

## Tecnologia de Gestão Educacional: estudo de caso em um modelo de Programa de Escola Cidadã Integral

Fernanda Beatryz Rolim Tavares<sup>1</sup>

José Welliton Silva do Nascimento<sup>2</sup>

Marcos Antônio Cavalcante de Oliveira Júnior<sup>3</sup>

**Resumo:** As escolas existem e se consolidam como instituição que assegura os processos formais de educação a seus usuários. O gestor escolar tem o desafio de dirigir a instituição e assegurar que a escola cumpra a sua missão, considerando todos os seus *stakeholders*. A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e objetiva descrever como funciona a Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), ferramenta de gestão utilizada em um programa de Escola Cidadã Integral. Para a coleta de dados realizou-se *download* dos cadernos de estudo disponibilizados no *site* oficial do governo estado da Paraíba. Por seu turno, utilizou-se uma análise de conteúdo para abordar sobre a execução desse modelo a fim de demonstrar a proposta da prática para um modelo de gestão escolar específico. Diante as discussões, percebeu-se que a estrutura organizacional e a gestão possuem algumas especificidades, propondo um modelo dinâmico, prezando mais pela prática, adaptando-se a realidade de cada escola e direcionando as devidas ações para responder as demandas. Alguns pontos de destaques encontrados foram: descentralização do modelo, aspectos de planejamento, comando e controle, inserção do ciclo PDCA como instrumento de melhoria contínua, que, dentre outras funções, avalia os resultados obtidos, apontar pontos de atenção e retomar ao planejamento.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Tecnologia de Gestão Educacional; Ferramentas de gestão.

## Tecnologia de Gestão Educacional: case study in a model of Integral Citizen School Program

**Abstract:** Schools exist and are consolidated as institutions that ensure formal educational processes for their users. The school manager has the challenge of running the institution and ensuring that the school fulfills its mission, considering all its stakeholders. This research is characterized as a case study and aims to describe how the Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) works, a management tool used in an Escola Cidadã Integral program. For data collection, the study notebooks available on the official website of the state government of Paraíba were downloaded. In turn, a content analysis was used to address the implementation of this model in order to demonstrate the proposal of practice for a specific school management model. In view of the discussions, it was noticed that the organizational structure and management have some specificities, proposing a dynamic model, focusing more on practice, adapting to the reality of each school and directing the necessary actions to respond to demands. Some highlights found were: decentralization of the model, aspects of planning, command and control, insertion of the PDCA cycle as an instrument of continuous improvement, which, among other functions, evaluates the results obtained, points out points of attention and returns to planning.

**Keywords:** School management; Tecnologia de Gestão Educacional; Management tools.

1 Doutoranda em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Endereço: Avenida da Universidade, 2431 - Benfica, Fortaleza - CE, 60020-180. E-mail: [fernandatavaresrt@gmail.com](mailto:fernandatavaresrt@gmail.com).

2 Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

3 Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI).

## 1 Introdução

Os estudos sobre Gestão Escolar (GE) no Brasil costumam associá-la às diversas transformações que ocorreram no âmbito da gestão pública, inseridas em um quadro mais amplo de mudanças no cenário econômico, político e social (AMARO; SHUNK, 2021; LOBO, 2022).

Neste sentido, destaca-se a necessidade em se considerar as peculiaridades dos objetivos da escola e seu comprometimento com a transformação social. Seguindo essa linha de pensamento, a importância da escola estar a serviço dos interesses das classes populares e ambos propuseram a construção de uma Teoria da Administração Escolar (TGE) fundamentada na especificidade do processo pedagógico e organização da escola, uma vez que essa administração é mediadora dos meios e fins educacionais (PARO, 1986).

Assim, a gestão da escola proporciona a organização e o funcionamento escolar quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos e outros, objetivando a transparência das ações e atos, e possibilitando à comunidade escolar a aquisição de conhecimentos, por meio de um processo de aprendizagem, diálogo, construção, transformação e ensinamentos (ALVES NETO, 2022).

Nesse interim, as escolas existem e se consolidam como instituição que assegura os processos formais de educação a seus usuários. Elas existem por tempo indefinido para serem perenes mediante a integração sinérgica e produtiva das pessoas que asseguram a sua operação (docentes, discente e técnicos administrativos) (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 2019).

Neste sentido, este estudo tem como escopo a TGE, a qual constitui-se de uma ferramenta de gestão utilizada em um programa de Escola Cidadã Integral, um novo modelo de escola pública que foi implantado no estado da Paraíba, no ano de 2016. Trata-se de uma política pública e está inserida no Plano Nacional de Educação, bem como no Plano Estadual de Educação do estado da Paraíba. Destarte que, o referido programa tem como foco a formação dos jovens em idade escolar e utiliza de um desenho curricular diferenciado e com metodologias específicas. A estrutura organizacional e a gestão desse modelo possuem algumas especificidades levando a um destaque diante outras escolas públicas de ensino (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 2019).

Considerando o exposto até aqui, esta pesquisa foi orientada pela seguinte questão de pesquisa: Como funciona a ferramenta de TGE implementada na gestão das escolas cidadãs? O objetivo da pesquisa é descrever como funciona a ferramenta de TGE na gestão das escolas cidadãs implementadas no estado da Paraíba.

Diante isso, percebe-se que a implementação desse novo modelo de gestão escolar avançou pelo estado e levanta alguns indícios promissores de sucesso, como será demonstrado neste artigo. Não obstante, as buscas sobre o conteúdo constataram algumas pesquisas envolvendo a parte pedagógica, porém, é perceptível a lacuna acerca de estudos sobre a estrutura organizacional e o modelo de gestão dessas instituições.

Assim, o trabalho se justifica por acreditar que a implantação do TGE, por meio do planejamento coletivo dos objetivos a serem alcançados na GE, como também as ações que serão realizadas a curto, médio e longo prazos, determinando os fins e os meios para se desenvolver o projeto educativo na prática. Desse modo,

a GE compreendida como ação coletiva, assegura aos participantes o conhecimento do processo pedagógico, no qual todos se sentem parte e colaboram em construir o projeto educacional (ALVES NETO, 2022).

Justifica-se, também, por esse modelo de gestão envolver a comunidade escolar, que é formada pelos docentes, discentes, técnicos administrativos, dentre outros atores, proporcionando compreender e definir objetivos comuns, sendo capazes de analisar e refletir o contexto escolar, seus problemas e dificuldades, pensar em soluções e partilhar os saberes, construindo uma GE de qualidade.

Este trabalho está dividido em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção refere-se a um arcabouço teórico sobre a administração envolvendo a escola/organização e a gestão escolar. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo. Na quarta seção, são apresentados os resultados e discussão da pesquisa. A seção final é dedicada as considerações finais, às implicações e contribuições do estudo.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Escola como Organização

A escola é a primeira organização que o indivíduo entra em contato. Atua como um instrumento norteador para o futuro, que usa de regras, diretrizes, procedimentos e processos de planejamento a serem seguidos para a busca de resultados sólidos do processo de educação e formação humana. A escola conforme Etzioni (1974) é formal e complexa.

Botler (2004) coloca que os estudos das organizações educacionais têm recebido ao longo do tempo diversas abordagens (jurídicas, normativas, práticas organizacionais, administração do sistema educativo e das escolas) e essas abordagens tem permitido entender que os processos organizacionais são influenciados por diversas variáveis que vão desde as características estruturais e formais, passando pelo modelo de ensino e chegando a influência do contexto sócio cultural em que a escola está inserida. Neste sentido, o conceito e as práticas de gestão organizacional estão cada vez mais articulados no sentido de tornar o ambiente escolar preparado para o alcance das metas e democrático, no sentido de permitir que todos os atores envolvidos no processo de tomada de decisão tenham um compromisso pelo coletivo.

Lima (1997) aponta que o debate sobre os sistemas educacionais figurava em torno dos diversos modelos existentes para as instituições escolares como: o modelo de Parsons da escola como um sistema social; o modelo de Bidwell da escola como uma organização formal; o modelo de Etzioni da escola como agência cultural e socializadora e como um centro de encontro e desencontro de diversidades socioculturais ou como o modelo de Deal da escola como um espaço de arena cultural. Assim, para Botler (2004) o atual modelo de escola enquanto organização é complexa, sendo vista como uma organização cultural, formada por um conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, regras, representações, simbologias, ritos, práticas e sendo também um reflexo da cultura local, regional, nacional e global.

A partir da Lei nº 9.394/96, a GE passou por um processo de transição com base nos princípios da gestão democrática no ambiente escolar público. Assim, o planejamento, a organização, a coordenação e o controle passam a ser ferramentas do processo de gestão administrativo-pedagógico escolar. Ballion (1991)

retrata a escola como organização, classificando-a como um agrupamento, visto que este é um espaço “organizado de indivíduos que, com o apoio de recursos materiais, financeiros, humanos e simbólicos, têm de resolver um certo número de problemas pela ação coletiva” (BALLION, 1991, p. 150) e segundo Valerien (1993), a gestão educacional possui algumas características como: autonomia, participação, autocontrole e responsabilidade, para as soluções de problemas que atendam às necessidades da organização de forma contínua. Formosinho (1980) acrescenta que a organização escolar é formada por finalidades (socializador) e funções (instrutiva e socializadora).

Baptista e Mesquita (2013) aborda alguns elementos da organização e gestão escolar, dentre eles: a cultura e o clima organizacional, a missão, a cooperação, a liderança e o papel do líder (que deve ter algumas características como: a comunicabilidade, a empatia, a criatividade, a assunção de riscos, o entusiasmo, a flexibilidade, a responsabilidade, a maturidade, a confiança, a perspicácia, a disponibilidade para escutar e as habilidades humanas). Por outro lado, para uma eficiente e democrática gestão escolar é necessário a inserção da comunidade. Assim, ações conjuntas entre escola e comunidade fazem quebras de paradigmas/conservadorismo, proporcionam dinamicidade e melhorias no ambiente escolar tanto de estrutura física como pedagógicas e conseqüentemente geram a efetividade do ensino de qualidade, orientada pelas demandas educacionais e tecnológicas.

Alves (2003) define a escola como sendo constituída por um conjunto de diferentes atores com diferentes formações, percursos e perspectivas educacionais, diferindo assim de outras organizações sociais. Além desses diversos atores, que estão diretamente envolvidos no processo de gestão escolar (corpo técnico e de apoio, professores, alunos, pais, comunidade, entre outros) e que contribuem com o processo de gestão, organização e tomada de decisão, a escola têm mudado suas percepções em relação ao uso e a inserção de tecnologias na gestão e no ambiente escolar.

Assim, a escola como organização é aquela que produz e é focada na eficiência e eficácia, no trabalho em conjunto e dentro de uma estrutura organizacional com processos, tarefas, pessoas, ambiente, tecnologias e que busca a satisfação das necessidades da sociedade e uma educação democrática e de qualidade.

## 2.2 A administração escolar e a Teoria Geral da Administração

A administração é uma área de conhecimento é complexa e está presente em todas as organizações que compõe a sociedade atual. Abdian, Oliveira e Jesus (2013) apontam que a administração/gestão uma das mais complexas discussões a respeito da escola, principalmente acerca de como ou quem deve estar à frente do processo de tomada de decisão ou do modelo de gestão pedagógica e burocrática implementada neste ambiente. Neste estudo os autores fazem um levantamento histórico sobre os estudos de Administração Escolar (AE) e a relação com a Teoria Geral da Administração (TGA), a qual desde a década de 1960 autores como Ribeiro (1968), Lourenço Filho (2007) e Alonso (1976) já indicavam que a gestão escolar seria equiparada a gestão de uma empresa qualquer, em que o gestor deveria assim assegurar o máximo de eficiência e eficácia organizacional.

Nessas discussões apareciam os princípios da Administração Científica como a racionalização do trabalho, a divisão e especialização do trabalho e a gestão organizacional (RIBEIRO, 1968). Além dos

princípios da Administração Científica, aspectos da Escola das Relações Humanas também emergiram no trabalho de Lourenço Filho (2007), retratando a liderança como a função básica do gestor escolar e que a ação administrativa é operacionalizada em como: planejar e programar; dirigir e coordenar; comunicar e inspecionar e; controlar e pesquisar. Lourenço Filho (2007) argumenta e complementa que essas ações administrativas levam a organização ao alcance dos objetivos.

Alonso (1976) traz a abordagem sistêmica (AE) que coloca a escola como um sistema complexo, interdependente e que tem a função de ajustar e equilibrar fatores internos (corpo docente e discente, gestão administrativa por exemplo) e externos a organização (por exemplo a comunidade e os aspectos políticos e sociais). Alonso (1976) aponta ainda que a gestão escolar não tem somente a função de mobilizador de recursos, é uma atividade muito mais complexa pois envolve também aspectos estratégicos, de planejamento, de liderança, de organização e controle.

Paro (1986) defende que a AE não deve usar somente do poder e autoridade para o alcance dos objetivos, mas os resultados devem ser alcançados por meio do esforço humano coletivo, trazendo assim um caráter político para a gestão escolar. Ainda segundo Paro (2008), para uma a gestão escolar eficiente o administrador escolar precisa saber lidar com as especificidades da organização e implementar mecanismos da administração, como uma gerência (direção), a divisão de trabalho (através de atividades de supervisão, coordenação, e controle etc.). Freire (1991) diz que a atividade de administração isolada não consegue resolver todos os problemas educacionais, mas é uma poderosa ferramenta para a democratização da escola e da sociedade através da gestão democrática, trazendo mais uma vez o aspecto da liderança como fator chave para a AE. No trabalho de Mello (1993) algumas ferramentas de administração aparecem como necessárias a uma qualificada gestão escolar como: o processo de diagnóstico, o planejamento, o treinamento, a divisão e especialização do trabalho, a avaliação, a liderança, a comunicação e a gestão democrática.

Assim, conforme Oliveira (2016) observa-se que a TGA apresenta uma estreita relação com a gestão escolar, sendo que a aplicação dos princípios, ferramentas e práticas de administração na escola visam a melhoria das práticas de gestão e da qualidade do ensino, do atendimento e estreitamento das relações com a comunidade escolar e aumento dos índices de gestão escolar, o que permite a eficácia da gestão e uma escola pública de qualidade.

### **2.3 Ferramentas de gestão escolar no setor público**

Ao longo das últimas décadas na administração pública brasileira diversos programas governamentais têm promovido a intensificação da adoção de novos modelos e gestão organizacional que favorecem a adoção de novas metodologias de gestão e o uso de tecnologias no processo educacional – o que engloba a gestão escolar.

A criação pelo Ministério da Educação (MEC) da plataforma PDDE Interativo, como exemplo, tem o objetivo de difundir o uso das tecnologias na chamada “sociedade cibernética”, a qual estão inseridos os diversos atores que atuam na gestão educacional e que passam por um processo contínuo de mudança social e cultural e podem permitir uma melhor compreensão de novos olhares sobre as novas formas de

metodologias de gestão, ensino e aprendizagem no ambiente escolar. De acordo com o MEC, a plataforma PDDE Interativo é uma ferramenta *on-line* que promove o apoio a processo de planejamento e à gestão escolar mantida pela Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB/MEC), utilizando-se de metodologia para um planejamento estratégico a qual relaciona a situação atual da escola e plano de ações para resolução dos principais problemas que forem identificados. Essa plataforma também auxilia no gerenciamento de programas e ações no repasse de recursos às escolas, disponibilizando planos para a aplicação financeira e seu monitoramento (SEB/MEC, 2022).

Observa-se que, ao logo do tempo, diversos autores analisam mudanças e evoluções ocorridas no processo de gestão educacional (FRIGOTTO, 1989; BOTLER, 2004; CARVALHO, 2009). No estudo de Carvalho (2009) a autora identifica e faz uma relação entre o modelo de gestão empresarial e o atual modelo de gestão pública (chamado de gerencial). A autora aponta que o atual modelo de organização administrativa da escola, é caracterizado como democrático, participativo e descentralizado.

O enfoque do atual modelo de gestão educacional participativo promove o incentivo de ações que visem a melhoria na condução dos processos educacionais e da gestão escolar. O caminho da gestão educacional moderna, busca o alinhamento do uso de ferramentas de gestão e tecnologia, colocadas a serviço da escola e de todos os atores envolvidos com o processo educacional, principalmente pelos gestores pois quando usadas de forma eficiente tentem a gerar resultados positivos. Em relação ao gestor e aos processos de gestão educacional, segundo Zago e Souza (2022), é necessária a construção de um espaço coletivo no qual todos participam ativamente e estão inseridos no processo de tomada de decisão. Diante disso, neste processo de construção de um espaço coletivo e de integralização, a aplicação de novos modelos organizacionais, o uso de tecnologias é cada vez mais latente.

Como exemplo de ferramenta de gestão, o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE) traz em seu caderno, Modelo de Gestão – Tecnologia de Gestão Educacional (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 2019), o Modelo de Gestão da Escola da Escolha, intitulado de Tecnologia de Gestão Educacional. Assim, a TGE é considerada uma ferramenta de gestão pública utilizada em um programa de governo chamado de Escola Cidadã Integral. Este modelo tem como uma de suas premissas o compromisso com a integralidade da ação educativa e fez surgir “conjunto de inovações em conteúdo, método e gestão, nas quais se encontra a indissociabilidade entre as suas bases de sustentação: o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão” que são indissociáveis (INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, 2019, p. 13).

O modelo de gestão da TGE apresenta como objetivos: o compromisso pleno e determinado com a integralidade da ação educativa; educação de qualidade; otimização dos processos administrativos e gestão de recursos. Em relação a definição clara dos papéis da escola é proposto que as ferramentas de gestão como missão organizacional, metas, indicadores, estratégias, ações, práticas e metodologias estejam alinhadas de forma integral com todos os envolvidos na execução do modelo organizacional.

### 3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada caracteriza-se com uma abordagem qualitativa; quanto à natureza, aplicada;

descritiva quanto aos objetivos; com relação aos procedimentos caracteriza-se como bibliográfica, documental e um estudo de caso único. A pesquisa aplicada busca criar conhecimento para aplicação prática com o propósito de resolver problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001). Por seu turno, a revisão bibliográfica e documental tem por finalidade a análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (TRENTINI; PAIM, 1999). Dessa forma, a pesquisa bibliográfica e documental procura explicar, discutir e refletir sobre um tema com base em referências teóricas publicadas em revistas, periódicos e outros. Buscando conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (MARTINS; PINTO, 2001).

Não obstante, a estratégia de estudo de caso (EC), na visão de Yin (2016) trata-se de uma investigação empírica que busca investigar algum fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Yin (2016) categoriza EC como explicativos, exploratórios ou descritivos. Desta forma, com o foco na abordagem qualitativa, o mais utilizado é o estudo do tipo explicativo. As diferenças entre as categorias são tênues, todas buscam explicar sobre um fenômeno social e complexo. Porém, o estudo de caso de método explicativo tem a capacidade de explicar e interpretar os dados empíricos, sendo arcabouço para generalizações analíticas baseadas nas proposições e nas situações do cotidiano. No qual, as questões de pesquisas utilizadas sinalizam o método definido. Estabelecendo o método, delimita-se qual o contexto do caso e o tipo do projeto que pode ser único ou múltiplo, holístico ou integrado (SAMPAIO, 2021).

Por conseguinte, para a coleta de dados utilizou-se o site oficial do governo estado da Paraíba, para realizar os *downloads* dos cadernos de estudo que tratam de todas as características desse modelo de gestão escolar. Ao todo esse material é composto por doze volumes com conteúdo explicativos e orientadores. O caderno utilizado para estudo foi o número onze, intitulado como “Modelo de Gestão”, publicado em 2019 (segunda edição). Os demais cadernos foram analisados e descartados por não se tratar do foco dessa pesquisa. Para tanto, realizou-se um compilado de informações desse documento, a fim de contribuir para a compreensão desse modelo de gestão e organização da escola.

Por seu turno, para avaliar os dados, utilizou-se a combinação de métodos de análise de conteúdo (AC), de acordo com Bardin (2016). Este método pode ser definido como um compilado das técnicas para a análise da comunicação, objetivando a obtenção de procedimentos sistêmicos e descritivos do conteúdo quantitativo ou qualitativo, permitindo as inferências do conhecimento obtido das mensagens analisadas (BARDIN, 2016).

Por fim, de acordo com a autora, a análise foi desenvolvida em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (SAMPAIO, 2021). Desta forma, a AC é a técnica que se baseia em procedimentos sistêmicos, intersubjetivamente validados e públicos, responsáveis pela criação de inferências válidas sobre determinado conteúdo verbal, visual ou escrito, ao buscar descrever, a quantificação ou interpretação de certo fenômeno por meio do seu significado, intenção, consequência ou contexto.

#### 4 Resultados e discussão

A TGE é definida como a arte de integrar tecnologias específicas, ou seja, diferentes saberes às diversas áreas do conhecimento e de educar pessoas. A seguir, serão apresentados todos os aspectos dessa

metodologia de gestão adotadas pelas escolas cidadãs na Paraíba, como consta no caderno em estudo formulado pelo ICE.

#### 4.1 Ferramentas gerenciais

Os cadernos utilizados para estudo trazem a liderança como uma das características fundamentais para um bom desempenho da gestão. Porém, ela não é suficiente de forma isolada, é necessário que o gestor e sua equipe tenha disponível um conjunto de ferramentas gerenciais que permitam exercer seu papel de forma estruturada a fim de atingir os objetivos propostos e garantir que missão, metas, indicadores, estratégias e ações estejam definidos e alinhados em todas as instâncias da escola, para que todos possam compreender o seu papel e contribuir objetivamente para a consecução dos resultados esperados, permitindo assim que eles sejam medidos, avaliados e reconhecidos.

De acordo com a TGE, a gestão escolar necessita utilizar ferramentas gerenciais que são relevantes às suas atividades e desenvolvidas mediante as particularidades do seu ambiente escolar, possibilitando uma uniformidade em seus processos administrativos e pedagógicos.

#### 4.2 Princípios e conceitos que norteiam a implantação da TGE no ambiente escolar

O ICE define como tecnologia educacional o conjunto de conhecimentos e de know-how considerando cada membro da organização, onde todos possuem algo positivo que pode ser oferecido à escola através de uma responsabilidade contributiva, e que quando bem empregado pelo gestor pode gerar excelentes resultados.

##### 4.2.1 Princípios

O modelo de escola traz consigo três princípios a serem estudados a seguir (Quadro 1).

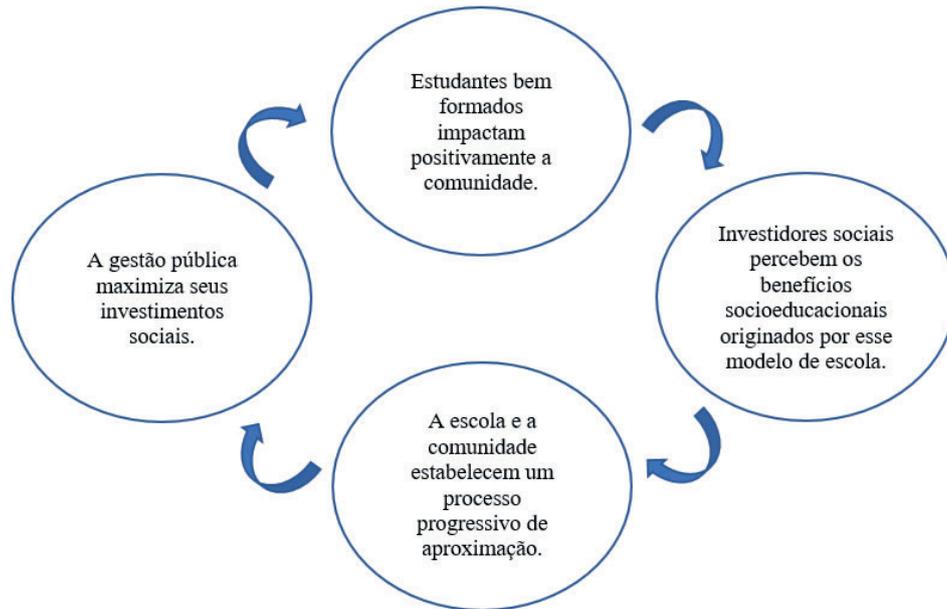
**Quadro 1:** Princípios do modelo de escola cidadã

1) Ciclo Virtuoso	Evidencia as relações existentes entre gestão pública, escola/estudante, investidores sociais e comunidade, e como estas se retroalimentam por meio de um sistema de comunicação pautado na confiança e na parceria.
2) Comunicação	O Gestor deve ter a comunicação como foco de seu trabalho. Perdendo o foco, põe em risco a sinergia da equipe.
3) Educação pelo trabalho	Filosofia centrada no trabalho e na educação, estrutura-se em torno da atividade produtiva do ser humano, enquanto produtor de conhecimento e gerador de riqueza material e moral.

Fonte: elaborado pelos autores com base no ICE, 2019.

O ciclo virtuoso é um importante princípio da TGE, tendo em vista que a gestão pública, comunidade, escola e investidores sociais atuam, principalmente, em benefício da formação dos educandos, promovendo a manutenção e perpetuidade de um sistema público de ensino de qualidade. Em vista disso, cria-se um Ciclo Virtuoso, produtor de riqueza material e moral:

Figura 01: Representação do Ciclo Virtuoso.



Fonte: Elaborado pelos autores com base no ICE, 2019.

A escola é um tipo de organização, no caso em estudo pertencente ao Estado, e tem objetivos e metas a serem cumpridas. A organização escolar deve gerar resultados, satisfação da comunidade pelo desempenho dos estudantes, educadores e gestores. Todos devem estar a serviço da comunidade e se sentir realizados pelo que fazem e pelos resultados que obtêm.

A falta de uma comunicação clara pode gerar várias dificuldades e conflitos na escola (e em tantas outras organizações). O modelo preza que o gestor deve ter essa comunicação como foco de seu trabalho, caso contrário, colocará em risco a sinergia da equipe.

O princípio da Educação pelo Trabalho está mais voltado ao quesito pedagógico, com a finalidade de exercer uma influência construtiva e deliberada na formação e no desenvolvimento das pessoas, permitindo a propagação de conhecimento, valores, princípios, atitudes, competências e habilidades no cotidiano do exercício de suas atividades.

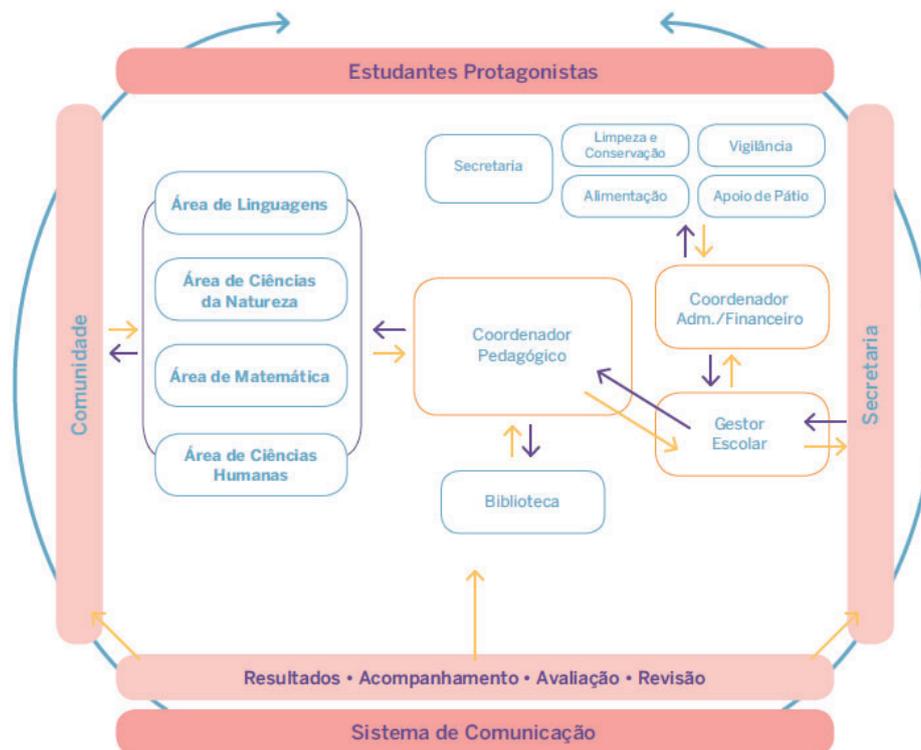
Importante ressaltar que o caderno em estudo diferencia e elucida esses significados para melhor compreensão do leitor. Quando se trata de educação para o trabalho, considera que o aluno aprende para trabalhar; já na educação pelo trabalho, o aluno trabalha para aprender; e na educação no trabalho, ele se autoeduca. A TGE traz uma visão pedagógica na qual o processo educativo deve ocorrer no conjunto, para, pelo e no trabalho. A Educação pelo Trabalho pode ser considerada a veia principal da TGE, para a qual confluem as estratégias.

#### 4.3 Macroestrutura

O modelo em estudo não traz um organograma tradicional na sua macroestrutura. A representação gráfica da escola e do sistema de comunicação demonstra o fluxo dos processos e a importância de todos

que se beneficiam da educação (produto) ofertado, como por exemplo, a comunidade, de acordo com a Figura 2.

Figura 2: Macroestrutura da escola



Fonte: ICE, 2019.

A Figura 2 demonstra o “trio gestor” formado pelo gestor escolar, coordenador administrativo/financeiro e coordenador pedagógico. Esses são os três cargos centrais para o funcionamento desse organograma, cada um com suas funções. O coordenador administrativo/financeiro, além de controlar as finanças e a alocação de recursos, também é responsável pela secretaria, alimentação escolar, vigilância e outras atribuições administrativas. O coordenador pedagógico está diretamente relacionado com as áreas (língua, ciências da natureza, matemática e humanas), incluindo os coordenadores de área, professores e toda a comunidade escolar envolvida, além de controlar a biblioteca e controlar os resultados, acompanhamentos e ciclos envolvendo as metas da escola. O gestor escolar está interligado a esses dois cargos e, consequentemente, ao conjunto completo da escola e tem como função esse controle e o repasse de informações e necessidades entre a Gerência de Ensino/Secretaria de Educação e a escola.

Assim, a macroestrutura mostra a gestão escolar como um processo que envolve direção e tomada de decisões por parte do “trio gestor”. Estes consideram para o processo de tomada de decisão todas as demandas e os recursos disponíveis na organização, tendo como principal desafio dos gestores a direção da instituição e o cumprimento de sua missão, considerando para isso todos os *stakeholders*<sup>4</sup> envolvidos nesse processo como: professores, coordenadores, estudantes, comunidade, sindicatos, parceiros e a Secretaria de Educação ou órgão competente.

<sup>4</sup> *Stakeholders* = segundo Freeman (1984, p.46) “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos”.

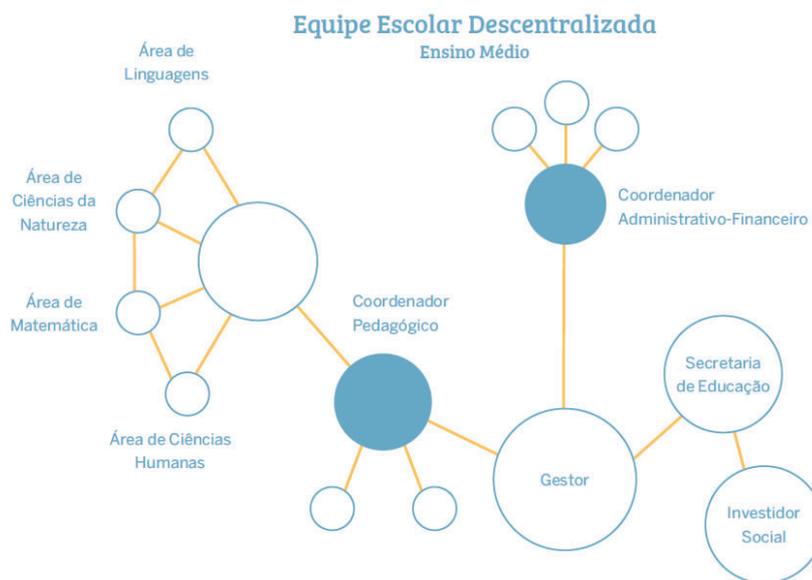
Esse modelo apresenta características como o foco nas necessidades da comunidade. Percebe-se, também, que as relações e processos internos acontecem de forma horizontal, permitindo mais facilidade na comunicação, o que contribui para um fluxo de informações mais eficiente. Desta forma, subsidia as decisões e confere maior eficiência aos resultados. A descentralização concede a participação advinda de todos os membros, desde a concepção/execução até a tomada de decisão, variando conforme o grau de maturidade profissional de cada integrante da equipe.

#### 4.4 Conceitos do modelo de gestão

##### 4.4.1 Descentralização

A escola possui um modelo descentralizado, o qual distribui responsabilidades e decisões de um trabalho entre seus autores/membros da comunidade escolar, criando condições favoráveis a concepção do processo de delegação planejada. Há envolvimento de todos na consecução dos objetivos comuns e exige do gestor autoconhecimento e envolvimento com os receptores da sua ação. Uma condição relevante para a configuração desse processo de descentralização é a competência profissional, tornando o processo coerente com os propósitos organizacionais.

Figura 3: Descentralização escolar



Fonte: ICE, 2019.

A Figura 3 permite uma melhor visualização dessa descentralização envolvendo os cargos existentes na organização. O modelo propõe um espaço aberto que favoreça iniciativas e eclosão de novas ideias, independentemente de ter partido do gestor ou do educando e que deve uma prestação de resultados ao investidor social, que no caso é a sociedade como um todo.

##### 4.4.2 Delegação planejada

A delegação planejada é mais um critério a ser seguido nesse modelo e requer bom envolvimento do

gestor para atingir resultados assertivos. Quando é dirigida e executada de forma gradual permite aos alunos e funcionários executarem tarefas com níveis de complexidade crescentes, de acordo com o nível de maturidade (cognitiva e emocional) de cada integrante, de forma a refletir em um processo de delegação exitoso.

Associada à descentralização, a delegação planejada envolve o conceito de liderança e confiança no potencial dos demais agentes, em sua competência e vontade de se desenvolver e também exige do gestor autoconhecimento e envolvimento com os receptores da sua ação. Entende-se assim, que envolver todos os atores pode gerar um sentimento de pertencimento, aumentando assim a sua relevância e interesse em progredir junto a instituição, trabalhando todos unidos com o mesmo propósito, fortalecendo assim a organização.

#### 4.4.3 Ciclo de melhoria contínua: o ciclo PDCA

O modelo de gestão estudado utiliza-se do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como um instrumento para apoiar o processo de melhoria contínua e considera as seguintes fases: planejar, executar, avaliar e ajustar. Trata como uma importante ferramenta para acompanhamento e detecção dos ajustes necessários, além de que os resultados proporcionados também contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico dos seus colaboradores.

De acordo com o caderno estudado para conteúdo dessa pesquisa, a escola considera que o estímulo constante de implementar essa ferramenta pode despertar nas pessoas uma melhor compreensão dos processos que participam, propiciando condições para o surgimento de um ambiente criativo. Importante destacar que o Ciclo PDCA pode ser aplicado tanto em processos administrativos quanto pedagógicos, inclusive porque o conceito da melhoria contínua pode e deve permear toda a escola.

A aplicação desse instrumento proporciona ao gestor informações relevantes acerca da escola que administra e cria uma cultura de melhoria contínua, que pode contribuir, decisivamente, para o alcance de patamares crescentes de eficiência escolar. Como exemplo, pode-se citar a utilização do instrumento na articulação entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão na elaboração do Guia de Ensino e Aprendizagem, permitindo orientar o processo de planejamento e acompanhamento de maneira objetiva no âmbito do professor, estudante e família.

Na primeira fase, o planejamento utiliza-se de documentos de referência curricular como parâmetros, diretrizes ou orientações curriculares providas pela Secretaria para cada componente curricular. Na fase de execução as ações e iniciativas são orientadas a partir do que foi previsto e planejado. A execução do Guia é desdobrada em outras iniciativas que passam pelo mesmo ciclo do PDCA, na elaboração do plano de aulas, nas ações de acompanhamento e monitoramento das aulas, da elaboração e execução das avaliações etc.

A fase de avaliação utiliza de dados e informações registrados nos processos que permitiram executar as orientações previstas no Guia de Ensino e de Aprendizagem e se realiza a avaliação nos resultados obtidos. Tudo isto será material de reflexão para correções e melhorias na fase de ajuste do PDCA. A fase de ajuste é alimentada pelas informações e análise crítica geradas na fase de avaliação, os acertos, os resultados efetivos e os pontos críticos. Os ajustes devem necessariamente considerar ações de correção, para pontos que não atingiram as expectativas de resultado e ações de melhoria, para pontos que ainda

podem e devem superar os resultados já alcançados. E tudo isto é matéria-prima para o novo ciclo de elaboração e utilização do Guia de Ensino e de Aprendizagem.

#### 4.4.4 Níveis de resultado

O Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), no caderno em estudo, diz que as escolas existem e se consolidam em suas respectivas comunidades como instituição que assegura os processos formais de educação das crianças, dos adolescentes e dos jovens. Assim como demais organizações, elas existem por tempo indefinido para serem perenes mediante a integração sinérgica e produtiva das pessoas que lhes dão vida, ou seja, que asseguram a sua operação e realizam a sua visão.

É importante analisar a relação entre os resultados alcançados pela escola e os seus ciclos de vida, tendo em vista que há uma relação de proporcionalidade. Ao ser implantada, a Escola da Escolha vive distintos níveis. Cada um é suporte para o seguinte. Eles não são estáticos, mas se sobrepõem e se interligam.

O primeiro nível tende a ser ainda de incertezas, tendo em vista que a escola se encontra na fase de implantação do Modelo, vivendo os primeiros erros e acertos e realizando muitas descobertas, constatações e avaliações com as quais todos deverão aprender. A transição para o segundo nível, o Crescimento, espera-se que a escola tenha entendido plenamente os Princípios Educativos do Modelo, alcançado domínio das Metodologias de Êxito, consolidado suas rotinas, sua forma de se organizar, de se comunicar etc. É também no segundo nível que a equipe escolar deve estar cada vez mais em busca do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Ao chegar no terceiro nível, o de Sustentabilidade, a expectativa é que a escola se estabeleça como centro difusor de boas práticas como reflexo dos resultados alcançados e tenha condições de se tornar uma Escola Tutora, apoiando a formação de novos gestores nos processos de implantação de novas escolas.

A escola se torna sustentável quando cria as condições de manter suas operações nesse sistema, comprovado diante os resultados alcançados e que ela passou a exhibir. Isso demonstra para a sociedade, para o gestor público e investidores sociais a quem ela responde, o que se espera dela enquanto instituição pública de educação. Ou seja, ela gera valor ao sistema e prova que não é apenas alimentada/mantida pelo sistema público que a financia, mas também alimenta esse mesmo sistema público porque oferece à sociedade que a financia os resultados que lhes são devidos. A escola é sustentável porque retribui sob a forma de resultados àquele que a mantém por meio de recursos advindos dos tributos.

Em condições ideais, estima-se que são necessários aproximadamente três anos para que a escola transite pelos dois primeiros níveis (Sobrevivência e Crescimento) e então se estabeleça no nível da Sustentabilidade.

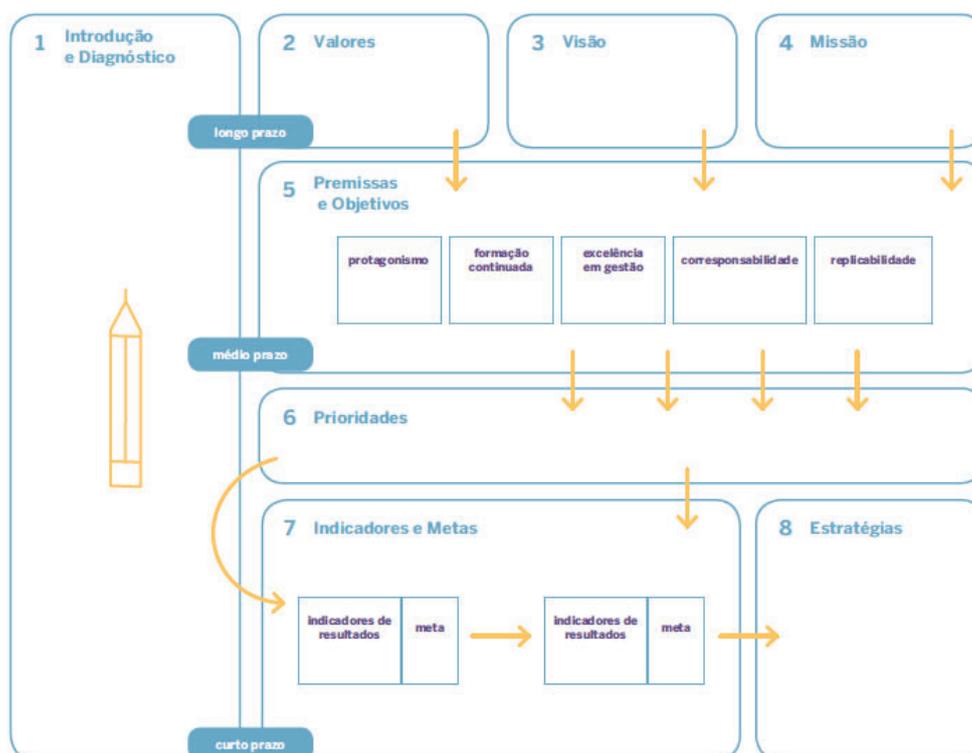
#### 4.5 Plano de ação da escola

A fase de planejamento da escola é uma etapa bastante relevante nas ações do gestor, pois é o momento de refletir e discutir com toda a equipe o direcionamento que a instituição terá, levando em consideração, claro, as diretrizes da Secretaria de Educação, transformando em estratégias e ações para

operacionalizar no cotidiano. O TGE utiliza alguns instrumentos importantes de gestão, que são: Plano de Ação, Programa de Ação, Agenda, Ciclo PDCA e Guia de Ensino e Aprendizagem. Com foco maior na gestão, o enfoque aqui será em relação ao Plano de Ação, tendo em vista que engloba todas as outras ferramentas no geral.

O Plano de Ação orienta o caminho da escola, trata-se da construção da situação futura, partindo da situação presente que norteia a equipe escolar na busca de resultados comuns sob a liderança do gestor. Toda a equipe escolar participa da elaboração, a fim de traçar e pactuar metas. O entendimento dos princípios e conceitos sustentará essa elaboração, da seguinte forma:

Figura 04: Modelo do plano de ação



Fonte: ICE, 2019.

É importante que se cumpra todas as etapas de acompanhamento e monitoramento das ações realizadas na instituição e verificar o cumprimento de metas pré-determinadas, a fim de garantir uma efetiva gestão desse Plano de Ação. O acompanhamento possibilita a realização de correções para a recuperação nos indicadores de resultado e a sua periodicidade depende da natureza das metas e dos seus indicadores. O gestor é quem estabelece esse processo de acompanhamento por meio do monitoramento, assim como previsto no alinhamento vertical na estrutura funcional da Escola.

Importante ressaltar a relação de todos os instrumentos na construção do Plano de Ação. Deve ter como referência o que preceitua o PDCA, pretendendo uma trajetória contínua de melhoria dos processos e, por consequência, dos resultados obtidos. A partir desse plano, os profissionais podem formular seus respectivos Programas de Ação (individuais). A ideia consiste em desdobrar o Plano de Ação em Programas de Ação para cada membro da Equipe Escolar, espelhando objetivos, metas e indicadores que nortearão o seu curso de ação individual.

#### 4.6 Relatórios parciais e anuais

Os Relatórios Parciais e Anuais dos Resultados da Escola trazem como parâmetro os resultados esperados, seus indicadores e estratégias contidas no Plano de Ação.

O Relatório Parcial de Resultados da Escola deve ser apresentado ao final do primeiro semestre de cada ano, com objetivo de verificar se as estratégias estão no rumo certo e se ajustes serão necessários para o segundo semestre. Este é o ponto de partida para a realização do ciclo PDCA do meio do ano. O Relatório Anual, por sua vez, deve ser apresentado no fim do ano e segue a mesma sistemática do PDCA do meio do ano. Esses relatórios devem ser sucintos, objetivos e oferecer subsídios para o ajuste do Plano de Ação do ano seguinte, além de possibilitar à Secretaria de Educação e aos investidores sociais o acompanhamento dos resultados pactuados.

Assim como em diversas outras organizações, a educação pública necessita uma atenção ao seu planejamento de atividades e sistematização dos processos, a fim de garantir coordenação e controle, desde o setor pedagógico, administrativo até ao órgão responsável, como exemplo a Secretaria de Educação. Há também a necessidade de mensuração de todos os processos que ocorrem na instituição, de forma frequente e confiável, de forma a possibilitar informações para a tomada de decisão com mais clareza e segurança.

Os relatórios permitem esse acompanhamento, bem como forma de rever o planejamento e consertar erros caso necessário, para que possibilite atingir os objetivos da organização. Ou seja, percebe-se que é uma importante ferramenta de planejamento contínuo e para o período seguinte.

#### 5 Considerações Finais

O presente artigo objetivou apresentar como funciona a ferramenta de TGE na gestão das escolas cidadãs implementadas no estado da Paraíba. A presente pesquisa trouxe como foco de estudo a adoção da Tecnologia de Gestão Educacional em um modelo de escola cidadã, a qual se trata de uma ferramenta que visa criar condições para um bom funcionamento em seus processos organizacionais, traduzindo o planejamento e ações da gestão em resultados tangíveis, mensuráveis e comprometidos com sua finalidade.

Diante a análise deste estudo, a TGE propõe um modelo que preza mais pela prática, adaptando-se a realidade de cada escola, conforme suas peculiaridades e direcionando as devidas ações para responder as demandas identificadas.

Um ponto de destaque nesse modelo é descentralização, com a proposta de envolvimento de todos os profissionais da escola, gerando uma corresponsabilidade, na intenção de que todos possam se ver como fundamentais para o bom funcionamento da instituição. Isso acarreta ao gestor uma grande responsabilidade, autoconhecimento e envolvimento com sua equipe para criar condições favoráveis no processo de delegação planejada ao distribuir responsabilidades e decisões entre os atores envolvidos.

Outro quesito percebido na implementação da TGE é a inserção de ferramentas que podem ser associadas a previsão, planejamento, coordenação e controle. O plano de ação busca efetuar o planejamento geral da escola e definir todos os recursos humanos e materiais para colocar esse plano em funcionamento. Quanto ao comando e coordenação, são estabelecidas orientações desde os níveis maiores até os menores,

como demonstrado na macroestrutura, a fim de chegar na obtenção da realização de suas funções, com unificação e harmonia nas atividades. O controle se dá por meio da formulação de relatórios frequentes e um ciclo existente a cada bimestre, acompanhando todos resultados, desde a gestão até a parte pedagógica, trazendo assim um *feedback* em busca de melhorias, para assim recomençar a fase de planejamento para novas ações. Além disso, constatou-se a inserção do ciclo PDCA como um instrumento para apoiar o processo de melhoria contínua, ou seja, uma ferramenta de planejamento contínuo, que serve, dentre outras funções, avaliar os resultados obtidos, apontar pontos de atenção e retomar ao foco do planejamento, a fim de corrigir as ações e processos.

As organizações existem para alguma finalidade, no caso em estudo, as escolas públicas recebem recursos advindos da administração pública (e/ou parceiros investidores) e diante uma gestão adequada devem devolver em forma de benefícios socioeducacionais à sociedade a curto e longo prazo, como por exemplo garantia do direito a educação de qualidade e formação de cidadãos. Dessa forma, é ideal que as escolas utilizem instrumentos que auxiliem nesse planejamento, aplicação e controle, a fim de atingir a missão almejada, de forma adequada e eficiente. A TGE demonstra essa preocupação na sua elaboração, sendo uma forma de contribuir para a gestão alcançar seus objetivos, como também na realização de ações a curto, médio e longo prazos, determinando os fins e os meios para se desenvolver as ações e projetos na prática.

A implementação de novas escolas cidadãs e, conseqüentemente, dessa ferramenta de gestão, TGE, tem crescido de forma considerável nos últimos anos no Estado da Paraíba, de modo a levantar indícios de sucesso desse modelo. A pesquisa apresentou como limitação o acesso às informações e dados, tendo em vista, que, ainda nos dias atuais, a única fonte de material divulgado para análise são os cadernos formativos. Para estudos futuros, sugere-se pesquisas empíricas para demonstrar a efetivação desse modelo na prática e levantar pontos de melhorias consideradas na gestão.

## Referências

- ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N.; JESUS, G. Função do diretor na escola pública paulista: mudanças e permanências. *Educação & Realidade*, v. 38, p. 977-998, 2013.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 1. ed. São Paulo: Difel, 1976.
- ALVES NETO, H. *Gestão Democrática: um estudo de caso em uma escola pública de Nísia Floresta/RN*. 2022. 40 fls. Trabalho de conclusão de curso (Administração Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 2022.
- ALVES, J. **Organização, Gestão e projectos educativos das escolas**. 6. ed. Porto: Asa Editores, 2003.
- AMARO, R. A.; SCHUNK, L. Concepções de Gestão Escolar Democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2021. São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/136.pdf?>>. Acesso em: 10 dez. 2022.
- BALLION, R. **Le lycée, une cite à reconstruire**. 1. ed. Paris: Hachette, 1991.
- BAPTISTA, M. S.; MESQUITA, M. N. A escola como organização. *Poiésis*, v. 7, n. 11, p. 8-18, 2013. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/Poiesis/article/download/1625/1219/3139>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. 1. ed. São Paulo: Edições, 2016.
- BOTLER, A. M. H.; MATOS, A. M. M. G. A Escola como Organização Comunicativa. 2004. 299 fls. Tese (Doutorado em Sociologia). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2004.
- BRASIL. **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. BRASIL.
- CARVALHO, E. J. G. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação & Sociedade**, v. 30, p. 1139-1166, 2009.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa das organizações complexas**. São Paulo: Zahar, 1974.
- FORMOSINHO, J. As bases do poder do professor. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, v. 14, p. 301-328, 1980.
- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. 1. ed. Boston: Pitman, 1984.
- FREIRE, J. B. **Educação de corpo inteiro: teoria e prática da educação física**. 1. ed. São Paulo: Scipione, 1991.
- FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista**. São Paulo: Cortez: Autores Associados. 1989.
- GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia. Escolas Cidadãs Integrais. 2022. Disponível em: <<https://paraiba.pb.gov.br/diretas/secretaria-da-educacao-e-da-ciencia-e-tecnologia/programas/escolas-cidadas-integrais-1>>. Acesso em: 30 mai. 2022.
- INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO (ICE). **Modelo de Gestão – Tecnologia de Gestão Educacional**. ICEBrasil, 2019.
- LIMA, L. A sociologia das organizações educativas. Relatório da disciplina. Braga Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia. 1997.
- LOBO, R. F. A gestão e o gestor de escolas de educação infantil em publicações de teses (1997-2019). 2022. Dissertação (Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP). Campus de Marília. Marília, 2022.
- LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8. ed. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos e Pesquisas educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MELLO, G. N. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. São Paulo: Cortez, 1993.
- OLIVEIRA, J. J. G. Teoria Geral da Administração Contribuições Epistemológicas para a Gestão Escolar. In: OLIVEIRA, *et al.* (Org.). **Laços entre a Epistemologia & a Educação**. Belém: CCSE-UEPA, 2016, p. 121-135.
- PARO, V. H. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 24, n. 1, 2008.
- PARO, V. H. **Administração escolar: construção crítica**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- RIBEIRO, J. Q. Introdução à Administração Escolar (Alguns Pontos de Vista). In: **Administração Escolar**: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, v. 2, p. 18-40, 1968.
- SAMPAIO, R. C. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Diógenes Lycarião. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Laboratório de Ensino a Distância. 2001. 121 p. Disponível em: <<https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em enfermagem: uma modalidade convergente-assistencial**. Florianópolis: UFSC, v. 162, 1999.

VALERIEN, J. **Gestão da Escola Fundamental**. Tradução e adaptação José Augusto Dias. Brasília: MEC. 1993.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAGO, L.; SOUZA, E. C. B. Gestão participativa na escola pública. **Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas-RIDAP**, v. 7, n. 1, 2022.