribuindo para resolução de problemas institucionais e fortalecimento das capacidades organizacionais dos territórios nos quais são implementados.

Nessa direção, o GOIGE materializa os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, ao transformar resultados científicos em instrumento organizacional aplicável à melhoria da gestão pública educacional. Seu potencial de contribuição ultrapassa o contexto da escola investigada, podendo ser incorporado por secretarias municipais e estaduais de educação, programas de formação continuada de gestores escolares e políticas públicas voltadas ao fortalecimento institucional da gestão educacional.

Sua estrutura modular, flexível e operacionalmente adaptável favorece replicabilidade e escalabilidade institucional, permitindo aplicação em diferentes contextos escolares, redes de ensino e programas de gestão pública. Além disso, sua implementação apresenta elevada viabilidade operacional, uma vez que grande parte das ações propostas pode ser desenvolvida a partir da reorganização dos recursos já existentes na escola, da melhoria dos fluxos organizacionais e do fortalecimento da coordenação administrativa da gestão escolar pública.

O GOIGE reafirma a compreensão do empreendedorismo como prática social organizacional construída coletivamente nas relações cotidianas da escola pública. Ao integrar planejamento estratégico, liderança colaborativa, participação comunitária, inovação organizacional e fortalecimento institucional, o produto contribui para construção de práticas de gestão mais democráticas, contextualizadas, sustentáveis e alinhadas aos desafios contemporâneos da Administração Pública educacional brasileira.

As fases do Produto Técnico-Tecnológico iniciam-se pelas entradas, momento em que são identificadas as necessidades institucionais da organização. Em seguida ocorre o processamento, etapa de planejamento, análise e construção das estratégias organizacionais. As saídas correspondem aos instrumentos, ações e melhorias geradas a partir do processo desenvolvido. Os resultados representam a consolidação do PTT como solução aplicada à gestão pública. Por fim, a retroalimentação garante avaliação contínua, ajustes organizacionais e aperfeiçoamento permanente do produto e das práticas institucionais. Veja na figura 09 o passo a passo da construção que pode ser replicado em diversas realidades e contextos.

Figura 09: Fases da construção do GOIGE PTT



Fonte: construção dos autores com auxílio da IA generativa ChatGPT

Entradas (*Input*) - Nesta fase, a organização identifica as necessidades institucionais que motivam a construção do Produto Técnico-Tecnológico. A escola deve reconhecer quais problemas, fragilidades ou demandas precisam ser enfrentados, definindo o que será desenvolvido, quem participará do processo, como as ações ocorrerão e quando serão executadas. Trata-se do momento de diagnóstico e compreensão da realidade organizacional.

Processamento (Processamento) - A fase de processamento corresponde à transformação das necessidades identificadas em estratégias organizacionais concretas. Nesse momento, realizam-se análises, planejamento das ações, definição de objetivos, construção das ferramentas organizacionais e articulação entre os sujeitos envolvidos. É a etapa em que o conhecimento científico e os dados empíricos são organizados para construção do produto.

Saídas (*Output*) - As saídas representam os resultados imediatos produzidos a partir das ações implementadas. Nesta etapa, são gerados instrumentos organizacionais, planos de ação, metodologias, fluxos administrativos, melhorias nos processos institucionais e mecanismos de acompanhamento. As saídas demonstram os efeitos operacionais iniciais do produto no contexto da gestão escolar.

Resultados (Produto Técnico-Tecnológico) - Os resultados correspondem à

consolidação do Produto Técnico-Tecnológico enquanto solução aplicada à realidade institucional. Nesta fase, o produto passa a funcionar como instrumento organizacional estruturado, podendo ser utilizado pela escola para fortalecer planejamento, inovação, coordenação administrativa e participação comunitária.

Retroalimentação (*Feedback*) - A retroalimentação constitui a etapa contínua de avaliação e melhoria do produto. Nela, a escola acompanha os resultados alcançados, identifica dificuldades, realiza ajustes organizacionais e aperfeiçoa continuamente as práticas implementadas. Como o sistema é cíclico, os *feedbacks* geram novas entradas, fortalecendo processos permanentes de aprendizagem institucional e inovação na gestão escolar pública.

6. CONCLUSÃO

A presente dissertação buscou compreender como práticas empreendedoras, interpretadas do ponto de vista das práticas sociais organizacionais, contribuem para o fortalecimento da gestão escolar pública diante dos desafios institucionais contemporâneos. Partindo da compreensão de que a escola pública constitui organização complexa, atravessada por múltiplas racionalidades administrativas, demandas sociais, limitações estruturais e dinâmicas sociomateriais, a pesquisa analisou de que maneira liderança, planejamento, participação comunitária e inovação organizacional se articulam no cotidiano institucional da gestão educacional pública. Neste estudo entendemos a gestão escolar como prática social construída coletivamente por pessoas, os elementos humanos, que são os gestores, equipe técnicas, professores e alunos, bem como os elemento não humanos composto por tecnologias, mesas, cadeiras, quadros, cadernos e livros.

Os resultados produzidos ao longo da investigação evidenciaram que o empreendedorismo, no contexto da gestão escolar pública, não pode ser minimizado a uma visão apenas empresarial, centradas na lógica mercadológica, na competitividade ou no desempenho individual. Os achados demonstraram que práticas empreendedoras se constituem como práticas sociais organizacionais produzidas coletivamente nas relações entre gestão, equipe escolar, comunidade, instrumentos institucionais e dinâmicas organizacionais presentes no ambiente escolar. Tal compreensão mostrou-se coerente com as contribuições das teorias da prática, especialmente ao reconhecer que os processos organizacionais são continuamente produzidos nas interações cotidianas que configuram a vida institucional da escola pública.

A investigação permitiu identificar que práticas relacionadas ao planejamento institucional, à reorganização administrativa, à liderança colaborativa e à participação

comunitária contribuíram para ampliar a capacidade adaptativa da escola investigada diante de desafios associados à burocracia institucional, à escassez de recursos e às demandas organizacionais contemporâneas da educação pública. Observou-se que instrumentos como planos de ação, cronogramas organizacionais, definição de responsabilidades e mecanismos de acompanhamento institucional deixaram de operar apenas como exigências burocráticas formais e passaram a assumir função estratégica no fortalecimento da coordenação organizacional da escola.

Considerando a Administração Pública, os resultados revelaram que práticas empreendedoras podem contribuir significativamente para o fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública, especialmente quando articuladas à participação coletiva, à liderança relacional e à construção de soluções contextualizadas para os problemas institucionais vivenciados no cotidiano escolar. Nesse sentido, a pesquisa reforça a compreensão de que inovação pública não se limita à introdução de tecnologias ou à implementação de grandes reformas administrativas, mas pode emergir da reorganização cotidiana das práticas institucionais, da melhoria dos processos organizacionais e da ampliação da capacidade de coordenação da gestão pública educacional.

A investigação também evidenciou que os processos de inovação e fortalecimento institucional não ocorrem de maneira linear ou desprovida de tensões. Resistências organizacionais, sobrecarga administrativa, fragilidades estruturais e ausência de cultura institucional voltada à inovação continuam constituindo obstáculos relevantes para consolidação de práticas empreendedoras na escola pública. Tal constatação reforça a necessidade de compreender a gestão escolar pública não apenas a partir de abordagens das normativas ou prescritivas, mas considerando suas condições concretas de funcionamento, suas limitações institucionais e as desigualdades territoriais que atravessam o contexto educacional brasileiro.

A pesquisa também possibilitou compreender a importância da dimensão relacional da gestão escolar pública. Os resultados demonstraram que liderança, participação e inovação não operam isoladamente, mas constituem fenômenos organizacionais interdependentes, produzidos nas relações entre sujeitos, práticas, discursos e materialidades institucionais. A aproximação entre escola e comunidade, a construção de vínculos organizacionais baseados em diálogo e corresponsabilidade e a valorização da participação coletiva revelaram-se elementos fundamentais para fortalecimento da legitimidade institucional da escola pública e para ampliação de sua capacidade de atuação no território.

No campo científico, esta dissertação contribui para o fortalecimento das discussões

entre Administração Pública, Estudos Organizacionais e gestão educacional, especialmente ao aproximar o debate sobre empreendedorismo das teorias da prática e do contexto sociomaterial das organizações. A pesquisa amplia a compreensão da escola pública enquanto organização social complexa, deslocando interpretações centradas exclusivamente em dimensões pedagógicas ou administrativas e reconhecendo a gestão escolar como prática organizacional produzida nas relações cotidianas da vida institucional.

Além disso, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre inovação pública e capacidades institucionais no contexto educacional, demonstrando que práticas empreendedoras podem favorecer processos de fortalecimento organizacional mesmo em cenários marcados por limitações materiais e fragilidades estruturais. Nesse sentido, a investigação reafirma a importância de modelos de gestão pública educacional mais colaborativos, territorialmente contextualizados e comprometidos com a construção coletiva de soluções institucionais.

Do ponto de vista social, a pesquisa reforça a relevância da escola pública como espaço estratégico de desenvolvimento humano, organização comunitária e fortalecimento da cidadania. Em contextos historicamente atravessados por desigualdades sociais e vulnerabilidades institucionais, fortalecer a capacidade organizacional da escola pública significa também fortalecer a própria capacidade do Estado de garantir direitos, ampliar inclusão social e promover desenvolvimento territorial. Portanto, as práticas empreendedoras analisadas nesta investigação revelam potencial significativo para contribuir não apenas com a melhoria da gestão escolar, mas também com o fortalecimento das relações entre escola, comunidade e sociedade.

Para os profissionais da gestão educacional, os resultados produzidos oferecem contribuições relacionadas à organização institucional, ao planejamento estratégico, ao monitoramento das ações escolares e à construção de práticas de liderança mais colaborativas e participativas. A pesquisa demonstrou que processos de inovação organizacional podem ser desenvolvidos mesmo em contextos de escassez, desde que sustentados por planejamento institucional, articulação coletiva e capacidade de reorganização das práticas administrativas e pedagógicas da escola pública.

Como contribuição aplicada desta dissertação, destaca-se a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico denominado GOIGE, Guia Organizacional para Implantação de Práticas Empreendedoras na Gestão Escolar Pública. O produto foi desenvolvido com a finalidade de transformar os achados da pesquisa em ferramenta organizacional aplicável à realidade das

escolas públicas, sistematizando estratégias, instrumentos e orientações voltadas ao fortalecimento institucional da gestão escolar. O guia apresenta potencial de replicabilidade e escalabilidade, podendo ser adaptado a diferentes contextos educacionais e utilizado em programas de formação continuada, secretarias de educação e processos de aperfeiçoamento da gestão pública educacional.

A construção do Produto Técnico-Tecnológico reforça, ainda, a importância dos programas de mestrado profissional para o fortalecimento da Administração Pública brasileira. Olivindo (2021) defende que os Produtos Técnico-Tecnológicos constituem instrumentos fundamentais de aproximação entre produção científica, transformação social e inovação institucional, especialmente quando desenvolvidos a partir das problemáticas concretas enfrentadas pelas organizações públicas. Diante dessas considerações, os PTTs ultrapassam a lógica exclusivamente acadêmica e assumem função estratégica no desenvolvimento de soluções aplicáveis, socialmente comprometidas e organizacionalmente sustentáveis. Além disso o PROFIAP consolida-se como espaço estratégico de articulação entre rigor científico, inovação organizacional e impacto social, contribuindo para formação de profissionais capazes de transformar conhecimento acadêmico em soluções concretas para o setor público.

Quanto às limitações da pesquisa, reconhece-se que o estudo foi desenvolvido a partir de um único caso empírico, situado em contexto territorial específico, o que não permite generalizações estatísticas. Entretanto, a opção metodológica pelo estudo de caso qualitativo mostrou-se coerente com os objetivos da investigação, ao possibilitar análise aprofundada e contextualizada das práticas organizacionais observadas na gestão escolar pública investigada. A riqueza interpretativa produzida pela aproximação prolongada com o campo empírico permitiu compreender dimensões organizacionais que dificilmente seriam apreendidas por abordagens quantitativas ou estudos de maior amplitude amostral.

Como possibilidades de aprofundamento futuro, sugere-se a realização de pesquisas comparativas envolvendo diferentes escolas públicas, redes de ensino e contextos territoriais, permitindo ampliar a compreensão das práticas empreendedoras no campo da gestão pública educacional. Também se recomenda o desenvolvimento de investigações voltadas às relações entre empreendedorismo público, capacidades institucionais, governança escolar e inovação organizacional, bem como estudos que ampliem a análise para outros sujeitos organizacionais, incluindo professores, equipes pedagógicas, estudantes, famílias e gestores públicos das redes de ensino.

Por fim, conclui-se que o empreendedorismo, compreendido como prática social organizacional, apresenta potencial significativo para contribuir com o fortalecimento

institucional da escola pública, especialmente quando articulado à participação coletiva, à liderança relacional, ao planejamento estratégico e à inovação contextualizada. Mais do que propor modelos empresariais de administração, esta pesquisa defende a construção de práticas de gestão pública educacional comprometidas com democratização institucional, fortalecimento das capacidades organizacionais da escola pública e ampliação da capacidade do Estado de responder, de maneira ética, participativa e socialmente referenciada, aos desafios contemporâneos da educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. et al. Federalismo e políticas públicas educacionais no Brasil: entre a colaboração e as desigualdades territoriais. *Revista Brasileira de Ciência Política*, n. 37, e25890, 2022.

ALVES, Alinne Amunielle Silva et al. Empreendedorismo e políticas públicas de fomento à educação empreendedora no Brasil. *Revista Foco*, Curitiba, v. 16, n. 10, p. 1-18, 2023. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3253. Acesso em: 21 maio 2026.

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. O efeito das escolas no aprendizado dos alunos: um estudo com dados da Prova Brasil. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 18, n. 38, p. 7-29, 2007.

ASSIS, Bruno Sendra de; MARCONI, Nelson. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 881-922, 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/86024. Acesso em: 21 maio 2026.

BALL, S. J. *The micro-politics of the school: Towards a theory of school organization*. London: Methuen, 1987.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIESTA, G. *World-centered education: A view for the present*. New York: Routledge, 2022.

BISPO, M. S. *Estudos baseados em prática: conceitos, história e abordagens*. João Pessoa: Editora UFPB, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2023. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb. Acesso em: 20 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016.

BRYSON, J. M. et al. Public value governance: Moving towards power and network approaches. *Public Management Review*, v. 23, n. 3, p. 327-347, 2021.

CARVALHO, Agair Juliete Cavalcante et al. Educação empreendedora no ensino básico: identificando desafios a partir de uma análise bibliométrica e da revisão sistemática. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 1-28, 2022. Disponível em: https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/2136. Acesso em: 21 maio 2026.

CAVALCANTE, P. *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Ipea, 2021.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, M. (Org.). *A inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap, 2017.

COSTA, A. M. et al. Empreendedorismo: uma perspectiva crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. esp., p. 435-460, 2011.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUPPARI, Maria Helena. *Novos tempos e espaços para a gestão escolar: inteligência espiritual, liderança compartilhada, empreendedorismo e autoconhecimento*. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

CURIEL, Sandra Valéria Vichin et al. A gestão escolar com um viés para a administração, numa tendência empresarial empreendedora. *Revista Acadêmica da Lusofonia*, Lisboa, v. 1, n. 3, p. 1-16, 2024. Disponível em: https://revistas.lusofonia.pt/index.php/ral/article/view/112. Acesso em: 21 maio 2026.

DARDOT, P.; LAVAL, C. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOURADO, L. F. Estado, políticas e gestão da educação: tensões e perspectivas no contexto brasileiro. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 43, e254398, 2022.

EMMENDOERFER, M. L. *Empreendedorismo no setor público: perspectivas, tendências e desafios*. Brasília: Enap, 2021.

EMMENDOERFER, M. L. *Inovação e empreendedorismo no setor público*. Brasília: Enap, 2019.

FARIA, J. H. de. *Estudos organizacionais no Brasil*. Curitiba: Editora UFPR, 2012.

FRIGOTTO, G. O novo ensino médio e a profissionalização como empreendedorismo de si mesmo. *Revista Brasileira de Educação*, v. 26, e260112, 2021.

FRITZ, Marina et al. Criatividade e educação empreendedora: uma revisão bibliométrica. *Revista Vianna Sapiens*, Juiz de Fora, v. 13, n. 2, p. 1-20, 2022. Disponível em: https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/841. Acesso em: 21 maio 2026.

GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GHERARDI, Silvia. *How to conduct a practice-based study: problems and methods*. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINO, João Carlos; CARVALHO, Cynthia Paes; LOPES, Karina Carrasqueira. Gestão escolar e desempenho dos alunos: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021). *Pedagógica: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*, Chapecó, v. 24, p. 1-15, 2022. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/6617. Acesso em: 21 maio 2026.

GOBBI, Beatriz Christo et al. Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 198-220, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ensaio/a/4Yx5z8Gg7JjL7Qn8KQ7Yw6v/. Acesso em: 21 maio 2026.

GOMIDE, A. A. et al. Capacidades estatais e políticas públicas no Brasil: um balanço da literatura. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 1, p. 55-74, 2021.

GOUVEIA, A. B.; SOUZA, A. R. de. Gestão democrática na escola pública: avanços e desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE)*, v. 37, n. 2, p. 550-571, 2021.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

GUIMARÃES, Jairo; SANTOS, Ildamara Ferreira. Educação empreendedora: a prática docente estimulando a mente do estudante. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Niterói, v. 14, n. 2, p. 130-151, 2020. Disponível em: https://periodicos.uff.br/pca/article/view/41813. Acesso em: 21 maio 2026.

GUIMARÃES, Ueudison Alves et al. Uma gestão escolar democrática e voltada para a educação empreendedora. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, São Paulo, v. 4, n. 5, p. 1-17, 2023. Disponível em: https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3061. Acesso em: 21 maio 2026.

HARGREAVES, A.; O'CONNOR, M. T. *Profissionalismo colaborativo: quando ensinar junto significa aprender para todos*. Porto Alegre: Penso, 2021.

HYPOLITO, A. M. Gerencialismo e trabalho docente: novas formas de controle. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 51, e07890, 2021.

ISIDRO-FILHO, A. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. *Cadernos de Gestão Pública*, v. 27, p. 1-22, 2022.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, L. C. A escola como organização educacional: do modelo burocrático às ameaças do neo-gerencialismo. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 42, e245890, 2021.

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à justificação de uma gestão empresarializada. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 30, n. 4, p. 137-159, 2014.

LOPES, Valéria Neder; SILVA, Angelica da Fontoura Garcia; SILVA, Samira Fayes Kfouri. Práticas gestoras para a educação empreendedora na escola. *Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas*, Londrina, v. 25, n. 3, p. 475-482, 2024. Disponível em: https://revistaensinoeeducacao.pgsskroton.com.br/article/view/10876. Acesso em: 21 maio 2026.

LÜCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, C.; TEIXEIRA, R. Liderança escolar em contextos de vulnerabilidade social: práticas e desafios. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 53, e09876, 2023.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Institucionalização da mudança na administração

pública. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 779-802, 2003.

MAINARDES, J. A abordagem do ciclo de políticas e as pesquisas em educação: debates contemporâneos. *Revista de Educação PUC-Campinas*, v. 27, e226055, 2022.

MAZZUCATO, Mariana. *Missão economia: um guia para mudar o capitalismo*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2023.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

MOURA, Emerson de Oliveira; BISPO, Marcelo de Souza. Sociomaterialidade e estudos baseados em prática: explorando possibilidades para pesquisas em administração. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/VX4qj9k6d5JrD7w6K9nXf8x/. Acesso em: 21 maio 2026.

NASCIMENTO, Priscilla Oliveira; ANDRADE, Daniela Meirelles. Ação empreendedora na gestão escolar pública. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 14, n. 4, p. 1-16, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/12466. Acesso em: 21 maio 2026.

OLIVEIRA, A. M.; SILVA, J. R. Gestão escolar e mediação de conflitos: a micropolítica no cotidiano educacional. *Revista Brasileira de Educação*, v. 28, e280015, 2023.

OLIVEIRA, Cláudia; MARTINS, Silvana Neumann. Gestão escolar empreendedora e ensino inclusivo no Atendimento Educacional Especializado – AEE: o que emerge das narrativas autobiográficas? *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Málaga, v. 18, n. 2, p. 1-20, 2025. Disponível em: https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/9237. Acesso em: 21 maio 2026.

OLIVINDO, Celina Maria de Souza. *Farofa Social: a prática gourmet*. Parnaíba: Instituto Farofa Social, 2021.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, n. 9, p. 1435-1448, 2007.

OSBORNE, Stephen P. *Public service logic: creating value for public service users, citizens and society through public service delivery*. London: Routledge, 2021.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 1997.

PAULA, A. P. P. de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PINK, Sarah. *Doing sensory ethnography*. 2. ed. London: Sage Publications, 2015.

PIRES, Roberto Rocha C.; GOMIDE, Alexandre de Ávila. *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília, DF: Ipea, 2019. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9344. Acesso em: 21 maio 2026.

RIBEIRO, Artur Tavares Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary. Educação empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura e panorama de pesquisa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 10-41, 2020. Disponível em: https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1636. Acesso em: 21 maio 2026.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. A coprodução do bem público no contexto das redes interorganizacionais. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v. 55, n. 3, p. 580-597, 2021.

SANTOS, L. M.; AMÉRICO, B. L. A escola pública sob as lentes dos Estudos Organizacionais: limites e possibilidades. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 800-815, 2021.

SCHATZKI, T. R. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, 2001.

SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SERVA, M. et al. A racionalidade substantiva nos estudos organizacionais brasileiros: balanço e perspectivas. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 26, n. 3, e200156, 2022.

SILVA, Ivonaldo Vicente; SILVA, Márcia Terra; LIMA, Nilsa Duarte. Fatores preditivos de desempenho escolar em avaliações do SAEB: influência da gestão escolar. *Research, Society and Development*, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 10, p. 1-21, 2020. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9423. Acesso em: 21 maio 2026.

SOUZA, A. R. de. As condições de gestão das escolas públicas brasileiras no cenário pós-pandemia. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 38, e35400, 2022.

ST. PIERRE, E. A. Post qualitative inquiry, the refusal of method, and the risk of the new. *Qualitative Inquiry*, v. 27, n. 1, p. 3-9, 2021.

STAKE, Robert E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STRATI, Antonio. Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, London, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507607073023. Acesso em: 21 maio 2026.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2004.

UEMURA, Marise Regina Barbosa; VASCONCELLOS, Liliana; SILVA, Luiz Henrique. Educação empreendedora na educação básica: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 25, n. 65, p. 1-22, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/90234. Acesso em: 21 maio 2026.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Gestão Escolar Pública, Práticas Organizacionais e Empreendedorismo na Escola Pública

BLOCO 1 — PERFIL DO GESTOR E CONTEXTO INSTITUCIONAL
(Objetivo: compreender o perfil profissional do gestor e o contexto organizacional da escola pública.)

1. Há quanto tempo você atua na gestão escolar pública e desde quando exerce funções nesta escola?
2. Como ocorreu sua trajetória profissional até assumir a gestão escolar?
3. Quais são os principais desafios organizacionais e administrativos enfrentados pela escola atualmente?
4. Como você descreve a realidade institucional da escola em relação à planejamento, comunicação, participação e organização administrativa?

BLOCO 2 — PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO ESCOLAR
(Objetivo: identificar práticas organizacionais inovadoras desenvolvidas no contexto da gestão escolar pública.)

5. O que significa, para você, uma gestão escolar empreendedora?
6. Quais práticas, ações ou estratégias você considera inovadoras na gestão da escola?
7. Pode relatar alguma experiência em que foi necessário criar soluções para resolver dificuldades institucionais ou administrativas?
8. Como ocorre a organização e utilização dos recursos humanos, materiais e institucionais da escola?
9. A escola desenvolve parcerias com comunidade, instituições ou outros setores? Como essas articulações contribuem para a gestão escolar?

BLOCO 3 — PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CAPACIDADE INSTITUCIONAL
(Objetivo: compreender mecanismos de planejamento e fortalecimento organizacional da escola pública.)

10. Como ocorre o planejamento das ações institucionais da escola?
11. O planejamento escolar é acompanhado por metas, cronogramas ou instrumentos de monitoramento?
12. Existem dificuldades relacionadas à burocracia, organização administrativa ou continuidade das ações institucionais?
13. Quais estratégias são utilizadas para fortalecer a coordenação organizacional da escola?
14. Como a equipe escolar participa dos processos decisórios e organizacionais da gestão?

BLOCO 4 — INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO COLETIVA
(Objetivo: analisar práticas de inovação institucional e participação comunitária na gestão escolar pública.)

15. Como ocorre a participação da comunidade escolar nas ações e decisões institucionais?
16. Quais estratégias fortalecem o diálogo, a participação coletiva e a gestão democrática da escola?

17. A inovação organizacional facilita o envolvimento da comunidade escolar? De que forma?
18. Quais mudanças organizacionais implementadas pela gestão apresentaram resultados positivos para a escola?

BLOCO 5 — MONITORAMENTO, GESTÃO E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
(Objetivo: identificar ferramentas e práticas voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública.)

19. A escola utiliza instrumentos de acompanhamento, avaliação ou monitoramento institucional? Quais?
20. Como são organizadas as reuniões, fluxos administrativos e processos de comunicação institucional?
21. Quais ferramentas ou estratégias ajudam a melhorar a eficiência organizacional da escola?
22. Como a equipe reage diante de mudanças organizacionais ou implantação de novas práticas de gestão?

ENCERRAMENTO — SUBSÍDIOS PARA O PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)
(Objetivo: produzir subsídios para construção e aperfeiçoamento do GOIGE.)

23. Quais são os maiores obstáculos para fortalecimento da gestão escolar pública atualmente?
24. Na sua percepção, quais ferramentas ou orientações poderiam auxiliar gestores escolares na organização administrativa e fortalecimento institucional da escola pública?
25. O que um Guia Organizacional voltado à gestão escolar pública precisa conter para ser realmente útil e aplicável na realidade das escolas públicas?

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA

GOIGE
Guia Organizacional InovaGestão Escolar

GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

Tecnologia Organizacional Aplicada ao Fortalecimento da Gestão Escolar Pública e à Inovação Institucional

GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

Relatório técnico apresentado pela mestranda ARETHUSA DANTAS PEREIRA ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), sob orientação da Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Título da dissertação: EMPREENDEDORISMO COMO PRÁTICA SOCIAL NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO EDUCACIONAL.

Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 05

Público-alvo da proposta 07

Descrição da situação-problema 11

Objetivos da proposta de intervenção 13

Diagnóstico e análise 17

Proposta de intervenção 19

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 21

Referências 23

Protocolo de recebimento 39

RESUMO

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) constitui um Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido no âmbito do PROFIAP com a finalidade de apoiar a implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública. Fundamentado na Administração Pública, nos Estudos Organizacionais, nas teorias da prática e na inovação institucional, o produto organiza estratégias de diagnóstico, planejamento, participação comunitária, monitoramento e fortalecimento organizacional em etapas operacionais aplicáveis à realidade das escolas públicas.

O GOIGE apresenta caráter prático, replicável e escalável, priorizando soluções organizacionais de baixo custo, adaptáveis a diferentes contextos educacionais e voltadas ao fortalecimento das capacidades institucionais da gestão escolar pública.

Palavras-chave: gestão escolar pública; empreendedorismo; inovação institucional; Administração Pública; práticas organizacionais; Produto Técnico-Tecnológico.



O GOIGE transforma práticas administrativas em soluções inovadoras e aplicáveis para o fortalecimento da gestão escolar pública.

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi desenvolvido como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, com a finalidade de apoiar gestores educacionais na implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da capacidade administrativa das escolas públicas.

Sua construção fundamenta-se na compreensão de que o empreendedorismo, na Administração Pública educacional, constitui prática social organizacional produzida nas relações institucionais da escola pública. Gherardi (2019) compreende as práticas organizacionais como construções cotidianas produzidas entre sujeitos, materialidades e processos institucionais. Moura e Bispo (2019) destacam que organizações públicas são atravessadas por relações sociomateriais que estruturam práticas administrativas e organizacionais.

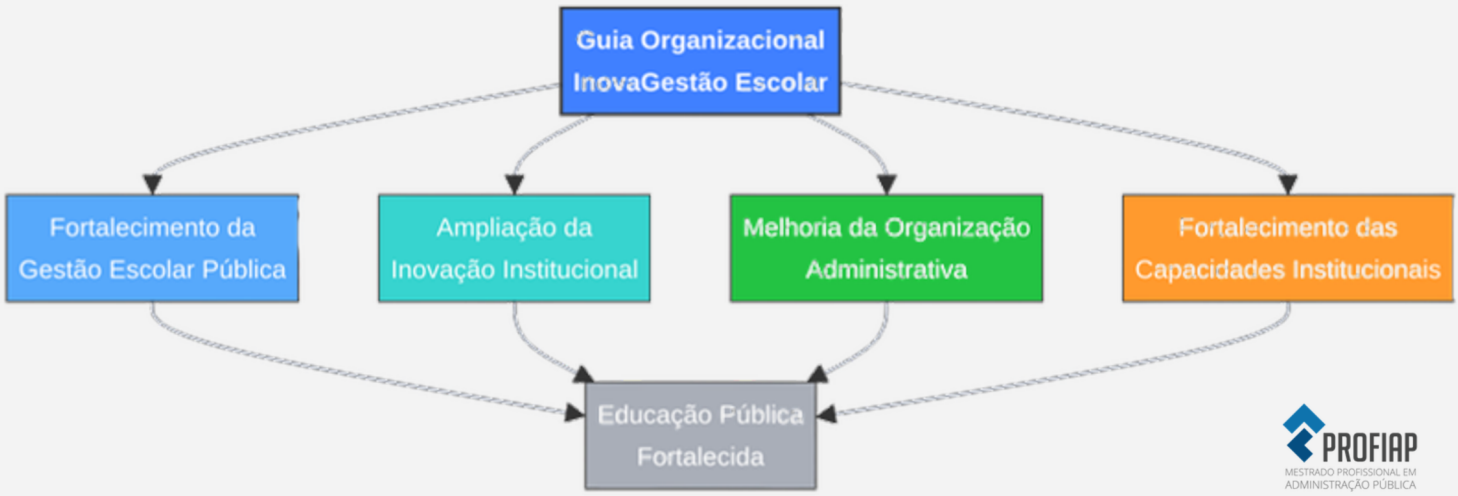
Os resultados da investigação evidenciaram que planejamento estratégico, liderança colaborativa, reorganização administrativa e participação comunitária contribuem para o fortalecimento institucional da escola pública. Freire (1996) ressalta a importância do diálogo, da participação coletiva e da construção compartilhada das decisões institucionais, princípios incorporados ao GOIGE.

O produto também reforça a relevância dos Produtos Técnico-Tecnológicos na Administração Pública. Olivindo (2021) destaca que os PTTs possibilitam transformar conhecimento científico em soluções aplicadas às organizações públicas. Nessa direção, o GOIGE foi estruturado como ferramenta organizacional de baixo custo operacional, elevada aplicabilidade e potencial de replicabilidade em diferentes redes públicas de ensino.

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar configura-se, portanto, como instrumento técnico voltado ao fortalecimento da gestão escolar pública, contribuindo para a ampliação da inovação institucional, melhoria da organização administrativa e fortalecimento das capacidades institucionais da educação pública.

Abaixo é possível conhecer por meio da Estrutura do Fluxo. O Núcleo Central: Guia Organizacional InovaGestão Escolar.

- **Eixos de Atuação:**
  - Fortalecimento da Gestão Escolar Pública.
  - Ampliação da Inovação Institucional.
  - Melhoria da Organização Administrativa.
  - Fortalecimento das Capacidades Institucionais.
  - Resultado Final: Educação Pública Fortalecida.



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONTEXTO

O Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi desenvolvido a partir de uma pesquisa realizada em uma escola pública do município de Parnaíba, Piauí. A investigação evidenciou que a gestão escolar enfrenta desafios relacionados à burocracia, limitações de recursos, dificuldades organizacionais e necessidade de fortalecer planejamento, participação comunitária e inovação institucional.

Os resultados mostraram que práticas como liderança colaborativa, organização administrativa, planejamento estratégico e integração entre escola e comunidade contribuem para o fortalecimento da gestão escolar pública.

Entretanto, muitas dessas práticas ainda ocorrem de forma pouco sistematizada nas escolas.

Diante desse cenário, o GOIGE foi criado como ferramenta prática de apoio à gestão escolar pública, oferecendo orientações, instrumentos organizacionais e estratégias aplicáveis ao cotidiano da escola.

O produto prioriza soluções simples, adaptáveis, de baixo custo operacional e com potencial de replicação em diferentes contextos educacionais.

> Fortalecer a gestão escolar pública exige transformar práticas administrativas em soluções organizacionais inovadoras e aplicáveis à realidade da educação pública.



Objetivo do Produto

O GOIGE foi desenvolvido para apoiar gestores escolares na implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, inovação organizacional e melhoria da gestão escolar pública. O produto organiza estratégias práticas e aplicáveis à realidade da Administração Pública educacional.

Justificativa do Produto

A pesquisa evidenciou que muitas práticas de gestão escolar ocorrem de forma intuitiva e pouco sistematizada. Diante disso, o GOIGE foi criado para transformar resultados científicos em ferramenta organizacional prática, contribuindo para fortalecimento da gestão pública educacional.

Aplicação do Produto

O produto pode ser aplicado por gestores escolares, coordenadores pedagógicos e secretarias de educação. Sua utilização envolve diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, implementação de práticas empreendedoras e monitoramento institucional.

Aderência à Linha de Pesquisa do PROFIAP

O GOIGE apresenta aderência à linha Administração Pública e Organizações ao abordar gestão organizacional, inovação institucional, capacidades administrativas e fortalecimento da gestão pública educacional.

Garantia de Replicabilidade

O produto foi estruturado com ferramentas simples, linguagem acessível e baixo custo operacional, permitindo adaptação a diferentes contextos escolares e redes públicas de ensino.

Potencial de Inovação

O caráter inovador do GOIGE está na articulação entre Administração Pública, Estudos Organizacionais e empreendedorismo como prática social, transformando evidências científicas em tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública.

O GOIGE contribui para a Administração Pública ao fortalecer capacidades institucionais da gestão escolar, melhorar processos organizacionais e apoiar práticas inovadoras na educação pública.

Para a sociedade, o produto favorece escolas mais organizadas, participativas e eficientes, ampliando a qualidade da gestão educacional e fortalecendo o papel social da escola pública.

PÚBLICO

O público-alvo do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) é composto por gestores escolares, coordenadores pedagógicos, equipes administrativas, professores com funções de liderança e profissionais vinculados à gestão da educação pública.

O produto também pode ser utilizado por secretarias municipais e estaduais de educação, programas de formação continuada e instituições interessadas no fortalecimento da gestão escolar pública.

NO BRASIL

O público-alvo potencial do GOIGE no Brasil ultrapassa 2,5 milhões de profissionais da educação pública, considerando aproximadamente:

- 163 mil gestores escolares;
- 2,4 milhões de professores;
- além de coordenadores pedagógicos e equipes administrativas das mais de 179 mil escolas de educação básica do país.

Sua estrutura foi desenvolvida para atender escolas públicas que enfrentam desafios organizacionais, limitações estruturais e necessidade de melhoria dos processos administrativos e institucionais.

NO NORDESTE

Considerando a proporção do Nordeste no Censo Escolar brasileiro, estima-se que o público-alvo potencial do GOIGE na região ultrapasse 700 mil profissionais da educação pública, incluindo:

- aproximadamente 45 mil gestores escolares;
- mais de 650 mil professores da educação básica;
- além de coordenadores pedagógicos e equipes administrativas das redes municipais e estaduais de ensino.

O Nordeste concentra uma das maiores redes públicas educacionais do país, o que amplia significativamente o potencial de aplicação, replicabilidade e impacto institucional do Produto Técnico-Tecnológico na Administração Pública educacional regional.

DADOS

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

179 mil escolas de educação básica

2,5 milhões de profissionais da educação pública no Brasil

Nordeste brasileiro concentra cerca de 34% das matrículas da educação básica pública do país

METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo da implantação

Implantar práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública, melhoria organizacional e inovação institucional.

ETAPA 1
REALIZAR O DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

- **O que fazer**

Identificar problemas, dificuldades organizacionais e potencialidades da escola.

- **Como fazer**
  - observar a rotina escolar;
  - analisar documentos da escola;
  - ouvir gestores, professores e equipe administrativa;
  - identificar problemas prioritários.
- **Ferramentas**
  - matriz FOFA;
  - checklist organizacional;
  - análise documental;
  - escuta institucional.
- **Resultado esperado**
  - Mapeamento da realidade organizacional da escola.

ETAPA 2
MOBILIZAR A EQUIPE ESCOLAR

- **O que fazer**
  - Apresentar o GOIGE e envolver a equipe no processo.
- **Como fazer**
  - realizar reunião de apresentação;
  - definir responsáveis;
  - organizar grupo de acompanhamento;
  - construir metas coletivas.
- **Ferramentas**
  - **reuniões participativas;**
  - **rodas de conversa;**
  - **cronograma institucional.**
- **Resultado esperado**
  - Equipe mobilizada e comprometida com a implantação.

ETAPA 3
ORGANIZAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- **O que fazer**
  - Definir ações, metas e prioridades da gestão escolar.
- **Como fazer**
  - elaborar plano de ação;
  - definir cronogramas;
  - estabelecer responsáveis;
  - criar indicadores de acompanhamento.
- **Ferramentas**
  - plano estratégico;
  - cronograma;
  - mapa de responsabilidades.
- **Resultado esperado**
  - Planejamento institucional organizado e monitorável.



METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo da implantação

Implantar práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento da gestão escolar pública, melhoria organizacional e inovação institucional.

ETAPA 4
IMPLEMENTAR AS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS

- **O que fazer**
  - Executar ações voltadas à melhoria da gestão escolar.
- **Como fazer**
  - reorganizar fluxos administrativos;
  - melhorar comunicação institucional;
  - fortalecer reuniões organizacionais;
  - integrar escola e comunidade.
- **Ferramentas**
  - checklist de gestão;
  - formulários de acompanhamento;
  - reuniões periódicas.
- **Resultado esperado**
  - Melhoria da organização institucional da escola.

ETAPA 5
MONITORAR AS AÇÕES

- **O que fazer**
  - Acompanhar resultados e corrigir falhas organizacionais.
- **Como fazer**
  - realizar reuniões avaliativas;
  - acompanhar metas;
  - registrar dificuldades;
  - atualizar indicadores.
- **Ferramentas**
  - ficha de monitoramento;
  - relatório institucional;
  - painel de acompanhamento.
- **Resultado esperado**
  - Controle e melhoria contínua das ações implantadas.

- **ETAPA 6**
- **INSTITUCIONALIZAR AS PRÁTICAS**

- **O que fazer**
  - Garantir continuidade das ações na escola.
- **Como fazer**
  - registrar procedimentos;
  - integrar ações ao planejamento anual;
  - compartilhar responsabilidades;
  - fortalecer cultura organizacional.
- **Ferramentas**
  - atas;
  - documentos institucionais;
  - relatórios organizacionais.
- **Resultado esperado**
  - Sustentabilidade das práticas empreendedoras na gestão escolar.



TEMPO MÉDIO DE IMPLEMENTAÇÃO GOIGE - PTT

Etapa	Tempo estimado
Diagnóstico	15 dias
Mobilização	7 dias
Planejamento	15 dias
Implantação	60 dias
Monitoramento	Contínuo
Institucionalização	30 dias

RESULTADO FINAL ESPERADO

Fortalecimento da gestão escolar pública por meio de práticas organizacionais inovadoras, melhoria da capacidade administrativa e fortalecimento institucional da escola pública.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão escolar pública brasileira enfrenta desafios estruturais relacionados à elevada burocratização administrativa, limitações orçamentárias, fragilidades nos processos organizacionais, sobrecarga funcional das equipes gestoras e necessidade crescente de fortalecimento das capacidades institucionais das escolas públicas.

Em um cenário marcado por demandas educacionais complexas, pressão por resultados, necessidade de melhoria dos indicadores de desempenho e ampliação das exigências da Administração Pública contemporânea, muitas instituições escolares ainda operam com práticas administrativas pouco sistematizadas e reduzido suporte técnico-organizacional.

Dados do Censo Escolar da Educação Básica 2024 indicam que o Brasil possui mais de 179 mil escolas de educação básica e um público superior a 2,5 milhões de profissionais da educação, evidenciando a dimensão estratégica da gestão escolar para o funcionamento das políticas públicas educacionais.

Apesar dessa relevância institucional, grande parte das escolas públicas ainda enfrenta dificuldades relacionadas ao planejamento estratégico, monitoramento institucional, organização de processos administrativos, integração comunitária e continuidade das ações organizacionais.

A investigação realizada demonstrou que práticas associadas à liderança colaborativa, reorganização administrativa, planejamento por metas, fortalecimento da comunicação institucional e participação comunitária contribuem significativamente para ampliação da eficiência organizacional e fortalecimento institucional da escola pública.

Entretanto, também foi identificado que essas práticas frequentemente ocorrem de forma intuitiva, dispersa e dependente da experiência individual dos gestores, reduzindo sua sustentabilidade, capacidade de replicação e potencial de institucionalização.

Sob a perspectiva da Administração Pública, esse cenário evidencia lacunas relacionadas à capacidade organizacional das escolas públicas, especialmente no que se refere à gestão estratégica, inovação institucional e desenvolvimento de mecanismos permanentes de coordenação administrativa.

Moura e Bispo (2019) destacam que organizações públicas são constituídas por práticas sociomateriais produzidas nas relações entre sujeitos, instrumentos administrativos, documentos e rotinas organizacionais, reforçando a necessidade de fortalecimento dos processos institucionais da gestão escolar pública.

Além das implicações organizacionais, a ausência de ferramentas estruturadas de gestão impacta diretamente a capacidade da escola de responder às demandas sociais, pedagógicas e administrativas do território em que está inserida.

Nesse contexto, práticas empreendedoras passam a ser compreendidas não como lógica mercadológica, mas como capacidade institucional de reorganizar processos, construir soluções adaptativas e fortalecer a gestão pública educacional diante de contextos complexos e restritivos.

Diante desse cenário, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um Produto Técnico-Tecnológico capaz de transformar evidências científicas em tecnologia organizacional aplicada à realidade das escolas públicas.

Assim, o Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) foi concebido como ferramenta estratégica voltada ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da capacidade administrativa da gestão escolar pública, apresentando potencial de replicabilidade, escalabilidade e aplicação em diferentes redes públicas de ensino.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral do produto consiste em desenvolver um guia organizacional voltado à implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar pública, contribuindo para o fortalecimento institucional, para a inovação organizacional e para ampliação da capacidade adaptativa da escola pública diante dos desafios contemporâneos da gestão educacional.

O produto busca sistematizar práticas empreendedoras aplicáveis à gestão escolar pública

1. Planejamento estratégico escolar com definição de metas, cronogramas e acompanhamento institucional.
2. Reorganização dos fluxos administrativos para melhoria da comunicação e da coordenação organizacional.
3. Fortalecimento da liderança colaborativa e da participação da equipe escolar nos processos decisórios.
4. Ampliação da integração entre escola e comunidade por meio de práticas participativas e articulação territorial.
5. Implantação de instrumentos de monitoramento e avaliação contínua das ações da gestão escolar pública.



KIT OPERACIONAL DO GOIGE

Composto por:

1. **Diagnóstico institucional**
2. **Matriz FOFA**
3. **Plano de ação**
4. **Checklist de gestão**
5. **Cronograma institucional**
6. **Ficha de monitoramento**
7. **Indicadores organizacionais**
8. **Modelo de reunião**
9. **Painel de acompanhamento**
10. **Relatório de avaliação**



1. **Diagnóstico Organizacional**
   a. Ferramenta: Matriz FOFA
   b. Utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da escola.



2. **Matriz FOFA**
   a. Ferramenta: Quadro Analítico Organizacional
   b. Auxilia na leitura estratégica da realidade institucional da escola.

3. **Plano de Ação Organizacional**
   a. Ferramenta: Plano Estratégico Simplificado
   b. Organiza metas, ações, responsáveis, prazos e indicadores.



4. **Checklist Semanal da Gestão**
   a. Ferramenta: Lista de Verificação Administrativa
   b. Controla atividades e demandas da rotina escolar.

KIT OPERACIONAL DO GOIGE

Composto por:

1. **Diagnóstico institucional**
2. **Matriz FOFA**
3. **Plano de ação**
4. **Checklist de gestão**
5. **Cronograma institucional**
6. **Ficha de monitoramento**
7. **Indicadores organizacionais**
8. **Modelo de reunião**
9. **Painel de acompanhamento**
10. **Relatório de avaliação**

5. **Cronograma Institucional do GOIGE**
   a. Ferramenta: Cronograma Operacional
   b. Organiza etapas, tempo de execução e acompanhamento das ações.
6. **Ficha de Monitoramento**
   a. Ferramenta: Relatório de Acompanhamento
   b. Registra resultados, dificuldades e ajustes institucionais.
7. **Indicadores Organizacionais**
   a. Ferramenta: Painel de Indicadores
   b. Monitora desempenho, participação e fortalecimento institucional.
8. **Modelo de Reunião Organizacional**
   a. Ferramenta: Ata Estruturada de Reunião
   b. Padroniza decisões e encaminhamentos da equipe gestora.
9. **Painel de Acompanhamento das Ações**
   a. Ferramenta: Dashboard Organizacional
   b. Permite visualizar andamento das ações e metas institucionais.
10. **Relatório de Avaliação do GOIGE**
    a. Ferramenta: Relatório Técnico de Avaliação
    b. Analisa impactos e resultados da implantação do produto.

O GOIGE é uma tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, desenvolvida para fortalecer capacidades institucionais, organizar práticas administrativas e implantar soluções empreendedoras, inovadoras e replicáveis na Administração Pública educacional.

“A comunidade escolar é um ambiente educacional onde diferentes atores se conectam para garantir o direito à educação... um espaço vivo, dinâmico, colaborativo”.

“As práticas inovadoras que eu implantei... foi um cronograma das atividades escolares oriundo do plano de ação”



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A construção do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) fundamenta-se nos resultados da investigação realizada no contexto da gestão escolar pública, a qual evidenciou desafios relacionados à burocratização administrativa, limitações organizacionais, fragilidades no planejamento institucional e necessidade de fortalecimento das capacidades de gestão da escola pública.

Dados do Censo Escolar 2024 indicam que o Brasil possui mais de 179 mil escolas de educação básica e um público superior a 2,5 milhões de profissionais da educação, demonstrando a relevância estratégica de soluções organizacionais voltadas à Administração Pública educacional. A análise empírica revelou que práticas relacionadas à liderança colaborativa, planejamento estratégico, reorganização administrativa e participação comunitária contribuem significativamente para o fortalecimento institucional da escola pública.

Entretanto, observou-se que muitas dessas práticas ainda ocorrem de forma intuitiva e pouco sistematizada nas instituições escolares. Nesse contexto, o GOIGE foi concebido como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, estruturando ferramentas práticas voltadas ao planejamento, monitoramento institucional, organização administrativa e inovação organizacional. Sua estrutura apresenta baixo custo operacional, potencial de replicabilidade, flexibilidade metodológica e aplicabilidade em diferentes redes públicas de ensino, fortalecendo sua aderência à linha Administração Pública e Organizações do PROFIAP.

O diagnóstico e a análise organizacional perceberam que muitas práticas de gestão escolar pública ocorrem de forma intuitiva, pouco sistematizada e dependente da experiência individual dos gestores.

Diante disso, identificou-se a necessidade de uma tecnologia organizacional capaz de fortalecer o planejamento, a inovação e as capacidades institucionais da gestão escolar pública.



O GOIGE fundamenta sua relevância na dimensão da educação pública brasileira, que atualmente possui mais de 179 mil escolas de educação básica e cerca de 2,5 milhões de profissionais da educação, segundo dados do INEP (2024).

Além disso, mais de 80% das matrículas da educação básica pertencem à rede pública, evidenciando a necessidade de fortalecimento das capacidades de gestão escolar.

No Nordeste brasileiro, a elevada concentração de escolas públicas e os desafios relacionados à organização administrativa reforçam a importância de tecnologias organizacionais aplicadas à gestão educacional.

Nesse contexto, o GOIGE apresenta potencial de replicabilidade, baixo custo operacional e aplicabilidade prática para apoiar processos de planejamento, monitoramento e inovação na Administração Pública escolar.

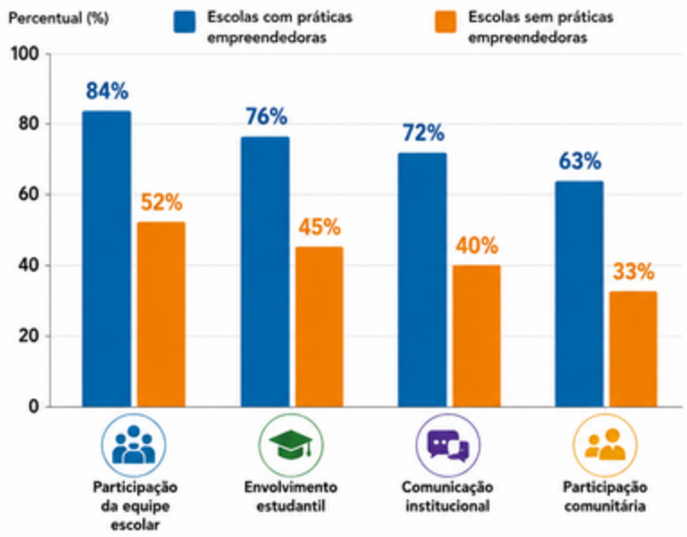
Segundo o Ministério da Educação (MEC) e o INEP, o Brasil possui atualmente mais de 179 mil escolas de educação básica e cerca de 47,1 milhões de matrículas na educação básica pública e privada, demonstrando a dimensão estratégica da gestão escolar para as políticas públicas educacionais brasileiras.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), principal indicador de qualidade da educação pública nacional, que apontou avanços ainda insuficientes nos resultados da educação básica, especialmente no ensino médio da rede pública, evidenciando a necessidade de fortalecimento da gestão escolar, planejamento institucional e inovação organizacional nas escolas públicas brasileiras.

Em síntese, o GOIGE contribui para fortalecer a gestão das organizações públicas educacionais por meio de práticas organizacionais, planejamento estratégico e inovação aplicada à gestão escolar pública.

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO E ENGAJAMENTO ESCOLAR

Comparação entre escolas que adotam práticas empreendedoras e escolas que não adotam



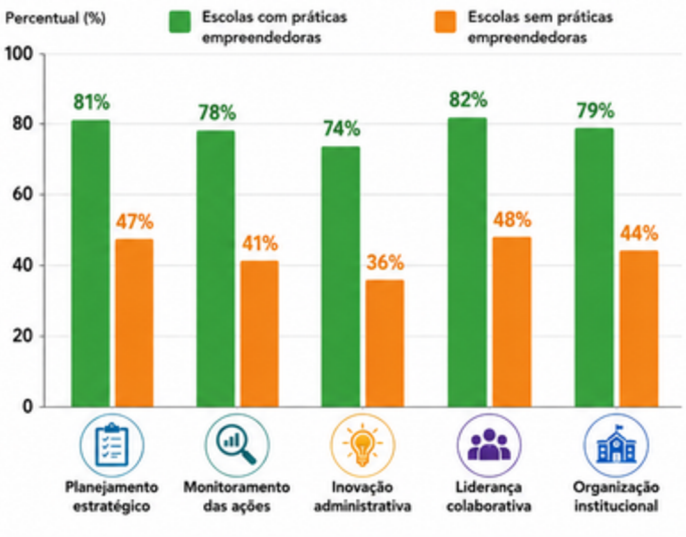
Escolas que adotam práticas empreendedoras apresentam maior participação da equipe, envolvimento estudantil, comunicação institucional e participação comunitária, fortalecendo o clima escolar e o engajamento coletivo.

Fonte: Adaptado de: SEBRAE. Educação Empreendedora: impacto nas escolas e comunidades. Relatório 2023; UNESCO. Empreendedorismo na Educação Básica: evidências e práticas. Brasília, 2022; OCDE. Educação 2030: Inovação e Competências para o Século XXI. 2021.

Representação comparativa baseada na literatura e nos achados organizacionais da pesquisa.

GRÁFICO 2 – ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DA GESTÃO

Comparação entre escolas que adotam práticas empreendedoras e escolas que não adotam



Escolas com práticas empreendedoras apresentam melhor desempenho em planejamento, monitoramento, inovação, liderança colaborativa e organização institucional, demonstrando maior eficiência na gestão escolar.

Fonte: Adaptado de: SEBRAE. Educação Empreendedora: impacto nas escolas e comunidades. Relatório 2023; UNESCO. Empreendedorismo na Educação Básica: evidências e práticas. Brasília, 2022; OCDE. Educação 2030: Inovação e Competências para o Século XXI. 2021.

Representação comparativa baseada na literatura e nos achados organizacionais da pesquisa.

Conclusão: A adoção de práticas empreendedoras nas escolas contribui significativamente para o aumento da participação, melhoria da organização e fortalecimento da gestão escolar pública.



Implantação de práticas empreendedoras e inovadoras voltadas à melhoria da participação coletiva, liderança colaborativa e eficiência organizacional da escola pública.

Fortalecimento das capacidades institucionais da gestão escolar pública por meio de planejamento estratégico, organização administrativa e monitoramento das ações institucionais.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção consiste na implantação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) como tecnologia organizacional aplicada à gestão escolar pública, visando fortalecer capacidades institucionais, melhorar processos administrativos e estimular práticas empreendedoras no contexto da Administração Pública educacional.

A intervenção será desenvolvida por meio de etapas operacionais integradas que envolvem diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, reorganização administrativa, monitoramento institucional e fortalecimento da participação comunitária. O produto propõe utilização de ferramentas simples e aplicáveis à realidade das escolas públicas, priorizando soluções de baixo custo operacional e elevada capacidade de replicabilidade.

A implementação do GOIGE busca contribuir para melhoria da coordenação organizacional da escola pública, fortalecimento da liderança colaborativa, ampliação da inovação institucional e desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes, participativas e sustentáveis no contexto educacional público.

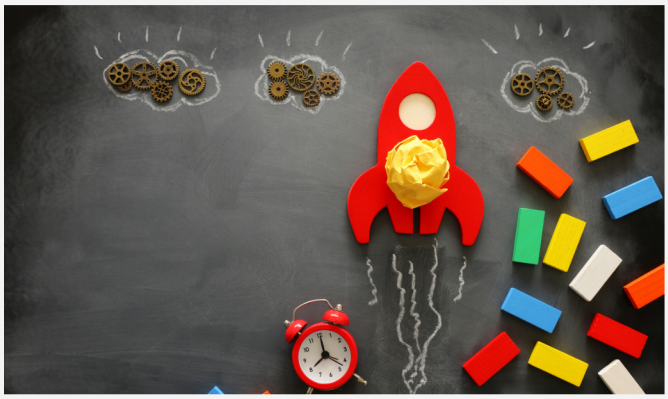
Uma diretora pode replicar a intervenção aplicando o diagnóstico organizacional da escola, identificando problemas prioritários e organizando ações estratégicas com apoio do GOIGE.

Em seguida, deve mobilizar a equipe escolar, implantar práticas de planejamento, monitoramento e participação coletiva. O acompanhamento contínuo das ações permite fortalecer a gestão escolar pública e garantir sustentabilidade das práticas organizacionais implantadas.

O GOIGE

O GOIGE é um guia prático criado para ajudar diretores e equipes escolares a organizarem melhor a escola pública. Ele ensina, de forma simples, como planejar ações, melhorar a comunicação, fortalecer a participação da comunidade, acompanhar resultados e criar soluções inovadoras para os desafios da gestão escolar.

Seu objetivo é tornar a gestão mais organizada, eficiente, participativa e preparada para enfrentar os problemas do cotidiano da educação pública.



MODO DE APLICAR

O GESTOR deve ser aplicado em etapas simples e organizadas. Inicialmente, a escola realiza um diagnóstico institucional para identificar problemas e necessidades da gestão.

Em seguida, a equipe gestora organiza um plano de ação com metas, responsáveis e cronograma de execução.

Após a implantação das práticas empreendedoras, a escola acompanha os resultados por meio de monitoramento contínuo, reuniões organizacionais e avaliação das ações desenvolvidas.

IDH

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) continua sendo um dos principais indicadores de desempenho da educação pública brasileira, reforçando a necessidade de fortalecimento da gestão escolar e melhoria dos processos organizacionais das escolas públicas.

Fonte: INEP – IDEB 2023

Mais de 80% das matrículas da educação básica brasileira estão concentradas na rede pública de ensino, demonstrando a relevância estratégica de soluções organizacionais voltadas à Administração Pública educacional.

Fonte: INEP – Censo Escolar 2024

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

ARETHUSA DANTAS PEREIRA

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), especialista em Docência do Ensino Superior e graduada em Pedagogia.

Atualmente é pedagoga na UFDPar e professora universitária no curso de Pedagogia, com experiência em gestão escolar, formação docente e desenvolvimento de projetos educacionais. Desenvolve pesquisas voltadas à gestão pública, práticas empreendedoras na escola pública e inovação na educação.

DRA. CELINA MARIA DE SOUZA OLIVINDO

Celina Olivindo é mulher indígena, feminista, ativista social, professora universitária, pesquisadora e empreendedora social. Doutora em Administração, atua na Universidade Federal do Delta do Parnaíba, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão universitária. Sua trajetória acadêmica e profissional é marcada pelo compromisso com a transformação social, o fortalecimento dos territórios, a educação empreendedora, a inclusão produtiva e o desenvolvimento sustentável. Integra o Ecossistema Local de Inovação Aberta (ELIA), em articulação com o território de Parnaíba e comunidades locais, contribuindo para ações de inovação, empreendedorismo e desenvolvimento regional. Coordena projetos e iniciativas voltados à gestão, inovação, empreendedorismo, educação financeira e tecnologias sociais, articulando universidade e comunidade em práticas comprometidas com justiça social, diversidade e emancipação coletiva.

Implantação
De agosto de 2025 a Fevereiro de 2026



Fortalecer a gestão escolar pública é transformar organização, participação e inovação em caminhos reais para uma educação pública mais eficiente, humana e sustentável.

RESULTADOS ESPERADOS DO GOIGE

Os resultados esperados do GOIGE envolvem o fortalecimento institucional da gestão escolar pública por meio da melhoria da organização administrativa, planejamento estratégico, participação coletiva e inovação organizacional. Espera-se também ampliar a eficiência da gestão escolar, reduzir improvisações institucionais e fortalecer capacidades organizacionais das escolas públicas.

A implementação

A implementação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE) apresenta potencial para contribuir significativamente com o fortalecimento da gestão escolar pública, especialmente no que se refere à organização institucional, melhoria dos processos administrativos e ampliação das capacidades de gestão das escolas públicas.

O PTT GOIGE PODE CONTRIBUIR

Espera-se, ainda, que o produto contribua para fortalecimento da capacidade adaptativa das escolas públicas diante dos desafios contemporâneos da educação, favorecendo maior eficiência organizacional, melhoria da coordenação institucional e ampliação das capacidades de inovação da gestão escolar pública.

CHECKLIST DE RESULTADOS ESPERADOS DO GOIGE

- Melhoria da organização administrativa da escola
- Fortalecimento do planejamento estratégico institucional
- Redução de improvisações na gestão escolar
- Ampliação da participação da equipe escolar
- Fortalecimento da liderança colaborativa
- Melhoria da comunicação institucional
- Ampliação da participação comunitária
- Implantação de ferramentas de monitoramento institucional
- Maior organização dos fluxos administrativos
- Fortalecimento das capacidades institucionais da escola pública
- Desenvolvimento de práticas inovadoras na gestão escolar
- Melhoria da coordenação organizacional da escola
- Fortalecimento da cultura organizacional institucional
- Maior eficiência na gestão escolar pública
- Sustentabilidade das práticas implantadas.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Censo Escolar da Educação Básica 2024. Brasília: INEP/MEC, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-escolar/mec-e-inep-contextualizam-resultados-do-censo-escolar-2024. Acesso em: 27 maio 2026.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Sinopse Estatística da Educação Básica 2024. Brasília: INEP/MEC, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica. Acesso em: 27 maio 2026.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 67. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

GHERARDI, Silvia. How to conduct a practice-based study: problems and methods. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

MOURA, Emerson de Oliveira; BISPO, Marcelo de Souza. Organizações, práticas e sociomaterialidade: contribuições para os estudos organizacionais. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Niterói, v. 13, n. 4, p. 1-15, 2019.

OLIVINDO, Celina Maria de Souza. Produtos Técnico-Tecnológicos e inovação aplicada na Administração Pública. Parnaíba: UFDPar, 2021.

OSBORNE, Stephen P. Public service logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. London: Routledge, 2021.

APÊNDICE A — MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL
MATRIZ FOFA PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

Objetivo

Identificar fatores internos e externos que influenciam o funcionamento organizacional da escola pública, subsidiando o planejamento estratégico, a tomada de decisão e a implantação de práticas empreendedoras na gestão escolar.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

A Matriz FOFA deve ser aplicada pela equipe gestora da escola, preferencialmente com participação de coordenadores pedagógicos, professores, equipe administrativa e representantes da comunidade escolar.

A ferramenta permite analisar:

- fatores internos positivos;
- fatores internos negativos;
- fatores externos favoráveis;
- fatores externos desfavoráveis.

Seu preenchimento deve considerar a realidade institucional da escola, observando aspectos administrativos, organizacionais, pedagógicos e relacionais.

MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL
AMBIENTE INTERNO
FORÇAS
FRAQUEZAS
Quais práticas fortalecem a gestão da escola?
Quais dificuldades organizacionais precisam ser melhoradas?

AMBIENTE EXTERNO
OPORTUNIDADES
AMEAÇAS
Quais fatores externos podem contribuir para melhoria da escola?
Quais fatores externos dificultam o funcionamento institucional?





MATRIZ FOFA INSTITUCIONAL

AMBIENTE INTERNO
- FORÇAS
- FRAQUEZAS

Quais práticas fortalecem a gestão da escola?
Quais dificuldades organizacionais precisam ser melhoradas?

AMBIENTE EXTERNO
- OPORTUNIDADES
- AMEAÇAS

Quais fatores externos podem contribuir para melhoria da escola?
Quais fatores externos dificultam o funcionamento institucional?

EXEMPLOS DE PREENCHIMENTO
- FORÇAS
- Liderança colaborativa
- Participação da equipe escolar
- Boa relação com a comunidade

FRAQUEZAS
- Falhas de comunicação institucional
- Sobrecarga administrativa
- Ausência de monitoramento contínuo

OPORTUNIDADES
- Parcerias institucionais
- Formação continuada
- Apoio da comunidade escolar

AMEAÇAS
- Escassez de recursos
- Vulnerabilidade social
- Rotatividade de profissionais

RESULTADO ESPERADO
A utilização da Matriz FOFA Institucional permitirá:
- melhor compreensão da realidade organizacional da escola;
- identificação de prioridades institucionais;
- fortalecimento do planejamento estratégico;
- melhoria da tomada de decisão;
- apoio à implantação das práticas organizacionais do GOIGE.

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO
- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Professores
- Conselho escolar
- Comunidade escolar

Data da aplicação: _____/_____/_____

APÊNDICE B — PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO
PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DO GOIGE

Objetivo

Organizar metas, ações institucionais, responsáveis, prazos e indicadores voltados ao fortalecimento da gestão escolar pública e à implantação das práticas organizacionais do GOIGE.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Plano de Ação Estratégico deve ser elaborado pela equipe gestora da escola após realização do diagnóstico organizacional. O instrumento auxilia na definição de prioridades institucionais, acompanhamento das ações e monitoramento dos resultados organizacionais.

Sua utilização contribui para:

- melhoria do planejamento institucional;
- fortalecimento da coordenação administrativa;
- definição de responsabilidades;
- acompanhamento das metas;
- fortalecimento da gestão escolar pública.

QUADRO DO PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Problema identificadoMetaAção estratégicaResponsávelPrazoIndicador de resultado



APÊNDICE B — PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO
PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PARA IMPLANTAÇÃO DO GOIGE

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Problema identificado	Meta	Ação estratégica	Responsável	Prazo	Indicador de resultado
Falhas de comunicação institucional	Melhorar fluxo de comunicação da escola	Implantar cronograma institucional e reuniões periódicas	Direção escolar	30 dias	Redução de falhas comunicacionais
Baixa participação da comunidade	Ampliar participação comunitária	Realizar reuniões abertas e escuta institucional	Coordenação pedagógica	60 dias	Número de participantes nas ações
Falta de monitoramento das ações	Fortalecer acompanhamento institucional	Implantar painel de indicadores organizacionais	Equipe gestora	45 dias	Percentual de ações acompanhadas

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Plano de Ação Estratégico permitirá:

- fortalecimento do planejamento escolar;
- melhoria da organização administrativa;
- ampliação da capacidade de monitoramento institucional;
- fortalecimento da liderança colaborativa;
- melhoria da coordenação organizacional da escola pública.

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Professores
- Conselho escolar

Data da elaboração: _____/_____/____

APÊNDICE C — CHECKLIST SEMANAL DA GESTÃO CHECKLIST SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO ADMINISTRATIVO ESCOLAR

Objetivo

Acompanhar semanalmente as atividades administrativas, organizacionais e institucionais da escola pública, contribuindo para melhoria da gestão escolar, organização dos processos internos e fortalecimento do monitoramento institucional.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Checklist Semanal da Gestão deve ser utilizado pela equipe gestora da escola como ferramenta prática de acompanhamento das atividades institucionais. Seu preenchimento pode ocorrer semanalmente durante reuniões organizacionais ou momentos de monitoramento administrativo.

A FERRAMENTA AUXILIA

- **CHECKLIST SEMANAL DA GESTÃO ESCOLAR**
- **Atividade institucional Sim Não Parcial Observações**
- **Reunião da equipe gestora realizada**
- **Cronograma institucional atualizado**
- **Demandas administrativas acompanhadas**
- **Comunicação institucional organizada**
- **Monitoramento das ações realizado**
- **Documentos institucionais atualizados**
- **Participação da equipe escolar acompanhada**
- **Reuniões pedagógicas executadas**
- **Ações junto à comunidade realizadas**
- **Indicadores institucionais analisados**

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Checklist Semanal da Gestão permitirá:

- **fortalecimento do acompanhamento institucional;**
- **melhoria da organização administrativa;**
- **redução de improvisações na gestão escolar;**
- **fortalecimento do planejamento organizacional;**
- **melhoria da comunicação e coordenação institucional.**

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

- **Direção escolar**
- **Coordenação pedagógica**
- **Equipe administrativa**

Semana de referência: //_____ a //_____ E Data do preenchimento: //_____

APÊNDICE D — FICHA DE MONITORAMENTO
FICHA DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

OBJETIVO

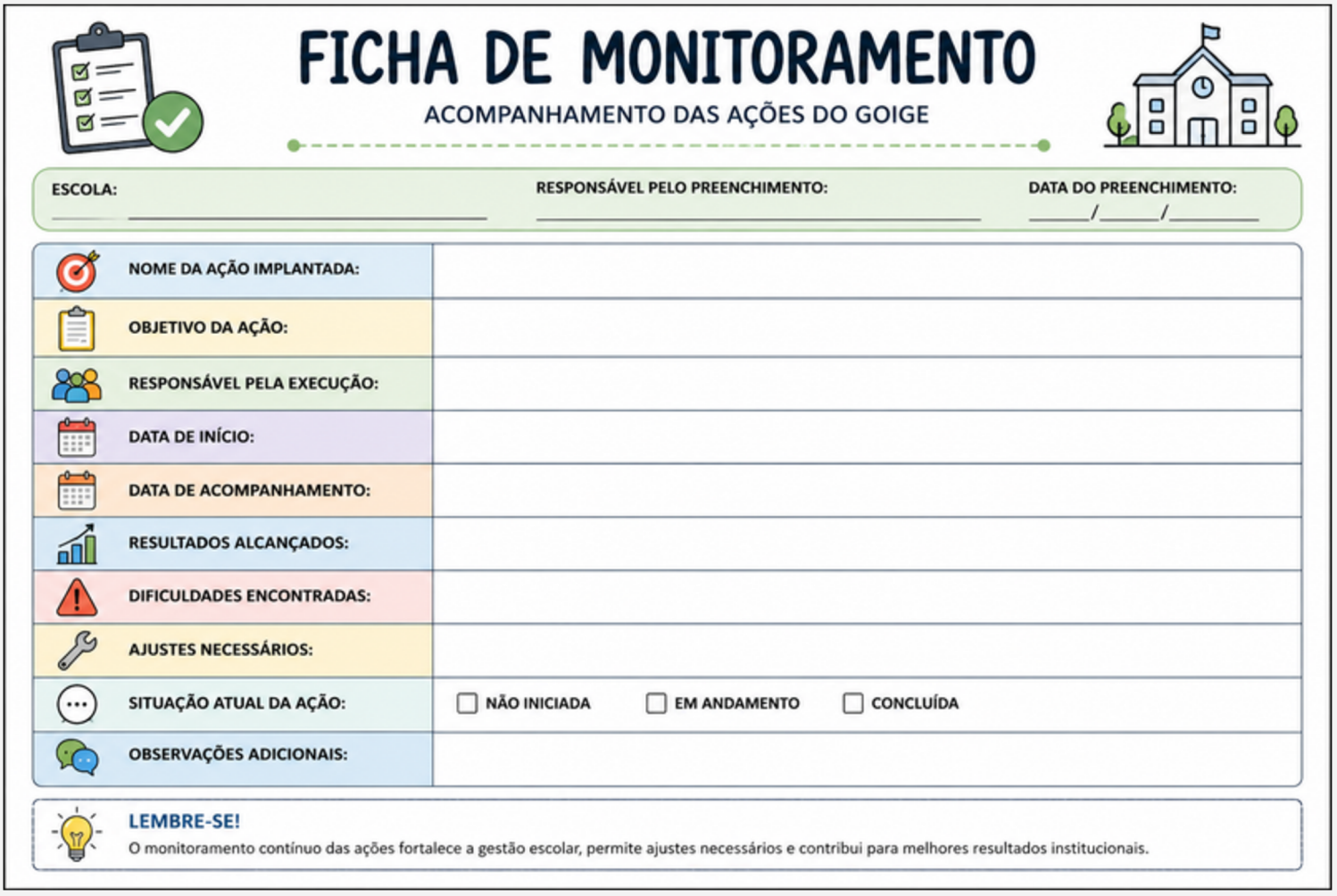
Registrar, acompanhar e avaliar as ações implantadas por meio do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE), contribuindo para o fortalecimento do monitoramento institucional, melhoria da organização administrativa e acompanhamento contínuo das práticas organizacionais da escola pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

A Ficha de Monitoramento deve ser utilizada pela equipe gestora durante o processo de implantação das ações organizacionais propostas pelo GOIGE. Seu preenchimento pode ocorrer semanalmente ou mensalmente, conforme a necessidade institucional da escola.

A ferramenta auxilia:

- acompanhamento das ações implantadas;
- identificação de dificuldades organizacionais;
- avaliação dos resultados alcançados;
- realização de ajustes institucionais;
- fortalecimento da gestão escolar pública.



FICHA DE MONITORAMENTO

ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

ESCOLA: _____ RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO: _____ DATA DO PREENCHIMENTO: _____/_____/_____

NOME DA AÇÃO IMPLANTADA:	
OBJETIVO DA AÇÃO:	
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO:	
DATA DE INÍCIO:	
DATA DE ACOMPANHAMENTO:	
RESULTADOS ALCANÇADOS:	
DIFICULDADES ENCONTRADAS:	
AJUSTES NECESSÁRIOS:	
SITUAÇÃO ATUAL DA AÇÃO:	☐ NÃO INICIADA ☐ EM ANDAMENTO ☐ CONCLUÍDA
OBSERVAÇÕES ADICIONAIS:	

LEMBRE-SE!
O monitoramento contínuo das ações fortalece a gestão escolar, permite ajustes necessários e contribui para melhores resultados institucionais.

APÊNDICE D — FICHA DE MONITORAMENTO
FICHA DE MONITORAMENTO DAS AÇÕES DO GOIGE

EXEMPLO DE PREENCHIMENTO

Item de acompanhamento	Registro
Nome da ação implantada	Implantação do cronograma institucional
Objetivo da ação	Melhorar organização das atividades escolares
Responsável pela execução	Direção escolar
Data de início	05/03/2026
Data de acompanhamento	20/03/2026
Resultados alcançados	Maior organização das reuniões e atividades
Dificuldades encontradas	Resistência inicial da equipe
Ajustes necessários	Realizar reunião de alinhamento
Situação atual da ação	Em andamento
Observações adicionais	Necessidade de acompanhamento contínuo

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização da Ficha de Monitoramento permitirá:

- fortalecimento do acompanhamento institucional;
- melhoria do controle organizacional;
- monitoramento contínuo das ações implantadas;
- identificação de dificuldades administrativas;
- fortalecimento da capacidade de gestão da escola pública.
-

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO

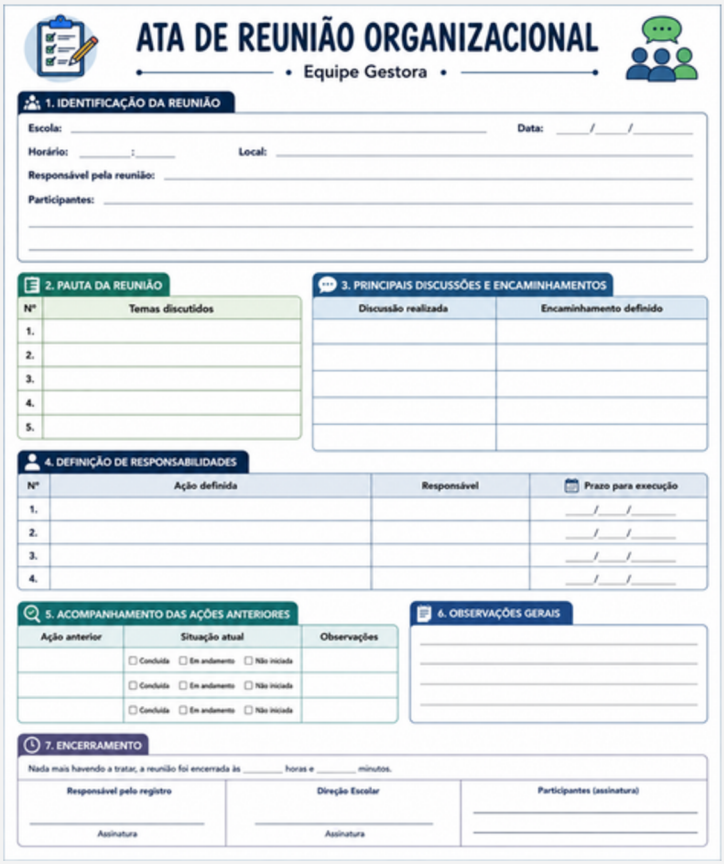
- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa

Data do preenchimento: _____/_____/_____

APÊNDICE E — MODELO DE REUNIÃO ORGANIZACIONAL ATA ESTRUTURADA DE REUNIÃO DA EQUIPE GESTORA

- **OBJETIVO**

Registrar reuniões organizacionais da equipe gestora, contribuindo para a melhoria da comunicação institucional, acompanhamento das ações administrativas e fortalecimento da coordenação organizacional da escola pública.


ATA DE REUNIÃO ORGANIZACIONAL
Equipe Gestora
1. IDENTIFICAÇÃO DA REUNIÃO
Escola: Data: ___/___/___
Horário: ___:___ Local:
Responsável pela reunião:
Participantes:
2. PAUTA DA REUNIÃO
Nº | Temas discutidos
1. 2. 3. 4. 5.
3. PRINCIPAIS DISCUSSÕES E ENCAMINHAMENTOS
Discussão realizada | Encaminhamento definido
4. DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES
Nº | Ação definida | Responsável | Prazo para execução
1. 2. 3. 4.
5. ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES ANTERIORES
Ação anterior | Situação atual | Observações
Concluída Em andamento Não iniciada
6. OBSERVAÇÕES GERAIS
7. ENCERRAMENTO
Nada mais havendo a tratar, a reunião foi encerrada às ___ horas e ___ minutos.
Responsável pelo registro | Direção Escolar | Participantes (assinatura)
Assinatura

- **ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO**

O Modelo de Reunião Organizacional deve ser utilizado em encontros da equipe gestora, coordenação pedagógica e demais setores envolvidos na implementação das ações do GOIGE.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- organização das reuniões institucionais;
- definição de encaminhamentos;
- acompanhamento das decisões;
- monitoramento das ações;
- fortalecimento da gestão participativa.

RESULTADOS ESPERADOS
A utilização da Ata Estruturada de Reunião permitirá:

- fortalecimento da comunicação institucional;
- melhoria da coordenação organizacional;
- acompanhamento das decisões administrativas;
- fortalecimento da gestão participativa;
- melhoria do monitoramento das ações escolares.

RESPONSÁVEL PELO REGISTRO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Secretário(a) da reunião

Data do registro: _____ /_____/_____

Uma reunião deve ser planejada, com pautas, tempo e pessoas definidas.

APÊNDICE F — PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS
PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

OBJETIVO

Monitorar indicadores organizacionais relacionados à gestão escolar pública, permitindo acompanhamento contínuo das práticas implantadas pelo GOIGE e fortalecimento das capacidades institucionais da escola.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Painel de Indicadores Organizacionais deve ser utilizado pela equipe gestora para acompanhar resultados institucionais, identificar fragilidades organizacionais e apoiar processos de tomada de decisão.

A FERRAMENTA CONTRIBUI PARA:

- fortalecimento do monitoramento institucional;
- melhoria da organização administrativa;
- acompanhamento das metas organizacionais;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- melhoria contínua da gestão escolar pública..

MODELO SUGESTIVO DO PAINEL



PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Acompanhamento da Gestão Escolar Pública

ESCOLA: _____ PERÍODO AVALIADO: ___/___/_____ a ___/___/_____ RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO: _____

DIMENSÃO	INDICADOR	OBJETIVO	META	RESULTADO ATUAL (%)	SITUAÇÃO	EVOLUÇÃO
1. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	Avalia o fluxo, clareza e efetividade das comunicações internas.	Melhorar o fluxo de comunicação da escola entre todos os setores.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (60% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
2. PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE ESCOLAR	Monitora o envolvimento da equipe escolar nas ações institucionais.	Ampliar a participação coletiva nas decisões e ações da escola.	≥ 75%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 79%) ○ CRÍTICO (< 50%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
3. PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL	Avalia a execução do planejamento estratégico e o acompanhamento das ações.	Fortalecer o planejamento institucional e o cumprimento das metas.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (60% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
4. LIDERANÇA COLABORATIVA	Verifica a atuação participativa e colaborativa da equipe gestora.	Melhorar a liderança colaborativa e o apoio à equipe escolar.	≥ 70%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 69%) ○ CRÍTICO (< 50%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____
5. EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	Analisa a organização administrativa e o cumprimento das rotinas institucionais.	Melhorar a eficiência organizacional e o funcionamento da escola.	≥ 80%	____%	○ ADEQUADO (≥ 80%) ○ PARCIAL (50% a 79%) ○ CRÍTICO (< 60%)	Melhorou / Manteve / Piorou Obs.: _____

COMO UTILIZAR ESTE PAINEL

1. Avalie cada indicador conforme os critérios descritos.
2. Preencha o RESULTADO ATUAL (%) com o percentual alcançado.
3. Marque a SITUAÇÃO correspondente.
4. Indique a EVOLUÇÃO em relação ao período anterior.
5. Registre observações importantes.
6. Defina ações para melhorar os indicadores críticos ou parciais.
7. Acompanhe mensalmente para verificar a evolução.

LEGENDA – SITUAÇÃO

ADEQUADO	Indicador alcançou ou superou a meta estabelecida.
PARCIAL	Indicador parcialmente alcançado. Requer atenção.
CRÍTICO	Indicador não alcançado. Ações imediatas necessárias.

LEGENDA – EVOLUÇÃO

- MELHOROU — Houve avanço em relação ao período anterior.
- MANTEVE — Permaneceu estável em relação ao período anterior.
- PIOROU — Houve retrocesso em relação ao período anterior.

ANÁLISE GERAL DO PERÍODO

Descreva aqui os principais avanços, desafios e aprendizagens identificados no período avaliado.

AÇÕES PRIORITÁRIAS

Liste as ações que serão realizadas para melhorar os indicadores que estão em situação parcial ou crítica.

INDICADOR	AÇÃO A SER REALIZADA	RESPONSÁVEL	PRAZO

RESPONSÁVEL PELO REGISTRO

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Data do registro: ___/___/_____

Assinatura: _____

IMPORTANTE: Este painel é uma ferramenta de gestão. Use os dados para tomar decisões, planejar ações e promover melhorias contínuas na escola.

APÊNDICE F — PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS PAINEL DE INDICADORES ORGANIZACIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

DESCRIÇÃO DOS INDICADORES

Comunicação institucional
Avalia qualidade da circulação das informações internas da escola, reuniões institucionais e alinhamento organizacional.
Participação da equipe escolar
Monitora envolvimento da equipe gestora, professores e servidores nas ações institucionais da escola.
Planejamento institucional
Avalia execução do planejamento estratégico, cumprimento das metas e acompanhamento das ações organizacionais.
Liderança colaborativa
Verifica participação da equipe gestora na construção coletiva das decisões institucionais.
Eficiência organizacional
Analisa organização administrativa, cumprimento das rotinas institucionais e funcionamento operacional da escola.

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Painel de Indicadores Organizacionais permitirá:

- melhoria da gestão estratégica;
- fortalecimento do monitoramento institucional;
- ampliação da eficiência organizacional;
- fortalecimento da tomada de decisão;
- melhoria contínua da gestão escolar pública.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa

Período avaliado: _____/_____/_____ a _____/_____/_____

Dica importante
Os indicadores organizacionais devem ser acompanhados continuamente, pois pequenas melhorias na gestão escolar podem gerar grandes transformações institucionais ao longo do tempo.

APÊNDICE G — CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

OBJETIVO

Organizar temporalmente as etapas de implantação do GOIGE, permitindo acompanhamento das ações institucionais, monitoramento do processo de implementação e fortalecimento da gestão escolar pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O cronograma deve ser utilizado pela equipe gestora da escola para organizar as etapas de implantação do produto, acompanhar prazos institucionais e fortalecer o planejamento organizacional da escola pública.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- organização das ações institucionais;
- acompanhamento do processo de implantação;
- monitoramento das etapas do GOIGE;
- fortalecimento da coordenação organizacional;
- melhoria da gestão estratégica escolar.



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE

Etapas para a organização e fortalecimento da gestão escolar

ETAPA	OBJETIVO	RESPONSÁVEL	TEMPO ESTIMADO	SITUAÇÃO	PERÍODO
1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Identificar problemas, necessidades e potencialidades da escola.	EQUIPE GESTORA	15 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
2 MOBILIZAÇÃO DA EQUIPE	Envolver e sensibilizar toda a equipe escolar para o processo.	DIREÇÃO E COORDENAÇÃO	7 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Definir metas, ações, indicadores e recursos necessários.	EQUIPE GESTORA	15 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
4 IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES	Executar as ações e práticas organizacionais do GOIGE.	ESCOLA	60 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
5 MONITORAMENTO INSTITUCIONAL	Acompanhar resultados, desafios e ajustar ações necessárias.	EQUIPE GESTORA	CONTÍNUO	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___
6 INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS	Consolidar as ações na rotina da escola e garantir continuidade.	DIREÇÃO ESCOLAR	30 DIAS	☐ Não iniciado ☐ Em andamento ☐ Concluído	De: ___/___/___ Até: ___/___/___

DICA IMPORTANTE!
Cada etapa é fundamental para o sucesso da implantação do GOIGE. Acompanhe, registre e celebre cada conquista!

OBJETIVO FINAL
Fortalecer a gestão escolar, melhorar a organização e promover uma educação pública de qualidade.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO
_____
Período de implantação:
De: ___/___/___ Até: ___/___/___

APÊNDICE G — CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GOIGE
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO GUIA ORGANIZACIONAL INOVAGESTÃO ESCOLAR (GOIGE)

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Etapa	Objetivo da etapa	Responsável	Tempo estimado	Situação
Diagnóstico organizacional	Identificar problemas e potencialidades	Equipe gestora	15 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Mobilização da equipe	Envolver equipe escolar no processo	Direção e coordenação	7 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Planejamento estratégico	Organizar metas, ações e indicadores	Equipe gestora	15 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Implantação das ações	Executar práticas organizacionais do GOIGE	Escola	60 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Monitoramento institucional	Acompanhar resultados e dificuldades	Equipe gestora	Contínuo	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído
Institucionalização das práticas	Consolidar ações na rotina escolar	Direção escolar	30 dias	□ Não iniciado □ Em andamento □ Concluído

RESULTADOS ESPERADOS

A utilização do Cronograma de Implementação permitirá:

- fortalecimento do planejamento institucional;
- melhoria da organização administrativa;
- acompanhamento contínuo das ações;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- maior eficiência na implantação do GOIGE.

RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO

Direção escolar
Coordenação pedagógica
Equipe administrativa

Período de implantação: _____/_____/_____ a _____ /_____/_____

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

OBJETIVO

Avaliar os impactos organizacionais da implantação do Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE), considerando melhorias administrativas, fortalecimento institucional e desenvolvimento das práticas organizacionais da escola pública.

ORIENTAÇÕES DE APLICAÇÃO

O Relatório de Avaliação deve ser elaborado pela equipe gestora ao final do período de implantação do GOIGE. O documento permite registrar resultados alcançados, dificuldades enfrentadas, avanços institucionais e perspectivas de continuidade das ações organizacionais.

A FERRAMENTA AUXILIA:

- avaliação institucional;
- monitoramento dos resultados;
- fortalecimento da gestão estratégica;
- melhoria contínua da escola pública;
- institucionalização das práticas implantadas.

IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

tem	Registro
Escola	
Município	
Responsável pelo relatório	
Cargo/Função	
Período avaliado	
Data da avaliação	

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Aspecto avaliado	Resultado observado	Situação
Comunicação institucional		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Participação da equipe escolar		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Planejamento institucional		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Liderança colaborativa		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Organização administrativa		□ Adequado □ Parcial □ Crítico
Monitoramento das ações		□ Adequado □ Parcial □ Crítico

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

PRINCIPAIS AVANÇOS IDENTIFICADOS

DIFICULDADES ENCONTRADAS

AJUSTES NECESSÁRIOS

APÊNDICE H — MODELO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO GOIGE NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

RESULTADOS GERAIS DA IMPLEMENTAÇÃO

- Fortalecimento da gestão escolar pública
- Melhoria da organização administrativa
- Ampliação da participação coletiva
- Fortalecimento da liderança institucional
- Melhoria da comunicação organizacional
- Implantação de práticas inovadoras
- Fortalecimento do planejamento estratégico
- Melhoria do monitoramento institucional

CONSIDERAÇÕES FINAIS

RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO

- Direção escolar
- Coordenação pedagógica
- Equipe administrativa
- Conselho escolar

Data do relatório: _____/_____/_____

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A
Escola de aplicação ministro Reis Velloso
Parnaíba – Piauí

Pelo presente, encaminhamos o Produto Técnico-Tecnológico intitulado "Guia Organizacional InovaGestão Escolar (GOIGE): Tecnologia Organizacional Aplicada ao Fortalecimento da Gestão Escolar Pública e à Inovação Institucional", derivado da dissertação de mestrado "Empreendedorismo como prática social na gestão escolar pública: estratégias organizacionais para fortalecimento institucional e inovação educacional", de autoria da mestranda Arethusa Dantas Pereira.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar).

A solução técnico-tecnológica é apresentada na modalidade Guia Organizacional, conforme classificação de Produto Técnico-Tecnológico da Área 27 da CAPES, tendo como propósito apoiar a implantação de práticas empreendedoras voltadas ao fortalecimento institucional, à inovação organizacional e à melhoria da gestão escolar pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do PROFIAP/UFDPar, por meio do endereço institucional: profiap@ufdpar.edu.br.

Registro de recebimento

Parmaíba, 27 de Maio de 2026

gov.br
Documento assinado digitalmente
ANA CLAUDIA GUALBERTO LOPES
Data: 28/05/2026 15:08:13-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Ana Claudia Gualberto Lopes

Discente: ARETHUSA DANTAS PEREIRA,
Mestranda em Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Celina Maria de Souza Olivindo
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar)

Parnaíba – PI, 27 de Maio de 2026.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA