

Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica

*Proposal for a professional qualification course for the practice of intra
entrepreneurship in basic education*

Recebido: 21/01/2023 | Revisado:
19/11/2023 | Aceito: 19/11/2023 |
Publicado: 16/04/2024

Nei Domiciano da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0945-8144>

Centro Universitário Vale do Rio Verde- Três
Corações – Minas Gerais
E-mail: nei.domic@gmail.com

Leticia Rodrigues da Fonseca

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3528-2090>

Centro Universitário Vale do Rio Verde- Três
Corações – Minas Gerais
E-mail: leticia.rodrigues.vga@gmail.com

Como citar: SILVA, N. D.; FONSECA, L. R.;
Proposta de curso de qualificação
profissional para a prática do
intraempreendedorismo na educação
básica. **Revista Brasileira da Educação
Profissional e Tecnológica**, [S.l.], v. 1, n.
22, p. 1-19, e14704, Abr. 2024. ISSN 2447-
1801.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Resumo

Este estudo buscou, como objetivo principal, descrever como foi desenvolvido e aplicado em um colégio da região sul de Minas Gerais, um curso de qualificação profissional voltado para o desenvolvimento de intraempreendedores no âmbito da educação básica. Para isso, realizou-se uma revisão de literatura que possibilitou o desenvolvimento de tal curso. Posteriormente, relatou-se as experiências vivenciadas pelos profissionais da educação que participaram deste momento formativo. Ao final, foi possível sensibilizar os participantes acerca da importância do intraempreendedorismo para a escola e refletir sobre as políticas públicas que discorrem sobre a formação docente, principalmente, quanto ao estabelecimento de temáticas.

Palavras-chave: Educação básica; Formação docente; Intraempreendedorismo; Políticas públicas.

Abstract

This study sought, as its main objective, to describe how a professional qualification course aimed at developing intrapreneurs within the scope of basic education was developed and applied in a school in the southern region of Minas Gerais. To this end, a literature review was carried out that enabled the development of such a course. Subsequently, the experiences lived by education professionals who participated in this training moment were reported. In the end, it was possible to raise awareness among participants about the importance of intrapreneurship for the school and reflect on public policies that discuss teacher training, mainly regarding the establishment of themes.

Keywords: Basic education; Teacher training; Intraentrepreneurship; Public policies.

1 INTRODUÇÃO

Os profissionais da área de educação lidam, constantemente, com obstáculos durante o exercício de suas funções para que os objetivos do projeto político pedagógico da escola sejam atendidos, incluindo o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes previstas pelo currículo escolar. Entre estes desafios, cita-se a ausência de recursos financeiros e materiais, estrutura física precária, defasagem escolar e a fragilidade da prática docente adotada que comprometerá o processo de ensino e aprendizagem (POLONIA; SANTOS, 2020).

Diante deste contexto, as formações continuadas contempladas em políticas públicas tornam-se fundamentais para que estes profissionais possam lidar com estas situações adversas e acompanhar os avanços que ocorrem na área da educação. O propósito de uma política pública é oferecer respostas à determinadas questões que podem comprometer a qualidade de vida e o desenvolvimento de uma sociedade, por meio de programas e ações específicos que atendem certos princípios constitucionais estabelecidos em leis, decretos, portarias e resoluções. (REIS; ANDRÉ; PASSOS, 2020).

A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu artigo 67, § 2º prevê que os sistemas de ensino deverão assegurar aos profissionais de educação “aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim” (BRASIL, 1996, p. 21). No entanto, cabe ressaltar que não é suficiente apenas a existência de uma política pública para o atendimento de certa necessidade, é preciso que esta seja colocada em prática por meio de ações eficazes que gerem resultados significativos. Na esfera das políticas que discorrem sobre a formação de professores, geralmente busca-se atendê-las por meio de ações de capacitação profissional voltadas para a reflexão e aprendizado de novas metodologias de ensino.

Porém, é preciso considerar que os profissionais da educação irão lidar com situações que vão além da sala de aula e que exigirão determinadas competências gerenciais e estratégicas para o pleno funcionamento das atividades da Instituição de Ensino. Logo, as capacitações não devem se restringir às ações que privilegiam somente o aprimoramento da prática docente (BRAGA; PEREIRA, 2020).

Segundo Tachizawa e Andrade (2006), para que as Instituições de Ensino possam atender aos seus objetivos e cumprir a sua missão, é necessária a atuação de pessoas (educadores e técnicos administrativos), que desenvolverão determinadas atividades para a sua operacionalização, com eficiência, comprometimento, motivação e flexibilidade frente às mudanças. Neste âmbito, destacam-se as competências intraempreendedoras que diferem daquelas que permitem aos indivíduos a constituição de novos negócios (visão econômica), possibilitando minimizar as fragilidades institucionais e explorar as suas potencialidades, além de permitirem aos profissionais da educação lidarem com as ameaças e aproveitar as oportunidades presentes no ambiente em que a Instituição de Ensino está inserida. Os intraempreendedores buscam transformar ideias em realidade, não se atendo somente ao que foi requerido, indo além das tarefas delegadas com o intuito de inovar (HECK, 2020).

Acrescenta-se que apesar das peculiaridades da escola, ou seja, por ser o local onde se dá a construção do saber, é possível transpor para esta os conceitos da administração empresarial, desde que, não se perca de vista aqueles objetivos que são próprios das Instituições de Ensino (NÓVOA, 2019).

Considerando o contexto exposto, este estudo buscou oferecer respostas ao seguinte questionamento de pesquisa: como contribuir para que os profissionais da Educação Básica que engloba a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e ensino médio técnico possam desenvolver competências intraempreendedoras que favoreçam a melhoria do seu desempenho no âmbito da escola por meio de qualificações profissionais? De acordo com este questionamento, estabeleceu-se como objetivo principal, descrever como foi desenvolvido e aplicado um curso de qualificação profissional para o desenvolvimento de intraempreendedores na Educação Básica. Já, como específicos: (i) discorrer sobre a importância de se estabelecer políticas públicas que valorizem a formação profissional no âmbito da educação, voltada para o desenvolvimento de competências gerenciais e estratégicas; (ii) descrever o conceito de intraempreendedorismo e as competências essenciais de um profissional da educação intraempreendedor e como estas poderão impactar, positivamente, o desempenho no âmbito das escolas; (iii) apresentar evidências acerca da efetividade de tal curso, segundo a percepção dos profissionais que participaram desta ação formativa.

Além da sua relevância no âmbito social, justifica-se a realização deste estudo pois ao consultar bases de dados como Scielo, Google Acadêmico, Portal da Capes e Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBTD), não se encontrou trabalhos com o mesmo propósito de pesquisa. Espera-se que os resultados desta investigação que faz parte de uma pesquisa maior que deu origem à uma dissertação de mestrado da área de gestão, planejamento e ensino, possam subsidiar ações semelhantes em outras Instituições de Educação Básica e promover reflexões acerca das políticas públicas que discorrem sobre a formação dos profissionais da educação, principalmente, quanto ao estabelecimento das temáticas essenciais para a melhoria do desempenho destas Instituições de Ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO PARA O EXERCÍCIO DO TRABALHO

Quanto a formação dos profissionais da educação é de responsabilidade do Estado em qualquer instância administrativa, estabelecer as orientações normativas que nortearão a qualificação destes profissionais como preconiza a LDB 9394/96 em seu artigo 67, citado anteriormente. No entanto, a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, incorporou como responsáveis outros representantes do poder público. Neste âmbito, cita-se a Portaria Normativa nº 9/2009 que instituiu o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR, que é cumprido por meio de ações conjuntas efetivadas pelo Ministério da Educação – MEC e Coordenação para o Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, juntamente com os estados, municípios e Instituições

Públicas de Educação Superior que desenvolvem e colocam em prática programas de formação inicial e continuada para professores que já atuam em redes públicas de ensino de Educação Básica e que não possuem a formação necessária exigida pela LDB para exercer a sua profissão. Ainda, nesta esfera, destacam-se os cursos superiores de licenciatura e as especializações lato e stricto sensu que possuem o propósito de fornecer a formação necessária para o exercício da docência, e de outras funções de apoio como coordenação, orientação e supervisão pedagógica, por meio de suas estruturas curriculares (REIS *et al.*, 2020).

O Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica - PARFOR, por exemplo, promove cursos de licenciaturas (formação inicial) na modalidade a distância, que são viabilizados pela Universidade Aberta do Brasil (UAB). O objetivo do PARFOR é “oferecer cursos de formação inicial emergencial, na modalidade presencial, aos professores das redes públicas de Educação Básica, tendo em vista as demandas indicadas nos planos estratégicos elaborados pelos Fóruns Estaduais Permanentes de Apoio à Formação Docente” (BRASIL, 2012).

Ainda, quanto às políticas públicas para a formação docente, Gatti (2016) afirma que estas precisam favorecer o aprendizado de conteúdos teóricos e práticos específicos por meio de ações, considerando, inclusive, a realidade da escola no sentido de capacitar estes profissionais para utilizar estes conhecimentos em situações relevantes presentes em seu cotidiano, seja no processo de ensino e aprendizagem ou em atividades que possibilitam a operacionalização (gestão) da escola como um todo.

Geglio (2015) complementa, que as temáticas explícitas nas propostas, ações e programas de formação para atender as políticas públicas remetem às disciplinas do currículo comum nacional, educação Infantil e EJA. Em relação às justificativas para a escolha destas temáticas, quase todas mencionam: necessidade de articular a teoria com a prática; adequação do trabalho à realidade social; interdisciplinaridade; contextualização do conhecimento; proporcionar um ensino reflexivo; tornar o professor um mediador; e para desenvolver determinadas competências e habilidades. Nota-se que temáticas voltadas para a gestão da unidade escolar não são exploradas nestas capacitações como captação de recursos externos, gestão financeira, liderança e intraempreendedorismo, conceito explorado neste trabalho.

Em suma, a qualificação profissional é fundamental para o desenvolvimento das organizações, independentemente de seu setor de atuação, já que é por meio de seus trabalhadores que as empresas conseguirão dar origem a produtos e serviços que atenderão determinadas necessidades da sociedade, bem como, poderão estabelecer diferenciais competitivos que permitam à elas se sobressaírem perante os seus concorrentes. Igualmente, no setor educacional, as qualificações profissionais permitirão aos profissionais da educação aperfeiçoar os processos de trabalho, acompanhar as evoluções no âmbito da educação e lidar de modo inovador com as situações que possam comprometer o planejamento da escola (ROGGERO, 2020).

2.2 CONCEITUANDO EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

Pode-se compreender o empreendedorismo como uma iniciativa para se constituir um novo negócio que irá atender uma determinada necessidade presente

no mercado e que foi identificada por meio de pesquisa ou a partir de percepções do indivíduo envolvido neste desafio. Sendo um dos conceitos mais difundidos nas organizações, o Intraempreendedorismo é a versão em português do termo francês “*intrapreneur*”, que significa empreendedor interno. O intraempreendedor é aquele profissional que, a partir de uma ideia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se entusiasticamente para transformar um processo, produto ou serviço em um “caso de sucesso”. O intraempreendedor não almeja deixar a empresa onde trabalha como faria o empreendedor para vivenciar as emoções, riscos e gratificações de uma ideia transformada em realidade. Em vez disso, busca identificar e aproveitar oportunidades para adquirir diferenciais competitivos significativos para a organização onde atua (LAPOLLI; GOMES, 2017).

Logo, refere-se substancialmente a um processo interno de uma organização que já existe, quando ela se dispõe a desenvolver melhorias em seus produtos e/ou serviços, não necessariamente a partir da criação de novos negócios, pois pode se dar a partir de uma nova visão voltada para o aprimoramento e inovação da empresa, com o intuito de torná-la mais competitiva ou para garantir a sua manutenção no mercado (HECK, 2020). Assim sendo, é perfeitamente possível ser intraempreendedor no âmbito escolar (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015).

2.3 PRATICANDO O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

Tratando-se de uma prática realizada pelos funcionários de uma empresa, o intraempreendedorismo de alguma maneira se reflete nas atitudes destes profissionais para com a organização e ficará evidente, principalmente, quando o colaborador busca, constantemente, por novidades que venham agregar valor, sem medo dos possíveis riscos acarretados por gerar uma ideia e compartilhá-la com os seus superiores. Foca-se ainda, na melhoria contínua do setor em que se trabalha e da organização como um todo (BARUAH; WARD, 2014).

É possível destacar outras características que competem a quem pratica o intraempreendedorismo, tais como: paixão pelo que faz; atenção às novas ideias; criatividade e ousadia; descoberta de novas oportunidades; persistência e dedicação; autoconfiança e proatividade. Entretanto, ressalta-se que o desenvolvimento do intraempreendedorismo perpassa por uma mudança radical na cultura organizacional que deverá ocorrer:

sem perder os benefícios que a burocracia trouxe para torná-la mais organizada e administrável, e aproveitando o seu aprendizado por meio de outras iniciativas como descentralização, terceirização, fusão e *downsizing*¹. A organização intraempreendedora aproveita o melhor dos dois mundos, mantendo sempre vivo o desafio de se reinventar e de se adaptar continuamente para não entrar no estágio da velhice (HASHIMOTO, 2006, p. 52).

¹ Trata-se de uma expressão da língua inglesa que refere-se ao processo de redução do tamanho de uma empresa que ocorre quando há diminuição, de modo planejado, do seu número de funcionários e níveis hierárquicos.

Logo, o estágio a ser atingido é de uma escola em que as barreiras à comunicação são eliminadas, em que há fomento à inovação e busca por oportunidades. Estes comportamentos devem ser reconhecidos por todos os níveis, com foco nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma intraempreendedora, sendo recompensadas por buscarem algo novo e incentivadas a assumirem riscos que podem ocasionar o fracasso (BACICH, 2018).

2.4 COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES EMBASADAS EM AÇÕES

A competência pode ser compreendida como o último nível da característica de um indivíduo, sendo caracterizada por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos que surgem a partir de influências de experiências, educação formal e informal, família entre outras variáveis. As competências e habilidades dos intraempreendedores podem ser classificadas em três principais áreas: técnica, administrativa e pessoal. A primeira área abrange posturas pessoais e profissionais, importantes para o desenvolvimento do trabalho em equipe e *know-how*² técnico. A área administrativa refere-se às competências e habilidades que subsidiam as tomadas de decisão em atividades mais específicas, e as pessoais são de cunho comportamental, envolvendo capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças (ALBORT-MORANT *et al.*, 2018).

No âmbito destas três áreas existem certas ações que caracterizam o perfil do intraempreendedor (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; GAWKE *et al.*, 2019; NÓVOA, 2019; REIBENSPIESS *et al.*, 2022) e que serão discutidas a seguir:

a) *Ação da vocação empreendedora*: é percebida quando o profissional da educação é persistente, trabalha arduamente, segue seu próprio objetivo, é decidido, autoconfiante, otimista, flexível e assume pequenos riscos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

b) *Ação do planejamento*: planejar, além de requerer uma percepção aguçada da realidade, exige que se avalie as possibilidades existentes, os recursos necessários e disponíveis para o atendimento de determinados objetivos. Esta competência permite ainda, realizar análise preditivas para incrementar ações que serão executadas no futuro. O planejamento é um instrumento de integração e fundamental para direcionar as ações. Logo, o profissional fará uso do referido para ser mais assertivo em suas decisões, não baseando-se em objetivos e metas de forma aleatória e sem uma lógica (GAWKE *et al.*, 2019; NÓVOA, 2019).

c) *Ação estratégica*: um profissional da educação intraempreendedor sempre colocará em prática a ação estratégica, ou seja, constantemente avaliará o ambiente externo no qual a Instituição de Ensino está inserida com o intuito de identificar oportunidades a serem aproveitadas e as ameaças que necessitarão de planos de ação para

² Trata-se de uma expressão da língua inglesa que significa “saber como” e refere-se ao conjunto de conhecimentos adquiridos que permite uma organização obter vantagem competitiva e se destacar em relação a concorrência em seu setor de atuação.

minimizar os seus impactos. Deverá ainda, avaliar o ambiente interno da escola para identificar as suas potencialidades com o objetivo de agregar valor à Instituição e melhorar o seu desempenho (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; GAWKE *et al.*, 2019; NÓVOA, 2019).

d) *Ação de criatividade e inovação*: a criatividade pode ser definida como a habilidade de descobrir novas soluções para um problema. Já, o termo ação, refere-se ao que transforma a criatividade em inovação. Pensar “fora da caixa”, de forma mais ampla e criativa, permite colocar em prática novas ideias que surgem em diferentes situações que ocorrem em nosso cotidiano e que estão em constante transformação (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006; NÓVOA, 2019; REIBENSPIESS *et al.*, 2022).

e) *Ação da qualidade*: esta ação se evidencia por meio de uma nova postura comportamental que consiste em não somente produzir, mas de forma melhor, com menor custo, menor desperdício e menos re-trabalho. Outro aspecto importante para assegurar a implementação de qualquer programa de qualidade em Instituições de Ensino é obter o comprometimento da Direção, também tratada pela literatura como liderança, que subsidia o trabalho docente (ROGGERO, 2020).

f) *Ação da liderança*: um profissional da educação intraempreendedor com atitude proativa, que toma para si a tarefa de catalisar os melhores conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe, tenderá a atingir mais facilmente os resultados almejados, demonstrando sua agilidade e eficácia em envolver toda a escola rumo aos objetivos educacionais. Profissionais intraempreendedores podem agir de diversas formas para atingir seus objetivos. Stefano e Bernardim (2010, p. 299) elencam alguns passos que podem contribuir para isso:

Primeiro Passo: líderes agem com base em seu entusiasmo e sua autonomia, não na autoridade que sua posição hierárquica lhe confere. Dar exemplo é a melhor forma de conseguir a adesão de seus subordinados e pares.

Segundo Passo: líderes agem por sua capacidade de perceber o ambiente e a equipe. Toda ação deve estar baseada em fatos cuja percepção deve ser manifestada à equipe (profissionais da educação, alunos e famílias).

Terceiro Passo: líderes agem em função dos resultados que pretende atingir. Os resultados esperados precisam ser mensurados, factíveis e compartilhados com toda a equipe de forma a convencê-los de que é possível atingir tais resultados.

Quarto Passo: líderes reconhecem o trabalho da equipe e partilham os frutos da vitória coletiva. Dar feedback compartilhando erros e acertos é a melhor maneira de manter elevado o moral da equipe.

g) *Ação da tomada de decisão*: a escolha do melhor caminho faz com que o profissional intraempreendedor obtenha os melhores resultados possíveis, ou seja, o melhor retorno ou ganho com o menor esforço e desgaste. A tomada de decisão corresponde, antes de tudo, ao estabelecimento de um compromisso com a ação sem a qual o que se espera não se converterá em realidade. Cabe ressaltar que esse compromisso será mais sólido quanto mais este esteja fundamentado em uma visão crítica da realidade na qual nos incluímos (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

h) *Ação do propósito*: ao se apresentar o propósito como uma ação, pretende-se demonstrar que, aos profissionais da educação, compete identificar a razão pela qual optaram pela sua profissão, levando-os a ressignificar a sua prática, tendo sempre como principal objetivo contribuir para a formação sólida de seus alunos e, para que isto seja possível, cada vez mais se faz necessário investir na sua formação (GAWKE *et al.*, 2019; NÓVOA, 2019; REIBENSPIESS *et al.*, 2022).

i) *Ação da comunicação*: entre as competências desejáveis para um intraempreendedor, a capacidade de saber se comunicar é fundamental, uma vez que não é possível conceber a prática pedagógica dissociada do processo de comunicação. Isso, como esclarece Rodrigues (2003, p. 1) se dá na medida em que “o caráter educativo e comunicativo” se fundem. A ação comunicativa, na práxis educativa, faz com que haja uma maior valorização do diálogo, incentivando a participação de todos nas tomadas de decisão. O aluno, por sua vez, tem sua autoestima fortalecida e se sente incentivado a buscar novos conhecimentos, aumentando a eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

j) *Ação da empatia*: o profissional intraempreendedor necessita ter aptidão para as relações pessoais o que se dá quando cultiva qualidades humanas que correspondem à “capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas. Pode-se associar essa afirmativa ao termo empatia que, quando voltado para a educação, deve ser compreendido como a capacidade de aproximação com alunos, gestores e pares. A empatia traduz-se numa forma de se colocar no lugar do outro para entender e respeitar o que este outro pensa, objetiva, necessita, vivencia, rejeita, admira e questiona (SILVA, 2018).

k) *Ação da resiliência*: refere-se a capacidade de se adaptar em situações difíceis, especificamente, diante de adversidades. Neste caso o indivíduo faz uso de sua motivação, persistência e controle emocional para lidar com situações novas e desconhecidas. Ao considerar a resiliência como uma ação docente intraempreendedora, ressignifica-se o papel do professor que, diante de tantas dificuldades consegue lidar e superar todas as fragilidades que o assola, tais como situações estressantes, falta de apoio da gestão escolar e da família, falta de recursos, baixo reconhecimento, entre outras (GAWKE *et al.*, 2019; NÓVOA, 2019).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para atender aos objetivos desse estudo optou-se, primeiramente, por realizar uma revisão bibliográfica sobre intraempreendedorismo que permitiu abordar os principais conceitos acerca desta temática, conforme o contexto da Educação Básica no curso de qualificação desenvolvido, a partir da análise de livros e artigos científicos publicados em bases de dados mencionadas anteriormente. Esta pesquisa pode ser caracterizada ainda como um relato de experiência, por buscar descrever as experiências vivenciadas pelos profissionais da Educação Básica que participaram desta ação formativa de modo contextualizado, além de discutir as impressões acerca desta experiência à luz do arcabouço teórico utilizado (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto a sua abordagem, trata-se de um estudo qualitativo por buscar oferecer respostas ao problema de pesquisa pela investigação de ambientes sociais, possibilitando ao pesquisador compartilhar das compreensões e percepções dos indivíduos que habitam esses ambientes, como interpretar o comportamento das pessoas e os significados que elas atribuem às situações vivenciadas (BERG, 2001).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO INVESTIGADA

A escola pública objeto deste estudo e que permitiu validar o produto técnico-tecnológico desenvolvido, caracterizado como um curso de qualificação profissional, está localizada no Circuito das Águas no sul de Minas Gerais e oferta a educação infantil e fundamental I em dois turnos, atendendo aproximadamente 350 alunos. Possui uma ampla e confortável infraestrutura, contando com biblioteca, auditório, cantina, quadra coberta, parque infantil, área molhada com duchas, salas para a direção, supervisão e professores, além de salas de aulas pedagogicamente adaptadas ao público-alvo, com aparato tecnológico que favorece o processo de ensino e aprendizagem.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa ocorreu no período de agosto de 2021 a julho de 2022. Em um primeiro momento, realizaram-se entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Godoy (2006), são constituídas por um conjunto de questões pré-estabelecidas que visam auxiliar o pesquisador em seu propósito de compreender os significados que os indivíduos atribuem às questões e situações relacionadas ao fenômeno estudado, por meio da análise de seus discursos. Estes dados subsidiaram o desenvolvimento do produto técnico-tecnológico voltado para a realidade de uma escola de Educação Básica.

Foram entrevistados quatro (04) profissionais da Escola em questão que fizeram parte do grupo que vivenciou tal curso, sendo um da educação infantil e outro do ensino fundamental, além da Diretora e Supervisora Pedagógica. Os aspectos sócio-ocupacionais dos referidos são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Caracterização dos entrevistados

	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO	FORMAÇÃO	CARGO OU FUNÇÃO
Entrevistado 1 (E1)	24 anos	Licenciatura em História	Professora do Ensino Fundamental
Entrevistado 2 (E2)	31 anos	Pedagogia	Professora do Ensino Fundamental
Entrevistado 3 (E3)	18 anos	Administração e Normal Superior	Diretora
Entrevistado 4 (E4)	24 anos	Pedagogia	Supervisora

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Buscou-se por meio do roteiro da entrevista, especificamente, identificar se aconteciam formações continuadas na Instituição de Ensino, bem como, o entendimento dos profissionais da educação acerca de intraempreendedorismo. Buscou-se ainda averiguar junto aos entrevistados, a possibilidade da aplicação deste conceito no contexto escolar, além de verificar se após a conclusão do curso, estes se sentiam motivados para atuar como intraempreendedores na escola onde atuam.

Os relatos foram gravados, transcritos e analisados por meio da técnica de codificação ou categorização que refere-se à forma como se define sobre do que se trata os dados em análise. Consiste na identificação e registro de uma ou mais passagens de texto ou outros itens dos dados, como partes de um quadro geral que, em algum sentido, exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva. As categorias que guardam semelhança ou referem-se ao mesmo assunto são reunidas em um mesmo ramo de hierarquia. A categoria geral é denominada “código pai” e a categoria associada à geral, denominada “código filho” (GIBBS, 2009). Esse tipo de hierarquia é representada por meio da Figura 1.

Figura 1: Hierarquia de codificação

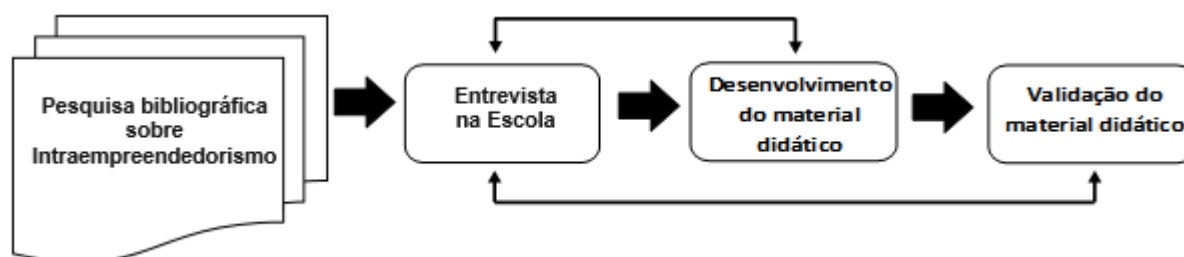


Fonte: Gibbs (2009).

Por meio da pesquisa bibliográfica que possibilitou a elaboração do arcabouço teórico que subsidiou esta investigação e da percepção dos profissionais da referida escola, desenvolveu-se um curso de qualificação profissional que considerou a realidade de Instituições de Educação Básica, especificamente das públicas, já que, conforme mencionado anteriormente, não se encontrou estudos que descrevessem experiências neste tipo de instituição. Durante a sua produção considerou-se também a Aprendizagem Baseada em Problemas com o objetivo de abordar os conteúdos do modo claro, prático e significativo no processo de ensino e aprendizagem.

Após o desenvolvimento do material didático, este foi submetido à análise de profissionais da educação durante a sua aplicação, com o intuito de identificar se o seu propósito formativo estava sendo cumprido. Acrescenta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética sob número de parecer 4.287.359. O percurso metodológico descrito pode ser compreendido de forma objetiva por meio da Figura 2:

Figura 2: Percurso metodológico para o desenvolvimento do curso de qualificação



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

4 RESULTADOS

4.1 REALIDADE DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA INVESTIGADA

Durante este estudo, identificou-se informações relevantes que possibilitaram oferecer respostas aos objetivos de pesquisa. Por meio da primeira pergunta do roteiro da entrevista, procurou-se entender se a escola possuía um programa de desenvolvimento profissional (formação continuada) voltado para o corpo docente. Essa questão teve como finalidade não apenas compreender quais os cursos que estavam sendo ofertados aos participantes, mas, também, quais seriam as origens destes, ou seja, saber se partiam da iniciativa da própria escola ou de algum órgão público. Segundo os entrevistados, as capacitações acontecem por iniciativa da equipe gestora juntamente com instituições como SEBRAE e Secretaria Municipal de Educação, evidenciando as ações conjuntas entre Instituições de Ensino e órgãos públicos descritas nas políticas públicas que discorrem sobre a formação do profissional da educação (REIS *et al.*, 2020).

O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade sem fins lucrativos que tem como propósito impulsionar o

empreendedorismo nacional. Para isso, oferece, tradicionalmente, cursos gratuitos, com orientações para futuros empreendedores e intraempreendedores ou para aqueles que já têm seu empreendimento em andamento e pretendem ampliar ou diversificar as suas atividades (COSTA, J.; MARTINS, S. N.; DIESEL, 2015). Segundo o Entrevistado 1: “Tivemos sim, sobre empreendedorismo. Foi realizado pelo Sebrae”.

De acordo com a Lei Municipal que aprovou o Plano Municipal de Educação na cidade em que se localiza o colégio que foi investigado (cuja vigência é de dez anos), a Secretaria tem, entre outras, a incumbência de promover a melhoria da educação ofertada. Com o intuito de cumprir esse objetivo, o município oferece capacitações aos professores (BRAGA; PEREIRA, 2020). Ao analisar o relato de um dos entrevistados, se percebeu que isso ocorre com frequência: “A Secretaria Municipal de Educação, com frequência, propõe capacitações para os professores. Pra rede toda. (E1)”. Entretanto, pode-se compreender também, que essas capacitações nem sempre alcançam as reais necessidades das escolas ou dos seus profissionais: “O que incomoda é quando a Secretaria quer organizar um curso que de fato não precisamos naquele momento” (E4). ALBORT-MORANT *et al.* (2018) esclarece, neste sentido, que quando uma formação continuada não possibilita articular a teoria à um contexto prático e à uma necessidade real, conseqüentemente, não é possível se ter um docente que atue na escola com qualidade, especificamente, com a capacidade de solucionar problemas e propôr ações eficazes.

Constatou-se também, que além dos cursos eventualmente ofertados pela Secretaria de Educação, a Escola não tem um programa definido de formação continuada. Entretanto, apesar de não existir um programa sistematizado de capacitação, pode-se perceber por meio dos relatos dos entrevistados que existe uma preocupação por parte da própria escola em sanar as dificuldades que vão surgindo: “Às vezes, quando essas capacitações demoram acontecer, a Diretora da Escola também busca. Ela, juntamente com a Supervisora, busca por cursos que consigam atender as nossas demandas” (E1). No entender de Roggero (2020), quando a escola toma essa iniciativa de possibilitar a realização de ações formativas, permite a interpretação e o atendimento das necessidades do seu cotidiano, bem como, a troca entre os pares neste processo, desenvolvendo a reflexão para além da sua própria prática pedagógica.

Buscou-se identificar ainda, qual era o entendimento dos entrevistados acerca de intraempreendedorismo. De acordo com os relatos obtidos, intraempreendedorismo refere-se ao comprometimento com a melhoria dos resultados, à busca permanente pelo conhecimento e à capacidade de inovação frente às mudanças (BACICH, 2018).

Neste momento, percebe-se que os entrevistados não possuem um entendimento aprofundado, mas que não é totalmente equivocado sobre este conceito e que, provavelmente, foi adquirido em algum momento de suas vidas por meio de situações de aprendizagem formal ou informal, visto que alguns participantes relataram que esta compreensão foi obtida em disciplinas que exploraram a temática empreendedorismo na graduação e pós-graduação, por meio de leitura de textos (artigos disponíveis na internet ou revistas) que discorriam sobre o assunto ou em seu ambiente de trabalho. Citam-se os seguintes relatos: “Na minha graduação e pós-graduação entendi que acontece quando eu busco tornar a minha Instituição ainda melhor, conforme as necessidades dos meus alunos e professores (E3). “Já li sobre em artigos e revistas. No meu entendimento, é quando uma empresa busca oferecer

um serviço melhor que a concorrência (E1). “Na escola, isso acontece quando os nossos alunos conseguem atender as metas de aprendizagem que estipulamos, principalmente para atender o que espera os exames do MEC que buscam avaliar o nível de aprendizagem da Educação Básica (E2).

Lapolli e Gomes (2017) ressaltam que o intraempreendedor é aquele profissional que, estando trabalhando em uma empresa ou instituição age, individualmente, de forma empreendedora, ou seja, é a pessoa que mesmo não estando trabalhando para si mesmo, age como se estivesse, e que dá o melhor de si em busca dos melhores resultados.

Quanto a aplicação do conceito de intraempreendedorismo no âmbito da escola, os entrevistados alegaram que este seria útil para transformar ideais em realidade, promover a integração da equipe, além de motivar os profissionais da educação e alunos a obterem melhores resultados, atendendo assim, os objetivos da escola (GAWKE *et al.*, 2019; REIBENSPIESS *et al.*, 2022).

Neste cerne, citam-se os seguintes relatos: “O intraempreendedorismo permite ao grupo criar boas ideias e melhorar os processos, seja na gestão escolar ou na sala de aula.” (E1). “O profissional intraempreendedor apresenta melhor desempenho e sabe ouvir a opinião do próximo, para que juntos, o grupo possa criar soluções inovadoras mais aprimoradas (E4).

Ainda, segundo os entrevistados, os profissionais da educação que são intraempreendedores possuem a motivação necessária para apresentar melhor desempenho na execução de suas atividades (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015). No caso dos professores, esta motivação também impactará de modo positivo os seus alunos: “Os professores intraempreendedores são estimulados a inovarem em suas aulas, despertando um maior interesse dos alunos pelo processo de aprendizado” (E3). “O Intraempreendedorismo faz a gente buscar a melhoria contínua, né? Na nossa aula, de estar estimulando nossas crianças, melhorando a forma de apresentar o conhecimento, de estar instigando aquele aluno para ele também ser mais autônoma no aprendizado e criativo” (E1).

4.2 SOBRE O CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Elaborado considerando os princípios de design instrucional, o material didático do curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na Educação Básica é constituído por cinco módulos, norteados por objetivos de aprendizagem e diretrizes dos colaboradores que participaram desta pesquisa. O arcabouço teórico apresenta autores que possuem domínio acerca de cada conteúdo e ao final dos módulos, foram propostos exercícios de aprendizagem para oportunizar o conhecimento prático e avaliar a aprendizagem. Os objetivos de aprendizagem são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Objetivos de aprendizagem do curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na Educação Básica

CURSO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA A PRÁTICA DO INTRAEMPREENDEADORISMO NA EDUCAÇÃO BÁSICA	
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none">✓ Desenvolver nos profissionais da educação básica o empoderamento, atitudes e mentalidade intraempreendedoras, para que possam encontrar soluções para os mais diversos desafios e problemas no âmbito escolar.✓ Permitir ao profissional da educação encontrar dentro da própria escola oportunidades de empreender por meio da criatividade e inovação, contribuindo para a mudança e crescimento da instituição de ensino.✓ Compreender as necessidades que as escolas têm para se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis, buscando ainda saber quais são as características intraempreendedoras que estão presentes nos seus funcionários e que podem corroborar para o sucesso tornando-se uma vantagem competitiva da escola.✓ Priorizar uma cultura intraempreendedora, permitindo a todos os envolvidos a disseminação de atitudes inovadoras e que valorizem o papel do professor como um agente de transformação, estimulando-os a expressarem suas ideias com liberdade e autonomia.✓ Potencializar a postura pessoal e profissional do profissional intraempreendedor, permitindo-lhe tomar decisões embasadas em ações e,

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Seguindo os protocolos estabelecidos para o enfrentamento da pandemia da Covid19, o curso foi aplicado por meio de videoconferência, estando cada profissional da educação que participou deste curso em sua residência. Participaram de tal curso dezessete profissionais da referida Escola, sendo: gestores (2), coordenadores pedagógicos (2), professores (11) e técnicos administrativos (2).

Durante a capacitação, o facilitador ou mediador do curso e autor do referido apresentou o material didático por meio da plataforma *Google Meet*. No decorrer do curso, que adotou como metodologia inicial a aula expositiva, foram propostas atividades que permitiram aos participantes a interação com o facilitador e a possibilidade de sanar as dúvidas que surgissem. A seguir, tem-se a descrição dos módulos do curso de qualificação profissional que foi desenvolvido.

Módulo 1 – Compreendendo os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo. Discorreu-se sobre estes conceitos e acerca das bases teóricas que contribuem para o aprimoramento do tema. O objetivo foi o de desenvolver nos profissionais da Educação Básica o empoderamento, a atitude e a mentalidade intraempreendedora, para que pudessem encontrar soluções para os mais diversos desafios e problemas no âmbito escolar. A utilização da técnica de *brainstorming* teve como objetivo auxiliar a organizar ideias e percepções sobre o

tema, trazendo à tona os conhecimentos prévios dos participantes em relação aos conceitos (LAPOLLI; GOMES, 2017). Ao final do módulo apresentou-se, como forma de oportunizar a aplicação do conhecimento teórico, uma questão que permitiu refletir acerca da importância de desenvolver um comportamento intraempreendedor no âmbito escolar.

Módulo 2 – Comportamento Intraempreendedor. Descreveu-se os comportamentos de um profissional intraempreendedor e incentivou-se os participantes a encontrarem dentro da própria escola oportunidades para exercer a criatividade e inovação, contribuindo para a mudança e crescimento da Instituição de Ensino (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2019). Para isso, foram propostos exercícios baseados em problemas reais, vivenciados em sala de aula. Com o intuito de facilitar a compreensão dos participantes, adotou-se a técnica da aprendizagem baseada em problemas, em que o facilitador apresentou um problema real (o retorno às aulas pós pandemia) para que os profissionais da Educação Básica pudessem refletir e identificar o comportamento intraempreendedor mais adequado para lidar de modo positivo e assertivo com este contexto.

Módulo 3 - Tratou-se das características e da importância do desenvolvimento do intraempreendedorismo na escola. O objetivo principal foi possibilitar a compreensão acerca da necessidade que as escolas têm de se ajustarem aos desafios de ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e hostis (NÓVOA, 2019). Buscou-se também identificar as características intraempreendedoras apresentadas pelos participantes que podem contribuir para o sucesso da escola. Os métodos de reforço de aprendizagem utilizados nessa unidade foram os Questionários de Autoavaliação, Dinâmicas de Grupo, Técnica do *Brainstorming* e Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP). O questionário de autoavaliação do Potencial Criativo, permitiu aos participantes identificarem as suas potencialidades quanto ao seu nível criativo; e permitiu, ainda, uma autoanálise acerca de como explorar mais este potencial para obter um melhor desempenho em sua atuação como profissional da área de educação. Outra técnica explorada neste módulo foi a Dinâmica de Grupo cujo o objetivo foi o de demonstrar o quanto somos induzidos à bloquear iniciativas criativas por medo de correr riscos, errar, por desconforto em expressar as nossas ideias ou por ter dificuldade em perceber claramente o problema presente no ambiente em que estamos inseridos.

Módulo 4 - Discorreu-se sobre as características de um ambiente escolar que estimulam o intraempreendedorismo. O principal objetivo foi o de valorizar a criação de uma cultura intraempreendedora, permitindo a todos os envolvidos o desenvolvimento e a disseminação de atitudes inovadoras que valorizam o papel do profissional da educação como um agente de transformação. Nesse sentido, os participantes foram incentivados a expressarem suas ideias com liberdade e autonomia. Buscou-se, ainda, ampliar a visão sistêmica que se tem do ambiente escolar, estimulando-os a participarem da construção do Projeto Político Pedagógico e a desenvolverem projetos e soluções para os problemas complexos. Para propiciar um ambiente favorável para a aprendizagem, o facilitador incentivou os participantes a refletirem sobre como um ambiente escolar que dissemina uma cultura intraempreendedora poderá despertar em seus profissionais o devido comprometimento, favorecendo o crescimento pessoal e profissional (COSTA; MARTINS; DIESEL, 2015). Para isso, neste módulo, foi proposta uma atividade em que os participantes teriam que descrever se a escola onde atuam proporciona

condições favoráveis para o desenvolvimento do intraempreendedorismo e como eles percebem isto.

Módulo 5 - Abordou-se as competências intraempreendedoras dos profissionais da educação embasadas em ações com a finalidade de potencializar a postura pessoal e profissional de um intraempreendedor, permitindo-lhes tomar decisões embasadas em ações e, sobretudo, desenvolverem a capacidade de arriscar-se (ALBORT-MORANT, 2018). Esta unidade contribuiu para que os participantes despertassem seu espírito de inovação, persistência, liderança e orientação para mudanças. Ainda, neste módulo, foi proposto um estudo de caso que relatou as dificuldades enfrentadas na área da educação no período de pandemia. Com base neste cenário, os participantes foram provocados a refletir e demonstrar como poderiam contribuir por meio de determinadas ações intraempreendedoras para sanar a defasagem escolar proveniente deste período.

Ao final do curso, com o intuito de obter evidências acerca de sua efetividade quanto ao seu propósito formativo, alguns participantes foram questionados se, após essa ação formativa, sentiam-se motivados para atuar como intraempreendedores na escola em que atuam. Seguem relatos: “O curso apresentado é excelente, pois demonstra a importância dos funcionários das escolas assumirem postura intraempreendedora. Após ter contato com o material apresentado, com certeza me sinto motivada e preparada para adotar postura em sala de aula e fora dela, buscando melhorar a competitividade da escola, desenvolvendo a minha capacidade de criar e inovar, e de promover mudanças conceituais, procedimentais e atitudinais” (E4). “Na verdade, pelo que pude perceber através dos estudos deste trabalho, é que já adoto esta postura há algum tempo. Uma de minhas características mais marcantes é ser uma pessoa proativa. E no meu trabalho, sempre busquei ir além do trivial” (E2). “Sinto-me apta para desenvolver uma postura intraempreendedora em prol de mudanças conceituais e procedimentais, como rever os espaços escolares ociosos que podem servir para atender a comunidade escolar e aproveitar a habilidade de professores/as e demais funcionários da escola para que se possa desenvolver projetos multidisciplinares com o intuito de promover uma educação de qualidade que pense em questões empreendedoras” (E3).

Portanto, acredita-se que o curso em questão apresenta efetividade quanto ao seu propósito formativo por evidenciar o início de um processo de desenvolvimento de reflexão e de senso de responsabilidade em seus participantes para a transformação e otimização das práticas profissionais, favorecendo, assim, a formação de novos protagonistas da sociedade e possibilitando aos profissionais da educação ampliar e alterar de maneira crítica e eficaz as suas próprias práticas (ROGGERO, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que as ações formativas que buscam atender as políticas públicas que tratam sobre a formação de profissionais da educação exploram temáticas voltadas para o aprimoramento da prática docente, não privilegiando capacitações que possibilitem o desenvolvimento de competências que permitam o pleno gerenciamento das atividades da Instituição de Ensino. Nesta investigação, por

exemplo, identificou-se que o conhecimento dos participantes acerca de intraempreendedorismo foi obtido por meio de experiências formais em disciplinas da graduação ou pós-graduação e informais por meio de leituras de artigos sobre o assunto e em situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Ressalta-se que os cursos de licenciatura e pós-graduação são tratados como uma ação formativa por políticas públicas. No entanto, os resultados obtidos evidenciam que os conteúdos voltados para a gestão eficiente da unidade escolar podem não estar presentes nas estruturas curriculares destes cursos ou estarem sendo trabalhados de maneira superficial.

Quanto aos demais objetivos desta pesquisa, pode-se afirmar que foram atingidos, pois por meio da análise dos relatos dos participantes que vivenciaram o curso em questão, foi possível obter evidências importantes acerca de sua efetividade quanto ao seu propósito formativo. Os exercícios de aprendizagem propostos permitiram à eles compreenderem o conceito intraempreendedorismo, as competências típicas de um profissional intraempreendedor, as situações que podem impedir a prática do intraempreendedorismo, bem como, de que forma estas competências podem auxiliar os profissionais da educação a obterem melhores resultados em seu trabalho.

Entretanto, este estudo não pode ser considerado conclusivo, uma vez que foi aplicado em apenas uma escola da rede pública de ensino, cujos recursos humanos, materiais e financeiros divergem das da rede particular, incluindo, o modelo de gestão. Logo, recomenda-se que estudos futuros com outras Instituições de Educação Básica sejam realizados, com o intuito de validar os resultados obtidos ou acrescentar novos achados que permitam aprimorar o produto técnico-tecnológico desenvolvido.

Espera-se que os profissionais que vivenciaram este curso possam vislumbrar novas possibilidades por meio da aplicação dos conhecimentos adquiridos. Espera-se ainda, que esta investigação possibilite discussões futuras significativas acerca das temáticas exploradas nas ações formativas, principalmente quanto a importância de capacitações voltadas para um gerenciamento assertivo e eficaz das Instituições de Ensino.

REFERÊNCIAS

ALBORT-MORANT, G.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; FERNÁNDEZ-RODRÍGUEZ, V.; ARIZA-MONTES, A. Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, n. 1, p. 42–52, 2018. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300281>.

BACICH, L.. Formação continuada de professores para o uso de metodologias ativas. In J.M. L., Bacich (Ed.), **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management**

Journal, v.10, n.1, p. 23-35, 2014. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>.

BERG, B.L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. California: Allyn & Bacon, 2001.

BRAGA, D. S.; PEREIRA, I. A. M.. Políticas públicas de formação de professores e educação a distância: um caminho para o cumprimento do PNE (?). **Jornal de Políticas Educacionais**, v.33, n.14, p.1-18, 2020. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v14i0.72131>.

BRASIL. **Programas do MEC voltados à formação de professores**. Brasília, DF. 2012. Recuperado de: <http://portal.mec.gov.br/publicacoes-para-professores?id=15944:programas-do-mec-voltados-a-formacao-de-professores>.

COSTA, J.; MARTINS, S. N.; DIESEL, A. PIBID UNIVATES: Formação inicial de professores e perfil empreendedor. **Signos**, v. 36 n.2, p.96-109, 2015. Recuperado de: <http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/viewFile/797/787>.

GAWKE, J. C ; GORGIEVSKI, M. J ; BAKKER, A. B. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). **European Management Journal**, v.37, n.6, p.806-817, 2019. Recuperado de: https://rrimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/vsvpiv/TN_cdi_proquest_journals_2330021321.

GEGLIO, P. C. Políticas públicas de formação continuada para professores: um estudo de cursos realizados a partir de propostas licitatórias: aval. **Educ. Ensaio**, v.86, n.23, p.231-257, 2015. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100009>.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B.; Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R. (Org). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

HECK, J. X. Inovação e Propriedade Intelectual no Brasil dos tempos da COVID-19. **Cadernos de Prospecção**, v.13, n.4, 2020. Recuperado de: <https://portalseer.ufba.br/index.php/nit/article/view/37844>.

LAPOLLI, E. M. ; GOMES, R. K. . Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados**, v. 90, n.31, p.127-142, 2017. Recuperado de: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137889>.

NÓVOA, A. Os Professores e a sua Formação num Tempo de Metamorfose da Escola. **Educação y Realidade**, v.44. n.3, p.30-48, 2019. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/2175-623684910>.

POLONIA, A. C. ; SANTOS, M. F. S. Desenvolvimento de competências na perspectiva de docentes de ensino superior: estudo em representações sociais. **Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo**, .v. 46, n.1, p.1-22. 2020. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046217461>.

REIBENSPIESS, V. ; DRECHSLER, K. ; ECKHARDT, A. ; WAGNER, H. Tapping into the wealth of employees' ideas: Design principles for a digital intrapreneurship platform. **Information & Management**, v. 59, n.3, p.103287, 2022. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720618307018>.

REIS, A.; ANDRÉ, M. E. A. D.; PASSOS, L. F. Políticas de Formação de Professores no Brasil, pós LDB 9.394/96. **Formação Docente – Revista Brasileira de Pesquisa sobre Formação de Professores**, v.23, n.12, p.33-52, 2020. Recuperado de: <https://doi.org/10.31639/rbfp.v12i23.289>.

RODRIGUES, C. A. CARVALHO. Em foco a comunicação na prática docente. I **EDIPE. Encontro Estadual de Didática e Práticas de Ensino**, 2003. Recuperado de: cepedgoias.com.br/edipe/ledipe/edipe.html.

ROGGERO, R. Valorização profissional e condições de trabalho docente no plano nacional de educação. **EccoS-Ver. Cient**, v.8, n.1, p.40-54, 2020. Recuperado de: <https://doi.org/10.5585/eccos.n40.6345>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, M. V. M. **A empatia como estratégia para o ensino de História**. Dissertação Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2018. Recuperado de: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116540>.

STEFANO, S. R.; BERNADIM, M. L.. A ação da liderança. In: Lenzi, F. C. (Org); Kiesel, M. D. (Org); Zucco, F. D. (Org). **Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.