

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM UMA ESCOLA-CRECHE À LUZ DE DORNELAS

Ricardo Cesar de Oliveira Borges¹

José Cleiber de Oliveira Mesquista²

RESUMO

Com o avanço da ciência administrativa, ao longo do Século XX, modelos de processos gerenciais foram criados para mudar velhos paradigmas empresariais e pesquisadores estudaram formas de lidar com a utilização de recursos humanos e materiais, entre elas o empreendedorismo, estudado em grandes escolas de negócios no mundo. Diante disso, o objetivo primário desta investigação é diagnosticar a gestão empreendedora em uma escola-creche situada em Fortaleza, à luz da teoria de José Carlos Assis Dornelas. Logo, para atender ao objetivo geral deste estudo, utilizou-se uma pesquisa de natureza quali-quantitativa com tipologia descritiva, explicativa e aplicada, após a operacionalização da pesquisa bibliográfica, de campo, por meio de um estudo de caso. Assim, se realizou a aplicação de cinco testes do referido teórico e seis entrevistas estruturadas, como ferramentas para coleta dos dados primários. Estas serviram para autoavaliar o perfil empreendedor da gestora e diagnosticar sua administração. Como resultado, pode-se atestar que o modelo de administração do negócio da gestora é o ‘tradicional’ e que demonstra pouco conhecimento na área de gestão; apesar de ter comprometimento com seu trabalho e ser conhecedora dos seus clientes. Possui perfis empreendedores denominados de ‘empreendedor que aprende’ e ‘formatador’. Com atitudes em perseguir oportunidades; saber lidar com os riscos em suas negociações; possuir motivação no que faz e experiência de direção. Porém, observou-se pouca insistência na resolução de problemas, com decisões não criativas e pouca habilidade em influenciar ou convencer pessoas para realização de trabalhos e objetivos.

Palavras-chave: Educação, Empreendedorismo, Gestão, Perfil empreendedor, Educação infantil.

INTRODUÇÃO

Os avanços histórico-sociais, científicos e tecnológicos que aconteceram no mundo, a partir do século XX, foram fundamentais para a sobrevivência das empresas existentes. Entre eles, pode-se citar: o desenvolvimento da educação nas escolas e universidades, estudos e pesquisas voltados aos empresários para utilizar-se de novos modelos de gestão empresarial, descobertas tecnológicas para proporcionar qualidade aos produtos manufaturados, melhores formas de se trabalhar nas áreas administrativas, de produção e de serviços, conquistas no âmbito das questões dos direitos humanos e trabalhistas e surgimento de novas fontes de recursos e capitais para investimentos.

¹ Pós-Doutor em Geografia (UFC/CAPES-PNPD), Doutor em Geografia (UECE), Mestre em Administração (UECE), Especialista em Gestão e Didática do Ensino Superior (Uniateneu) e em Estratégia e Gestão Empresarial (UECE). Administrador (UNIFOR). Docente da Faculdade Terra Nordeste (FATENE) e da Faculdade das Américas (FADAM), ricardo.borges@fatene.edu.br; ricardocesar@fadam.edu.br;

² Bacharel em Administração pela Faculdades Cearenses (FAC), cleibermesquista@gmail.com;

Desbravadores daquele século, teóricos e pesquisadores das diversas áreas sociais, científicas e econômicas deram suas significativas contribuições. No cenário empresarial, destacaram-se grandes nomes como Frederic Winslow Taylor [1856-1915], Henri Fayol [1841-1925], Elton Mayo [1880-1949], Peter Ferdinand Drucker [1909-2005]. Suas habilidades e experiências técnico-científicas e gerenciais eram ensinadas e aplicadas como formas de melhorias de produtividades nas organizações, independente do setor e porte.

As contribuições deixadas pelos estudiosos na área de gestão foram relevantes para empreendedores do setor de educação. Introduzidas nas organizações educacionais, tiveram que se profissionalizar no que se refere ao ensino e ao gerenciamento escolar. A educação, no Brasil, adquiriu sua importância como estrutura e desenvolvimento econômico e social a partir das duas últimas décadas do Século XX, notadamente a partir da CF 88. Esta relevância se deve ao fato do crescente debate a respeito da política educacional brasileira. Psicólogos, médicos, nutricionistas e assistentes sociais observaram a necessidade de uma qualidade de vida e de educação já na infância (FONSECA, 1998). Com esta visão, os profissionais proporcionaram, mas com muitas dificuldades sociais, o caminho para se chegar a uma sociedade melhor.

Apesar de que desde o início do século, grandes educadores como Anísio Teixeira, Paulo Freire, Florestan Fernandes, Darcy Ribeiro, Lourenço Filho já tinham a preocupação com uma educação digna para todos. Porém, antes da atual constituição federal brasileira, as crianças eram tratadas apenas como responsabilidade assistencial por parte de dirigentes e governantes. Portanto, esses profissionais viabilizaram estudos na pedagogia; com foco nas crianças até seis anos de idade, a tão chamada pré-escola.

De acordo com Fonseca (1998, p. 198) “A produção acadêmica sobre o tema tem aumentado, bem como também a consciência da necessidade de uma política de educação infantil, integrada e articulada nas três esferas de governo: União, estados e municípios”. Entretanto, antigamente a educação pré-escolar era vista como artigo de luxo de país rico ou um mal necessário, sendo um risco aos laços familiares.

As reivindicações aclamadas exigiam uma maior atenção por parte do poder público, ao que se referiam: a questão da infância, questão familiar e social dentro de um contexto político e econômico. É no ano de 1988, com a Constituição Federal do Brasil, que a pré-escola ganha destaque como direito adquirido. Segundo Fonseca (1998, p. 199),

o movimento em favor da educação infantil no Brasil adquiriu maior força na luta pela democratização do País. Por ocasião da Constituinte encarregada de elaborar a Constituição, que foi aprovada em 5 de outubro de 1988, houve muitos debates e manifestações reivindicando a inclusão da pré-escola como direito. Valeu o esforço, pois a Constituição atual reconhece como dever do Estado o atendimento em creches e pré-escolas.

Com a democratização e em paralelo aos investimentos do governo, empresários viabilizaram seus capitais para promover uma ampliação do setor de educação. Com isto, surgiram formas de gerenciar instituições privadas e junto com isto a constante preocupação na qualidade de seus serviços oferecidos. O espírito empreendedor dos gestores educacionais não deve ser esquecido e, sim, sempre aprimorado, para que estes continuem desenvolvendo seus empreendimentos, a fim de se manterem dentro de uma economia competitiva e com sucesso.

Surge a questão que norteia o presente trabalho de conclusão de curso: À luz da teoria empreendedora de José Carlos Assis Dornelas (2007), como é gerenciada uma escola-creche em Fortaleza? Com base na questão-problema, emerge o objetivo primário desta investigação, enquanto o de diagnosticar a gestão em uma escola-creche situada em Fortaleza à luz da teoria empreendedora de Dornelas (2007).

A palavra empreendedorismo é uma tradução do inglês *entrepreneurship*, com origem na palavra francesa *entrepreneur* (empreendedor). Conforme Souza e Serralvo (2008) ela foi criada no Século XVII, com o objetivo de definir características do navegador e explorador Marco Polo, que realizava rotas comerciais para o oriente com o intuito de vender mercadorias de terceiros por meio de contratos em que se aventurava a correr riscos físicos e mentais.

Conforme Dornelas (2005, p. 39, *apud* SOUZA; SERRALVO, 2008, p. 2) “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto levam à transformação de ideias em oportunidades”. As ideias transformadas em oportunidades caracterizam a pessoa como empreendedora e designam ações que levam ao seu crescimento.

Para Dornelas (2007), o reconhecimento de atributos que viabilizaram uma definição do que seria o perfil do empreendedor de sucesso foram: a identificação de várias características, traços e formas de agir, bem como maneiras de pensar. Esses atributos podem variar de pessoa para pessoa, pois existem vários tipos de personalidade, comportamento e cognição humana.

É errado afirmar que existe uma definição única sobre o ‘perfil do empreendedor de sucesso’ como absoluta e universal. Para Dornelas (2007, p. XVII), “Longe de ser uma regra rígida, o que se encontra na literatura e nos estudos mais profundos sobre o tema nem sempre levam o leitor a uma conclusão única, com perfil típico e imutável” conforme Quadro 1.

Quadro 1 Características dos empreendedores de sucesso

<p style="text-align: center;">São visionários</p> <p>Eles têm visão de como será o futuro para o seu negócio e sua vida e, o mais importante, têm a habilidade de implementar seus sonhos.</p>
<p style="text-align: center;">Sabem tomar decisões</p> <p>Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa nos momentos de adversidade, sendo um fator-chave para o seu sucesso. E implementam suas ações rapidamente.</p>

<p style="text-align: center;">São indivíduos que fazem a diferença</p> <p>Transformam uma ideia abstrata em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.</p>
<p style="text-align: center;">Sabem explorar ao máximo as oportunidades</p> <p>As boas ideias, por sorte ou por acaso, são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade através de informação.</p>
<p style="text-align: center;">São determinados e dinâmicos</p> <p>Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”.</p>
<p style="text-align: center;">São dedicados</p> <p>Eles se dedicam 24 horas por dia, sete dias por semana, ao seu negócio. Mantém-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.</p>
<p style="text-align: center;">São otimistas e apaixonados pelo que fazem</p> <p>Amor pelo trabalho e pelo que fazem é o principal combustível que os mantem mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços.</p>
<p style="text-align: center;">São independentes e constroem seu próprio destino</p> <p>Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu patrão e gerar empregos.</p>
<p style="text-align: center;">Ficam ricos</p> <p>Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.</p>
<p style="text-align: center;">São líderes e formadores de equipes</p> <p>E são respeitados por seus funcionários pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los. Para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competente.</p>
<p style="text-align: center;">São bem relacionados (<i>networking</i>)</p> <p>Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.</p>
<p style="text-align: center;">São organizados</p> <p>Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.</p>
<p style="text-align: center;">Planejam, planejam, planejam</p> <p>Planejam cada passo de seu negócio desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, tendo como base a forte visão de negócio que possuem.</p>
<p style="text-align: center;">Possuem conhecimento</p> <p>São sedentos pelo saber e aprendem continuamente. O conhecimento pode vir da experiência, de informações obtidas em publicações, em cursos ou mesmo de conselhos de pessoas.</p>
<p style="text-align: center;">Assumem riscos calculados</p> <p>Assumir riscos calculados tem relação com desafios e as reais chances de sucesso. E para o empreendedor, quanto maior o desafio mais estimulante será a jornada empreendedora.</p>
<p style="text-align: center;">Criam valor para a sociedade</p> <p>Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da geração de emprego, dinamizando a economia e inovando sempre usando sua criatividade.</p>

Fonte: Dornelas (2007, pp. 5-7).

METODOLOGIA

Conforme o planejamento da pesquisa e orientação foi definida a metodologia, com o objetivo de conhecer a empreendedora, através da aplicação de cinco testes sobre seu perfil empreendedor, fundamentados por Dornelas (2007) e também a execução de seis entrevistas estruturadas, elaboradas pelo próprio pesquisador e com orientação do docente, baseados em referenciais teóricos, sobre as áreas de sua gestão escolar.

A natureza da pesquisa adotada neste trabalho é classificada como qualiquantitativa, devido ao uso de dados mensuráveis e de interpretação de características ao empreender e gerenciar uma escola-creche em Fortaleza à luz da teoria de Dornelas. Sobre o método qualitativo, Andrade (2007, p. 111) conceitua como “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Com relação ao método quantitativo, Oliveira (2002, p. 115) explica que:

o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

A classificação da tipologia desta pesquisa é baseada na taxionomia de Vergara (2009) que a qualifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Para Vergara (2009, p. 45), “Quanto aos fins - trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende expor as características das metodologias de balanço social, atualmente utilizadas.” É explicativa e aplicada por ser “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem portanto, finalidade prática” (VERGARA, 2009, p. 43).

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 185) pesquisa bibliográfica abrange

toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão.

Gil (2002, p. 53) define o estudo de campo como um

modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. Nos dias atuais, no entanto, sua utilização se dá em muitos outros domínios, como no da Sociologia, da Educação, da Saúde Pública e da Administração.

Como instrumento de pesquisa, foram utilizados em campo cinco testes com base no referencial teórico do livro intitulado ‘Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso’, de José Carlos Assis Dornelas (2007). Para os testes, as técnicas adotadas foram gabaritos definidos por Dornelas (2007). Além dos testes, foi utilizada a planilha eletrônica “Excel” do pacote MS Office 2007, para tratar dos dados quantitativos.

A técnica adotada para a análise dos dados proveniente das entrevistas foi a análise de conteúdo. Análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que

utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38, *apud* GOLDEMBERG; OTUTUMI, 2008, p. 2). As entrevistas foram registradas em áudio, por meio de um dispositivo portátil digital (MP4). Ao serem transcritas, tiveram pequenas correções linguísticas, porém, não eliminando o caráter espontâneo das falas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão expõem-se a apresentação e a discussão dos resultados conforme os dados coletados em cinco testes de perfil empreendedor de Dornelas (2007), intitulados: “ambiente, atitude e know-how”; “habilidades gerenciais”; “autoavaliação das habilidades empreendedoras”; “quão criativo é você?” e “exercício de autopercepção”. E pelas seis entrevistas estruturadas realizadas pelo pesquisador: perfil organizacional, marketing, gestão de pessoas, tecnologia da informação, logística de materiais e finanças, com a finalidade de responder à questão-problema e atingir o objetivo primário e os objetivos secundários.

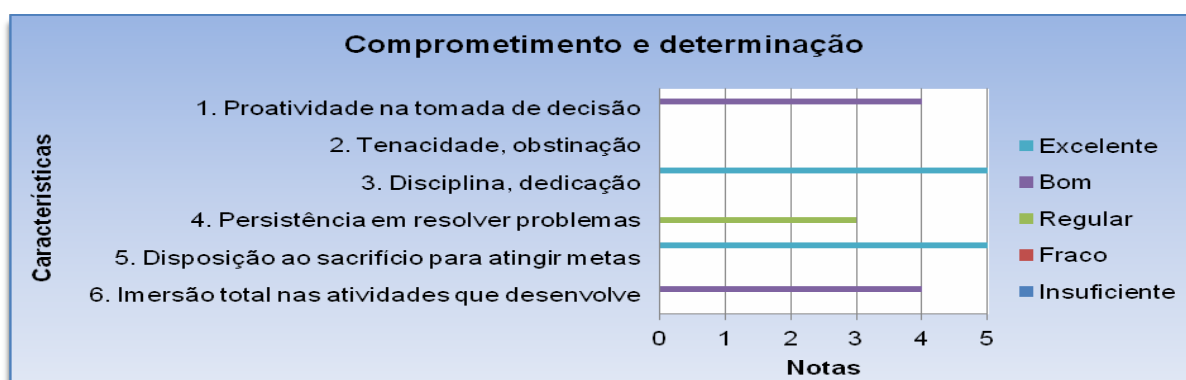
Teste 1 – Perfil empreendedor (ambiente, atitudes, *know-how*)

Na análise deste teste verificou-se que a diretora avaliou num total de 30 itens, 7 com nota 4 (bom) e 16 com 5 (excelente). Ela atingiu 119 pontos em uma escala que vai de menos de 59 a 150 pontos. Dornelas (2007) atribuiu o resultado de acordo com a pontuação atingida: você possui muitas características empreendedoras e, às vezes, se comporta como um; mas, pode melhorar ainda mais se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos fortes.

Comprometimento e determinação

A empreendedora é uma pessoa que tem boas iniciativas para decisões e muita disponibilidade em se empenhar nos seus objetivos. É muito disciplinada e dedicada no que faz. Comprometida em seu ambiente, mergulha em suas atividades com boa concentração e seriedade. Contudo, demonstra pouca insistência na resolução de seus problemas conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 Comprometimento e determinação



Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Obsessão pelas oportunidades

A diretora demonstra ter excelentes atitudes para perseguir as oportunidades. Procurar conhecer profundamente as necessidades de seus clientes é uma atitude frequente em seu negócio. O valor e a satisfação dos seus clientes estão em primeiro plano. O que demonstra ser uma gestora guiada pelo seu mercado. Apesar de não ter avaliado o item 8, 'É dirigido pelo mercado (market driven)' como se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2 Obsessão pelas oportunidades



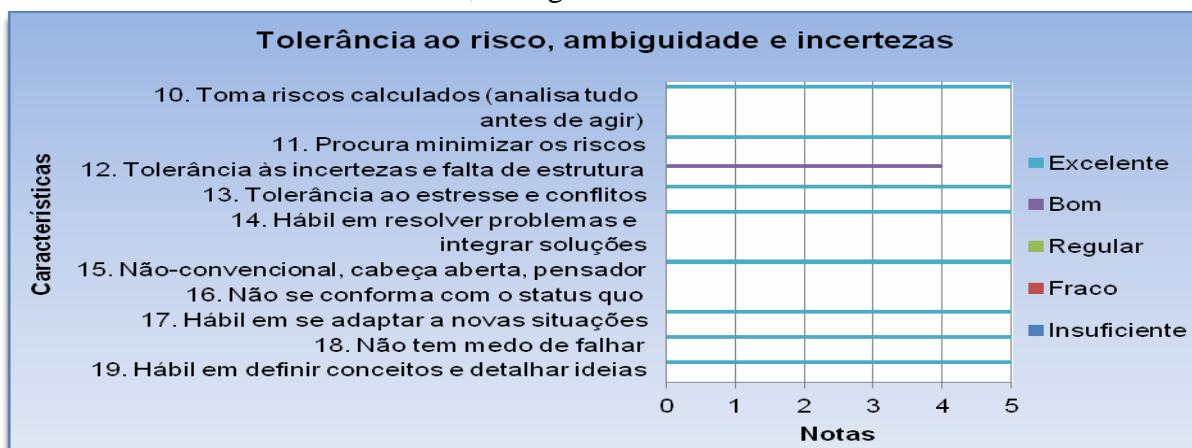
Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas

A empreendedora é muito boa ao lidar com decisões que levem a riscos em suas negociações: suas escolhas são analisadas com o mínimo de dúvida. Em decorrência das incertezas ou da falta de estrutura para sua tomada de decisão, ela age com boa transigência ao risco tomado, até descobrir melhores opções.

Em relação às situações de estresse e conflitos, se considera ótima em resolvê-las. É uma pessoa habilidosa para eles e que sabe muito bem inteirar soluções. Por não se caracterizar como uma empreendedora tradicional, se coloca como jeitosa para novas situações (adaptação) e com cabeça aberta.

Gráfico 3 Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas



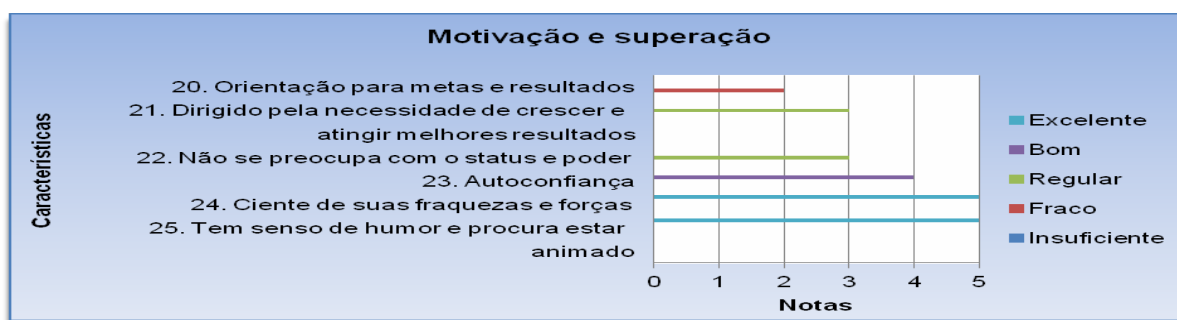
Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Não tem medo de suas decisões ou ações e, quando falha, é hábil em contorná-las. Portanto, redefine conceitos e detalha ideias. Contudo, não se posicionou em relação à posição social, ‘*status quo*’, que ocupa na sociedade. Deduz que não entendeu o item, visto que, como educadora e gestora tem uma posição na sociedade. Seus direitos e deveres demonstram isto. Os pontos fracos não se verificaram nesta categoria conforme visto no Gráfico 3.

Motivação e superação

Nesta categoria ela indica ter muita motivação com o que faz. Os motivos que leva as suas ações são: o bom humor, amor à profissão; a busca do melhor para sua empresa. Procura vencer obstáculos no seu dia a dia com entusiasmo, por ser uma pessoa autoconfiante e nos momentos de reflexão reconhece suas forças e fraquezas. Porém, ela demonstrou em sua autoavaliação que não sabe seguir orientações para metas e resultados. Apesar de ser, de vez em quando, direcionada a atingir melhores resultados. Além disso, tem necessidade de crescer como empresária e um pouco de preocupação com *status* e poder conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 Motivação e superação

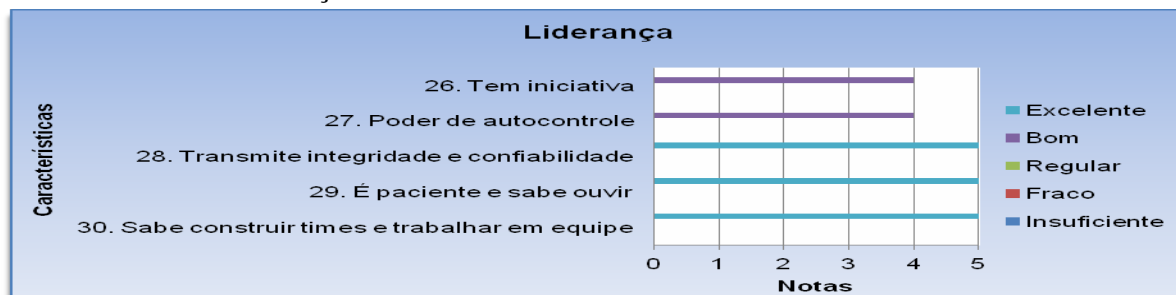


Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Liderança

Nesta categoria, a empreendedora indica ter qualidades essenciais para uma boa liderança. São elas: boas iniciativas e bom autocontrole para com subordinados e clientes. Sabe ser imparcial quando necessário. Transmite confiabilidade para as pessoas ao seu redor por saber ouvir. É paciente e excelente em construir equipes, bem como trabalhar com elas. Os pontos racos não se verificaram nesta categoria conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 Liderança



Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Teste 2 – Perfil empreendedor (habilidades gerenciais)

Este tema é dividido em cinco temáticas: marketing, operações/serviços, finanças, administração e relacionamento interpessoal/equipes. Este teste permite analisar as características da diretora e a importância de cada uma para a empresa, permitindo verificar quais as competências que devem ser priorizadas, buscando-se aperfeiçoá-las.

Competências - marketing

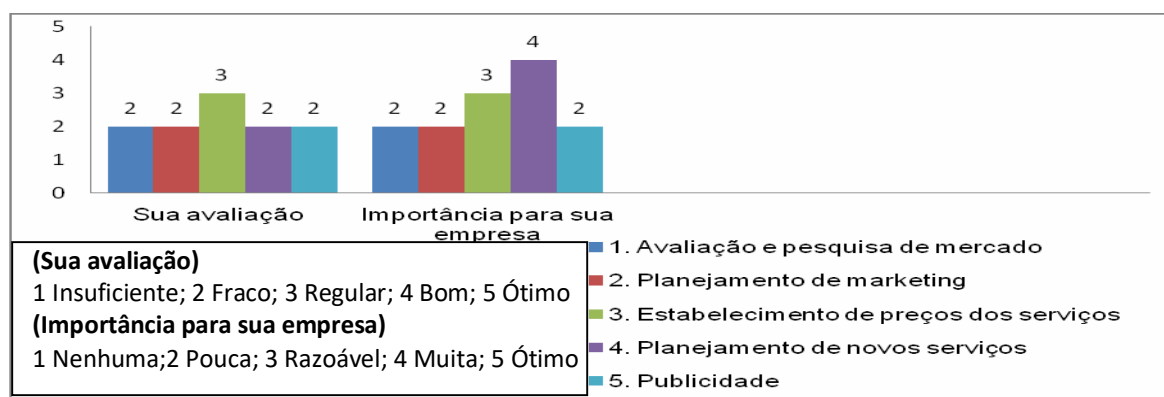
Ao se analisar os itens 1 e 2 da área de marketing – avaliação e pesquisa de mercado; planejamento de marketing, a gestora avaliou-os como fracos e com pouca importância para a sua empresa. Fraco por não estarem adequados ao seu segmento de mercado ou pelas não realizações. Por isso, estas competências tornam-se irrelevantes para ela. O que não é aceitável para uma empreendedora e muito menos para a longevidade de um negócio.

No que se refere ao estabelecimento de preços dos serviços – item 3, informou que seus preços estão na média em relação ao mercado. Atribuiu uma importância razoável para eles, pelo fato de viabilizar acordos ou condições existentes diante de seus clientes, como: descontos ou promoções. Isto é uma estratégia aplicada por ela para fidelizar seus clientes, visto que é feito dentro de uma margem determinada de lucro.

Em relação ao item seguinte – planejamento de novos serviços – avaliou-o como fraco e, ao mesmo tempo, muito importante para o seu negócio. Logo, deixa claro que não existe um planejamento eficiente para criar novos serviços para seus clientes. A publicidade aplicada em sua empresa foi avaliada como fraca e sem muita importância para ela. Mas, entra em contradição ao destacar (de acordo com o teste) que a publicidade tem grande importância.

Verifica-se nesta seção que as principais competências a serem melhoradas e as estratégias para suas realizações são a curto prazo realizar avaliação e pesquisa de mercado com regularidade, fazer planejamento de marketing e estudos sobre divulgar os serviços prestados e a médio prazo realizar planejamento de novos serviços conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 Marketing



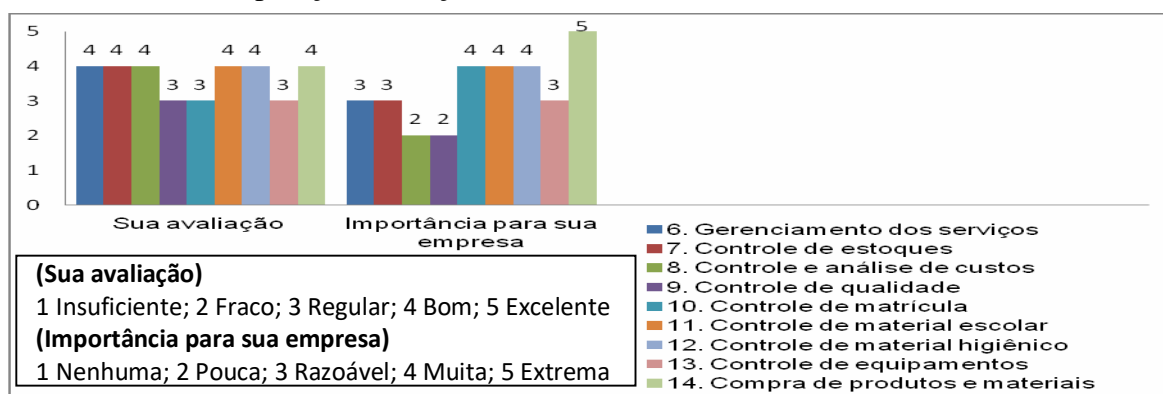
Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Competências - operações/serviços

Ao destacar o gerenciamento dos serviços como uma prioridade em sua gestão, a empreendedora demonstrou que tem controle dos serviços realizados dentro do seu negócio. Portanto, um bom controle com seus estoques; na análise de custos; com material escolar; higiênico e nas compras de produtos e materiais. Com grau de muita importância para os controles de matrículas; material escolar e higiênico.

Entra em contradição com relação ao controle e análise de custo, ao afirmar que tem um bom controle e indicou pouca relevância para ele. Observam-se algumas competências a serem melhoradas. Para isso é necessária a estratégia de curto prazo: verificar como é realizado o processo de matrícula dos alunos com o intuito de detectar possíveis erros burocráticos existentes; e de médio prazo: procurar melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos filhos e pais pela escola-creche; conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 Operações/serviços



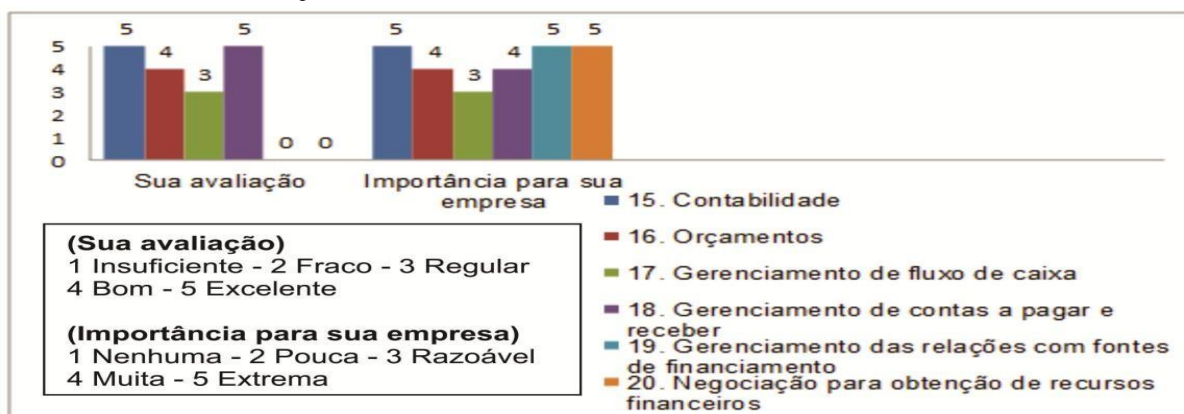
Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Competências - finanças

Na competência finanças, observa-se que o negócio educacional da empreendedora tem uma excelente saúde financeira, assessorada por excelente serviço contábil terceirizado. Destacou experiência em fazer orçamentos e de sua importância para minimizar custos. Demonstra a relevância de um ótimo gerenciamento de suas contas a pagar e receber. Porém, entra em contradição ao pontuar nota 3 (regular) no que se refere a gestão do fluxo de caixa.

Em relação aos itens 19 e 20 do Gráfico 8, ela não avaliou, motivo por não ter um gerenciamento das relações com fontes de financiamento e negociação para obtenção de recursos financeiros, mas caracterizou-os como de extrema importância para a sua empresa. Para melhorar ainda mais a saúde financeira da empresa é necessário levantar estratégias de curto prazo: fazer uma verificação nos procedimentos de controle do fluxo de caixa; detectada inadequação, criar novas maneiras para gerenciar de forma eficiente; e de médio prazo: procurar contatos de relacionamentos com agências de financiamentos, bancos e outras instituições.

Gráfico 8 Finanças

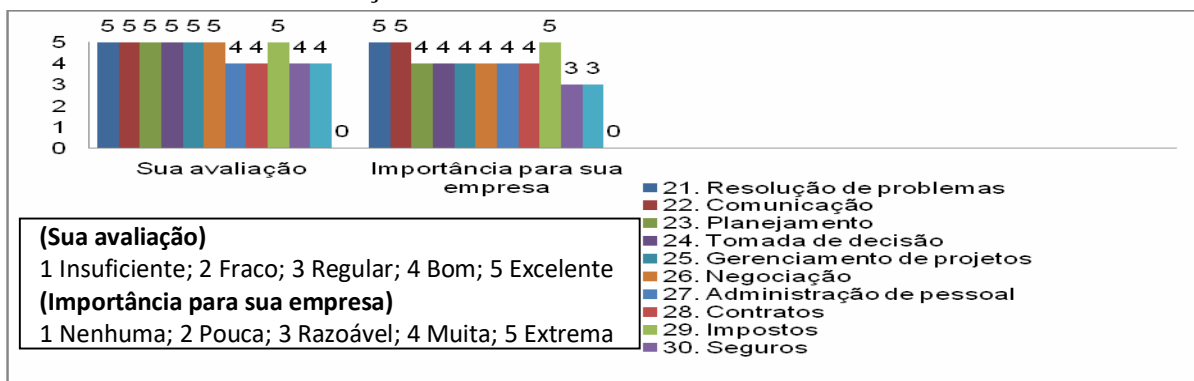


Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Competências – administração

Neste grupo, as competências avaliadas foram bem pontuadas. A avaliada destacou a excelência e a extrema importância na resolução de problemas e a comunicação em sua escola, visto que os outros itens como planejamento; tomada de decisão; gerenciamento de projetos e negociação também foram apontados com as mesmas referências.

Gráfico 9 Administração



Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

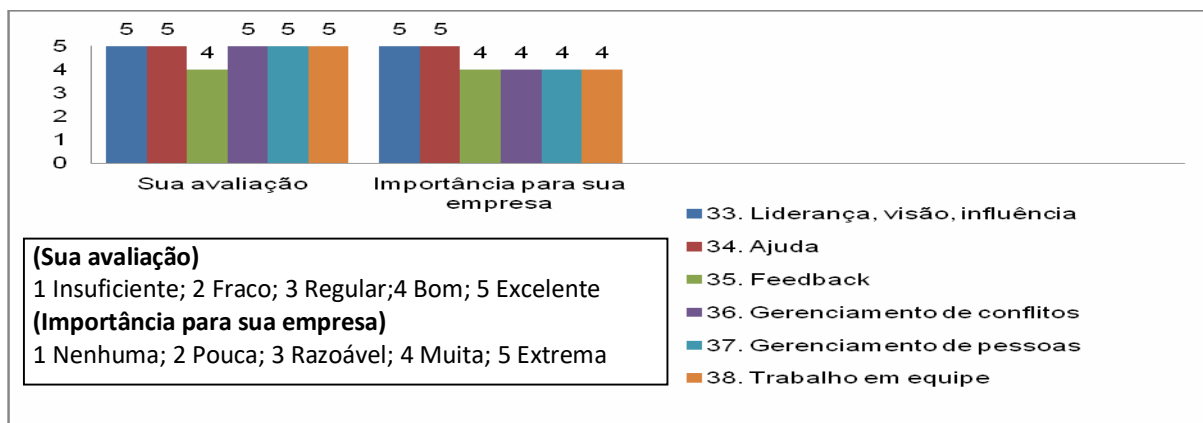
A realização da administração de pessoal da escola foi destacada dentre as outras competências como boa e essencial em relação aos direitos e obrigações, pois, no que se refere aos Impostos, eles são pagos em dia. Esta atitude é demonstrada no teste aplicado como de extrema relevância. Nos quesitos contratos; seguros e sistema de informação gerencial (SIG) são também tratados com boa administração, apesar dos dois últimos terem sido indicados com importância regular conforme Gráfico 9.

Competências – Relacionamento interpessoal/equipes

A gestão da empreendedora tem excelências no que diz respeito à liderança, visão, influência; ajuda; gerenciamento de conflitos; gerenciamento de pessoas e trabalho em equipe. Com bons feedback em seu trabalho. Portanto, ela considera de extrema importância às

competências mencionadas. Assim, uma vez que atribuiu notas máximas, não se fazem necessárias estratégias de melhoria como se observa no Gráfico 10.

Gráfico 10 Relacionamento interpessoal/equipes



Fonte: gráfico elaborado pelos autores.

Teste 3 – Auto-Avaliação das Habilidades Empreendedoras

Para avaliar as habilidades no ambiente atual da empreendedora, aplicou-se um teste com 35 questões, com três itens cada: a, b, c. O autor não considerou, a título de avaliação, respostas como certas ou erradas e sim como adequadas. Dessas, 20 (identificadas pela pessoa avaliada) estão em conformidade com as respostas do autor. São elas:

1. Meu objetivo na vida é: (a) fazer grande quantidade de realizações bem-sucedidas.
2. Se eu tivesse uma noite livre, eu iria: (c) praticar um hobby
3. Eu acho: (b) que o número de amigos que tenho depende de quão legal eu sou
4. Em meus sonhos diários, eu apareço como: (b) um detetive que resolveu um caso difícil
5. Eu prefiro jogar: (a) banco imobiliário
6. Eu frequentemente desejo ser: (c) um verdadeiro devoto de Deus
7. Por prazer e felicidade as pessoas devem: (c) enfatizar as realizações das pessoas
8. Eu frequentemente desejo: (c) fazer algo de grande significância
9. Se meu chefe me pedisse para assumir um projeto decadente, eu: (c) daria a ele uma resposta em poucos dias após levantar mais informações
10. Para eu ser bem-sucedido, eu preciso: (c) trabalhar arduamente, porque não há como lidar ou esperar pela sorte
11. Em qualquer trabalho que assumo: (b) eu gosto de fazer o melhor
12. Eu sou mais feliz quando: (b) sou bem-sucedido em meu trabalho
13. Ao comprar um refrigerador, eu: (c) compararia as vantagens de diferentes marcas
14. Quando me encontro envolvido em situações complicadas: (c) cuidadosamente avalio a situação e busco respostas razoáveis

15. Em relação à minha vida: (c) o que acontece comigo é devido a mim mesmo
16. Eu prefiro colegas de trabalho que: (a) são capazes de se adaptar ou mudar
17. Ao fazer exames/testes no colégio, eu descobri que: (a) se os estudantes estão bem preparados, dificilmente um teste é injusto
18. Se eu tivesse um pequeno negócio de limpeza, quando competidor meu morre subitamente: (c) vou até o escritório do meu ex-competidor e faço uma proposta para comprar a empresa
19. Quando trabalho em grupo: (a) eu tento influenciar pessoalmente os resultados
20. Como membro do comitê de um novo projeto, se me deparo com uma grande falha, minha reação é: (b) assumir minha parte no problema e dar continuidade ao projeto.

Para se chegar aos resultados finais, o autor define o agrupamento das 35 questões, em 5 (cinco) categorias. São elas: 1º motivação para a realização; 2º autocontrole; 3º propensão para assumir riscos; 4º resolução de problemas e 5º influenciador.

Na categoria – motivação para a realização – as questões 5, 11, 12, 13, 19 e 20 são em maior quantidade identificadas na avaliação. Assim, tem como a habilidade mais transparente no ambiente atual da empreendedora e atingiu dentro de uma escala de 1 a 7, da qual se define para todas as categorias um nível 5 (acima da média). Além disso, o autor ainda relata uma explicação para esta categoria: um desejo de fazer acontecer, de alcançar um alto padrão de realização/atingimento de objetivos.

Em seguida, as categorias – autocontrole e propensão para assumir riscos – se equilibraram e atingem nível 4. As questões 8, 18, 28, 31 e 10, 17, 22, 35 apontaram as respectivas categorias apresentadas. Diante disso, para a primeira categoria a avaliação demonstra um maior autocontrole interno do que externo, com a seguinte explicação: sentimento de influenciar o curso dos eventos da sua vida. O destino é definido mais por algo interno da pessoa do que devido a fatores externos. E para a segunda, uma propensão acima da média para assumir riscos: uma maior propensão em correr riscos calculados e buscar informações antes de agir. Desejo de ser responsável pelas ações.

As duas últimas categorias – resolução de problemas e influenciador – atingem níveis abaixo da média, 3 (três), obtidos nas questões 6, 9, 25 e 30, 33, 34 nas respectivas categorias. Com isto, a empreendedora não tem muita habilidade em resolver problemas de forma realista. Necessita muito da ajuda de outros para tocar uma operação/negócio. Entretanto, tem pouca habilidade em influenciar ou convencer pessoas para realização de trabalhos e objetivos.

Teste 4 – Quão criativo você é?

Este teste foi aplicado para avaliar o potencial criativo da empreendedora, composto de três seções: A. Minha personalidade; B. Meu estilo de resolver problemas; C. Meu ambiente de

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

trabalho, todos com 16 perguntas. Assim, analisa-se a criatividade na sua personalidade, na resolução de problemas e no ambiente de trabalho.

Na seção A a empreendedora, às vezes, sente falta de confiança nas pessoas. Talvez por utilizar-se, com frequência, de críticas nos assuntos abordados. Entretanto, raramente não tem medo de ser autêntica, com pessoas que as cercam. O encorajamento para a criatividade, atualmente, tornou-se raro por parte de seus pais. Mas, é uma pessoa muito sociável nos lugares em que frequenta. Não se sente na necessidade de organizar sua vida, pois, ela já é por si só, organizada pelas experiências já vividas. Portanto, rara uma reorganização.

A gestora é uma pessoa que frequentemente sonha acordado e afirma que vale a pena este comportamento. Pode-se caracterizá-la como uma pessoa visionária. Em relação a sentimentos, ela nunca se sente a vontade com pessoa que mostre seus sentimentos. Não gosta de dramatizar e em certos momentos é guiada pelos seus sentimentos.

Na avaliação, demonstrou que, de vez em quando, ela atinge melhores resultados quando segue procedimentos. Não gosta de ser conhecida como uma pessoa dependente, pois é muito otimista e enxerga à sua frente. Contudo, ela tem um potencial dentro de si, porém, características de personalidade impedem de se expressar. Assim, deve trabalhar técnicas de relaxamento e se perguntar: “O que eu tenho a perder?”.

Na seção B, meu estilo de resolver problemas, a empreendedora indicou que encara problemas e, com frequência, vai direto às conclusões. É constante sua atitude analítica e objetiva com eles. Para isso, é necessário sempre ter todos os fatos para tomar uma decisão. Entretanto, quando outros não tomam ela toma-a. Todas as vezes, um sentimento de coragem se cria e isso a ajuda. Apesar de, muito pouco, considerar um processo de tomada de decisão como algo criativo. Seus problemas atuais são resolvidos baseados em problemas similares adquiridos no passado. Assim, são frequentes estes tipos de ações em sua vida e nos negócios.

Às vezes, não gosta muito de trabalhar com detalhes oriundos de seu trabalho e considera-o, quando concluído, um sucesso. Raramente, dados estatísticos lhe dão uma ideia parcial do problema, por serem de difícil entendimento ou irreais. Considera que os problemas nunca são resolvidos da mesma forma. Frequentemente ela é vista como uma pessoa que resolve seus problemas de forma original. É rara a dificuldade em defini-los. Não entra em depressão se ele parecer muito difícil, pois, gosta de ler as instruções antes de começar algo novo.

Na seção C, meu ambiente de trabalho, a avaliada demonstra que dificilmente as pessoas de sua organização pensam que o estilo delas é o melhor. Ela considera mediana a criatividade como chave para a sobrevivência e existem limites pessoais de autoridade. Às vezes, as ideias de outros lugares são aceitas em seu negócio, pois, o tempo para pensar criativamente na

organização é limitado. Em relação relação empregados, não muito frequente é vista como saudável. A empreendedora descreveu que sua organização tem, muitas vezes, um ambiente confortável e cooperativo. Ela gosta de identificar os problemas.

Conclui-se que, às vezes, a gestora tem dificuldades em ser criativa dentro do ambiente de trabalho. E age medianamente em todas as suas situações. Das três seções, o potencial criativo da empreendedora foram os somatórios de pontos obtidos em A+B+C, como se apresenta no teste aplicado. Assim, o resultado é a empreendedora tem um bom potencial criativo, mas está escondido atrás de si próprio, devido ao seu estilo em resolver problemas ou ao seu ambiente organizacional. Portanto, pode mudar qualquer um dos três.

Teste 5 – Exercício de autopercepção

Nesta avaliação, a empreendedora julgou, por meio de oito sentenças contidas em sete seções, o seu melhor ambiente de trabalho em equipe. Atribuiu pontos entre um a dez para elas e, com isso, determinou o seu perfil. Assim, as sentenças foram:

1. De que forma eu acredito que posso contribuir para uma equipe?

(b) 2 pontos eu consigo trabalhar bem com vários tipos de pessoas.

(c) 3 pontos ter ideias é uma de minhas características naturais.

(g) 5 pontos sou rápida para perceber algo que deve dar certo em uma situação familiar.

2. Se eu tiver uma possível falha em um trabalho em equipe, pode ser porque

(b) 5 pontos sou inclinado a ser bastante generoso com aqueles que têm um ponto de vista aceitável, sem que o mesmo tenha sido apropriadamente detalhado.

(c) 5 pontos tenho tendência a conversar muito assim que o grupo tem novas ideias.

3. Quando envolvido em um projeto de outras pessoas

(b) 2 pontos sou atencioso para prevenir erros, descuidos e omissões.

(c) 2 pontos estou preparado para imprimir um ritmo orientado a ações e fazer com que as reuniões não sejam uma perda de tempo e não discutam assuntos fora do foco principal.

(e) 2 pontos o grupo pode contar comigo para contribuir com algo original.

(f) 2 pontos estou pronto a aceitar uma sugestão de interesse comum.

(g) 2 pontos fico entusiasmado em buscar saber as mais recentes inovações e desenvolvimentos.

4. Minha abordagem características para trabalhos em grupo

(d) 7 pontos acho que tenho talento em fazer as coisas acontecerem, uma vez que um plano tem de ser colocado em operação.

(h) 3 pontos embora eu esteja interessado em todas as visões, não hesito em tomar minha decisão assim que seja necessário.

5. Tenho satisfação em determinar trabalho porque

(g) **5 pontos** eu me sinto especial quando posso dar toda a minha atenção a uma tarefa.

(h) **5 pontos** eu gosto de atividades que exercitem minha imaginação.

6. Se, de repente, me fosse dada uma tarefa difícil, com tempo limitado para fazê-la, trabalhando com pessoas com as quais não estou familiarizado

(e) **5 pontos** eu acredito que me manteria calmo e também manteria minha capacidade de pensar bem focada nos problemas a resolver.

(h) **5 pontos** eu estimularia uma discussão aberta para obtenção de novos pensamentos/ideias com vistas a dar ação às atividades.

7. Em relação aos problemas que estou sujeito a enfrentar em trabalhos em grupos

(c) **4 pontos** minha vontade de assegurar que o trabalho seja feito adequadamente pode fortalecer/enfatizar os procedimentos.

(e) **3 pontos** sinto dificuldades de iniciar algo a não ser que os objetivos e metas estejam claros.

(g) **3 pontos** tenho consciência de que devo passar aos outros algo que não posso fazer.

Diante destas seções, o item mais pontuado foi o “c,” com 14 pontos. O resultado mostrou que a administração realizada está mais para uma administração mais tradicional, embora a diretora tenha conhecimento de seus limites, ela também acredita que tem “feito bem feito” (sic) pelos resultados de estabilidade que sua empresa se encontra.

É bem claro que seu perfil de formação, Pedagogia, lhe confere domínio e competência para lidar com os aspectos do ensino, relacionamento com os pais e seus recursos humanos. Mas, não lhe conferem afinidade com as questões relacionadas ao empreendedorismo em si.

A forte centralização das decisões e controles que são realizados de forma tradicional, sem grandes inovações, pouco uso de ferramentas de informática, controles e gestão em quase sua totalidade são feitos a mão, embora seus resultados sejam satisfatórios. É necessário levar em conta que o estabelecimento é pequeno e que pode ser administrado por este modelo.

Percebe-se a preocupação com os aspectos relacionados à legislação e aos direitos trabalhistas, a pontualidade nos seus pagamentos, preocupação com a boa manutenção da estrutura física e do bem-estar das pessoas. Uma visão de futuro bastante focada na melhoria das pessoas e da estrutura. Dinheiro em caixa e intensão de melhora nas condições dos funcionários fazem da gestora uma potencial empreendedora, embora do tipo mais alinhado ao tradicional. Este aspecto certamente está ligado às questões de formação.

É também notória a existência de uma ambição limitada:

A gente sempre faz aquela velha ligaçãoozinha xereta. Tanto faço como recebo. E eu tenho feito uma comparação, está um pouquinho abaixo, mas proposital, eu sempre procuro deixar, em relação o meu concorrente. Não que eu me sinto inferior, mas pra poder atrair. Tem dado resultado. Não me vejo concorrendo, aliás, eu não vejo “Farias Brito” e “Christus” como meus concorrentes, não vejo. São megaescolas. Quem sou

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

eu para querer concorrer com eles. Rádio e internet. Televisão, não posso, é muito bom, mais é muito caro, não dá ainda pra mim, mas eu chego lá. Com uma gestão bem boa, e eu arrumando a casa, a gente chega lá (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Afirmações com dubiedade podem representar alguma insegurança relacionada ao tema da questão; aqui se verifica a relação com os concorrentes, como a diretora percebe sua escola em relação às de igual porte e às maiores, que ela acha que não concorre diretamente. Outro tema está relacionado às estruturas físicas, que ela teme ser um indicador negativo e também a relação com os pais e sua intenção de resolver tudo de bom agrado.

São estas três que me dão dor de cabeça. Não, tu sabe que eu não vejo o meu concorrente como a dor de cabeça. Eu acho bom ter um concorrente, porque se eu não tivesse um concorrente, eu ia me relaxar, eu ia-me... Como é que se diz? (**acomodar**) acomodar e você tendo concorrente, você..., epa! Ele fez aquilo! Então preciso fazer isso porque se não vou perder. Eu vejo concorrente dessa maneira. Eu acho bom concorrente, importante, não que é bom, é importante ter, pra não se acomodar. Não. Não vejo isso uma dificuldade. E, ao mesmo tempo, vejo. (...) Os pais chegarem aqui, gostarem, gostarem do serviço, mas deixa muito a desejar na estrutura. Não sei se realmente de fato é uma dificuldade. Sim, a gente tenta segurar o máximo que pode. ... tem assim esse cuidado e embora nem todos a gente agrada. Mas, a gente procura ter todo esse cuidado, sim. Enfim, aí depois que a coisa está, que não tem jeito, é que vão trazer pra mim. Ou seja, já estou a par do que está acontecendo, trago, passo a mão na cabeça, entendeu? E tento resolver da melhor forma possível. A minha relação com os pais é a melhor possível (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

O planejamento acontece apenas no âmbito pedagógico; a preocupação está mais relacionada à questão de qualificação e assistência interna, aos professores e auxiliares, para que o desempenho seja acompanhado e constantemente apoiado por profissionais de áreas complementares; psicólogos, nutricionistas, por exemplo.

Esse planejamento, acontece da seguinte maneira.

... elas planejam 15 dias para esse dia a dia. Então tudo que vai acontecer hora a hora entre sala de aula é planejado. Esse é o dia a dia delas. E a cada 15 dias nós nos reunimos para fazer estudo e planejamento. As professoras, elas recebem um estudo por parte da coordenadora, por parte do psicólogo que traz textos de como aplicar e introduzir o comportamento da criança em sala de aula. Enfim, elas são assistidas a cada 15 dias e também no meio e no começo do ano, existe a semana pedagógica, a capacitação. A cada quinze dias é feito uma reunião pedagógica. E tem estudo. Assim essas capacitações, tanto em julho como em janeiro, a gente tem todo um preparo para fazer essa capacitação e esse estudo. A gente procura exatamente nessas reuniões de planejamento, procura estar jogando conteúdo para que elas possam estar se atualizando. A gente dá essa oportunidade. Prepara todo material também e, assim, é nossa preocupação para que elas estejam se atualizando. É essa, nesses estudos. É... Tem professora que a gente incentiva (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Avaliação funcional é realizada apenas na admissão. Esse ponto é crucial para um empreendedor, uma vez que esse está em constante avaliação dos resultados do negócio e preocupa-se com capacitação e avaliação dos funcionários, bem como a inovação. As questões relacionadas aos benefícios e estratégias motivacionais não passam do que a lei obriga. Portanto, é uma característica de uma administração ainda com pouca visão de instrumentos de gestão de pessoas (aqui pode destacar-se a ausência do sentido de criatividade e influenciador).

Ainda referindo-se à avaliação funcional, a diretora declara que:

Sim existe. Existe, na parte dos professores e auxiliares. Existe uma avaliação escrita do conteúdo da área da pedagogia. Nas outras áreas, o teste é o prático. Na parte de limpeza, por exemplo, de berçarista também, de cuidados. Existe esse teste sim. O cargo de professora existe um teste específico e do auxiliar existe outro também. E os outros cargos, como é a prática, também (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Mas o grande problema refere-se não à falta de vontade, ou de espírito empreendedor, tal como bem salientam os testes de Dornelas, mas às dificuldades relacionadas apenas à formação em pedagogia. O exemplo disso, a captação de clientes, enfoca mais a compensação monetária (desconto) como motivação.

Assim, eu procuro sempre estar me atualizando em relação a isso. A gente sempre faz aquela velha ligaçãozinha xereta. Tanto faço como recebo. E eu tenho feito uma comparação, está um pouquinho abaixo, mas proposital, eu sempre procuro deixar, em relação o meu concorrente. Não que eu me sinto inferior, mas pra poder atrair. É uma diferença pouca... Quem se matricular até o dia, se eu não me engano, até o dia 10 de novembro. Ai vai dar um bom desconto e ai vai. Durante o ano também a gente sempre tenta, às vezes, dependendo do cliente, quando vem nos procurar a gente, a gente faz uma sondagem e dá uma promoção, dá um desconto. Enfim, a gente sempre trabalha com esse desconto sim (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Relacionado aos controles percebe-se forte centralização e pouco uso das tecnologias.

Faço alguma pesquisa em relação a preço. Mas estou acostumada a comprar sempre em duas. Então, há muito tempo eu já me acomodei. Cadastro não. Eu tenho controle de comparação de preço, mas um cadastro guardado com essa comparação, não. Eu compro lá na hora. Eu não compro para eles virem deixar não. O que eu ainda compro para virem deixar é a “TaLimpo”, mas é aqui ao lado, não demora dez minutos. Nós temos sim um controle de material. Eu comparo sempre a nota fiscal que eu compro as mercadorias, e vou anexando um papelzinho que tem as saídas. É o chamado balanço né? É feito assim. O contador lida tanto com impostos a pagar como os contracheques do trabalhador. Tudo é feito com o contador. Tenho uma pasta no arquivo. É o seguinte. Eu tenho um pai de aluno que ele foi um dos colaboradores que montaram o site. E ele se propôs a dá manutenção ao site e abriu esse face também e eu fiz uma parceria com ele. Só que o cara está deixando o negócio de lado. Então assim, eu tenho, não tenho. Estou me virando do jeito que posso, mas eu tenho uma pessoa, mas não estou satisfeito com essa pessoa. A realidade é essa. (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Sobre a gestão de pessoas, pode-se perceber a preocupação para que as coisas funcionem de acordo, para que haja efetividade nas ações (características salientes nos testes realizados), mesmo assim ainda não tem um tratamento diferenciado, como um setor específico da empresa:

Não. Só o setor não. Ele existe. Eu administro isso. Mas um setor específico para isso, não. Hoje, uma pessoa específica só para isso eu não tenho. A minha pessoa, a direção, ela faz essa a parte de RH. Eu consigo. Até então eu tenho dado conta, mas eu acho que o ideal é ter realmente uma pessoa só para isso. Mas no momento não. Sim. Acontece isso comigo e mais ainda na área pedagógica. De mostrar como funciona. Fazer treinamento aos sábados. Passa toda orientação antes dessa candidata, ela entrar, na sala, na aula. Na parte de limpeza também. Olha! Até a gente ver o candidato, tá seguro. É por isso que a gente tem o cuidado de colocar pessoas que tenha experiência. Se torna mais fácil pra gente, né? Mais nem sempre é possível. Eu tenho uma lista que o contador me deu, com a lista que consta a lei, CTPS, foto, campo de endereço, folha corrida, aquelas coisas. Assinado a carteira tem o contrato de experiência. Primeiro é fato o contrato de experiência após esses três meses. Eu vejo se vale ou não a pena

ficar com aquele funcionário. Salário em dia. Tudo. Tenho muita preocupação com isso graças a Deus (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Ela finaliza com uma declaração muito significativa, que expressa bem o real perfil empreendedor da diretora:

Olha! Eu confesso que eu deixo a desejar. Eu administro isso sozinha. Sem entender nada da área. Mas, eu estou dando conta porque a empresa, ela, não está no vermelho. Mas, é feita da minha forma e eu tenho certeza que não é a correta (ENTREVISTADA, 2012, s/p).

Como se observa, tanto nos testes sobre o perfil empreendedor de Dornelas (2007), quanto na análise de conteúdo das entrevistas estruturadas, um perfil empreendedor com fortes potencialidades, mas que precisa melhorar os seus pontos fracos. Os resultados apresentam certas características referentes ao perfil do empreendedor, que são encontradas nos enunciados das respostas das entrevistas estruturadas.

Portanto, existe muita vontade em manter-se em equilíbrio, existem umas iniciativas e algumas expressões que conotam um espírito empreendedor, mas ainda de modo muito discreto. Na próxima seção são apresentadas as considerações finais com recomendações e/ou sugestões para a continuidade da pesquisa, visto que este estudo de caso não se limita apenas ao objeto de estudo específico pesquisado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar a problemática que orientou esta pesquisa: à luz da teoria empreendedora de Dornelas, como é gerenciada uma escola-creche em Fortaleza, pode-se dizer que o estudo realizado em uma unidade educacional infantil foi satisfatório.

Assim, observou o espírito empreendedor da gestora desde o início de seu sonho - ser proprietária de uma escola. Encarou os desafios de criar um negócio próprio e se manter no mercado com conhecimentos teóricos aprendidos e experiência profissional.

O estudo de caso demonstra que seu tipo de perfil empreendedor, conforme Dornelas (2007), é o “O empreendedor que aprende (inesperado)” devido às características determinantes ao longo de sua vida pessoal e profissional. Renunciou a uma possível carreira em alguma organização para ser uma profissional ativa, criadora de empregos e renda em um negócio próprio.

Com relação a sua formação, a Pedagogia, lhe confere muito mais detalhamento nas ações relacionadas ao ensino, visto que, paralelo à forma de como é gerida sua instituição de ensino, não apresenta conhecimento suficiente para a sustentabilidade de seu empreendimento. Deve-se levar em conta que existe uma empresa e precisa ser vista com um olhar mais apropriado e não apenas manter o negócio “fora do vermelho”.

No empreendimento, sua gestão demonstra ser tradicional e administrada como lhe convém, não se considera adequada a um mercado competitivo e dinâmico. Apesar de ser bem conduzido, verificou que não existem, ainda, alguns setores que possa servir de apoio e expansão interna na instituição. Logo, este estudo não tem caráter conclusivo, pois, tem limitação por conta dos modelos de Dornelas, por ser observado em uma escola-creche privada (caso particular) e por analisar apenas a direção, sem levar em conta o seu corpo gerencial.

O diagnóstico não é generalizado em função das outras instituições de ensino, seja escola e ou creche. Difere, portanto, em realidade, em cultura e em porte, por exemplo. Recomenda-se fazer uma análise corporativa entre duas ou mais unidades privadas; análise da direção com a gestão e pesquisas na rede pública.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2007.
- FONSECA, João Pedro da *et al.* **Estrutura e funcionamento da educação básica – leituras**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDEMBERG, Ricardo; OTUTUMI, Cristiane. **Análise de conteúdo segundo Bardin: procedimento metodológico utilizado na pesquisa a situação atual da percepção musical nos cursos de graduação em música do Brasil**. **Anais do SIMCAM4**. IV Simpósio de Cognição e Artes Musicais. Maio, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 4ª Reimpr da 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOUZA, Daniela Pires Teixeira de; SERRALVO, Flávia Silveira, **Um novo modelo de administração: o empreendedor corporativo**. Revista Científica da Faculdade das Américas. Ano II. nº 1. São Paulo: Interação, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.