



IMAGENS ORGANIZACIONAIS DA ESCOLA: um olhar sobre uma escola da Rede Municipal do Recife

Ariana Santana da Silva¹
Universidade Federal de Pernambuco
santana.ariana@hotmail.com

Luciana de Cássia Ferreira²
Universidade Federal de Pernambuco
lucianadcassia@hotmail.com

Shenia Santos de França³
Universidade Federal de Pernambuco
sheniasantospe@yahoo.com.br

RESUMO:

A cultura está intrinsicamente relacionada ao processo dinâmico que compõe os fatores sociais. Dessa forma, podemos afirmar que o processo cultural é mutável, podendo haver incorporação de novos elementos e/ou abandono de outros, outrora fundantes. O entendimento dinâmico da cultura nos remete à compreensão de que ela é uma ação humana e, como tal, suscetível a transformações. Assim, este trabalho tem por intenção suscitar uma discussão acerca das culturas organizacionais, em especial, a escola. A cultura organizacional é resultado do processo de construção de significados dados aos fenômenos que se corporificam no contexto espacial e social por meio da interação e da comunicação. Portanto, a comunicação organizacional é determinante para a criação, o funcionamento e o desenvolvimento da organização. Para uma melhor compreensão da temática, apresentaremos as principais ideias e conceitos relacionados à temática em questão, a saber: organização, cultura, comunicação, interações, burocracia. Nosso campo de investigação foi uma escola pública da Rede Municipal do Recife. O caminho percorrido foi dividido em três momentos 1) Cultura organizacional e educacional – o que é isso, afinal? 2) De onde falamos: apresentando a nossa escola; 3) A escola e sua cultura organizacional. Como resultado, identificamos a importância do papel do gestor escolar como principal articulador entre as demandas oriundas do cotidiano escolar e suas necessidades da comunidade escolar.

Palavras chave: Cultura Organizacional. Escola e Cultura Organizacional. Cultura organizacional e educacional. Gestão e Cultura organizacional.

INTRODUÇÃO

¹Graduanda do Curso de Pedagogia.

²Graduanda do Curso de Pedagogia.

³Graduanda do Curso de Pedagogia.



O presente trabalho tem por objetivo nos fazer refletir sobre os aspectos teóricos e empíricos relacionados aos elementos culturais que emergem do contexto escolar, suas implicações e contribuições para o sucesso de uma prática educativa que venha a corroborar com o princípio de qualidade educacional em qualquer que seja o cenário educativo dentro do universo da escola, gestão, sala de aula, sala dos professores, biblioteca, pátio de recreação, entre outros.

Com efeito, corroboramos com Libâneo (2001, p. 81) quando este vem afirmar que “a cultura organizacional (também chamada “cultura da escola”) diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular”. Nesse sentido, o presente estudo não tem por objetivo apresentar soluções mágicas para os problemas encontrados no cotidiano do nosso campo de estudo, mas sim promover reflexões acerca das possíveis causas que contribuiram para a existência destes, uma vez que isso possibilitará um avanço no que diz respeito ao seu enfrentamento.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho acadêmico está amparada na abordagem qualitativa, uma vez que esta se torna mais fidedigna a uma proposta de atuação formativa e construtiva. Assim, o presente estudo apresenta a seguinte infraestrutura: a) Cultura Organizacional e Educacional - O que é isso, afinal?; b) De onde falamos: apresentando a nossa escola; c) A escola e sua cultura organizacional. Por fim, faremos algumas considerações no sentido de sistematizar as principais ideias que apareceram no corpo do estudo, bem como a sua relevância na nossa formação inicial.

CULTURA ORGANIZACIONAL E EDUCACIONAL – O QUE É ISSO, AFINAL?

Segundo André (2009), os estudos que têm por objetivo compreender os fenômenos culturais que emergem das relações sociais dentro das organizações, especificamente das organizações educacionais, começam a partir da década de 80 e têm uma relação direta com o modo como se passa a conceber e validar outras abordagens científicas que se distanciam daquelas voltadas para a análise dos fenômenos naturais, abordagem quantitativa, e enveredam para a compreensão dos



dados não mensuráveis, tais como crenças, valores, atitudes, situações, entre outros.

Deste modo, os autores que problematizam e vêm construindo ou debatendo o conceito de cultura organizacional apresentam-nos uma série de elementos qualitativos que nos vão dando subsídio para a compreensão desta temática, como poderemos identificar a seguir por meio da apresentação dos principais conceitos que formam, como nos diz Costa (1998), o tecido organizacional, a começar pelo de cultura, uma vez que este é o centro da nossa discussão.

Compreendemos cultura como resultado do dinamismo social cuja continuidade, preservação e ampliação estão ancoradas na ação de ensino a ser proporcionada às novas gerações. Nesse sentido, pode-se dizer que o processo cultural é passível de modificação, quer no sentido de retirada quer no sentido de acréscimo, ou mesmo de incorporação de novos elementos. O entendimento dinâmico da cultura nos remete à compreensão de que ela é uma ação humana suscetível a alterações.

Por também resultarem de processos culturais e, concomitantemente, também serem culturas, as organizações são portadoras de sistemas de controle social, considerando que em todo sistema cultural também há a presença de instrumentos e estratégias que visibilizam mecanismos normativos e de controle. Assim, as organizações caracterizam-se por serem lugares com existência de regras fixas que incitam a participação individual e coletiva, quer simultaneamente ou não, possibilitando a formação de novas identidades grupais. Assim, podemos afirmar que as organizações como quaisquer outras construções ou produções sociais se configuram em realidades complexas e multifacetadas, não podendo ser explicadas apenas por um único aspecto (COSTA, 1998).

Em vista da construção da cultura organizacional, a comunicação e a interação possuem papéis relevantes, uma vez que são partes integrantes deste mesmo processo, pois que se constituem como meio pelo qual as experiências, os conhecimentos e os relacionamentos são veiculados. Logo, a cultura organizacional é resultado do processo de construção de significados dados aos fenômenos que se corporificam no contexto espacial e social por meio da interação e da comunicação, verbal ou não verbal.



Portanto, a comunicação organizacional é determinante para a criação, o funcionamento e o desenvolvimento da organização.

Fazendo uma breve apresentação sobre a organização burocrática, alguns autores vão caracterizá-la como sendo “o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é uma estratégia de administração e de dominação” (MOTTA, 2000, p. 58). Complementando este conceito, o autor supracitado ainda afirma que a burocracia “é o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados. É o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos” (2000, p. 67).

Friedberg (1993) ao discutir as estratégias de mudanças dentro das organizações afirma que as organizações, quaisquer que sejam elas, apresentam, minimamente, dois objetivos em comum, o primeiro diz respeito ao fato da organização, por meio dos mecanismos legais, objetivar tornar previsível o comportamento dos seus membros. Tal previsibilidade ocorre na medida em que os comportamentos dos operários e o dos seus líderes já devem estar amparados por regulamentos legais internos ou externos à instituição, deixando, portanto o ambiente livre de subjetividade. O segundo está relacionado à disfunção que a burocracia pode exercer, uma vez que o excesso de regras de comportamento termina por imobilizar as ações dos sujeitos, impossibilitando muitas vezes a execução da tarefa.

Alguns estudos, como os de Deal e Kennedy (1988) e de Peters e Waterman (1987), citados por Costa (1998), vão afirmar que as organizações são compostas por várias culturas ou subculturas que podem atuar como antagônicas ou complementares, dependendo do modo como o gestor ou líder vai agir diante do reconhecimento das mesmas. Outros, como Hampden-Turner (1993), apresentam uma concepção unitária deste conceito (COSTA, 1998). Deste modo, podemos afirmar que a primeira perspectiva remete a uma compreensão interacionista dos elementos culturais que emergem das relações dentro das organizações e a segunda remete-nos a uma perspectiva mais gerencial das organizações.

Assim, no sentido de propiciar uma compreensão plural dos dados empíricos coletados no nosso campo de pesquisa, optamos por realizar uma análise voltada para o



reconhecimento das subculturas que emergem das relações dentro das organizações educacionais, em específico de uma escola da Rede Municipal do Recife.

DE ONDE FALAMOS: APRESENTANDO A NOSSA ESCOLA

Nosso primeiro contato com a escola deu-se através da disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica (PPP), que faz parte da grade curricular do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco, na qual os estudantes têm a oportunidade de se inserir no campo de estágio durante sete semestres ao longo do Curso. Entretanto, o olhar que tivemos sobre a escola a partir de uma análise da cultura organizacional escolar foi através da disciplina Cultura Organizacional cursada no mesmo semestre que uma das PPP. Ou seja, ao mesmo tempo em que atuamos na escola como estagiárias e pesquisadoras para a disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica, também a utilizamos como campo de pesquisa para a disciplina de Cultura Organizacional.

Existe um ditado popular que diz “a primeira impressão é a que fica”. Foi isso que aconteceu conosco já em nosso primeiro contato com a referida escola, pois ao chegarmos fomos surpreendidas com uma saudação de boa tarde, quase que coletivo, pelos alunos e familiares que esperavam a hora da entrada em frente ao portão. Se até então tínhamos alguma dúvida sobre a nossa escolha, essa saudação eliminou-as todas. E, aos poucos, quanto mais adentrávamos no seu interior, pudemos perceber que a educação brasileira luta para sobreviver, tendo como principal “analgésico” o fôlego de uma equipe de profissionais que acreditam, verdadeiramente, no seu papel transformador na vida de cada um dos seus educandos.

A referida escola está localizada em um bairro de classe média alta. Mas o público que a frequenta é oriundo da camada popular, moradores do entorno do bairro. Segundo relato da gestora, a comunidade é bastante participativa nas ações que são promovidas pela escola, levando em consideração as demandas impostas a ela, uma vez que há representação de pais no conselho escolar e sempre que é proposta uma reunião com pais e mestres estão presentes mais de 50%. Para a Diretora, esse percentual é muito significativo, pois o cotidiano da maioria dos pais é bastante cansativo, uma vez



que muitos realizam trabalhos “pesados” para manterem a família, como serventes, pedreiros, comerciantes, empregadas domésticas, lavadeiras, entre outras profissões e ainda assim não se eximem da responsabilidade quando são convocados.

A gestora “credita” os bons resultados obtidos pela escola, no que diz respeito ao alcance dos índices avaliativos internos (provas e trabalhos) e externos (IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação), à instituição, implicando na diminuição das reprovações ou retenções escolares e o baixo nível de violência expressada entre os pares ou nas demais relações verticais, a essa boa relação com os familiares do seu alunado, bem como com a própria comunidade escolar, composta pelos profissionais da secretaria, gestora, coordenadora, professoras, pais, alunos, profissionais de serviços gerais e a própria comunidade em seu entorno.

No sentido de garantir uma melhor sistematização dos aspectos relevantes ao objetivo deste estudo, refletir teórica e empiricamente sobre elementos culturais que emergem do contexto escolar, elencamos dois aspectos que devem ser vistos como pilares desta discussão, a saber, I – Aspectos administrativos/institucionais e II – Aspectos pedagógicos.

I. Aspectos administrativos/institucionais

A infraestrutura da escola é precária, pois é um velho casarão alugado pela Prefeitura do Recife e transformado pelas gestoras em um espaço educativo formal. Prova disso é que toda a parte administrativa - secretaria, sala de coordenação e a sala das gestoras - localiza-se em apenas uma sala. A biblioteca é improvisada, pois fica em um espaço entre o corredor de uma sala de aula e a parte administrativa. Segundo relato da gestora, ela ainda é utilizada como sala de reunião pelas professoras. A escola ainda conta com uma sala de informática, uma cozinha, seis salas de aula e três banheiros (dois para os alunos e um para os servidores), caracterizando-se, portanto, como uma escola de pequeno porte.

A sua clientela é composta por 245 alunos⁴, distribuídos nos cinco (5) primeiros anos do ensino fundamental entre os turnos da manhã e da tarde, sendo seis (6) turmas

⁴Informação referente ao ano letivo de 2013.



no primeiro turno e cinco (5) no segundo. Assim, cada sala de aula é composta, em média, por 22 alunos. O quadro de funcionários é formado por dois (2) profissionais da área de serviço geral, um (1) porteiro, uma (1) coordenadora pedagógica, uma (1) secretária, gestora e vice e onze (11) professoras com graduação em Pedagogia, sendo duas (2) com mestrado em psicopedagogia, três com especialização em áreas diversas e as demais têm apenas a graduação. A escola ainda conta com três estagiárias no turno da tarde, sendo uma graduanda do curso de psicologia de uma instituição privada que atua como apoio de um aluno com diagnóstico de TDH (Transtorno do Déficit de Atenção e Hiperatividade). Uma estudante de pedagogia, também de uma instituição privada, acompanha a professora do 2º ano e, por última, uma estudante do 3º ano do ensino médio, participante do programa jovem aprendiz, fica na sala de informática.

II. *Aspectos pedagógicos*

Em entrevista com a gestora, a mesma afirma que as decisões burocráticas da escola são tomadas tendo como referencial os princípios que regulamentam o Projeto Político Pedagógico⁵ da escola, uma vez que este representa, segundo a mesma, mais que um respaldo legal e meramente burocratizante. Representa um momento de participação de todos os atores sociais da comunidade escolar. A gestora ainda nos diz que o documento passa por avaliações trimestralmente, objetivando, assim, verificar quais os avanços e as conquistas que a comunidade escolar tem alcançado, bem como analisar quais as estratégias que ainda podem ser usadas para o alcance das demais metas.

A coleção de Livros Didáticos adotada pela equipe pedagógica da escola, composta pelas professoras, coordenadoras e gestoras, foi a Coleção Projeto Buriti, da editora Moderna, da autora Marisa Martins Sanches, edição 2011, aprovado e distribuído pelo PNLD (Programa Nacional Livros Didáticos) para atuação nos anos de 2012 e 2013. Segundo o grupo de avaliadores responsáveis pela análise desta coleção,

⁵ Documento produzido como resultado do diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar a fim de organizar e planejar o trabalho administrativo-pedagógico, buscando soluções para os problemas diagnosticados. (MEC, 2013)



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO, CIDADANIA E EXCLUSÃO: DIDÁTICA E AVALIAÇÃO

A coleção Projeto Burity Multidisciplinar apresenta metodologias e práticas pedagógicas contextualizadas com a realidade das crianças. Os temas são abordados de forma lúdica e divertida, facilitando a assimilação de informações ao longo do estudo. As obras são pautadas na formação de valores, abordando temas transversais que despertam nas crianças a consciência cidadã e formam alunos capazes de atuar de forma dinâmica na sociedade (PNLD, 2011)⁶.

Como é sabido, com a aquisição dos ciclos como parâmetro educacional para o ensino de base, adotado pela Rede Municipal de Ensino da Prefeitura do Recife, e o uso de alguns “mecanismos de aprisionamento”, como a oferta de Bolsa Família - Programa do Governo Federal, que visa erradicar a miséria - e políticas de incentivo para a escola, através de mais investimento em sua infraestrutura física e pedagógica, a evasão é automaticamente zerada. Os resultados desses incentivos corroboram também para um bom desempenho dos estudantes nas avaliações de larga escala, provinha Brasil e SAEB, colocando-a em uma boa posição quanto à nota que lhe foi atribuída pelo IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - uma vez que o último resultado obtido pela escola foi 4,2, portanto, uma nota satisfatória para todos que compõem a comunidade escolar, sendo exibida como um “troféu” no corredor que dá acesso à sala das gestoras. Vale ressaltar que a maior pontuação do IDEB é 5.

No que se refere a equipamentos tecnológicos, a escola conta com um aparelho de multimídia em formato de uma caixa de pequeno porte que contém, em um único aparelho, um datashow e caixas de som suficientemente altas para o espaço de uma sala de aula. Por se tratar de apenas um para toda a escola, as professoras que pretendem fazer uso dele devem fazer a sua reserva com, no mínimo, uma semana antes. Quanto ao uso da sala de informática pelos alunos, estes têm aula lá uma vez por semana, uma hora em média, acompanhados da professora da turma e da estagiária responsável pela sala.

A escola conta com dois programas educacionais que atendem os/as discentes em contra-turno ao de matrícula. São eles: o “Acelera Brasil” que é um projeto da Instituição Ayrton Senna implantado nas escolas públicas de todo país e tem por objetivo contribuir para que o/a educando/a que esteja fora da faixa etária para a série

⁶ Citação retirada da página do MEC: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com_content&view=article/ Acessada em 20 de abril de 2013.



matriculada receba aulas de reforço e adquira os conhecimentos previstos para a sua idade; e o “Mais Educação” que é um projeto do Ministério da Educação e Cultura que objetiva oferecer aos alunos atividades esportivas, ambientais, de direitos humanos entre outras, com o objetivo de contribuir para a formação integral desses sujeitos.

Em suma, podemos afirmar que a escola foi um rico campo de pesquisa e prática, uma vez que nos possibilitou um amadurecimento profissional e, sobretudo, pessoal que vai além de um mero cumprimento de dever acadêmico, permitindo-nos enxergar de perto, como já supracitado, como está a educação de nosso país, apresentando-nos suas dificuldades e superações, oportunizando-nos perceber como a criação de uma atmosfera favorável ao bom relacionamento entre todos os atores da comunidade escolar é imprescindível para “a transformação do sonho em realidade”.

A ESCOLA E SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas companhias de cultura forte os gestores tomam a dianteira no suporte e na moldagem da cultura. Apelidamos estas pessoas de <<gestores do simbólico>> dado que passam muito tempo refletindo acerca dos valores, heróis e rituais da cultura, e porque veem a sua primeira função como gestores de conflito de valores que surgem na irregularidade dos eventos diários (DEAL; KENNEDY apud COSTA, 1998, p. 112).

Segundo Costa (1998), o sucesso das escolas no enfrentamento das barreiras diárias tem uma relação direta com a forma que o gestor da mesma “captura” e “filtra” os aspectos subjetivos que emergem das relações estabelecidas pelos sujeitos que a constroem. Desta forma, podemos afirmar que o papel do gestor dentro das instituições educacionais vai além do cumprimento dos deveres burocráticos, perpassando, assim, a administrar os valores subjetivos que se instauram no cotidiano escolar.

Assim, em concordância com Deal e Kennedy (apud COSTA, 1998), apelidamos a gestora supracitada de gestora do simbólico, uma vez que esta demonstra refletir sobre a cultura e as identidades que afloram dentro da escola, possibilitando a criação de estratégias que vêm lhe dando subsídio para melhor administrar as relações que se configuram na organização escolar, implicando, assim, em resultados exitosos no que diz respeito ao cultivo de uma gestão democrática que vem implicando na melhoria dos



IV COLÓQUIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO, CIDADANIA E EXCLUSÃO: DIDÁTICA E AVALIAÇÃO

resultados obtidos pelos alunos nas avaliações interna e externa, como afirma o relatório da OCDE em 1992:

a) as motivações e os resultados dos alunos são profundamente afectados pela cultura ou o espírito particular de cada escola; b) as escolas nas quais os alunos obtêm bons resultados têm, essencialmente, as mesmas características (*apud* COSTA, 1998, p.131).

Com efeito, podemos perceber também a importância do papel da família no rendimento escolar das crianças, uma vez que esta atua como coadjuvante nas responsabilidades que a escola vem adquirindo na atualidade, a saber, orientação sexual, psicológica, higiênica, éticas e morais, dentre outras. Além de contribuir diretamente com o êxito escolar de seus filhos, a presença dos pais dentro da comunidade escolar vem sendo concebida pela gestora como elemento potencializador das lutas por melhoria da escola. Neste caso, a família torna-se corresponsável pelo sucesso ou insucesso do processo de aprendizagem de seus filhos.

Outro elemento de destaque é a participação efetiva dos membros do colegiado nas decisões que se referem à administração dos recursos financeiros e pedagógicos, como, por exemplo, a escola da coleção de livro didático. De acordo com Cerqueira e Freitas (1999), a gestão participativa é aquela que envolve toda a comunidade interna e externa da escola, tendo em vista a melhoria do processo pedagógico. Dessa forma,

...ao estimular a participação de todos os segmentos, a escola está potencializando a sua ação pedagógica, assumindo a articulação das responsabilidades de cada sujeito para o sucesso da aprendizagem. Ao mesmo tempo em que gerencia a produção do conhecimento, a escola estabelece, educativamente, os diversos papéis (do professor, do funcionário, do aluno e da família, como sujeitos com ações de natureza distintas, mas com contribuições indispensáveis ao sucesso escolar) (AZEVEDO, 1999, p. 317).

No que diz respeito aos processos burocratizantes, estes se apresentam como oriundos da relação de poder, característica predominante em qualquer das sociedades organizadas de modo a alimentar o antagonismo social, quer seja entre os pares, por exemplo, no uso do equipamento de multimídia, quer seja por fatores relacionados ao campo macro da educação, como os programas educativos implantados na escola por mando das esferas governamentais nos âmbitos municipal e federal.



Ao que se refere à inclusão da pessoa com deficiência na escola em análise, corroboramos com o que Weick (1976) (apud COSTA, 1998) fala sobre os sistemas debilmente articulados presentes nestas organizações, uma vez que reconhecemos a importância da atual LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – assegurar à pessoa com deficiência o direito à educação, um marco importante na história das lutas dos movimentos sociais, alguns familiares e parte da sociedade civil que veem na inserção desses sujeitos na escola uma possibilidade de mudança da infraestrutura social, no que diz respeito, sobretudo, à formação de identidade desses indivíduos, sua autoestima, autonomia e empoderamento social⁷, sendo a escola o principal espaço de interação social e responsável não apenas pelas passagens dos saberes técnicos e universais, tais como: ler, escrever e calcular, mas, sobretudo, responsável por uma formação cidadã que reconhece, respeita e valoriza a diferença.

Entretanto, identificamos que apenas as mudanças legais não estão sendo suficientes para garantir a inclusão desses sujeitos no ambiente educacional, podendo até, inclusive, atuar de forma bastante contraditória à proposta legal, como foi percebido durante o período que estivemos na escola, pois a mesma não apresenta nenhuma estrutura pedagógica, nem física para o desenvolvimento intelectual e social de qualquer sujeito com deficiência, seja motora, sensório-motor, visual, auditivo ou intelectual, como é o caso criança com Transtorno de Déficit de Atenção que não recebia o tratamento adequado por não haver profissionais específicos para prestar atendimento em contra-turno como sugere a própria LDBEN 9.394/96.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto, podemos perceber que a escola organiza as suas práticas a partir de uma proposta de gestão democrática. Portanto, entende a importância da participação de todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar nos processos decisórios. Nesse sentido, como discutimos no início, identificamos a escola como

⁷“Significa o processo pelo qual uma pessoa, ou um grupo de pessoas, usa o seu poder pessoal inerente a sua condição – por exemplo: deficiência, gênero, idade, cor – para fazer escolhas e tomar decisões, assumindo assim o controle de sua vida” (SASSAKI, 1995b apud SASSAKI, 2006, p. 37).



espaço de promoção de cultura, mas também de receptora de culturas externas oriundas dos sujeitos que dela fazem parte. Sendo assim, ao propiciar que a comunidade escolar participe das decisões administrativas e pedagógicas, a equipe gestora permite que a escola seja um espaço de comunicação, interação e relações dos sujeitos, contribuindo assim, para algo importante no contexto da cultura organizacional, a sua renovação, apesar da estrutura burocrática da escola. Renovação essa que permite que a escola busque melhorar as suas práticas educacionais e esteja aberta às novas propostas pedagógicas que possam contribuir para a qualidade da educação, sem que sejam descartadas as antigas propostas exitosas.

Por fim, fazemos apenas uma ressalva, como informamos no final do texto, sobre a questão da inclusão. Nesse aspecto, a escola ainda necessita incorporar uma cultura inclusiva, no sentido de promover ações que possam conscientizar a comunidade escolar sobre os aspectos que dizem respeito à pessoa com deficiência.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli E. D. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. In: PLACO, Vera M^a N.; ALMEIDA, Lucinda R. (orgs.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2009.
- AZEVEDO, José C. Escola cidadã: construção coletiva e participação popular. In: SILVA, Luis Heron (org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- CERQUEIRA, Doralice M. de A.; FREITAS, Kátia S. Gestão da escola pública: uma análise da prática. **Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação**. Brasília. Vol. 15, No. 2, jul/dez. 1999.
- COSTA, Jorge A. **Imagens organizacionais da escola**. 2. ed. Portugal: Asa Editores, 1998.
- FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.
- LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- MOTTA, Fernando C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.