

## **O perfil do gestor escolar no Brasil: uma análise na perspectiva da Prova Brasil 2015.**

*The profile of the school manager in Brazil: an analysis in the perspective of the Brazil Test 2015.*

**Resumo.** O presente estudo de natureza quantitativa tem como proposta fazer uma análise dos dados da Prova Brasil 2015 para verificar o perfil do gestor escolar das escolas públicas brasileiras. Utiliza-se, como referencial teórico, uma análise bibliográfica sobre as características e desempenhos da função de gestor escolar. Os resultados apresentados foram obtidos por meio de um estudo descritivo dos dados levantados das últimas informações disponíveis.

**Palavras-chave:** gestão escolar, educação, perfil do gestor escolar.

**Abstract.** *The present study of quantitative nature has as a proposal to make an analysis of the data of Prova Brasil 2015 verify the profile of the school manager of the Brazilian public schools. A bibliographic analysis on the characteristics and performances of the school manager function is used as theoretical reference. The results presented were obtained through a descriptive study of the data collected from the latest available information.*

**Key words:** *school management, education, profile of the school manager.*

**Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística  
Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento**

Vol. 7 no 3 – Agosto de 2019, São Paulo: Centro Universitário Senac  
ISSN 2179-474X

Portal da revista: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>  
E-mail: [revistaic@sp.senac.br](mailto:revistaic@sp.senac.br)

Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) 

## **1. Introdução**

As instituições escolares têm como objetivo transmitir a cultura compreendendo a condição humana enquanto organização social. Destas, as instituições públicas de ensino se norteiam por diretrizes, parâmetros e principalmente pelas políticas educacionais estipuladas pelos órgãos governamentais, além de uma grande influência nos valores, cultura, clima e organização que permeiam estas instituições em seu dia-a-dia, que as caracterizam enquanto unidades escolares ao longo do território brasileiro.

As escolas desenvolvem em seu cotidiano suas próprias práticas, o que proporciona um ambiente flexível, dinâmico, recriando diversos tipos de culturas, influenciando assim por meio dos seus aspectos ideológicos e sociais. Por isso, apesar das escolas serem regidas pelas mesmas leis, diretrizes e parâmetros legais, elas se diferenciam entre si, criando sua própria identidade. A organização do ambiente escolar deve: colaborar para a formação integral do ser em vários aspectos; incluir a capacidade de conviver na sociedade atual e globalizada, com suas diversas multiculturalidade; conduzir o ser de forma crítica na construção e consolidação dos direitos sociais e políticos (DUARTE; OLIVEIRA, 2017)

Ocorre a necessidade de se compreender como a educação no Brasil se organiza, pois com o passar dos tempos o entendimento de educação passou a abranger novos paradigmas e abordagens que questionam os métodos e práticas utilizados nas escolas de hoje (PARENTE, 2017). O gestor escolar é de suma importância para compreender como se dá essa organização atual e também é um dos principais atores no palco do desenvolvimento pedagógico (CAVALCANTI, 2014).

Para Oliveira e Waldhelm (2016), os resultados positivos que os alunos apresentam, embora sejam vinculados ao cumprimento de tarefas, na verdade são relacionados ao trabalho do gestor escolar, conciliado a um clima escolar favorável à aprendizagem e um trabalho em conjunto com visão e metas que são compartilhadas com toda a equipe.

Pelos fatores apresentados esta pesquisa tem como principal objetivo analisar a influência que o gestor tem no desempenho escolar. E possui como objetivos específicos: analisar os âmbitos que regem a instituição escolar em sua organização; compreender as características da gestão escolar pública.

## **2. A função da gestão escolar**

De acordo com Duarte e Oliveira (2017, p. 61), o objetivo fundamental da educação escolar é "transmitir uma cultura que permita compreender nossa condição humana e, ao mesmo tempo, potencialize o indivíduo a um modo de pensar livre e aberto". A função básica da escola é proporcionar aos alunos uma aprendizagem que evidencie a liberdade em buscar um bem comum e que não envolvem as opressões e os processos de repressão que assolam a humanidade.

De modo geral as organizações escolares se norteiam por diretrizes, parâmetros e principalmente pelas políticas educacionais estipuladas pelos governos e também por fatores amplamente discutido na literatura, de valores internos, característicos de cada unidade escolar, embasados por regimentos ou culturas cotidianas, culturas organizacionais, entre outras denominações (DUARTE; OLIVEIRA, 2017).

Dentre as leis que regem os ambientes escolares do Brasil, a constituição promulgada em 1988 é a que norteia as demais e, em seu art. 206, regula a forma com que isso deve acontecer, sendo por:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
I- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

- II- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III- pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V- valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII- garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, p 87).

Em conformidade à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/1996, conhecida como LDB, em seu Art. 3º, enfatiza os artigos citados anteriormente, mas destaca-se:

- VII- valorização do profissional da educação escolar;
- VIII- gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX- garantia de padrão de qualidade;
- X- valorização da experiência extraescolar (BRASIL, 1996, p. 1).

Pamplona, Honorato e Caldeira (2013) relatam que juntamente com os demais artigos da LDB e a constituição de 1988, o art. 14, da LDB (1996) reforça o sentido de gestão democrática nos estabelecimentos de ensino público.

Com os adventos da gestão democrática, o gestor escolar tem total autonomia, tanto financeira quanto pedagógica, para administrar a sua instituição de ensino, envolvendo toda a comunidade escolar (professores, alunos, pais etc.) com objetivos de proporcionar os melhores resultados possível voltados à educação.

Moraes (2017) esclarece que o gestor que se preocupa com a melhoria contínua da educação, naturalmente, volta-se para as questões educacionais, delegando e exercendo funções para o bom desempenho da comunidade escolar.

Diante disso, um bom gestor escolar coordena os trabalhos, aponta caminhos que simplificam o trabalho da equipe envolvida na gestão, forma parcerias, tenta resolver todos os problemas cotidianos, tornando a escola em um espaço democrático que forma cidadãos preparados para a realidade futura.

Duarte e Oliveira (2017), ao destacarem como deve ser a organização do ambiente escolar, relatam que deve colaborar para a formação integral do ser em vários aspectos; deve incluir a capacidade de conviver na sociedade atual e globalizada, com suas diversas multiculturalidade, atuando de forma crítica na construção e consolidação dos direitos sociais e políticos.

Segundo Libâneo (2015), existem termos utilizados na gestão escolar que possuem as mesmas características e significados e o entendimento desses termos se faz necessários para o entendimento das funções desempenhados atualmente pelos gestores escolares.

Entre as palavras mais utilizadas por diversos autores de forma semelhante, encontram-se os termos organização, administração e a gestão que remetem aos processos organizacionais e possuem um significado parecido.

O processo de se organizar tem o significado de dispor de uma maneira ordenada, articular as partes de um todo, providenciar as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é colocar em prática a atitude em governar e; o termo gestão e

direção, por vezes são considerados sinônimos, gestão pode ser visto como administração e direção com um aspecto do processo administrativo (LIBÂNEO, 2015).

Para Libâneo (2015), a organização escolar também pode ser sinônimo de planejar, racionalizar, coordenar e controlar a ação do uso de recursos financeiros, materiais, humanos e intelectuais dentro da escola.

A compreensão da gestão escolar abrange (quando envolve uma gestão democrática), além da direção escolar, a coordenação pedagógica, a atuação dos professores, a secretaria, e todo o pessoal de apoio educacional (LÜCK, 2009).

Outro fator importante para uma boa gestão escolar é o clima organizacional que tem como definição "os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, e com os elementos externos" (CHIAVENATO, 2014, p. 157). Para esse autor, o clima organizacional é de suma importância para o andamento e qualidade das funções e do trabalho executado no cotidiano, pois ele cria uma relação direta com a qualidade do trabalho executado, relatando que um clima organizacional pobre conduzirá à uma qualidade de trabalho também pobre, onde ocorrerá uma "renúncia" do funcionário, além da insatisfação, má vontade e queda da produtividade.

O contrário também é verdadeiro. Quando se eleva a qualidade do trabalho, o resultado é "um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições e elevar as oportunidades de êxito psicológico, [reduzindo] mecanismos rígidos de controle social" (CHIAVENATO, 2014, p 420).

Lück (2009, p. 12) relata que "nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade".

### **3. O gestor escolar e suas características no desempenho escolar**

Em referência às atribuições do gestor escolar, esse profissional tem atrelado aos seus afazeres cada vez mais funções complexas por causa de fatores como mudança na dinâmica da escola, por meio da ampliação das atividades escolares em virtude da globalização e do grande desenvolvimento tecnológico; democratização da escola e alteração do papel social da instituição de ensino, assumindo responsabilidades que, até então, eram da família (LÜCK, 2011).

De acordo com Parente (2017), há a necessidade de existir uma compreensão de como a educação no Brasil se organiza em relação ao dualismo teórico-prática, onde o entendimento de educação foi ampliado e alterado, abrangendo novos paradigmas e abordagens que questionam os métodos e práticas utilizados nas escolas de hoje.

O gestor escolar é de suma importância para o desenvolvimento pedagógico, pois ele é capacitado para abrir novos espaços para as constantes transformações que ocorrem nas escolas, fornecendo propostas concretas de acordo com a influência cultural de toda a comunidade escolar (CAVALCANTI, 2014).

Para isso, é necessário que o gestor escolar busque constante atualização na sua formação, com vistas à uma gestão inovadora, promovendo um planejamento participativo junto aos seus colaboradores e garantindo a congregação de saberes para a concepção de um ambiente escolar democrático.

Quando há o enfoque de uma gestão inovadora “todos atuam de maneira coletiva, consolidando a organização escolar e o sistema geral, criando uma cultura escolar, aprimorando a atuação de cada ator social para engrandecer a qualidade educacional do que vem sendo realizado” (AMORIM, 2017, p. 74).

Atualmente, as escolas necessitam de um gestor que tenha um comportamento que visa colaborar com todos, que trabalhe em grupo e que incentive a iniciativa para que a população escolar perceba o que deve ser feito com a qualidade exigida. Ou seja, o gestor escolar deve ser inovador e possuir capacidade social e educacional em suas funções.

Libâneo (2015) indica que os vínculos com os alunos, a maneira como é realizada a comunicação, os aspectos de sentimento e emoção e a maneira como são manifestadas as atividades no ambiente escolar fazem parte das condições construtivas da escola para os alunos.

Para que a eficiência do gestor escolar possa existir é importante e necessário que os alunos se sintam bastante confiantes e possam contribuir com ideias, críticas, encaminhamentos, possibilitando uma gestão democrática e o desenvolvimento de um clima escolar sem o posicionamento predominantemente autocrático (LIBÂNEO, 2015).

De acordo com Amorim (2017), ter uma visão de um todo do processo educacional, o gestor desenvolve competências e habilidades contemporâneas de tal forma que os alunos acabam entendendo a complexidade do que é construído e difundido pela escola para o crescimento de todos.

O autor dá o seguinte enfoque para o gestor escolar:

Isto evidencia a importância que tem gestão escolar, no tempo presente, para atuar de maneira dinâmica no processo gestor das instituições de ensino e incorporar uma visão contemporânea de escola, com novas metodologias e novos conhecimentos que contribuam para a melhoria qualitativa da vida pedagógica e social, para a formação de uma educação escolar que considere a relevância que tem os saberes dos alunos e dos professores, os saberes populares e os saberes científicos (AMORIM, 2017, p. 76).

Desta forma, é possível afirmar que o gestor escolar tem uma dinâmica de constantes transformações, contribuindo para a composição de um aluno revolucionário, inovador e arrojado.

#### **4. Metodologia**

Os dados utilizados para identificar o perfil geral dos gestores escolares das escolas públicas (municipais e estaduais) brasileiras, partiu da análise de levantamentos das últimas informações disponíveis da Prova Brasil do ano de 2015. As informações apresentadas são obtidas através de questionários respondidos por diretores e, também, por professores e alunos.

As informações apresentadas para esse estudo foram fornecidas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Os dados referem-se aos questionários respondidos pelos gestores escolares de todos os estados brasileiros, mais o Distrito Federal, sendo mais de 5.600 municípios.

O perfil analisado desses gestores escolar inclui as características sociodemográficas, forma de designação ao cargo, formação escolar e experiência profissional. No total,

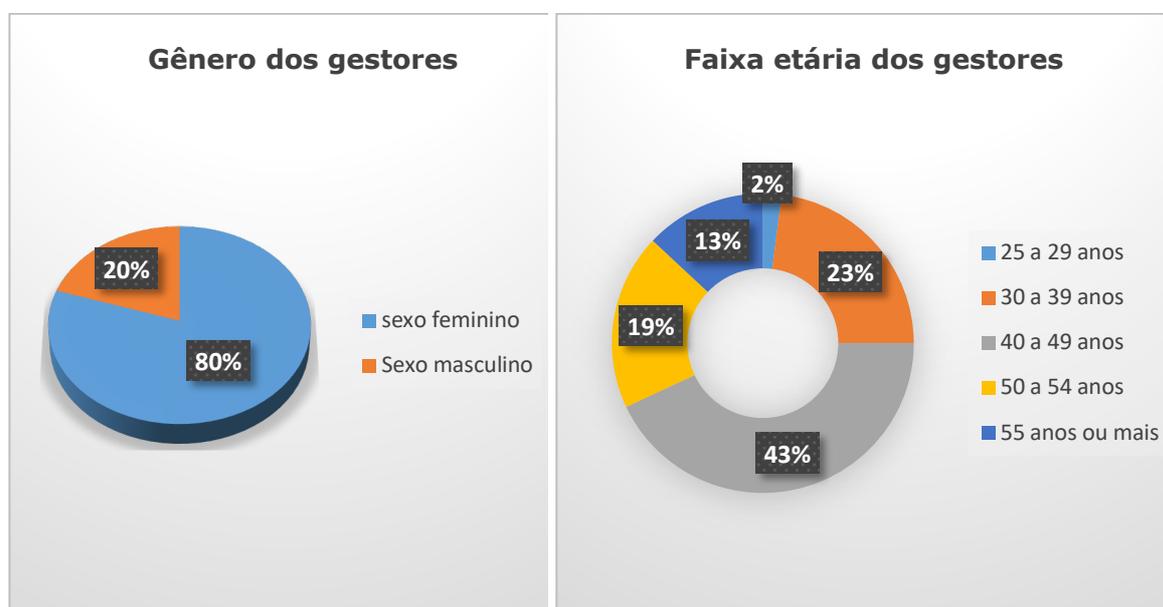
52.341 gestores responderam o questionário da Prova Brasil e esses atuam em escolas de ensino fundamental do 5º ao 9º ano

## 5. Análise e resultados dos dados

O perfil socioeconômico dos gestores escolares, destacam-se três questões em relação às características sociais: gênero, faixa etária e cor.

De acordo com as respostas apresentadas, 41.897 (80%) gestores são do sexo feminino e apenas 10.341 (20%) são do sexo masculino, prevalecendo a população feminina nesse cargo. Em relação a faixa etária, apenas 1.021 gestores têm de 25 a 29 anos (2%), 11.739 têm de 30 a 39 anos (23%), 22.263 têm de 40 a 49 anos (43%), 9.988 têm de 50 a 54 anos (19%) e 6.845 gestores têm 55 anos ou mais (13%). Ou seja, a maioria dos gestores escolares têm menos de 50 anos de idade.

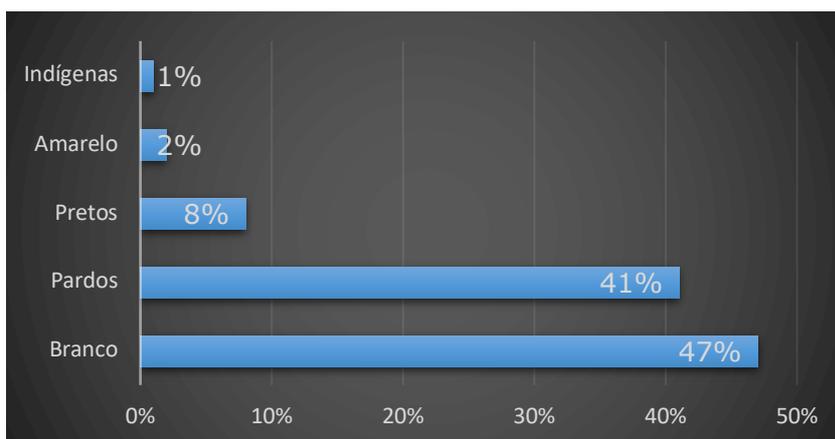
**Ilustração 1. Gênero e faixa etária dos gestores escolares**



Fonte: Adaptado do INEP

No que se refere à cor, os questionados se consideram predominante branco, correspondendo a 24.445 dos gestores (47%). Outros 21.189 responderam que se consideram pardos (41%), 4.394 pretos (8%), 1.097 amarelos (2%) e 359 se consideram indígenas (1%). Outros 445 gestores escolares (pouco mais de 1%) não quiseram declarar ou responderam que não sabe.

**Ilustração 2. Cor dos gestores escolares**



Fonte: Adaptado do INEP

Ainda sobre as características socioeconômicas, a faixa salarial (salário bruto) desses profissionais apresenta diferenças entre eles, conforme a ilustração 3 demonstra.

**Ilustração 3. Faixa salarial bruta dos gestores escolares**

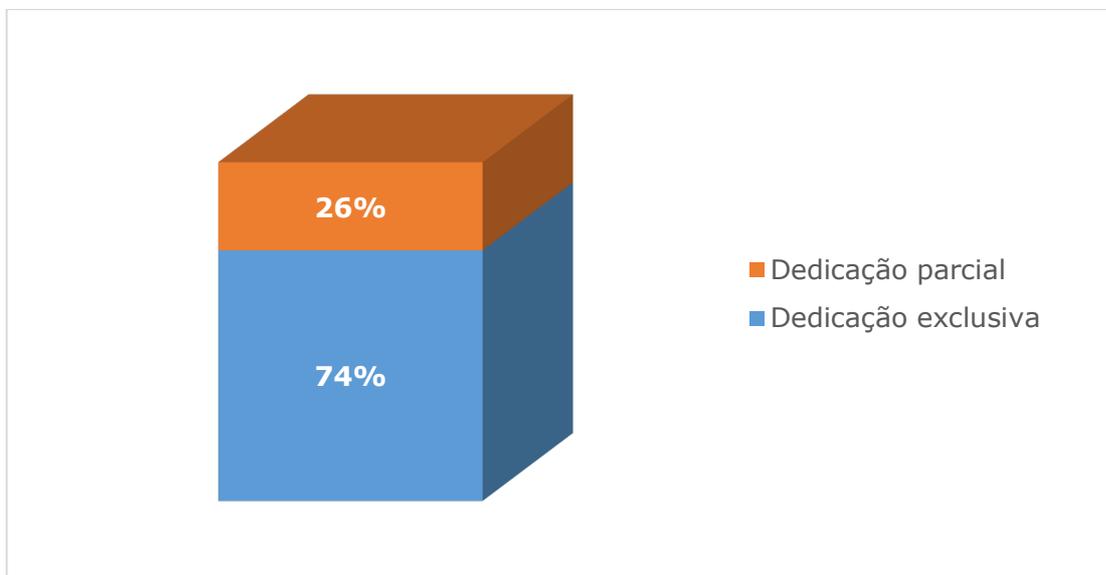
Até R\$ 678,00	1%	333 gestores
Entre R\$ 679,00 e R\$ 1.017,00	3%	1.294 gestores
Entre R\$ 1.018,00 e R\$ 1.356,00	3%	1.751 gestores
Entre R\$ 1.357,00 e R\$ 1.695,00	4%	2.170 gestores
Entre R\$ 1.696,00 e R\$ 2.034,00	8%	4.350 gestores
Entre R\$ 2.035,00 e R\$ 2.373,00	8%	4.088 gestores
Entre R\$ 2.374,00 e R\$ 2.712,00	12%	6.349 gestores
Entre R\$ 2.713,00 e R\$ 3.390,00	17%	8.815 gestores
Entre R\$ 3.391,00 e R\$ 4.746,00	26%	13.681 gestores
Entre R\$ 4.747,00 e R\$ 6.780,00	13%	6.842 gestores
R\$ 6.781,00 ou mais	5%	2.322 gestores

Fonte: Adaptado do INEP

Segundo o questionário da Prova Brasil, quando perguntado se o gestor educacional exerce outra atividade que contribui para a sua renda pessoal, 20% dos gestores escolares, ou seja, 10.310 profissionais responderam que sim, na área da educação.

Outros 2.935 gestores (6%) responderam que exercem outra atividade, porém, fora da área da educação. Contudo, a grande maioria dos gestores, 38.885 profissionais (74%), não exercem qualquer outra atividade como complemento salarial.

#### Ilustração 4. Dedicção profissional dos gestores escolares



Fonte: Adaptado do INEP

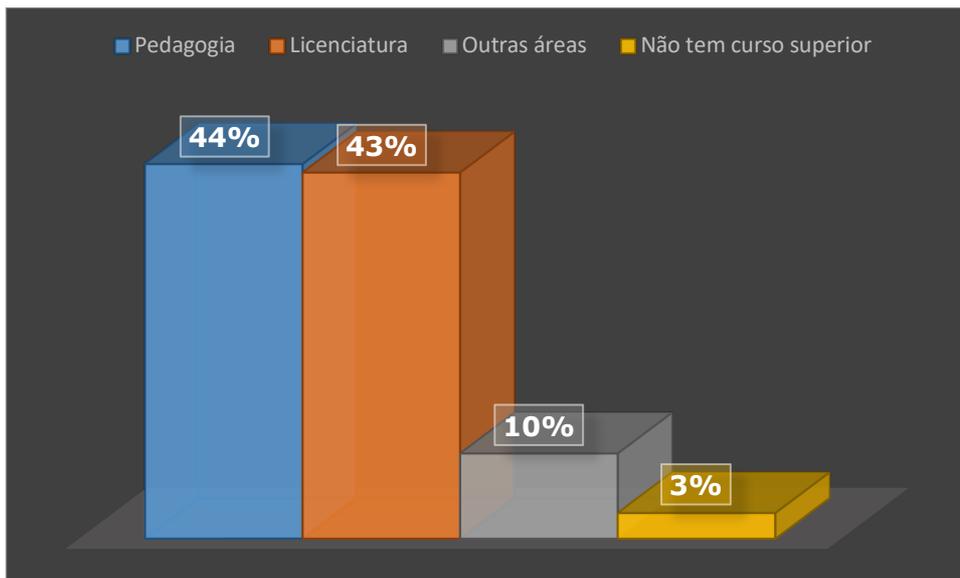
Assim, pode-se considerar que nem todos os gestores escolares têm dedicação exclusiva com a instituição de ensino a qual trabalha, permitindo uma flexibilidade na sua carga horária e exercer outras atividades da mesma natureza.

Embora a legislação brasileira, na maioria dos casos, proíbe o acúmulo de cargo das funções públicas, existem algumas exceções que são estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 que em seu artigo 37, inciso XVI afirma que:

É vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI:  
a) a de dois cargos de professor;  
b) a de um cargo de professor com outro, técnico ou científico (BRASIL, 1988, p. 17).

Quando analisados os dados referentes à formação dos gestores escolares das escolas brasileiras, 22.146 profissionais (44%) têm formação no ensino superior em Pedagogia. Esse número é bem próximo dos 21.755 gestores (43%) que afirmaram ter ensino superior com licenciatura. E, por fim, 5.349 gestores (10%) responderam que tem curso normal superior ou em outras áreas. É válido destacar que 3% desses gestores, 1.579, têm apenas o ensino médio - antigo segundo grau - e, ainda, 70 diretores têm menos que o ensino médio.

### Ilustração 5. Formação dos gestores escolares



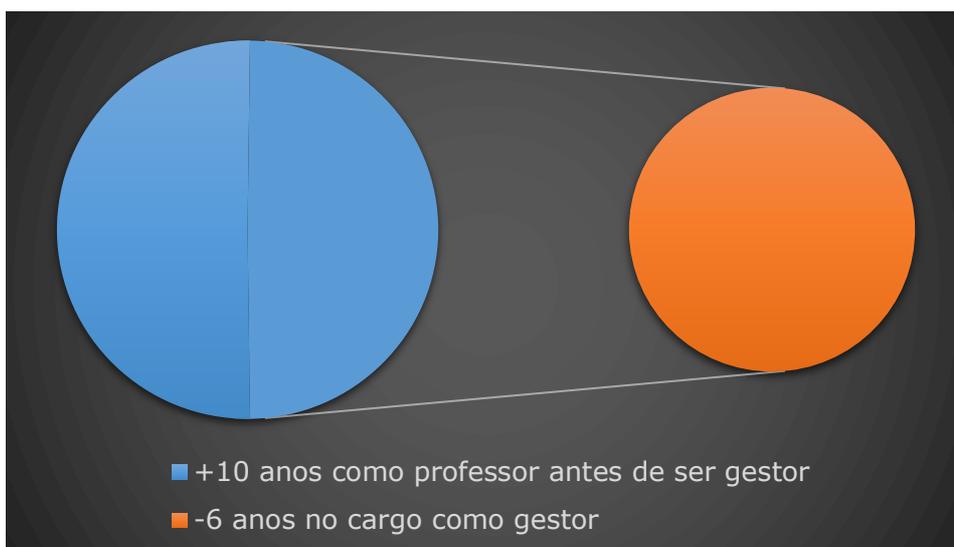
Fonte: Adaptado do INEP

Esse quantitativo está correlacionado ao percentual de gênero, apresentado anteriormente, visto que os perfis discentes que costumemente buscam o curso de Pedagogia são mulheres.

Os gestores que possuem formação no ensino superior, 60% cursaram em uma instituição privada e 81% deles de forma presencial. Ainda sobre o grau de escolaridade dos gestores escolares, 75% deles têm especialização com no mínimo 360 horas e 62% cursaram a pós na área de educação.

Contudo, em relação à experiência desses gestores, 62% deles trabalharam mais de 10 anos como professor antes de exercer o cargo de liderança e 61% deles estão no cargo há menos de 6 anos.

### Ilustração 6. Experiência dos gestores escolares



Fonte: Adaptado do INEP

De acordo com Oliveira e Carvalho (2018), a escolha de gestores escolares nas escolas públicas brasileiras é realizada por nomeação política ou técnica, concurso público, eleição por voto direto da comunidade escolar ou, então, por meio de um sistema misto que engloba as características desses outros três. Sendo assim, apenas 3% dos gestores escolares assumiu a direção de uma escola por meio de um processo seletivo e somente 7% por concurso público. A maioria deles, 46%, chegaram ao cargo apenas por indicação e 22% por eleição. Outras formas de chegar ao cargo de gestor, citadas, foram processo seletivo mais eleição (11%) e processo seletivo mais indicação (6%). Ainda, 5% dos gestores alcançaram o posto de direção de alguma outra forma.

Sendo assim, fazendo uma avaliação dos números apresentados a partir das respostas dos gestores do questionário da Prova Brasil, a ascensão ao posto máximo de uma escola pública brasileira é alcançada das mais diversificadas formas, pois em cada estado, em cada município, existe uma legislação própria que determina as possibilidades de chegar no cargo de gestor escolar.

As autoras Oliveira e Carvalho (2018) fazem a seguinte observação sobre o alto índice de gestores que chegam ao posto de direção por indicação:

Essa constatação indica que, na prática, a atribuição do cargo de diretor escolar ainda segue na contramão das recomendações legais sobre a participação democrática na gestão da escola, ou pelo menos que o paradigma da gestão democrática presente na Constituição Federal de 1988 e na LDB/1996 continua sendo interpretado de diversas formas nos sistemas subnacionais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 10).

De acordo com uma pesquisa realizada por Oliveira e Carvalho (2018), a liderança dos gestores escolares exerce uma ligação positiva com os resultados que os alunos apresentam nas avaliações de larga escala. Contudo, segundo essa mesma pesquisa, os alunos apresentam um resultado negativo nessas avaliações quando esses gestores são indicados para dirigir as escolas que muitas vezes são indicações políticas.

## **6. Considerações finais**

Analisou-se que o norteamto das organizações escolares pela constituição de 1988 que estabeleceu a gestão democrática nas instituições públicas de ensino, juntamente com o reforço da LDB de 1966, estabeleceu o fio condutor ao desafio na execução das tarefas da função do gestor nas instituições de ensino pública do país, pois a partir do momento histórico citado acima, fez-se com que as escolas e os gestores se encontrassem no centro da atenção da sociedade. Na análise bibliográfica realizada, compreendeu como se dá a organização na educação no Brasil e verificou-se que com o passar dos tempos o entendimento de educação abrangeu novos significados sociais e novos paradigmas, dos quais chegam a questionar as abordagens, métodos e práticas utilizados nas escolas da atualidade.

A partir do referencial teórico utilizado, pode-se identificar que um gestor deve ter a competência de saber gerir os processos organizacionais administrativos, o clima e a cultura organizacional, para que aumente a qualidade do trabalho executado e em consequência eleve a produtividade, gerando um ciclo com um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as suas contribuições. Verificou-se que o gestor escolar é de significativa importância, na compreensão de como se dá a organização das instituições de ensino e é um dos principais atores no palco do desenvolvimento pedagógico.

O gestor escolar deve exercer uma liderança, em prol principalmente nos alunos, mas também com os professores, funcionários, pais e comunidade escolar. Deve ter a consciência de fazer da escola um lugar de todos para todos. O gestor tem ligação mesmo que indireta com desempenho dos alunos, com a satisfação dos funcionários, é

um dos principais responsáveis pela regulação da organização, cultura e clima organizacional da instituição que atua.

## Referências

AMORIM, António. Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. **Revista Lusófona de Educação**, n. 35, p.67-82, jun. 2017. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.  
<http://dx.doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle35.04>.

BRASIL. **Constituição de 1998**. Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF. 2009.

\_\_\_\_\_. **IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, 2015**. Brasília, DF Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Lei no 9.394/1996**. Brasília, DF: Senado Federal: Coordenação de edições técnicas, 2017. 58 p. ISBN 978-85-7018-787-1. Disponível em: <[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)>. Acesso em: 12 Fev. 2018.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE INCLUSÃO. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 11, n. especial, p.1014-1021, jul./dez. 2014.  
<http://dx.doi.org/10.5747/ch.2014.v11.nesp.000632>. Disponível em: <[http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%CC83o/O\\_PAPEL\\_DO\\_GESTOR\\_ESCOLAR\\_NO\\_PROCESSO\\_DE\\_INCLUS%CC83O.pdf](http://www.unoeste.br/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%CC83o/O_PAPEL_DO_GESTOR_ESCOLAR_NO_PROCESSO_DE_INCLUS%CC83O.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 512 p. ISBN 978-85-204-4549-5.

DUARTE, Nattácia.; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. Cultura e clima organizacional de uma escola pública estadual com desempenho satisfatório do ENEM. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 14, n. 2, p. 60-74, Abr/Jun 2017. Disponível em: em: <<http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewArticle/1735>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN ISBN 85-224-3169-8.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª. ed. São Paulo: Heccus , 2015. ISBN 978-85-67281-001.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 144 p. ISBN 978-85-385-0027-8. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2017.

IV SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, SUBJETIVIDADE E EDUCAÇÃO - SIRSSE, 2017, Brasília. **ANAI DO CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**. Brasília, 2017. 14 p. Disponível

em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23174\\_11707.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23174_11707.pdf)>.  
Acesso em: 10 mar. 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 230015, p.1-18, mar. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230015>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p.824-844, dez. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362016000400003>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v24n93/1809-4465-ensaio-24-93-0824.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

PAMPLONA, Roberta Moore; HONORATO, Hercules Guimarães; CALDEIRA, Adriana Normand. Gestão escolar: um caminho de liderança participativa e democrática. **XI Congresso nacional de educação. EDUCERE. 2013**. II Seminário internacional de representações sociais subjetividade e educação-SIRSSE, IV Seminário internacional sobre profissionalização docente - SIPD/CÁTEDRA UNESCO, Curitiba, p. 3309 a 3319, 23 a 26 Agosto 2013. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7356\\_4933.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7356_4933.pdf)>. Acesso em: 20 Mar. 2018.

PARENTE, Juliano Mota. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p.259-280, ago. 2017. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/r.v42i2.12535>. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/12535/pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2018.