

## **UMA PERCEPÇÃO SOBRE AS DIFICULDADES DE GESTÃO ENFRETTADAS POR GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL**

### **A PERCEPTION ABOUT THE MANAGEMENT DIFFICULTIES ADDRESSED BY MANAGERS OF PUBLIC SCHOOLS OF FUNDAMENTAL EDUCATION**

**Edicleia Santos de Souza** - Graduada em Administração. Faculdade Vale do Cricaré.  
edicleiasantosdesouza84@gmail.com.

**Maiza Assis Aguiar** - Graduada em Administração. Faculdade Vale do Cricaré.  
maizaaguia28@gmail.com.

**Nilton Ribeiro de Oliveira** - Graduado em Administração, Especialista em Docência no Ensino Superior e em Gestão Empresarial de Negócios e pessoas e Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional. Faculdade Vale do Cricaré. niltonribeiro@hotmail.com.

**Resumo:** Os desafios inerentes à gestão são encontrados em todas as organizações, porém, na administração pública, é possível observar que os desafios e as dificuldades de gerenciamento parecem estar cercados de um maior grau de complexidade. Esta complexidade tende a ser maior, principalmente, na gestão de escolas públicas onde, em sua maioria estão sob a responsabilidade de um pedagogo. Assim, surge a seguinte questão: Quais as dificuldades de gestão que os diretores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental, localizadas na área urbana da cidade de São Mateus possuem para o gerenciamento das unidades escolares? Em busca da resposta, o estudo buscou entender e identificar os principais problemas de gestão presentes nas escolas, sob o ponto de vista dos diretores. Para esta finalidade utilizou-se a pesquisa de levantamento. De uma população de 20 escolas, 19 gestores e gestoras foram entrevistados. A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas, com o auxílio de um questionário composto por perguntas abertas e fechadas. A principal conclusão auferida pela pesquisa foi que, normalmente, os diretores transferem a responsabilidade pelos resultados não alcançados e dos problemas identificados, para terceiros, principalmente para órgãos superiores.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Gestão escolar. Desafios.

**Abstract:** The challenges inherent to management are found in all organizations, however, in public administration, it is possible to observe that management challenges and difficulties seem to be surrounded by a greater degree of complexity. This complexity tends to be greater, mainly, in the management of public schools, where most of them are under the responsibility of a pedagogue. Thus, the following question arises: What are the management difficulties that the directors of the Municipal Elementary Schools, located in the urban area of the city of São Mateus have for the management of the school units? In search of an answer, the study sought to understand and identify the main management problems present in

schools, from the point of view of the principals. For this purpose, survey research was used. From a population of 20 schools, 19 male and female managers were interviewed. Data collection took place through interviews, with the aid of a questionnaire composed of open and closed questions. The main conclusion reached by the research was that, normally, the directors transfer responsibility for the results not achieved and the problems identified, to third parties, mainly to higher bodies.

**Keywords:** Public management. School management. Challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

Um ponto de destaque dentro da gestão pública é o gerenciamento das escolas públicas, onde em seu maior número é realizado pelo profissional graduado na área de pedagogia, com especialização na área da educação. Gerir em um contexto geral possui sua essência inalterada, no sentido de planejar, organizar, executar e controlar. Os gestores escolares apresentam em sua gestão desafios a serem enfrentados dia após dia, por diversos fatores presentes.

A aparente carência de princípios de administração na gestão de escolas públicas, justificam o surgimento da pesquisa, partindo do princípio que há uma conduta administrativa, muitas vezes, norteadas pelo empirismo na gestão pública. Entretanto, abre-se um paralelo onde as dificuldades podem estar inseridas no próprio contexto escolar. Assim, o estudo proposto contribuirá para mostrar que, talvez, seja de suma importância que um administrador esteja à frente da gestão das escolas públicas do município de São Mateus.

Direcionado a essa concordância, o presente trabalho trás o seguinte questionamento: Quais as dificuldades administrativas que os diretores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental, localizadas na área urbana de São Mateus possuem para o gerenciamento das unidades escolares?

Em busca de responder ao problema de pesquisa, determinou-se como objetivo geral, definir quais as dificuldades administrativas acometem os gestores das unidades escolares de Ensino fundamental da cidade de São Mateus e, específicos, revisar a literatura pertinente à administração e a gestão escolar, realizar um levantamento das Escolas Municipais de Ensino Fundamental urbanas do município e identificar os principais problemas de gestão apresentados pelas

unidades escolares.

## **2 MÉTODOS**

As unidades escolares escolhidas para a realização da pesquisa foram as escolas localizadas na área urbana da cidade de São Mateus/ES. Estas unidades possuem um maior número de alunos e diretores ou diretoras, exclusivos para a gestão, diferentemente das unidades localizadas no interior do município que possuem um gestor para duas ou mais escolas e, também, possuem um número menor de discentes. Assim, definiram-se como objeto de estudo as unidades urbanas, por entender que apresentam uma maior complexidade na gestão bem, como, maior facilidade para realização das entrevistas.

Para alcance dos objetivos pretendidos, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, tendo como fundamentação teórica a pesquisa bibliográfica e, utilizado o método de levantamento para a coleta dos dados. Foi utilizado um questionário composto por 13 questões, sendo 11 fechadas e 2 abertas para a realização das entrevistas.

Considerando uma população de 20 Escolas de Ensino Fundamental – EMEF's, todas foram visitadas, conseguindo entrevistar-se 19 gestores, ou seja, praticamente toda população, elevando, assim, o nível de confiança e credibilidade da pesquisa.

## **3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO EMPRESARIAL**

O processo de gestão está associado a atividades envolvendo desde o nível operacional até o estratégico da organização. As principais atribuições do gestor, definidos pela administração são: planejar, organizar, executar e controlar os processos organizacionais. Independentemente do nível, se faz necessário que as quatro atividades se apresentem de forma intrínseca ao gestor. Os administradores geralmente não estão habilitados a desempenhar de forma eficiente estas funções, porém, é desejável que ele consiga harmonizar este quarteto em seu perfil gerencial (BATMAN e SNEEL, 1998).

Ao longo do tempo, a administração sofreu alterações em sua teoria científica, assim como toda ciência que está constantemente em evolução. As normativas e os

princípios da organização

pública ao longo dos séculos foram se transferindo das instituições dos Estados para as instituições da Igreja Católica e das Organizações Militares, tornando-as destaque ao tratar da evolução da administração (CHIAVENATO, 2014).

A Administração passa por um processo evolutivo que se iniciou com os Sumários há 5.000 anos, materializando-se como ciência a partir do século XX. Assim, a Administração Científica, A Teoria Clássica, a Abordagem Humanística, A Teoria Neoclássica, A Teoria de Sistemas e a Teoria Congenial, dentre tantos outros estudos, contribuíram para que a Administração se se torna a ciência que é hoje (CHIAVENATO, 2014).

Todas as teorias contribuíram para o aprimoramento da gestão das organizações, destarte, não existe uma receita definitivamente e correta para a aplicação de uma boa gestão que, dependerá da empresa como um todo e dos fatores externos que a compõe, contudo, o conhecimento das teorias administrativas exerce total influência e facilita a tomada de decisão. As teorias administrativas desenvolveram princípios e ferramentas de gestão que beneficiaram e beneficiam organizações públicas e privadas, lucrativas ou não.

O modo de gerenciar uma organização evoluiu juntamente com as teorias administrativas, conseqüentemente, para se manter uma gestão bem definida requer aperfeiçoamento constante. Atualmente para obtenção de sucesso na gestão empresarial é necessário a aceitação das mudanças organizacionais por parte dos gestores, e essas acoplam uma série de vertentes, visando vantagens competitivas e bom relacionamento social.

As vantagens competitivas tendem a ser alcançadas a partir de um bom relacionamento com os elementos internos e externos da organização que, são fundamentais para a mudança e, altamente indispensável para a sobrevivência da organização. A mudança é um processo inevitável e a vida organizacional das empresas dependente altamente dessa percepção (BERTORE, 2006).

A área de atuação do gestor influi diretamente na sua personalidade como profissional, embora um bom gestor precise saber lidar em todos os tipos de organizações e em todos os níveis administrativos, o cotidiano do ambiente de trabalho molda sua personalidade inconscientemente. Desse modo, o gestor para obter êxito e evitar o comodismo de sua função, deve estar envolvido em constante

atividade na organização.

É necessário possuir a habilidade de pensar estrategicamente, transforma-las em objetivos, coordenar os recursos e trabalhar juntamente com o setor operacional (BATEMAN e SNELL, 1998).

Buscando excelência em gerir empresas o gestor precisa conhecer o contexto empresarial e processá-lo a fim de transformá-lo em informações concretas e reais para estudos e análises. Gestão alguma pode ser realizada empiricamente, pois, a incerteza na tomada de decisão, tendencialmente, pode conduzir a empresa ao declínio e, até à morte. Isto enseja que a organização deve ser bem gerida e, para isso o gestor deve possuir os conhecimentos necessários para esta empreitada.

### 3.1 GESTÃO PÚBLICA

A maior diferenciação entre o setor público e o privado consiste em suas finalidades, onde setor privado visa o alcance de resultados monetários positivos e a distribuição de lucro, enquanto o setor público, por sua vez, visa satisfazer as necessidades da maior parte da sociedade, atuando democraticamente. Mesmo com focos distintos, o ato de gerir possui essência única, aproximando a administração pública e administração privada (MATTIAS e SILVA, 2016).

Em seu contexto geral a administração pública pode ser caracterizada como a gestão que engloba toda a sociedade e o governo por ela estabelecido. A administração pública busca sanar as necessidades da população trabalhando de acordo com o que demanda a sociedade. Diante dos desafios de se gerir uma organização pública é essencial que o gestor compreenda a atividade fim de seu cargo que é buscar satisfazer a sociedade como um todo (MATIAS e PEREIRA, 2016).

O modelo burocrático de gestão foi o mais utilizado pela esfera pública com o intuito de ordenação, entretanto, o uso deste modelo trouxe consequências negativas devido ao excesso de formalização, impessoalidade, dificuldade de relacionamento, dentre outros. Visando a necessidade de mudança foi implantado um novo modelo de administração a partir de 1990 que, voltou sua ênfase nas mudanças administrativas e tornou-se mais relevantes com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, iniciando assim o

desenvolvimento das

atividades administrativas que buscavam uma maior satisfação por parte dos cidadãos.

O maior desafio de todos sempre foi à constituição de uma gerência com eficiência na área, porém, desde aquela época até os dias atuais é possível notar muitas deficiências na natureza gerencial dentro do setor público (MATIAS e PEREIRA, 2016). Assim, a população passou a reivindicar também as decisões do governo exigindo comprovação mediante as decisões tomadas. Dessa forma o governo passou a trabalhar com a prestação de contas à população.

Esse processo de transição de modelo de gestão passou a ser reconhecida como alternância da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, inspirada na administração privada. Desse modo ocorre a descentralização das atividades, diminuição dos níveis hierárquicos e confiança depositada nos servidores, buscando melhorar o desempenho em todas as partes e, realização dos serviços de forma mais ágeis, socialmente controláveis e com qualidade (CHAVES, 2015).

Com o intuito de melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas, o governo optou por esse novo modelo ainda mais semelhante à gestão privada, contudo, conforme se observa, existe grande resistência às mudanças na gestão pública (MATIAS e PEREIRA, 2016).

### 3.2 GESTÃO DE ESCOLAS PÚBLICAS

A unidade escolar pública possui como principal motivação de sua existência fazer com que os alunos possam adquirir conhecimentos por meio do ensino, ensejando uma melhoria da capacidade de raciocínio. Desta forma, pretende-se que os cidadãos se transformem em sujeitos ativos em uma sociedade que cobra conhecimentos e habilidades nas realizações das tarefas diárias. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 419) afirmam que “O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade do docente”, deste modo, o aluno passa a ser o ator principal deste processo.

A gestão educacional é considerada como um instrumento para garantir um ensino de qualidade, assim como as ferramentas administrativas contribuem para

garantir a eficiência de

uma empresa, porém, Souza *et al.* (2005, p. 7), relatam que “[...] a gestão da escola e da educação pública também não pode ser pensada apenas como uma simples ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino [...] por se tratar da educação pública ela necessita ser baseada pelos princípios da democracia, da igualdade, da universalidade e da laicidade”. Assim, pode - se dizer que, embora não haja uma fórmula geral para o gerenciamento das escolas, por não serem iguais, a democracia necessita prevalecer para que a qualidade de ensino aumente continuamente como meio de atingir a finalidade das escolas. A gestão das escolas públicas possibilita a execução da gestão democrática de forma clara a fim de garantir o ensino de qualidade para a população, independente da modalidade de ensino, previsto na Lei de Diretrizes e Bases – LDB (LDB, 9.394/9696).

O Plano Nacional de Educação – PNE, previsto na LDB, em sua versão aprovada em 2014, dentre as metas estipulas, a vigésima diz que o Estado deve “ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto - PIB do País no 5º (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio”.

Segundo o Ministro de Educação da época, Fernando Haddad, o principal foco para o novo PNE se resume na valorização do magistério e o aumento da qualidade de ensino, além do aumento dos recursos destinados para a educação do país que antes era de 4,7% do PIB (Produto Interno Bruto) chegando a 5,1% em 2007 - Tabela elaborada pela DTDIE/Inep (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI apud INEP/MEC).

### 3.3 O GESTOR DE ESCOLAS PÚBLICAS: CAPACITAÇÃO E COMPETENCIAS

O gestor escolar é o responsável pela unidade escolar que administra nos âmbitos pedagógicos e administrativos. Com o acúmulo de responsabilidades é comum que estes encontrem mais dificuldades para se dirigir a escola.

O termo direção em escolas públicas possui uma abrangência maior que a sua expressão, pois abrange um conjunto de atuações direcionado em aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais (LIBÂNEO, OLIVEIRA e

TOSCHI, 2012). O diretor,

desta forma, tem atribuições tais como: prestação de contas, responsável por supervisionar as equipes da unidade e ainda manter um bom relacionamento entre os funcionários, alunos, pais e a comunidade onde está inserida.

A forma de escolha do gestor escolar pode se dar de diferentes formas: a) indicação direta; processo seletivo; indicação indireta (lista tríplice), por concurso público e eleição direta. Durante um longo período de tempo a predominância das escolhas foi realizada pela indicação dos poderes públicos, entretanto apresentava-se como uma escolha ligada a interesses pessoais e ações baseadas no autoritarismo, evidenciado de maneira perceptível a falta de preparo para a gestão escolar do possuente desse tão importante cargo na área pública (FERREIRA, 2013).

Independente do processo que determina quem será o diretor da escola, normalmente, o escolhido não possui habilitação em área de gestão administrativa para exercer o cargo e, nem lhe é cobrado, pelo menos de imediato. Abre-se, assim, um leque de possibilidades empíricas diante da gestão. Fato é que, a indicação ou até mesmo a eleição direta podem possibilitar o aumento dos riscos para ocorrência de uma má conduta, devido ao despreparo e a complexidade da função. Eles necessitam de conhecimentos sobre manejo de recursos financeiros, planejamento estratégico e aspectos pedagógicos (GIL, 2013).

As atribuições dos gestores escolares se dividem em duas vertentes distintas, sendo, ainda, subdivididas e assim, sucessivamente, funcionando como um sistema e seus subsistemas. Entretanto o enfoque atribuído à área pedagógica possui maior relevância, sendo preterida a área administrativa.

O profissional formado em administração possui amplo conhecimento adquirido ao longo de sua formação. Embora não muito cogitado ao cargo de diretor escolar, um administrador além de habilidades possui conhecimentos científicos para tal e seria um dos especialistas contribuintes, indicados para a composição escolar, junto ao orientador educacional e supervisor / inspetor. (SOUZA, *et al.* 2005, p. 57)

A gestão em essência é carregada de complexidades e estas parecem ser exponenciadas pelo contexto escolar. Portanto, pode-se presumir que essa gestão, de maneira alguma deve ser realizada sem o mínimo preparo administrativo, corroborando para a fundamentação da presença de um especialista da



administração para a

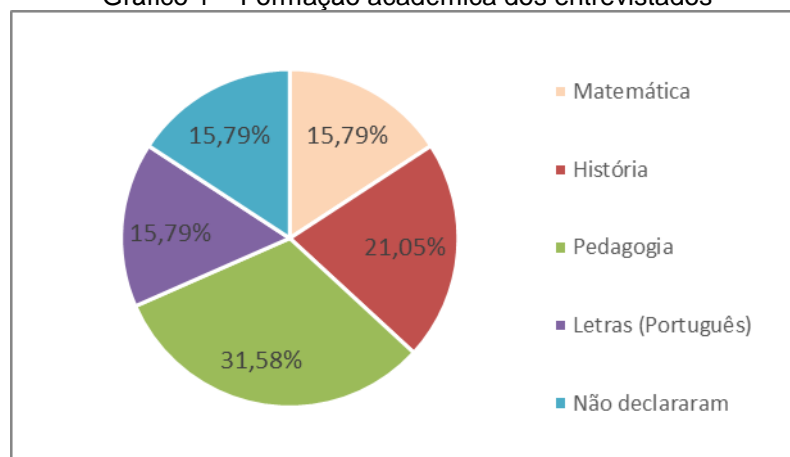
melhor condução dessa organização. É desejável que os candidatos ao cargo de diretor tenham formação profissional específica e competências técnicas, como liderança e capacidade de gestão (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Dos gestores e gestoras entrevistados, um total de 63,16% eram do sexo feminino e 36,84% masculino, evidenciando a presença predominante da mulher na gestão das escolas pesquisadas. Quanto à faixa etária, 10% informaram possuir de 25 a 34 anos, 40% entre 35 e 44 e 50%, ou seja, metade declarou entre de 45 a 54 anos.

Com relação à formação acadêmica os entrevistados apresentaram as seguintes informações de graduação: O curso de pedagogia recebeu maior destaque com aproximadamente 31% das opções de escolha, seguida pelo curso de história, com aproximadamente 21% das indicações. Formados em matemática e letras (Português), representaram um montante, aproximadamente, de 32%, enquanto aproximadamente 16% não expuseram a formação (GRÁFICO 1).

Gráfico 1 – Formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Própria

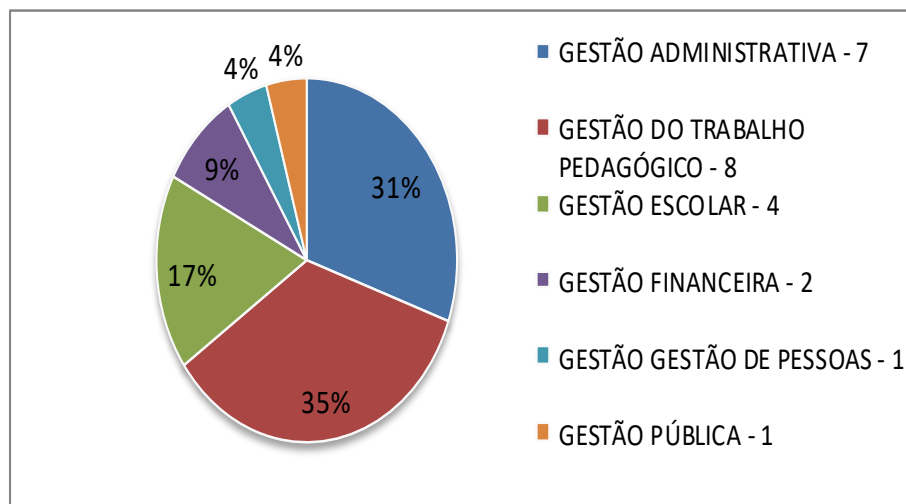
A formação acadêmica dos diretores escolares é um assunto imprescindível para o cargo ocupante, pois conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 453) “a direção escolar, além de ser uma das funções de processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”. Várias são as vertentes trabalhadas pelos diretores

escolares, pontos esses

que devem ser desenvolvidos sob conhecimentos científicos relacionados à Administração.

Ainda quanto à formação do gestor, buscou-se saber dos entrevistados a área de especialização que possuíam. Cada entrevistado teve a possibilidade de informar mais de uma especialização. De todos, apenas três declararam não possuir nenhuma especialização. Somente um diretor apresentou especialização em mais de uma área do conhecimento. As especializações de maiores destaques foram Gestão do Trabalho Pedagógico e Gestão Administrativa, apresentando índices de 35% e 31% respectivamente. Conforme afirma, Almeida e Teixeira (2014; p. 36) “O gestor deve ter habilidades específicas em cada uma das dimensões da gestão, como, a pedagógica, de pessoas, de recursos didáticos, materiais, físicos e financeiros e a de resultados educacionais do ensino e aprendizagem”, quanto maior a conhecimento, melhor o gerenciamento das atribuições. Assim, entende-se que quanto maior o índice de capacitação, melhor a desenvoltura com as atividades administrativas (GRÁFICO 2).

Gráfico 2– Área de especialização do gestor.



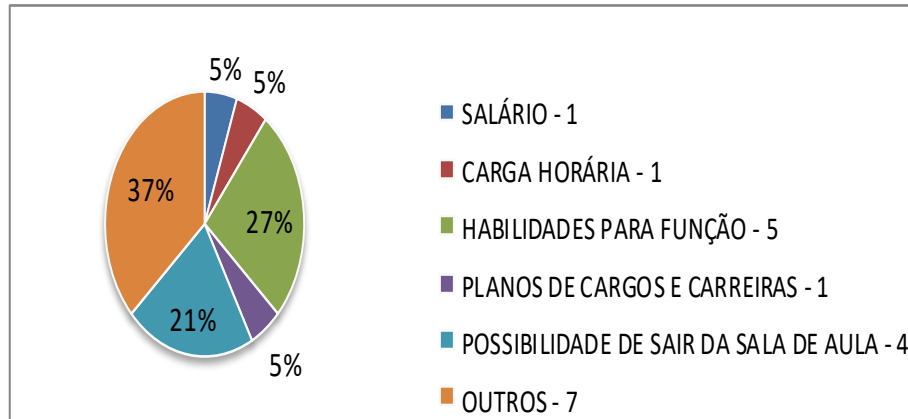
Fonte: Própria

Dentre as opções indicadas para a possível motivação ao cargo pretendido, a habilidade para a função, apresentou um índice de destaque de 27%, seguido da possibilidade de ausentar-se da sala de aula com 21%. A opção “outros” também ganhou destaque em sua porcentagem, devido a junção realizada de dois outros

pontos por eles

informados que, foram o trabalho para a melhoria da unidade escolar e a indicação pelos colegas de trabalho (GRÁFICO 3).

Gráfico 3 - Principal motivação para concorrer ao cargo de diretor escolar



Fonte: Própria

Todo gestor necessita avaliar o funcionamento de sua organização, assim, nas EMF's ocorre o mesmo procedimento. Todos os entrevistados afirmaram realizar uma avaliação, interna e externamente, por ano. Ao descrever algumas atribuições direcionadas ao gestor escolar, Tauchen (2013, p.17) diz que a “avaliação, acompanhamento, regulação e replanejamento. Avaliação externa, interna e autoavaliação”, para a execução de planejamentos, verificações e avaliações precisam ocorrer com frequência, a fim de evitar problemas futuros, advinda da ausência dos mesmos.

De acordo com a análise das questões abertas contidas no questionário, destaca-se as seguintes informações, com relação as dificuldades que os diretores das EMEF's encontram ao geri-las (TABELA 1).

Tabela 1- Principais dificuldades encontradas pelo gestor escolar

Dificuldades	Quantidade (%5)
Administração de recursos financeiros	70%
Motivação de colaboradores	60%
Sobrecarga de trabalho	80%

Fonte: Própria

Os desafios que norteiam todo e qualquer gestor são inúmeros, entretanto está explícito na tabela 1, aqueles de maior relevância que acometem os gestores das unidades de escolas públicas de ensino fundamental do município de São Mateus. Sabe-se que o cotidiano escolar requer cada vez mais profissionais altamente qualificados e preparados para o gerenciamento da unidade. Embora três problemáticas distintas tenham sido apontados, todas, talvez, poderiam ser minimizadas com a presença de um bom profissional de administração, em face de seu amplo conhecimento em gestão.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa possibilitou identificar algumas dificuldades inerentes aos gestores das EMEF's urbanas de São Mateus, tais como: a deficiência na administração dos recursos financeiros provenientes de órgãos municipais e federais, onde aproximadamente 70%, dos entrevistados alegaram dificuldades na administração, devido à morosidade no repasse; dificuldades em estimular os profissionais, representada aproximadamente 60% dos diretores, que foi justificada com a falta de incentivo por parte do órgão superior direto. A sobrecarga de trabalho que recebeu destaque, com aproximadamente 80% dos entrevistados, onde estes alegaram que o desligamento dos servidores aposentados acarretou em acúmulos de funções.

Conclui-se que há a transferência da responsabilidade pelos resultados não alcançados, referentes aos problemas identificados, para terceiros, quase sempre, para órgãos superiores. Entretanto, sabe-se que é, também, de responsabilidade do

gestor estar atento e

preparado para os imprevistos existentes que norteiam suas atividades.

Sabendo-se da dificuldade encontrada no repasse dos recursos financeiros, torna-se indispensável para o gestor, a realização de um planejamento e limitação do controle de gastos. A estimulação dos profissionais, não necessariamente, deve ser imposta por reconhecimento material, mas é de responsabilidade do gestor, ao menos, a tentativa de melhoria da confiança e estima da equipe e trabalhar em prol da valorização e reconhecimento do colaborador.

A pesquisa apresentada, limitou-se a estudar apenas as EMEF's urbanas da cidade de São Mateus, por serem mais acessíveis do que as EMEF's da zona rural. Nesse sentido, sugere-se que se amplie a pesquisa para as demais escolas municipais a fim de chegar a uma conclusão mais detalhada e específica, sendo talvez, mais uma fonte de contribuição para a defesa dos administradores no cargo de diretor escolar.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carla Regina Ribeiro; Teixeira, Ermínia Vieira. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa**. Centro Universitário Católico Salesiano. São Paulo, 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A; RIMOLI, Celso A. (trad.). **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998

BERTORO, Carlos Osmar. **Gestão Empresarial Estratégias Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHAVES, Elisângela André de Oliveira (Org.). [Et al.]. **Gestão Pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais**, 2. ed. Salvador: Pontocom, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração** 9. ed. São Paulo: Manoele, 2014.

DE Mattia, Clenia; Silva, Raphaela Reis Conceição Castro. **Ciência administrativa e gestão pública: Uma crítica a primazia do privado em relação ao público**. Universidade Federal de Santa Catarina / Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2016.

---

DE SOUZA, Ângelo

Ricardo; GOUVEIA, Andréa Barbosa; DA SILVA, Monica Ribeiro; SCHWENDLER, Sônia Fátima. **Gestão da Escola Pública**. UFPR: Curitiba, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação. Atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

Gil, Raquel Mattos. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE. O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação**. Universidade Estadual de Maringá. Paranavaí, 2013.

**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <  
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> acesso em: 16  
de Set. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; DE OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MATIAS, José Pereira. **Manual da Gestão Pública Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TAUCHEN, Gionara (org.). **Gestão e organização escolar. Coleção cadernos pedagógicos da Ead**. Volume 17. Rio Grande: Furg, 2013.

#### COPYRIGHT

Direitos autorais: Os autores são os únicos responsáveis pelo material incluído no artigo.

Submetido em: 12/04/2020  
Aprovado em: 15/07/2020