

Competências para a gestão escolar no ensino médio: uma análise da BNC-Diretor em contextos de empreendedorismo

Autores: Andreia Cristina de Souza Santos
Robson Moreira Cunha

RESUMO: Este estudo analisa se as competências previstas na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor) são suficientes para a gestão de escolas que ofertam o itinerário formativo de empreendedorismo. A matriz tem como objetivo estabelecer parâmetros para a função do diretor e orientar processos de formação. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em análise documental e entrevistas semiestruturadas com diretores de três escolas da rede estadual do Rio de Janeiro. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam convergência entre as práticas de gestão e as competências previstas na normativa. Entretanto, identificam-se insuficiências na operacionalização dessas competências e lacunas na explicitação de dimensões relacionadas à inovação, à liderança de projetos e à atuação em contextos de incerteza. Conclui-se que a Matriz é parcialmente suficiente, demandando complementação formativa para atender às especificidades da educação para o empreendedorismo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança escolar. BNC-Diretor. Competências empreendedoras.

1 INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece a educação como um processo voltado ao pleno desenvolvimento do educando, à preparação para o exercício da cidadania e à qualificação para o mundo do trabalho. Esse entendimento alinha-se à perspectiva da UNESCO, que reconhece a educação como uma das bases para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e economicamente sustentável (Lei nº 9.394/1996; UNESCO, 2015).

Para que essas finalidades se concretizem no contexto escolar, torna-se necessário compreender os fatores organizacionais que influenciam a aprendizagem. Nas últimas décadas, estudos internacionais têm apontado a liderança escolar como um dos fatores mais relevantes para a melhoria do desempenho dos estudantes (Robinson et al., 2008; Hallinger, 2016; Leithwood, 2012).

Relatórios elaborados por organizações como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) reforçam essa perspectiva ao destacar que a atuação do gestor escolar ultrapassa tarefas administrativas, sendo a liderança do diretor fundamental para a

construção de um ambiente organizacional que favoreça a aprendizagem (OCDE, 2016; UNESCO, 2018).

Assim, os estudos sobre liderança escolar passaram a ser amplamente desenvolvidos, especialmente por pesquisadores da Europa, dos Estados Unidos, da Austrália e do Canadá. No contexto brasileiro, entretanto, o tema ainda é pouco explorado (Vieira; Vidal, 2019; Oliveira et al., 2023; Moraes et al., 2021; Simielli, 2022; Moraes et al., 2025), o que reforça a relevância de investigações que analisem sua relação com a aprendizagem dos estudantes.

A reestruturação curricular promovida pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2018) introduziu uma nova organização do ensino médio baseada em itinerários formativos, entre os quais se destaca o eixo estruturante do empreendedorismo. Essa configuração amplia as demandas sobre a gestão escolar, exigindo dos diretores maior capacidade de articulação pedagógica, mobilização de recursos e condução de práticas inovadoras no cotidiano da escola.

Nesse contexto, marcado pelo avanço das pesquisas sobre liderança escolar e pela necessidade de estabelecer diretrizes para a formação e atuação dos diretores frente aos desafios educacionais contemporâneos, o Ministério da Educação (MEC) encaminhou ao Conselho Nacional de Educação (CNE) a proposta da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC–Diretor Escolar) (MEC/SEB, 2021).

A proposta tem como objetivo orientar políticas de formação, seleção e avaliação de diretores escolares, buscando uniformizar parâmetros para o exercício da função em âmbito nacional e alinhar a atuação desses profissionais às demandas contemporâneas da educação (CNE/CP nº 4/2021).

É importante destacar que, embora aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), a referida Matriz ainda não foi homologada pelo MEC, o que lhe confere uma abrangência normativa limitada.

No entanto, considerando as especificidades associadas à implementação do itinerário formativo de empreendedorismo, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: em que medida as competências previstas na BNC–Diretor Escolar são suficientes para atender às demandas desse contexto?

Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar a suficiência da BNC–Diretor Escolar frente às demandas da gestão de escolas de ensino médio que ofertam o itinerário formativo de empreendedorismo.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, baseada em análise documental e em entrevistas semiestruturadas com diretores de três escolas da rede estadual do Rio de Janeiro que ofertam o componente empreendedorismo.

Nesse sentido, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre liderança escolar, especialmente em contextos marcados por inovação curricular.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar no Brasil passou por transformações significativas ao longo do tempo, acompanhando as mudanças sociais, políticas e educacionais, passando de um modelo centralizador e burocrático para uma abordagem mais democrática e orientada à aprendizagem (Lombardi, 2006; Souto et al., 2022; Gomes et al., 2025).

A primeira menção da função de diretor escolar foi, de acordo com Souto et al. (2022), no Alvará Régio de 28 de junho de 1759, que instituiu o cargo de diretor-geral de estudos

responsável por unificar a educação, fiscalizar os professores e controlar os materiais didáticos de todo o sistema educacional colonial.

Segundo Sander (2007), a organização e a administração do sistema educacional brasileiro até a Primeira República eram sustentadas pelas convenções jurídicas do direito administrativo romano, caracterizadas por seu rigor normativo e uma lógica dedutiva.

A partir da década de 1920, expandiram-se os movimentos que reivindicavam uma reconstrução educacional baseada em fundamentos científicos, filosóficos e democráticos. Esses movimentos culminaram, de acordo com Sander (2007), na criação da Associação Brasileira de Educação (ABE) em 1924, e no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932 (Andreotti, 2006; Sander, 2007). Esse manifesto criticava a ausência de uma organização escolar, a indefinição dos fins educacionais e a falta de aplicação de métodos científicos na resolução dos problemas pedagógicos e a falta de formação para os diretores escolares (Andreotti, 2006; Lopes; Ribeiro, 2014; Sander, 2007).

Os ideais defendidos pelo manifesto de 1932 se materializaram por meio do Decreto nº 5.884, de 1933 ao estabelecer que formação de diretores e inspetores teria duração de três anos, sendo o último ano composto por disciplinas específicas de Administração e Inspeção Escolar enfatizando suas bases científicas, sistemas e processos. (São Paulo, 1933).

Em 1934, o Decreto nº 6.283, que criou a Universidade de São Paulo (USP) e o curso de Administração Escolar passou a ser ofertado como curso de especialização para administradores escolares (Andreotti, 2006).

A administração escolar brasileira passou a ser influenciada pela teoria da administração científica, com base na convicção de que os princípios da administração geral poderiam ser aplicados em qualquer contexto, inclusive na educação, bem como pela necessidade de estabelecer bases científicas para respaldar a administração escolar (Drabach e Souza, 2014).

Um novo marco na história do Brasil trouxe novas reformas para a estrutura educacional. A década de 1970 para a de 1980 foi marcada por mobilizações civis e educacionais em prol do processo de redemocratização do país. No campo da educação, esses movimentos passaram a reivindicar, entre outras pautas, a institucionalização da gestão democrática do ensino.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 resultou desse contexto político incorporando princípios defendidos por diferentes segmentos sociais, inclusive os ligados à educação. Como desdobramento desse novo marco constitucional, aprovou-se, posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394/1996), que regulamentou os princípios educacionais estabelecidos na Constituição (Gomes et al., 2025 e Sander, 2012).

A partir desse momento, o conceito de gestão democrática passou a ocupar posição central nas produções acadêmicas (Sander, 2007). Enquanto no Brasil a literatura concentrou-se predominantemente na gestão democrática, como evidenciado por Oliveira et al. (2023), no cenário internacional observou-se o fortalecimento dos estudos sobre liderança escolar. Esses estudos apontam a liderança como um dos fatores relevantes para a melhoria do desempenho dos estudantes (Robinson et al., 2008; Leithwood, 2012; Hallinger, 2016).

Dessa forma, a liderança escolar passou a ser amplamente investigada em países como Estados Unidos, Canadá, Austrália e países da Europa. No Brasil, entretanto, esse campo ainda é pouco explorado (Vieira e Vidal, 2019; Oliveira et al., 2023; Moraes et al., 2021; Simielli, 2022; Moraes et al., 2025).

No contexto brasileiro, a trajetória da educação, marcada por avanços legislativos e mobilizações sociais, impulsionou a necessidade de políticas voltadas à formação de diretores escolares (Sottani et al., 2018). Nesse cenário, destaca-se a criação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) (Brasil, 2009), que buscou qualificar a atuação dos gestores.

Segundo Mariano (2021), o PNEGEB constituiu uma resposta ao baixo desempenho educacional e à necessidade de formação dos diretores. Contudo, sua proposta inicial foi reformulada, e em seu lugar foi criado o Diploma de Gestão Escolar (DGE) indicando mudanças de foco, com deslocamento da centralidade nos resultados de aprendizagem para uma abordagem mais voltada à gestão democrática e à justiça social.

Diante da busca por referenciais mais estruturados para a atuação dos diretores, o Ministério da Educação propôs, em 2020, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor), com o objetivo de orientar políticas de formação, seleção e avaliação desses profissionais (MEC/SEB, 2021).

A matriz fundamenta-se em estudos internacionais sobre liderança e competências, reconhecendo o diretor como agente central na promoção da qualidade educacional. Conforme Pont et al. (2008), a liderança escolar deve ser tratada como prioridade estratégica nas políticas educacionais, exigindo investimento na formação de gestores capazes de atuar em contextos cada vez mais complexos.

Nessa perspectiva, a liderança envolve não apenas a gestão administrativa, mas também a capacidade de estabelecer direções, mobilizar pessoas e promover mudanças organizacionais (Leithwood et al., 2006; Leithwood, 2012).

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor) organiza competências em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal/relacional (CNE/CP nº 4/2021). Seu objetivo é estabelecer parâmetros nacionais que orientem a atuação dos diretores frente às demandas contemporâneas da educação (MEC/SEB, 2021).

Assim como a função do diretor escolar, a estrutura curricular do ensino médio também passou por reformulações para atender às novas exigências da sociedade, destacando-se a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), instituída pela Resolução CNE/CP nº 4/2018. A BNCC reorganiza o ensino médio a partir de itinerários formativos estruturados em eixos como investigação científica, processos criativos, mediação sociocultural e empreendedorismo (Brasil, 2018).

Essa reconfiguração curricular amplia as exigências sobre o papel do diretor escolar, que passa a assumir uma função estratégica na articulação entre políticas educacionais e práticas pedagógicas. Nesse sentido, o gestor deve alinhar as diretrizes normativas às especificidades do contexto escolar, promovendo uma liderança integrada (Lück, 2009).

Além disso, a natureza multidimensional da função diretiva impõe desafios relacionados à construção de uma cultura escolar orientada à aprendizagem e à inovação (Mariano; Medeiros; Otero, 2025). Para isso, o diretor precisa desenvolver práticas de liderança que envolvam a definição de direções, o desenvolvimento de pessoas e a melhoria contínua do ensino (Leithwood et al., 2006).

Nesse cenário, a educação para o empreendedorismo ganha destaque como elemento estruturante do ensino médio, propondo o desenvolvimento de competências como criatividade, inovação, autonomia e resolução de problemas ((Brasil, 2018).

Tal abordagem exige dos diretores uma atuação mais dinâmica e estratégica, capaz de integrar práticas inovadoras ao cotidiano escolar. Como enfatizam Mariano, Medeiros e Otero

(2025), escolas com uma liderança forte têm o potencial de se transformar em “incubadoras eficazes de aprendizagem” (p.9), favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para que os estudantes exerçam o protagonismo juvenil.

A educação para o empreendedorismo nesse contexto, tem sido compreendida como uma competência transversal, associada ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais e cognitivas essenciais à formação dos estudantes. Cavalheiro e Mariano (2022) destacam que o empreendedorismo está diretamente relacionado a competências como senso de iniciativa, pensamento crítico, criatividade e autocontrole, envolvendo a capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos e atuar de forma inovadora.

No âmbito internacional, o documento Guidance Note for Teacher and School Manager (Entrepreneurship 360), elaborado pela OCDE em parceria com a Comissão Europeia (2015), reforça o papel central do gestor escolar na promoção de uma cultura institucional voltada ao empreendedorismo. Segundo o documento, o diretor deve atuar como líder estratégico, responsável por fomentar ambientes que estimulem a inovação, a colaboração e a iniciativa, além de articular, junto à equipe docente, práticas pedagógicas que integrem o empreendedorismo ao cotidiano escolar.

Entre as principais orientações do documento destacam-se: a construção de uma visão compartilhada sobre o empreendedorismo; a promoção de uma cultura organizacional orientada à inovação; o apoio pedagógico e a mobilização de recursos para os docentes; e o fortalecimento da relação entre escola e comunidade, por meio da conexão com atores externos, como empresas, empreendedores e organizações locais.

Complementarmente, o EntreComp – Entrepreneurship Competence Framework (Bacigalupo et al., 2016) define o empreendedorismo como uma competência transversal aplicável a diferentes esferas da vida, desde o desenvolvimento pessoal até a inserção no mundo do trabalho. O modelo organiza as competências empreendedoras em três áreas interdependentes: (i) ideias e oportunidades, relacionadas à criatividade e identificação de possibilidades; (ii) recursos, que envolvem mobilização de pessoas e meios; e (iii) ação, associada à iniciativa, planejamento e gestão em contextos de incerteza.

Nesse contexto, a atuação do gestor escolar pode ser analisada a partir do conceito de intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, conforme definido no EntreComp (Bacigalupo et al., 2016) e discutido por Cavalheiro e Mariano (2022). Tal conceito refere-se à capacidade de agir sobre ideias e oportunidades no interior das organizações, gerando valor econômico, social ou cultural por meio de uma postura proativa, inovadora e estratégica.

Sob essa perspectiva, o diretor escolar deixa de atuar apenas como gestor administrativo e passa a desempenhar um papel de agente de inovação, responsável por mobilizar recursos, engajar pessoas e promover mudanças no contexto educacional (Leithwood et al. (2006). Essa leitura amplia a compreensão das competências necessárias à função diretiva, especialmente em escolas com o itinerário formativo de empreendedorismo.

Essa abordagem contribui para compreender, de forma mais sistemática, as exigências impostas à gestão escolar em contextos de educação para o empreendedorismo, evidenciando a necessidade de competências que ultrapassam dimensões tradicionais da administração escolar.

Dessa forma, torna-se relevante analisar em que medida as competências previstas na BNC-Diretor são suficientes para atender às demandas específicas das escolas que possuem o itinerário de empreendedorismo.

3 MÉTODO

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, adequada à compreensão de fenômenos complexos em seus contextos específicos (Flick, 2004; Creswell, 2013). A abordagem qualitativa permite aprofundar a análise das percepções e práticas dos sujeitos envolvidos, enquanto a natureza exploratória se justifica pela necessidade de compreender um fenômeno ainda pouco investigado no contexto brasileiro (Creswell, 2013; Gil, 2021).

A análise documental contemplou legislações e normativas educacionais, incluindo a BNCC e a BNC-Diretor, com o objetivo de identificar as competências atribuídas aos diretores escolares. A análise documental consistiu no exame de legislações e normativas educacionais, constituindo uma técnica qualitativa baseada em registros oficiais e estáveis, que permitem compreender dimensões históricas e normativas do fenômeno investigado (Lüdke; André, 1986; Gil, 2002).

A organização e interpretação dos dados seguiram os princípios da análise documental, que visa sistematizar e tornar mais acessível o conteúdo dos documentos para fins analíticos (Bardin, 2016).

A etapa empírica foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com diretores de três escolas da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro localizadas na regional Metropolitana II que ofertam o itinerário formativo de empreendedorismo. Essa regional abrange municípios de São Gonçalo, Itaboraí e Tanguá, o que contribui para situar o contexto territorial da pesquisa.

As entrevistas, de caráter individual, seguiram um roteiro previamente elaborado, permitindo, ao mesmo tempo, flexibilidade para que os participantes expressassem suas percepções e experiências de forma livre. Esse tipo de abordagem possibilita a obtenção de informações mais aprofundadas e contextualizadas sobre o fenômeno investigado (Flick, 2004; Gil, 2021).

Os dados empíricos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), permitindo a identificação de categorias temáticas relacionadas às competências de gestão conforme descrito no quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Etapas da Análise de Conteúdo e sua aplicação na pesquisa

Etapas	Descrição (Bardin)	Aplicação no estudo
Pré-análise	Organização do material, leitura flutuante e definição do corpus	Organização dos documentos (BNC-Diretor) e das entrevistas com diretores; leitura inicial para familiarização com os dados e definição do corpus de análise
Definição das unidades de análise	Identificação de unidades de registro e de contexto	Seleção de trechos das entrevistas e documentos relacionados às competências de gestão, liderança e empreendedorismo
Exploração do material	Codificação e categorização dos dados	Agrupamento das falas dos diretores em categorias temáticas, como: competências da BNC-Diretor, práticas de gestão e

Etapa	Descrição (Bardin)	Aplicação no estudo
		competências específicas do empreendedorismo
Construção das categorias	Classificação e organização dos dados em categorias analíticas	Elaboração de categorias como: (i) convergência com a BNC-Diretor; (ii) competências específicas do empreendedorismo; (iii) lacunas da matriz
Tratamento dos resultados	Análise e interpretação dos dados categorizados	Interpretação das categorias a partir do referencial teórico sobre liderança escolar, competências e educação para o empreendedorismo.
Inferência e discussão	Produção de sentidos e articulação teórico empírica	Análise das evidências para avaliar a suficiência da BNC-Diretor frente às demandas da educação para o empreendedorismo no ensino médio

Fonte: Elaboração própria

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos dados empíricos provenientes das entrevistas com diretores que atuam em escolas com itinerário formativo de empreendedorismo, fundamentada no referencial normativo da Matriz Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor), EntreComp e com a literatura sobre liderança escolar.

A análise dos dados permitiu a construção de categorias analíticas que sintetizam as principais evidências da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Relação entre Objetivo, Categorias e principais achados da Pesquisa

Objetivo da Pesquisa	Categoria Inferida	Principais Achados
Investigar se as competências definidas na BNC-Diretor são suficientes para atender às demandas das escolas com itinerário de empreendedorismo.	Categoria 1 – Convergência entre práticas da gestão escolar e competências previstas na BNC-Diretor.	Entrevistados não conheciam a Matriz, mas identificaram que as competências ali descritas correspondem com as práticas já realizadas no cotidiano escolar.
	Categoria 2 – Competências específicas para a gestão de escolas com itinerário de empreendedorismo.	Apontaram como necessário liderança empreendedora, dinamismo, criatividade e inovação, visão estratégica para mobilizar projetos e engajar professores, estudantes e comunidade.
	Categoria 3 – Convergências, suficiência e lacunas da BNC diante das demandas do itinerário de empreendedorismo.	A BNC-Diretor mostrou-se suficiente como base normativa geral, apresentando convergência com as práticas descritas. Entretanto, evidenciaram-se insuficiências na explicitação de competências específicas requeridas pelo itinerário de empreendedorismo, demandando referenciais complementares.

Fonte: Elaborado pela autora

4.1. Categoria 1 – Convergência entre práticas da gestão escolar e competências previstas na BNC-Diretor

A análise da Categoria 1 evidencia que as práticas relatadas pelos diretores apresentam correspondência com as quatro dimensões da BNC-Diretor, indicando convergência entre o exercício cotidiano da função diretiva e o conjunto de competências normativas estabelecidas.

Na dimensão político-institucional, destacam-se elementos associados à condução estratégica e à organização do funcionamento escolar. A fala de E1 evidencia a centralidade do planejamento integrado ao afirmar a importância de “promover o planejamento estratégico, pedagógico, financeiro e de recursos humanos”. Tal evidência dialoga com as competências da BNC-Diretor relacionadas à liderança da organização escolar e à articulação das diferentes dimensões da gestão.

Na dimensão pedagógica, sobressaem práticas de acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem e de apoio ao trabalho docente. Nesse sentido, E2 destaca a importância do “acompanhamento das metodologias e avaliações”, do “trabalho em grupo” e do feedback contínuo, indicando uma gestão pedagógica ativa e articulada. Esses achados convergem com as competências da matriz que atribuem ao diretor a responsabilidade de coordenar o trabalho pedagógico e promover a aprendizagem dos estudantes.

Na dimensão administrativo-financeira, emergem ações relacionadas à organização do quadro de pessoal e à gestão de recursos. Nesse sentido, E2 ressalta a relevância da organização do quadro docente ao mencionar a “alocação de professores conforme perfil”, aspecto igualmente referido por E1, o que aponta para decisões de gestão relacionadas com a organização dos recursos humanos de acordo com as demandas da escola. No que se refere à gestão financeira, E3 menciona a prestação de contas como requisito para o acesso a recursos e programas ao afirmar que “sempre fui adimplente”, evidenciando responsabilidade administrativa e alinhamento às exigências institucionais previstas na BNC-Diretor.

Na dimensão pessoal/relacional, evidenciam-se atitudes de escuta ativa, acolhimento e construção de confiança como base do trabalho coletivo. E3, ao afirmar que “a prioridade é a relação interpessoal”, destacando ainda que está “sempre lá colhendo força” e que os membros da comunidade escolar “se sentem bem acolhidos”, reforça a centralidade das relações humanas na gestão escolar. Tais evidências convergem com as competências da BNC-Diretor voltadas à comunicação, mediação de conflitos e construção de um clima organizacional positivo.

Essa convergência empírica reforça o diálogo com a literatura sobre liderança escolar. Conforme Leithwood (2012), a constituição de uma cultura de confiança contribui para mobilizar as equipes em direção a objetivos educacionais. De modo semelhante, Robinson e Gray (2019) enfatiza a liderança como prática relacional capaz de fortalecer vínculos e sustentar ambientes de aprendizagem seguros e organizados, elementos que também emergem nas falas analisadas. Assim, a Categoria 1 confirma a aderência entre o referencial normativo e a literatura, ao mesmo tempo em que estabelece uma base analítica para a identificação, nas categorias seguintes, das especificidades do itinerário de empreendedorismo e das possíveis lacunas da BNC-Diretor no contexto investigado.

4.2. Categoria 2 – Competências específicas do itinerário

A análise dos dados evidenciou a emergência de competências específicas associadas à implementação do itinerário de empreendedorismo, que extrapolam aquelas previstas de forma explícita na BNC-Diretor. Essas competências estão relacionadas à necessidade de inovação, dinamismo e adaptação frente às novas demandas curriculares.

A primeira competência refere-se à liderança e ao dinamismo na condução do itinerário. Os diretores destacaram a necessidade de conduzir ações que envolvam estudantes e professores em atividades práticas, articulando diferentes áreas do conhecimento. Essa compreensão é evidenciada na fala de E1, ao destacar o “espírito empreendedor” e a “formação para o protagonismo e inovação”. De forma complementar, a fala de E3 reforça essa interpretação ao afirmar que “uma escola que tem horário integral é outra visão de projeto”, sugerindo que o contexto do tempo integral, associado ao itinerário, requer uma condução diferenciada, maior mobilização e atuação estratégica.

A segunda competência identificada diz respeito à criatividade e à inovação para mobilização de projetos e soluções. Os relatos indicam que a gestão do itinerário formativo de empreendedorismo exige uma atuação propositiva e criativa para sustentar o interesse dos alunos, especialmente no contexto de ensino integral. As falas de E3 evidenciam que a criatividade é uma competência estratégica para evitar a inércia, ao afirmar que a gestão precisa “ter uma visão do que nós podemos fazer com o tempo do aluno e com o professor, para não cair na mesmice”.

Por fim, destaca-se a competência relacionada à alocação estratégica de docentes e recursos, especialmente em contextos de restrição. Os diretores relataram a necessidade de priorizar ações, organizar o quadro de horário das turmas de acordo com o perfil dos docentes e otimizar os recursos disponíveis para viabilizar o itinerário. Esse aspecto reforça a dimensão prática da gestão empreendedora, que envolve tomada de decisão em cenários de incerteza.

Essas competências dialogam com o referencial do EntreComp (Bacigalupo et al., 2016), especialmente nas dimensões “ação” e “recursos”, além de se aproximarem do conceito de intraempreendedorismo (Cavalheiro; Mariano, 2022). Nesse sentido, observa-se que a atuação do diretor em contextos de educação para o empreendedorismo exige um conjunto ampliado de competências, o que evidencia limites na abrangência da BNC-Diretor frente às demandas desse contexto.

4.3. Categoria 3 – Convergências, suficiência e lacunas da BNC-Diretor

A análise desta categoria retoma o objetivo central do estudo, ao examinar se as competências previstas na BNC-Diretor são suficientes para a gestão de escolas que ofertam o itinerário formativo de empreendedorismo, bem como a necessidade de competências complementares nesse contexto.

Como evidenciado nas categorias anteriores, observa-se significativa convergência entre as práticas de gestão escolar e as competências previstas na BNC-Diretor, o que reforça a consistência da matriz enquanto referencial normativo da função diretiva. Entretanto, a análise empírica permite distinguir dois aspectos centrais para compreender seus limites: insuficiências e lacunas parciais.

As insuficiências referem-se a situações em que a matriz contempla determinadas competências de forma geral, mas não explicita sua operacionalização no contexto específico

do itinerário de empreendedorismo. As falas dos diretores indicam que, embora competências relacionadas à liderança, inovação e gestão de recursos estejam presentes na BNC-Diretor, sua aplicação no cotidiano dessas escolas exige uma atuação mais intensificada, caracterizada pelo dinamismo, pelo engajamento direto com projetos e pela tomada de decisão em contextos de escassez. Nesse sentido, evidencia-se que a dimensão intraempreendedora da atuação do diretor, embora implicitamente relacionada à matriz, não se encontra explicitada de forma suficiente.

No que se refere às lacunas, não se identificam ausências estruturais de competências na BNC-Diretor que inviabilizem a gestão de escolas com itinerário formativo de empreendedorismo. A matriz incorpora, de forma geral, elementos que dialogam com referenciais internacionais, como o EntreComp (Bacigalupo et al., 2016), especialmente no que se refere à criatividade, iniciativa, mobilização de pessoas, planejamento e gestão de recursos. Contudo, ao serem confrontadas com as demandas empíricas, observa-se que determinadas competências permanecem diluídas em descritores amplos, sem explicitação conceitual e operacional.

Entre essas dimensões, destacam-se a atuação do diretor como agente intraempreendedor, a liderança orientada a projetos e a condução da escola em contextos marcados por inovação contínua e tomada de decisão sob incerteza. Tais competências encontram correspondência mais direta nas áreas “Ideias e Oportunidades” e “Ação” do EntreComp, indicando a necessidade de referenciais complementares para compreender a atuação do gestor nesses contextos.

Apesar dessas limitações, a análise indica que a BNC-Diretor se mostra suficiente como base orientadora da gestão escolar, inclusive em escolas que ofertam o itinerário de empreendedorismo, desde que compreendida em sua natureza normativa. As evidências empíricas corroboram essa interpretação, uma vez que os diretores reconhecem na matriz a sistematização de práticas já presentes em sua atuação cotidiana.

Entretanto, em contextos marcados por inovação curricular, como o itinerário de empreendedorismo, observa-se que as competências previstas na BNC-Diretor precisam ser mobilizadas de forma ampliada e articuladas a referenciais específicos, como o EntreComp, que enfatiza a capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos e agir em cenários de incerteza.

Dessa forma, conclui-se que a BNC-Diretor é parcialmente suficiente para orientar a atuação dos diretores escolares, ao estabelecer uma base normativa consistente, mas que demanda complementação formativa para atender às especificidades das escolas com itinerário de empreendedorismo. Tal constatação reforça a necessidade de programas de formação continuada para gestores escolares, considerando contextos educacionais marcados pela inovação, pelo protagonismo estudantil e pela integração entre escola e mundo do trabalho.

5 CONCLUSÕES

Em síntese, os resultados analisados evidenciam que a atuação dos diretores no contexto do itinerário formativo de empreendedorismo reflete o processo histórico de transformação da função diretiva. Se, em momentos anteriores, a gestão escolar esteve predominantemente associada ao controle, à fiscalização da conduta docente e à racionalidade técnico-administrativa, ao longo do tempo incorporou princípios de autonomia, participação e construção coletiva, assumindo progressivamente maior centralidade pedagógica e estratégica

(Lombardi, 2006; Sander, 2007; Drabach; Mousquer, 2009; Souto et al., 2022; Gomes et al., 2025).

Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar se as competências previstas na BNC-Diretor são suficientes para a gestão de escolas que ofertam o itinerário formativo de empreendedorismo. Os resultados alcançados permitem afirmar que o objetivo foi atendido, ao evidenciar, a partir da análise empírica e teórica, tanto as convergências quanto os limites da matriz normativa.

A análise demonstrou que a BNC-Diretor apresenta significativa aderência às práticas de gestão escolar, especialmente no que se refere às dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal/relacional. Nesse sentido, a matriz cumpre seu papel como referencial orientador da função diretiva, oferecendo uma base consistente para a atuação dos gestores escolares.

Entretanto, ao considerar as especificidades do itinerário formativo de empreendedorismo, verificou-se que a BNC-Diretor não explicita, de forma suficiente, competências relacionadas à inovação, à mobilização de projetos, à criatividade e à atuação em contextos dinâmicos e incertos. Dessa forma, conclui-se que a matriz é parcialmente suficiente para orientar a atuação dos diretores de escolas com o itinerário de empreendedorismo, na medida em que contempla aspectos estruturais da gestão, mas demanda complementação para atender às exigências da educação para o empreendedorismo.

No que se refere às contribuições do estudo, destaca-se, em primeiro lugar, a proposição analítica da distinção entre insuficiências e lacunas parciais, que permitiu uma compreensão mais refinada da suficiência da BNC-Diretor. Além disso, o estudo contribui ao aproximar o campo da gestão escolar dos referenciais da educação para o empreendedorismo, especialmente o EntreComp, bem como ao introduzir o intraempreendedorismo como abordagem interpretativa para a atuação do diretor escolar.

Como limitações, ressalta-se que o estudo foi realizado em um número reduzido de escolas e em um contexto específico da rede estadual de educação do Rio de Janeiro, o que não permite generalizações. Além disso, a análise concentrou-se na percepção dos diretores, não contemplando outros atores escolares, como professores e estudantes, o que pode ser explorado em investigações futuras.

Nesse sentido, sugerem-se como desdobramentos futuros a ampliação da investigação para um número maior de escolas e diferentes contextos regionais, bem como estudos comparativos entre ensino médio regular parcial e os itinerários formativos de horário integral, a fim de verificar se as demandas identificadas se configuram como específicas do empreendedorismo ou se estendem a outros contextos do ensino médio.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREOTTI, Azilde Lina. **A administração escolar na era Vargas e no nacional-desenvolvimentismo (1930–1964)**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 102–123, ago. 2006. ISSN 1676-2584.
- BACIGALUPO, M.; KAMPYLIS, P.; PUNIE, Y.; VAN DEN BRANDE, G. **EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union**, 2016. DOI:10.2791/593884.

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luis Antero Reto e Augusta Pinheiro. 7. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. **Define as diretrizes e bases da educação nacional**. **Diário Oficial da União**, 20 dez. 1961.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro_2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file. Acesso em: 18 ago. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer sobre a Resolução que institui a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, 2021. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 out. 2023.
- BRASIL. (2018). **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/implementacao/praticas/caderno-de-praticas/> acesso em: 20 abr 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica**. Brasília, DF: MEC, 2009. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Escgest/es_diretr.pdf. Acesso em: 28 dez. 2025.
- CAVALHEIRO, Gabriel Marcuzzo; MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Fundamentos de empreendedorismo**. Organização: MORAES, Joysi; MARIANO, Sandra R. H.; CUNHA, Robson Moreira. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão, Universidade Federal Fluminense, 2022. 248 p. (Coleção Empreendedorismo e Gestão para Professores do Ensino Médio; v. 1). ISBN: 978-65-87875-20-0.
- CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.
- DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v. 9, n. 2, p. 258–285, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabachemousquer.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2025.
- DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA Ângelo Ricardo. **Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da Educação no Brasil**. Revista Pedagógica, Chapecó, v.16, n.33, p. 221-248, Jul./Dez. 2014.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. (3. reimpr.). São Paulo: Atlas, 2021.

GOMES, Anderson Macário; SALES, Giza Guimarães P.; FOLLIS, Rodrigo; ORIANI, Angélica Pall: **A trajetória do gestor escolar no Brasil: influências histórico-sociais e modelos administrativos**. Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 29, n. 00, p. e025006, 2025. DOI: 10.22633/rpge.v29i00.19884. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19884>. Acesso em: 24 maio. 2025.

HALLINGER, Philip. **Bringing context out of the shadows of leadership**. School Leadership & Management, v. 46, n. 1, p. 1-18, 2016. doi.org/10.1177/1741143216670652. Acesso em: 20 set 2024.

LEITHWOOD, Kenneth; DAY, Christopher; SAMMONS, Pam; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. **Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning**. Nottingham: University of Nottingham; National College for School Leadership, 2006. (Research Report, RR800). ISBN 978-1-84478-822-4.

LEITHWOOD, Kenneth. **The Ontario leadership framework 2012 with a discussion of the research foundations**. Toronto: Institute for Education Leadership, 2012. Disponível em: <https://www.education-leadership-ontario.ca>. Acesso em: 15 ago. 2024.

LOMBARDI, José Claudinei. **A importância da abordagem histórica da gestão educacional**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p. 11–19, ago. 2006. ISSN 1676-2584.

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

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARIANO, Sandra R. H. **In-service principals' development in Brazil: disconnection and insulation from international contemporary knowledge in education administration**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 37–54, out./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.52055>.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; SOUZA, Maria de Araújo Medeiros; OTERO, Renata Marques de. **Liderança e colaboração na escola**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2025. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=hnV2EQAAQBAJ>. Acesso em: 20 dez. 2025.

MORAES, Joysi; MARIANO, Sandra Regina Holanda; DIAS, Bruno Francisco Batista. **A eficácia da formação em gestão para gestores de escolas públicas**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional,[S. l.], v. 10, n. 19, p. e53334, p. 1–21, 2021. DOI: 10.5902/2318133853334. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/e53334>. Acesso em: 2 jun. 2025.

MORAES, Joysi; MARIANO, Sandra Regina Holanda; CUNHA, Robson Moreira. **A liderança no contexto das escolas**. Educação (UFSM), Santa Maria, v. 50, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao>. DOI: 10.5902/1984644484505. Acesso em: 6 jul. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD, EUROPEAN COMMISSION, **Guidance Note for Teachers and School Managers**

(Entrepreneurship 360). OECD. 2015. (Disponível em: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/skills-for-smes-and-entrepreneurs/entrepreneurship-360.html>. Acesso em: 15 ago. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **School leadership for learning: insights from TALIS 2013**. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/school-leadership-for-learning_9789264258341-en.html. Acesso em: 6 ago. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **The future of education and skills: Education 2030**. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/06/the-future-of-education-and-skills_5424dd26/54ac7020-em.pdf. Acesso em: 6 ago. 2024.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PATO, Christy Ganzert; SANTOS, Alexsandro do Nascimento; PEREIRA, Rodnei. (2023). **Gestão e liderança escolar: tendências dos artigos publicados no período 2010-2020**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – Periódico científico editado pela ANPAE. 39. 10.21573/vol39n12023.127337.

PONT, Beatriz; NUSCHE, Deborah; MOORMAN, Hunter. **Improving school leadership. Volume 1: Policy and Practice**. Paris: OECD Publishing, 2008. 1 v. (Policy and Practice). Disponível em: <https://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2024.

ROBINSON, Viviane M. J.; LLOYD, Claire A.; ROWE, Kenneth J. **The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types**. Educational Administration Quarterly, v. 44, n. 5, p. 635–674, 2008. DOI: 10.1177/0013161X08321509. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X08321509>. Acesso em: 10 jul. 2024.

ROBINSON, Viviane; GRAY, Emma. **What difference does school leadership make to student outcomes?** Journal of the Royal Society of New Zealand, v. 49, n. 2, p. 171–187, 2019. DOI: 10.1080/03036758.2019.1582075. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03036758.2019.1582075>. Acesso em: 2 ago. 2025.

SÃO PAULO. Decreto nº 5.884, de 1933. **Institui o código de educação do Estado de São Paulo, estabelece formação para diretores e inspetores**. Diário Oficial do Estado de São Paulo, 1933.

SANDER, Benno. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE, v. 23, n. 3, p. 421–447, set./dez. 2007.

SANDER, Benno. **Gestão educacional: concepções em disputa**. Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, 2012. DOI: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.102>. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/102>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SIMIELLI, Lara. **Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 52, p. e08984, 2022. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/8984>. Acesso em: 13 set. 2024.

SOUTO, Pacífico Ferraz; CARVALHO, Aline dos Santos Moreira de; SILVA, Léia Flauzina da; GUIMARÃES JUNIOR, José Carlos; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz; SILVA, Michele Lins Aracaty; AMORIM, Veronica Cristina Pinto de; MERÍSIO, Viviani de Sá; PEREIRA, Ingrid dos Santos; SILVA, Rosana dos Reis da; ALTOÉ, Jacqueline David; CELLIN, Joelma. **Retrato da gestão escolar no Brasil.** *Research, Society and Development*, v. 11, n. 7, e12811729592, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29592>. Acesso em: 20 maio. 2025.

UNESCO. **Declaração de Incheon:** Educação 2030: rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos. Incheon: UNESCO, 2015. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137_por. Acesso em: 19 jun. 2025.

UNESCO. **Activating policy levers for Education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies.** Paris: UNESCO, 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264449>. Acesso em: 6 ago 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. **Gestão Escolar: formar o diretor a partir do professor?** *Dialogia*, [S. l.], n. 22, p. 115–130, 2015. DOI: 10.5585/dialogia.N22.6078. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/6078>. Acesso em: 24 jun. 2025.