

# O PESO DA EFICIÊNCIA NO CUMPRIMENTO DAS METAS REVELADO NAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DISCURSIVAS DE GESTORES ESCOLARES

Luciano Luz Gonzaga<sup>1</sup>  
Denise Lannes<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho buscou identificar e revelar as representações sociais discursivas de gestores escolares, da periferia do município do Rio de Janeiro, acerca dos principais objetivos elencados nos seus respectivos planos de gestão. A entrevista aberta foi utilizada para a obtenção dos discursos dos 23 gestores escolares que atuam nas séries finais do Ensino Fundamental, da Educação Básica. Os discursos foram transcritos e analisados pela técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que informa a quantidade de discursos individuais ancorados em uma mesma ideia central, bem como pela técnica do Índice de Representatividade (IR) que revela o grau de importância que cada respondente concede acerca de uma determinada temática. Identificamos, portanto, representações discursivas ancoradas em Teorias Gerais da Administração (TGA) que enfatizam na otimização de recursos e o envolvimento da comunidade escolar no cumprimento de normas e metas.

**Palavras-chave:** Representações sociais discursivas, Gestão escolar, Teorias Gerais da Administração, Identidade. Índice de representatividade.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a questão da representação discursiva de gestores escolares acerca dos principais objetivos descritos em seus respectivos planos de gestão.

O Plano de Gestão Escolar (PGE) é um documento oficial que norteia o gerenciamento das ações internamente ao estabelecimento, operacionaliza o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e deve ser concebido com transparência e legalidade (SAYEG, 2005; SOUZA; YANNOULAS, 2010; FAGUNDES, 2016).

O PGE deve ser visto, por todos, como um documento de reflexão crítica e de contínuas mudanças nas práticas escolares, onde há possibilidade de inclusão de ideias e sugestões advindas de qualquer membro da comunidade escolar – é um documento democrático.

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação, Gestão e Difusão em Biociências - UFRJ; Professor da Secretaria do Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro – SEEDUC. gonzaga@bioqmed.ufrj.br

<sup>2</sup> Professora Associada da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. lannes@bioqmed.ufrj.br

Neste sentido, de acordo com Souza e Yannoulas (2010, p. 81), o PGE surge com a finalidade de “criar metas e estratégias firmes para fundamentar e promover, com o apoio da comunidade, o sucesso das propostas”.

Ao considerarmos que a identidade profissional é constituída na interação social, em um determinado contexto, nas condições de trabalho e não, necessariamente, pelos discursos oficiais e políticos da função (COSTA; CALDEIRA, 2015; ROSA, 2016). Desta maneira, o interesse em verificar os principais objetivos traçados pelos gestores escolares nos permitiu identificar intenções, expectativas e o quanto tais discursos são influenciados pelas Teorias Gerais da Administração (TGA).

Assim, sem pretender esgotar as inúmeras contribuições, proposições e interpretações em torno das mudanças que se efetivam na realidade educacional brasileira e que influenciam na prática do gestor escolar, propusemo-nos, neste recorte, identificar as principais teorias administrativas e dimensões que possivelmente norteiam o trabalho do gestor escolar na atualidade.

## **METODOLOGIA**

No âmbito dos cuidados éticos da pesquisa, essa seguiu as orientações do Programa de Pós-graduação em Educação, Gestão e Difusão em Biociências – PEGeD, cadastrado na Plataforma Brasil, sob o CAEE: 48863115.0.0000.5257, avaliado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)<sup>3</sup>.

Participaram deste trabalho 23 gestores de escolas públicas da Educação Básica. Sendo: 83% do sexo feminino; com média de idade de 51,3 anos (Desv. Pad= 7,06); 39% são solteiras, 56% não são formadas em Pedagogia, 65% possuem especialização em gestão escolar e 78% residem a menos de 10km da escola onde atuam.

As escolas estão localizadas na periferia do município do Rio de Janeiro, particularmente na Região da Baixada Fluminense.

Para a realização desta etapa de investigação foi utilizada uma entrevista aberta com os gestores escolares acerca da questão indutora ‘QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DO SEU PLANO DE GESTÃO?’

As entrevistas foram gravadas em um smartphone da marca Samsung, versão J2 e posteriormente transcritas e tabuladas em planilhas do Microsoft Office Excel 2011, com a

---

<sup>3</sup>Projeto financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

criação de bancos de dados, mantendo as siglas equivalentes às gravações (G1 para o primeiro gestor entrevistado, G2, G3 e assim sucessivamente).

Partindo das respostas dos gestores escolares, inseridas no banco de dados do software, a análise teve início com a identificação das expressões-chave, nas quais estão contidas as ideias centrais de cada discurso, que foram escritas de forma breve e objetiva.

As ideias centrais equivalentes, semelhantes ou complementares foram reunidas em categorias criadas a partir das Teorias Gerais de Administração (TGA).

Na sequência, iniciou-se a construção dos Discursos dos Sujeitos Coletivos (DSC) de cada categoria relativas às TGA na primeira pessoa do singular, organizando cada discurso de forma sequencial, eliminando as ideias repetidas e utilizando-se de conectivos para conferir coerência entre as partes e um efeito didático para o DSC (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2010).

Posteriormente, calculamos a frequência de cada categoria/Ideia Central, isto é, o “percentual de pessoas, ou, mais precisamente, de respostas de pessoas, que contribuíram com sua parte para a constituição de um discurso entendido” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003, p.74). Importante mencionar que consideramos como DSC apenas aqueles expressos pela maioria dos gestores participantes da pesquisa, ou seja, que apresentaram um percentual acima de 50%.

Além de verificarmos a porcentagem de gestores que se referiram a uma determinada Ideia Central (IC) em seus discursos, buscamos saber também a representatividade da mesma, isto é, o volume de informação dado àquela IC.

A representatividade discursiva, expressa pelo Índice de Representatividade (IR), está relacionada à densidade léxica do discurso de cada gestor e, conseqüentemente, do seu coletivo, ou seja, a importância que o gestor (ou a coletividade) confere àquela temática. Assim, o cálculo é dado pelo somatório das densidades léxicas individuais, conforme o Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1** - Exemplo de cálculo da densidade léxica individual [DLI] da Expressão-Chave (EC) relativa à Ideia Central (IC) correspondente

SUJEITO DA PESQUISA	Número de Palavras		Razão de Palavras (%)
	Discurso total sobre os objetivos do Plano de Gestão	EC: “TENHO QUE MELHORAR O IDEB DA ESCOLA” IC ‘TEORIA NEOCLÁSSICA’	DENSIDADE LÉXICA DA EC [DLI=NPEC/NTP]
<b>G21</b>	59 <sup>(a)</sup>	7 <sup>(b)</sup>	<b>0,12</b>

No quadro: (a) número total de palavras do discurso [NPT] e (b) número de palavras da Expressão-Chave correspondente a uma Ideia Central [NPEC]

Portanto, para um conjunto de indivíduos que possuem discursos ancorados em uma mesma Ideia Central, o Índice de Representatividade da coletividade será expresso pelo somatório das densidades léxicas individuais [DLI].

## **DESENVOLVIMENTO**

Embora tenhamos contribuições importantes de teóricos sobre a temática da administração escolar no Brasil, segundo Drabach (2009, p.17), “O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação”.

À visto disso, “ a ânsia por cientificar o campo educacional, e as preocupações em torno da administração neste espaço conduziram os autores adequar os princípios gerais da administração geral aos objetivos da educação” (DRABACK, 2009, p. 21).

Assim, partindo da premissa que os principais pressupostos das Teorias Gerais da Administração orientaram a administração escolar, particularmente a partir dos anos de 1930 até meados de 1980 (PAULA, 2005; SARMENTO; SOUSA, 2016), torna-se necessário identificar se tais pressupostos ainda norteiam a representação discursiva dos gestores escolares e suas possíveis influências no processo de liderança na contemporaneidade.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Importante ressaltar que apesar de cada teoria administrativa ter sido criada a partir de uma abordagem baseada nos aspectos econômicos, sociais e políticos da época em que foram realizadas, muitas se complementam ou mesmo se confundem em seus princípios. Desta forma, buscamos em cada uma delas o aspecto mais característico que as representassem e distinguíssem das demais, como descrito no Quadro 2, a seguir:

**Quadro 2-** Principais características das Teorias Gerais da Administração (TGA), 2019.

Teorias Administrativas	Ênfase
Administração Científica	<b>Tarefas</b> - seleção dos trabalhadores de acordo com suas aptidões
Burocrática	<b>Normas</b> - cumprir regulamentos, eficiência
Clássica	<b>Autoridade</b> - centralização do gestor, hierarquia e disciplina
Relações Humanas	<b>Pessoas</b> – satisfação pessoal, motivação individual
Estruturalista	<b>Flexibilidade</b> - diferentes papéis dos trabalhadores, resiliência
Sistemas	<b>Preceitos amplos</b> - compreensão global da organização
Neoclássica	<b>Metas</b> - por resultados e objetivos; avaliação de desempenho
Comportamental:	<b>Cooperação</b> - trabalho em equipe, engajamento
Contingencial	<b>Ambiente</b> - inovação, adaptabilidade ao ambiente

Elaboração própria, 2019.

Identificamos três IC objetivadas nos DSC em relação às Teorias Gerais da Administração, na seguinte ordem de frequência: Teoria Burocrática (73,9%), Teoria Neoclássica (69,6%) e Teoria Comportamental (65,2%).

**Quadro 3** - Discurso do Sujeito Coletivo de gestores escolares acerca dos objetivos do Plano de Gestão, construído para a Ideia Central ‘Teoria Burocrática’, 2019.

Ideia Central	DSC	Porcentagem
<b>TEORIA BUROCRÁTICA</b>	Perco muito tempo com coisas burocráticas e não dou conta do pedagógico, por exemplo. E ainda levo muita coisa para casa, meu marido quase me mata! Quando é época de prestação de contas, meu Deus, as coisas pioram. Tenho vários problemas de infraestrutura nesta escola e por isso preciso melhorar a fachada da escola, limpar as calhas, trocar algumas telhas, dar condições à sala de informática. Preciso também cuidar da infraestrutura da escola. Acabar com essa aparência de escola abandonada. No momento estou sem porteiro, falta pessoal de apoio e servente. Preciso arrumar a casa. Eu não consigo pintar a escola. Essa insuficiência de recursos tem sido um fator limitante ao meu trabalho. Mesmo com a falta de verba, preciso organizar essa escola. É cobrança em cima de cobrança, mas apoio não temos. Lamentavelmente, as políticas públicas não dão o suporte que a gente precisa. Atualmente tenho tido a dificuldade até de montar as turmas. Constantemente tenho que otimizar as turmas e devolver professores. Ano que vem terei que fechar um turno por falta de aluno. Preciso pensar em um plano de gestão mais coerente com a realidade da escola. A gente tem que fazer milagres com as micalhas que nos dão.	73,9%

Verificamos na representação discursiva destes gestores a ênfase no cumprimento das normas e em práticas burocratizantes que desafiam a função administrativa, comprometendo a organização escolar. Libâneo (2005, p. 263) nos diz que “uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais e operacionais”. Parece que, quanto a este propósito, os gestores participantes desta pesquisa enfrentam dificuldades para assegurarem melhores condições organizacionais e operacionais em suas escolas.

A próxima teoria administrativa identificada no DSC dos gestores está fundamentada na Teoria Neoclássica (Quadro 4) que destaca o estabelecimento de metas.

**Quadro 4** - Discurso do Sujeito Coletivo de gestores escolares acerca dos objetivos do Plano de Gestão, construído para a Ideia Central ‘Teoria Neoclássica’, 2019.

Ideia Central	DSC	Porcentagem
<p style="text-align: center;"><b>TEORIA NEOCLÁSSICA</b></p>	<p>Diria que o meu objetivo como diretora é fazer o PPP acontecer. Preciso cumprir com os prazos, com as metas. Preciso urgentemente desenvolver um projeto de combate à infrequência e evasão. Ter um maior controle sobre os infrequentes. Tenho que bater as metas dos programas, pois só falam disso o tempo todo nas reuniões de diretores, e aumentar o número de aprovações dos alunos na escola. Precisamos elevar o IDEB da escola, não importa como. Mas, é imprescindível capacitar melhor o meu pessoal da secretaria. Como você sabe, a secretaria é o cérebro da escola e por isso não pode falhar, pois se falhar todo o meu trabalho de gestora vai para o ralo. Tenho que fazer tudo para melhorar a aprendizagem dessa rapaziada, mas não sei como! Tenho que resolver isso junto com o pedagógico e os professores. Avançar no desempenho dos alunos. Desenvolver o projeto de aceleração dos estudos. Cara, para ser sincero, eu preciso fazer com que os projetos aconteçam. Mas, para isso, preciso organizar a equipe pedagógica, delegar funções. É importante ter boas orientadoras pedagógicas. A gestão pedagógica é o que faz a escola crescer, se manter viva, é o coração da escola, é o que move toda a UE. Meu sonho de consumo seria ter, aqui na escola, um departamento de pessoal qualificado.</p>	<p style="text-align: center;">69,6%</p>

Com a adoção das avaliações em larga escala nos sistemas educacionais, vêm surgindo uma preocupação dos gestores acerca dos seus efeitos na organização das escolas, na medida em que os resultados são usados como parâmetros para aferir a qualidade da educação. Assim, há uma busca desses gestores por ‘cumprir metas’; ‘diminuir a evasão’; ‘melhorar o desempenho dos alunos nas provas externas’ e, conseqüentemente, ‘elevar o IDEB da escola’.

Dessa forma, mesmo considerando “que as avaliações externas estabelecem parâmetros que não podem ser considerados em si mesmos e nem como sinal da qualidade da escola” (WERLE; AUDINO, 2015, p.141), constatamos, por meio dos discursos dos gestores desta pesquisa, que “os resultados do IDEB vêm cumprindo com a função de orientar políticas públicas educacionais” (MATOS; RODRIGUES, 2016, p. 664).

A outra IC está ancorada na Teoria Comportamental, cuja ênfase encontra-se no trabalho em equipe, no engajamento e na motivação do grupo (Quadro 5).

**Quadro 5** - Discurso do Sujeito Coletivo de gestores escolares acerca dos objetivos do Plano de Gestão, construído para a Ideia Central ‘Teoria Comportamental’, 2019.

Ideia Central	DSC	Porcentagem
<p align="center"><b>TEORIA COMPORTAMENTAL</b></p>	<p>Preciso continuar mantendo a equipe unida e por isso acho que a gestão de pessoas é muito difícil, somos, pensamos e agimos diferentemente, mas temos que ser uníssonos nos propósitos da educação que é o ensino-aprendizagem. Preciso colocar as minhas orientadoras (OP e OE) em comum acordo com a equipe docente. Tenho que resolver o problema da aprendizagem junto com o pedagógico e os professores. Meu maior desafio aqui nesta escola é criar uma identidade dos professores com a escola e desenvolver o sentimento de pertencimento dos alunos junto à escola. Outro objetivo é trazer a comunidade para o interior da escola. Ter o respeito da comunidade. É muito importante ampliar a participação da comunidade do entorno, estreitar parcerias. Fazer com que os pais sejam mais presentes, transpor a indiferença deles, despertando o sentimento de pertencimento Quero, também, desenvolver projetos com empresas não governamentais. Criar a firmeza na sustentação ao enfrentamento das adversidades através da responsabilidade do grupo, da identidade. Lidar com todos os desafios.</p>	<p align="center">65,2%</p>

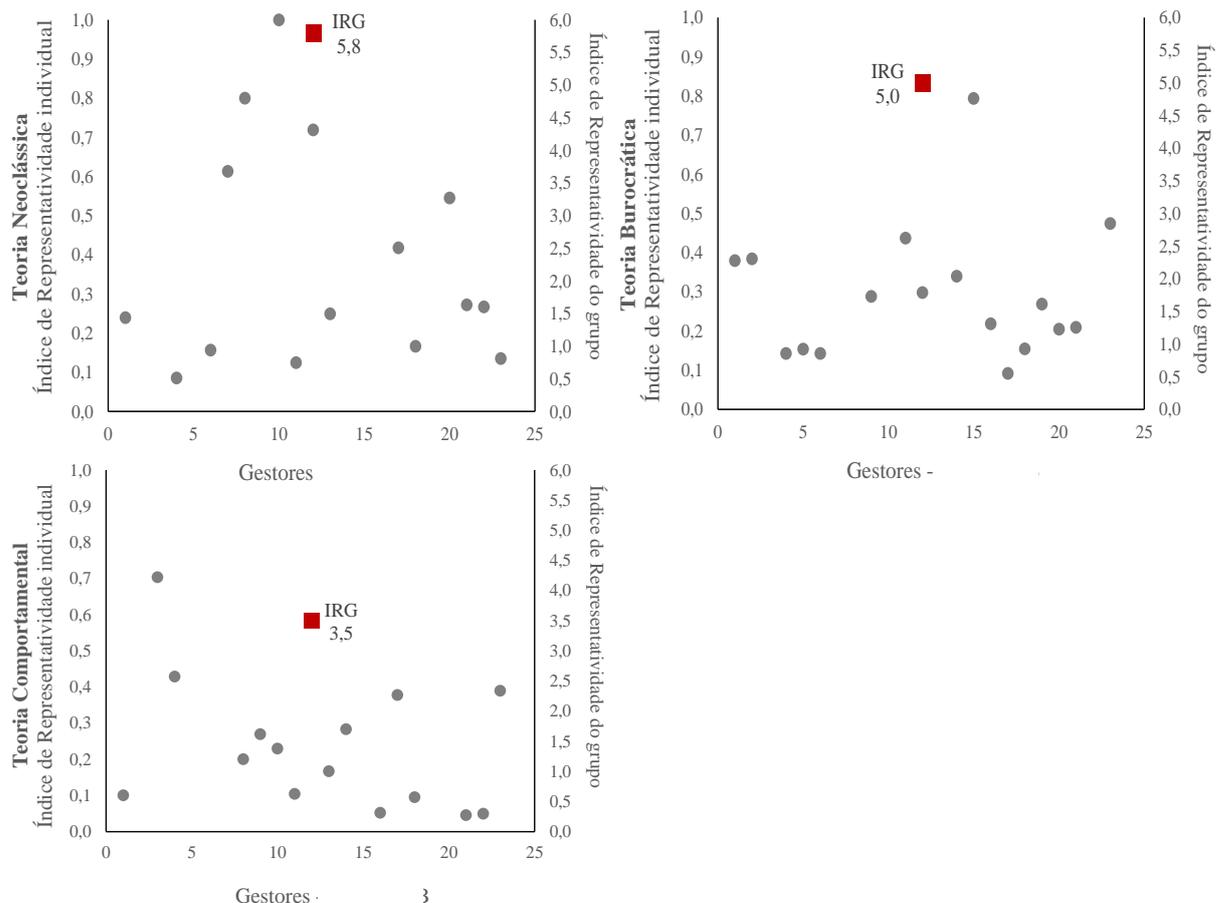
Para os gestores escolares, da nossa amostra, há uma preocupação coletiva pelo ‘trabalho em equipe’. Corroborando, portanto, com Silva (2001, p.55) ao afirmar que “cabem aos administradores das escolas enfatizar o valor do trabalho em equipe [...], incentivar a cooperação, colaboração, troca de ideias, partilha e companheirismo”.

Neste intento, os gestores parecem compreender o efetivo valor do trabalho em equipe e da gestão participativa. Reconhecendo também “a importância do trabalho em conjunto, proporcionando que os pais se tornem mais participativos com a escola e mais presentes na formação do filho” (MOURA et al, 2017, p. 110).

A priori, nos parece que a representação discursiva dos nossos gestores sugere haver maior preocupação com as normas, seguida do cumprimento das metas e ter uma equipe engajada para dar conta dos objetivos da sua gestão.

No entanto, entendemos que não basta apenas saber a frequência de gestores que discursaram acerca de um determinado tema, mas também saber o quanto foi dito pelos gestores acerca do tema, isto é, saber o quanto aquele tema é representativo para aquele grupo.

A representatividade das IC objetivadas nas Teorias Gerais, que configuram os DSC do grupo de gestores, está representada na Figura 1.



**Figura 1-** Índice de representatividade, individual e por grupo, de gestores escolares construído para as IC objetivadas nas Teorias Gerais de Administração, 2019.

A análise do Índice de representatividade dos discursos, objetivadas nas Teorias Gerais da Administração, parece-nos indicar uma prioridade em: i) cumprir as metas estabelecidas pelo poder público, ii) sob um regime de normas e regulamentos, iii) tendo uma equipe engajada para tal propósito.

Desta forma, para os gestores escolares da nossa pesquisa, “orientar para elevados padrões de desempenho, estabelecendo metas, visando maximizar resultados” (LEITE, 2009, p.8), parece constituir a representação identitária discursiva de maior representatividade acerca dos principais objetivos do Plano de Gestão Escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificamos uma expectativa coletiva de gestores em atingir os resultados, por meio da otimização de recursos (eficiência). Deste modo, parece que os gestores idealizam os seus objetivos ao encontro da racionalidade técnica referenciada primordialmente pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Neste sentido, parece que a liderança realizada por esses gestores vai ao encontro da declaração de Lima (2008), quando afirma que a gestão escolar limita-se a mensurar e adotar uma visão mecanicista da organização, centrada principalmente em operações técnico-burocráticas.

De fato, quando analisamos pelo viés da abordagem multidimensional da administração da educação (SANDER; WIGGINS, 1985, p.103), a “dimensão relevância” – a qual objetiva “melhorar a qualidade da vida em sociedade” ainda não integra o *corpus* das representações discursivas desses gestores.

Em suma, os objetivos principais dos gestores dessa pesquisa são fortemente pressionados pelo peso da eficiência no cumprimento das normas e metas (*accountability*).

## REFERÊNCIAS

BARBOZA, J.L. **Teoria da Administração escolar no Brasil: contribuições de Lourenço Filho**. Dissertação de mestrado, 130f. Apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação. UNIOESTE, Paraná, 2017.

Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIOESTE-1\\_41d26bf78586b36e1b1fad08c0832b1f](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIOESTE-1_41d26bf78586b36e1b1fad08c0832b1f). Acesso: 05/05/2018

CALDERÓN, A. I; FEDRE, J. P. José Querino Ribeiro: o fayolismo na administração escolar e a defesa da eficiência dos serviços educacionais. **RBP**AE - v. 32, n. 2, p. 585 - 604 mai./ago. 2016.

COSTA, M.L; CALDEIRA, A. I. M. Se isto é uma educadora de infância: reflexão em torno da construção de uma identidade profissional. In: **Atas do II Encontro de Mestrados em Educação da Escola Superior de Educação de Lisboa**, CIED - Centro Interdisciplinar de Estudos Educacionais da Escola Superior de Educação de Lisboa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4566>. Acesso: 14/01/2019.

DRABACH, N.P. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Monografia de especialização. 81f. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Educação. 2009. RS. Disponível: <https://repositorio.ufsm.br>. Acesso: 20/05/2019.

\_\_\_\_\_. A trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 13, n. 51, p. 42-53, 20 set. 2013.

FAGUNDES, S. **Plano de gestão escolar de educação básica**. Plano de Gestão apresentado à Unochapecó como parte dos requisitos para obtenção do grau em Gestor Escolar, Pós-Graduação lato sensu em Gestão Escolar, Universidade comunitária da região de Chapecó. Chapecó-SC, 2016. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br>. Acesso: 12/12/2018.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa** (desdobramentos). Caxias do Sul: Ed. EDUCS; 2003, p. 10-17.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Representação Social: um enfoque qualiquantitativo: a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo.** Brasília: Líber Livro Editora, 2010, 224p.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. In: **Anais do XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 19 a 23 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3246.pdf>. Acesso: 02/03/2019.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola.** 5ª ed, Goiânia: Alternativa, 2005.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

MATOS, D. A. S; RODRIGUES, E. C. Indicadores educacionais e contexto escolar: uma análise das metas do Ideb. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 27, n. 66, p. 662-688, set./dez. 2016.

MOURA, M. N. de; REISDORFER, Vi. K; BENTO, M. H. S; MADRUGA, L. R. R. G; STECCA, F. L. P. A. Modelo de gestão cooperativa: um estudo de caso na coeducar. **Nucleus**, v.14, n.2,out.2017.

OLIVEIRA, M.A.M (Org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens.** Editora Vozes: Petrópolis, 2005.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2005

ROSA, M. C. Situação do professorado em Portugal: identidades fragmentadas entre a paixão e o desencanto. **Educação: revista quadrimestral**, Porto Alegre, v. 39, n. 3, p. 412-420, set.-dez. 2016.

SANDER, B; WIGGINS, T. The cultural context of administrative theory: in consideration of a multidimensional paradigm. **Educational Administration Quarterly**, Thousand Oaks, Calif., v. 21, n. 1, p. 95-117, 1985.

SARMENTO, E. C. D; SOUSA, M. R. de C. Da administração à gestão escolar: Representações Sociais para o contexto da educação brasileira. In: **Anais do III Congresso Nacional de Educação – CONEDU**, Natal-RN, 5 a 7 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.conedu.com.br/2016>. Acesso: 21/05/2019.

SAYEG. Formação continuada de professores: direções sugeridas pelas respostas de professores do ensino fundamental após o estudo de conceitos e princípios da teoria de desenvolvimento de Henri Wallon. **Psicol. Am. Lat.**, México, v1, n. 4, ago. 2005.

SILVA, J. J. C. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em Ação**, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

SOUZA, C. R. F; YANNOULAS, S. C. Democratização da gestão nas escolas públicas brasileiras: a educação como intervenção participativa. **Argumentum**, Vitória, v. 2, n. 1, p. 71-93, jan./jun. 2010.

WERLE, F. O. C; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **RBP**AE - v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015.