

Gestão, Liderança e Tomada de Decisão: os Elementos Essências para Melhorias

Débora Albino Mendonça Bernardes
devitbia@gmail.com
UFJF

Tânia Regina Borges e Silva
tborgesesilva@bol.com.br
AEDB

Resumo: Este Artigo Corresponde a uma reunião de fragmentos de texto de uma pesquisadora Mestre Em Gestão E Avaliação pela Universidade Federal De Juiz De Fora. Visou investigar e explicar a revitalização, na área pedagógica e administrativa, no período de 2003 a 2006, de duas unidades escolares da cidade de Resende – RJ. Ambas as unidades atendiam alunos oriundos da periferia, e que viviam em zona de grande desigualdade social e violência. Estas características foram interpretadas por muito tempo como prováveis fatores para recusa dos responsáveis em matricular seus filhos nestas unidades escolares, levando a diminuição contínua do número de alunos. Uma consequência do baixo número de alunos foi o quase fechamento ou entrega do prédio para o poder público municipal. Tal contexto estimulou o interesse em explicar como e por que as referidas escolas deixaram de ser recusadas pela comunidade e passaram a ser reconhecidas como boas escolas. A ênfase esteve no modelo de gestão adotado para esta transformação. Duas questões nos nortearam: quais foram as parcerias firmadas durante este processo e seus impactos diretos? E quais mudanças foram necessárias no modelo de gestão? Nosso objetivo foi avaliar a gestão para produzir ações que consolidem o sucesso escolar. Sendo assim, este trabalho foi embasado através de pesquisa de campo, observação direta, aplicação de entrevistas e observação indireta, através de análise de registros e documentos dos colégios para buscar respostas para as questões centrais.

Palavras Chave: Gestão escolar - Entropia Negativa - Parcerias - -

1. INTRODUÇÃO

A grande missão da escola de ensinar e educar acontece através das atividades pedagógicas, curriculares e docentes, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão. Contudo, nos tempos atuais adotou-se um novo entendimento sobre a maneira que esta instituição é gerida e organizada. Muitos questionamentos, incertezas e até conflitos acontecem entre os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem. Com relação a este aspecto: quais caminhos que a instituição de ensino perpassa para que se alcance o sucesso? Os conceitos apresentados neste trabalho partem da premissa que a escola é a grande responsável em implementar as mudanças na sociedade e que o gestor assume o papel de grande maestro nesse processo.

Entre os anos de 2003 e 2006 aconteceram, na cidade no interior do estado do Rio de Janeiro, dois casos de reversão do processo de desgaste institucional de escolas estaduais, fato que chamou a atenção dos profissionais de educação da cidade.

Sendo assim, para construir este artigo desenvolveu-se uma pesquisa, que versou sobre as possibilidades que o gestor escolar tem para melhorar as condições de acesso das unidades escolares que atuavam, e assim melhorar gradativamente seu desempenho. Para isso, foram investigados dois colégios estaduais na cidade de Resende-RJ que passaram por processos semelhantes de desgaste institucional e o esvaziamento do quadro de alunos. Porém, através de ações desenvolvidas pelos gestores foi possível reverter essa situação.

De forma que foram analisados os casos de duas escolas que terão seus nomes substituídos por nomes fictícios ao longo do trabalho colégio A e B. Essas unidades viveram processos semelhantes: a redução do número de matrículas, o descrédito da comunidade e o resgate institucional, com conseqüente aumentam de matrículas e estabelecimento de novas relações comunitárias.

Sendo o colégio um lugar público onde toda a sociedade tem livre acesso, para o saber propedêutico, sócio-cultural, é necessário que se prime pela sua organização e procedimentos, de maneira que esse ingresso e permanência sejam ampliados e mantidos de acordo com as precisões da demanda.

Neste sentido, quando a instituição de ensino se mostra bem estruturada na parte física e nas questões pedagógico-didáticas, acaba por melhorar seus resultados em avaliações externas e despertar a atenção da comunidade onde está inserida.

Através deste busca-se confirmar a hipótese que o gestor escolar pode ser preponderante para o sucesso da escola.

Foram avaliadas as ações e as medidas adotadas pelos diretores dos colégios, à luz de um referencial teórico. O principal objetivo foi confirmar a hipótese que a reversão do processo de entropia negativa¹ detectado nas unidades, se deu em função do trabalho realizado pelos gestores, pois através das ações implementadas houve melhorias efetivas, tanto nas condições de acesso dos colégios como no resgate da imagem das instituições junto à comunidade externa.

¹ Entropia Negativa é a tendência ao desgaste e à morte inerente a todo organismo vivo. As organizações também sofrem as conseqüências da entropia. (KATZ, D. e KHAN, R. L, 1987)

2. DESENVOLVIMENTO

Nas últimas décadas, os brasileiros de classe média e alta se acostumaram a uma competição entre escolas privadas, com maior ou menor prestígio. O que ainda é desconhecido para grande maioria da população é que também entre as escolas da rede pública, existe um fenômeno parecido: uma corrida pelas instituições com boa reputação.

Esse é um dos principais temas de estudo do sociólogo carioca Márcio da Costa². Para falar sobre o tema, ele concedeu uma entrevista à revista Educação e afirmou que:

Trata-se de um espaço de disputa por um bem altamente valorizado pela maior parte da sociedade: escolas consideradas boas. Há um mercado educacional, no caso das escolas privadas, no qual a capacidade econômica de comprar o serviço educação é decisiva, ainda que não seja requisito exclusivo. Esse mercado é facilmente visível. Há, porém, uma disputa importante por escolas públicas ditas "comuns", ou seja, aquelas que não contam com recursos muito diferenciados, que não integram a rede federal de ensino ou alguns nichos muito restritos das redes estaduais - como escolas técnicas, militares, colégios de aplicação ou o Pedro II. Refiro-me às escolas que atendem a perto de 90% dos estudantes no ensino fundamental. Há claras hierarquias entre elas. A população reconhece tais hierarquias. Estabelecem-se acirradas disputas pelo acesso a uma matrícula naquelas que gozam de melhor prestígio e, portanto, o que chamamos "quase-mercado escolar", pois os recursos financeiros não entram diretamente nas transações que envolvem a matrícula. (COSTA, 2010, p 4.)

A distribuição das vagas escolares não segue nenhum critério pré-determinado para alocação dos alunos, cuja seleção deveria ser preferencialmente pela proximidade da moradia em relação ao colégio. Porém, este quesito ou qualquer critério seletivo não são considerados na etapa de efetivação da matrícula.

De acordo com os estudos de Marcio Costa (2010), desde os anos 1950, a sociologia da educação identifica mecanismos não explícitos para escolhas no âmbito das famílias, relacionados às possibilidades de escolarização de crianças e jovens. Resumindo, famílias escolhem e buscam escolas para seus filhos, segundo os limites diversos a que estão submetidas (econômicos, culturais e sociais) e conforme os valores que possuem.

Nesse sentido, a população tem a liberdade de optar pela escola que melhor se apresenta com relação à infraestrutura e resultados divulgados pelos meios de comunicação, como o IDEB, ENEM e SAERJ, bem como a "boa fama" conquistada informalmente.

A ideia da escola como instituição democrática para a formação da cidadania tem orientado discursos educacionais em diferentes momentos. Contudo, segundo Silva Junior (2004, p. 106), a prática da cidadania tem sido pensada mais em termos do "exercício de direitos individuais" e menos em termos de "existência social". Se pensarmos sob essa perspectiva social devemos incluir, obrigatoriamente, os aspectos sócio-culturais em que está inserido o sujeito que atendemos em nossas escolas. Com base em Girox afirmamos que:

[...] as escolas são lugares públicos onde estudantes aprendem conhecimento e as habilidades para viver em uma democracia autêntica [...] as escolas, como esferas públicas democráticas, são construídas em torno de formas de investigação crítica que dignificam o diálogo significativo e a

² Márcio da Costa, doutor em sociologia, ex-professor da rede pública e hoje professor associado da Universidade Federal do Rio de Janeiro. .

atividade humana, sendo o [lugar onde] os estudantes aprendem o discurso da associação pública e responsabilidade social. GIROX (1997, p. 28)

Sendo assim, é necessário um olhar diferenciado para as escolas selecionadas de forma a entender as mudanças ocorridas e, por conseguinte, a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, conforme pode ser visto ao longo do trabalho.

2.1 O PROCESSO DE ENTROPIA NEGATIVA “COLEGIO A”.

No ano de 2004, o colégio apresentava uma situação física-estrutural precária, e essa pode ter sido uma das características que disseminaram a imagem de pouca credibilidade perante a população. No ano de 2003, de acordo com levantamento feito através dos dados disponíveis na secretaria do próprio colégio, seu quantitativo de matrícula girava em torno de 1250 alunos e no ano seguinte atingiu um número menor que 1000 alunos, apresentando uma taxa de 19% de evasão e 38% de taxa de aprovação. Dessa forma, 62% do efetivo de alunos foram reprovados ou aptos parcialmente e 138 alunos pediram transferência.

Consultando o relatório do **PQRio 2005**, os alunos encontravam-se nas seguintes faixas etárias: crianças de 10 anos (alunos do último ano do 1º segmento do Ensino Fundamental), adolescentes de 11 a 17 anos (alunos do 2º segmento do Ensino Fundamental e Ensino Médio do ensino regular) e adolescentes e adultos (alunos do 2º segmento do Ensino Fundamental – Jovens e Adultos e Ensino Médio – Jovens e Adultos). Os estudantes são oriundos de vários bairros da periferia da cidade como: Centro, Surubi, Santo Amaro, Alto dos Passos, Itapuca, Toyota e Cidade Alegria.

A maioria das famílias, segundo pesquisa quantitativa realizada pela escola, apresentava baixo poder aquisitivo e tinham acesso limitado ao conhecimento sistematizado, tornando difícil muitas vezes para os pais acompanharem seus filhos quanto às tarefas e estudo em casa. Devido à dificuldades socioeconômicas os jovens precisam buscar trabalho para ajudar no orçamento familiar, empregando-se muitas vezes no comércio local, em Programas da Prefeitura como Guarda Mirim e Projeto Confiar³.

Existiam e permanecem até os dias de hoje, macro-variáveis externas ao colégio que dificultam a permanência e sucesso dos alunos nesta unidade escolar. Como exemplos dessas macro-variáveis pode-se citar a presença de atividades ilícitas tais como jogos de azar, ponto de tráfico e de uso de entorpecentes entre outras atividades criminosas que acontecem na praça vizinha à escola, caracterizando ameaça real e constante à integridade física e moral dos alunos, professores e funcionários.

Nesse contexto, os problemas se tornaram de grandes proporções: prédio em péssimas condições, meio ambiente externo corrompido, difusão de uma “má fama”

³A Guarda Mirim tem como objetivo implementar ações de prevenção da violência e da criminalidade, atendendo por turma 50 estudantes do ensino fundamental da rede pública municipal, com idade média de 9 a 12 anos e CONFIAR - Conselho Fundacional da Infância e Adolescência de Resende tem como objetivo implementar oficinas que sejam mais abrangentes, mais qualificadas e competitivas, contribuindo para a inclusão social dos jovens, preparando-os efetivamente os adolescentes para o mercado de trabalho. (<http://www.cdiresende.com.br>)

da instituição e demandadas pelas próprias mudanças sociais, acabaram por defender o modelo dominante e reducionista que apontava para uma única responsabilidade da escola, a de ensinar.

2.2 O PROCESSO DE ENTROPIA NEGATIVA DO “COLÉGIO B”

Desde o ano de inauguração até o ano de 2002 esta unidade de CIEP ofereceu o horário integral para seus alunos. Devido a uma acentuada redução de recursos financeiros e insumos para desenvolver atividades, ocorrido pelo fim do programa, há uma grande carência de professores com carga horárias compatíveis para ocupar as oficinas extras classes como sala de leituras, vídeos-aula, recreação. Isso ocorre em função da migração dos profissionais para rede regular, e tem como desdobramento o contexto de uma grande rejeição da comunidade pelo projeto. Com o funcionamento precário, foi decretado o fim do horário estendido no ano de 2003 no Colégio B.

Através de análise de documentos na secretaria da escola, foi observado que o registro no ano de 2002 finalizou com efetivo de 87 alunos e 07 professores, sendo 06 regentes e 01 professor de Educação Física.

O cenário descrito é bem diferente dos números do ano da inauguração, quando, estavam em funcionamento 12 turmas com uma média de 30 alunos, totalizando 360 alunos e o efetivo de 17 professores, sendo 12 regentes, 02 animadores culturais⁴, 01 professor de Educação Física, 01 videoeducador⁵ e 01 professor substituto⁶.

Segundo levantamento feito através de uma pesquisa quantitativa pela equipe gestora da escola, realizado para traçar as características sócio-financeiras das famílias que utilizavam os serviços do colégio, ao consolidar os dados, a equipe conseguiu traçar o perfil econômico da comunidade e apontava que 70% de seus moradores viviam da economia informal, como: pedreiros, catadores de lixo, vendedores autônomos; mas também havia uma parcela de 20% que participavam da economia formal: empregadas domésticas, motoristas, diaristas, cobradores de ônibus, etc. Em ambos os casos, a renda mensal girava em torno de um a dois salários mínimos, já para os que trabalhavam em indústrias e no comércio local, essa média aumentava para 3 a 5 salários mínimos. Os outros 10% não possuíam nenhuma fonte de renda.

2.3 OS CAMINHOS PARA MUDANÇA DO “COLEGIO A”

A forma de liderança neste colégio passou a ser baseada nos princípios e valores definidos pela comunidade escolar interna. Com a implementação em 2006, do modelo de gestão baseado nos critérios de excelência - Liderança; Estratégias e Planos; Responsabilidade socioambiental; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados - e através destes instrumentos próprios do modelo de liderança adotados, o colégio estudado passou a estimular toda comunidade interna na realização de propósitos comuns e duradouros.

⁴ Professores responsáveis pelas atividades culturais e artísticas do colégio;

⁵ Professor responsável das aulas que utilizavam vídeos e filmes obrigatoriamente;

⁶ Professor que assumia a regência da turma quando o professor responsável faltava.

2.4 OS RESULTADOS OBTIDOS COM A MUDANÇA

No ano de 2006 a escola aumentou seu quantitativo para 1120 alunos, diminuindo os números de 138 transferências para 38 aluno/ano, a taxa de evasão diminuiu 19% para 12% e a taxa de aprovação cresceu de 38% para 68%. No que se refere avaliação de larga escala, os resultados também comprovaram melhorias no IDEB de 2007 para 2009, subindo no 5º ano escolar de 3,6 para 4,6 e no 9º ano de 3,0 para 3,9 (portal IDEB, 2012).

Para melhor visualizar os impactos percebidos através de variáveis quantificáveis, organizamos uma tabela que demonstra as melhorias após dois anos de gestão da equipe eleita no final do ano de 2004. Sendo assim, os dois últimos dados da tabela mostra claramente os dados das avaliações externas, de modo que se percebe a melhoria no desempenho dos alunos, comprovando o avanço na qualidade educacional da instituição.

Tabela 1 - Análise comparativa das variáveis Colégio A

VARIÁVEIS/ANO	2005	2007
Efetivo de alunos	998	1120
Transferências	138	38
Taxa de aprovação	38%	68%
Taxa de evasão	19%	12%

Fonte: A autora, elaborado baseado em dados da secretaria do próprio colégio, 2011.

2.5 OS CAMINHOS PARA MUDANÇA “COLÉGIO B”

O trabalho começou com uma mudança na cultura organizacional incorporando, por exemplo, um calendário de comemorações (festas dos dias de mães, pais, páscoa, junina, etc.) com o objetivo de trazer a comunidade para a escola. Intensificou-se a valorização dos profissionais e incentivos ao espírito de equipe, existia uma preocupação constante com ambiente de harmonia entre a equipe de trabalho e sempre que possível era promovido encontros para fortalecimento da equipe.

Outra prática adotada foi de divulgação de todos os projetos e eventos desenvolvidos na escola: desfiles cívicos (como culminância do Projeto Resgatando Minha Cidadania), dia de ação global, exposições dos trabalhos manuais. Todos com o objetivo de divulgar os trabalhos realizados no colégio.

Entre as muitas medidas adotadas pela gestora “B – 1” foi a de aumentar as modalidades de ensino oferecidas incluindo a Educação de Jovens e Adultos, visando atender os alunos com distorção série/idade. Paralelamente, assinou-se um convênio com a Prefeitura Municipal da cidade e foi implantada a educação infantil para atender a criança no início de sua vida escolar e assim, tentar inibir a migração deste público para outras unidades escolares de bairros vizinhos. Nesse sentido não foram percebidos impactos negativos nesta parceria, porque ambas as partes foram beneficiadas. O colégio completou seu quadro de funcionários e a PMR atendeu aos alunos com idade escolar que estavam necessitando das vagas na

educação infantil. Estruturou, ainda, oficinas de trabalhos manuais e culinários para alunos e responsáveis. Outra ação efetiva foi à ampliação da equipe, conseguindo através do convênio alguns profissionais estratégicos, como orientadores pedagógicos e educacionais, porteiros e vigias entre outros. Este convênio foi firmado pela SEEDUC e a PMR, cuja parceria teve grande êxito, pois os interesses dos envolvidos foram contemplados.

2.6 OS RESULTADOS OBTIDOS COM A MUDANÇA COLÉGIO B

Através da nova missão e visão de futuro adotada pela escola é possível perceber qual o novo foco dado para os serviços oferecidos. A Instituição passou a atender não só a primeira fase do Ensino Fundamental, mas a segunda fase deste seguimento e ao Ensino Médio, bem como a modalidade de ensino EJA e, por este motivo, inseriu no cerne dos trabalhos a preparação dos alunos para uma vida social de qualidade e atuante nas melhorias. Diversas palestras foram desenvolvidas especificamente para os alunos dessa modalidade com os seguintes temas: vida em sociedade, regras de convivências, prática da cidadania, educação ambiental e ética entre outras.

A missão adotada pela instituição passou a ser “Preparar o indivíduo no domínio dos recursos científicos e tecnológicos, promover o desenvolvimento da personalidade humana e sua participação na obra do bem comum”. Bem como a visão de futuro compartilhada “construir uma sociedade que possibilite a melhoria da qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte, numa perspectiva de ação e interação, para transformar a realidade do meio em que vive” (PPP, 2011). Por fim, os valores e principais orientadores da organização: ética, responsabilidade social, humanismo, gestão e qualidade (PPP, 2011).

As ações realizadas pela escola propiciaram a melhora equidade através de um intenso trabalho de conscientização, pelas apresentações temáticas e ao longo das aulas diárias, quando todos os professores de maneira integrada, tentavam manter o aluno no ambiente escolar, aumentado sua carga horária na escola e ampliando o acesso ao saber sistematizado. Em um curto espaço temporal, foi possível perceber avanços significativos, embora não fosse o ideal.

Os resultados obtidos na avaliação de larga escala – IDEB, que ocorreu do ano de 2005 em relação aos de 2009 são interessantes, pois é possível detectar considerável avanço no desempenho em ambos os anos avaliados. [No 5º ano, a nota subiu de 3,6] para 4,6 já o 9º ano, passou de 3,0 para 3,9, conforme dados disponibilizados no Portal IDEB (2012). Essas constatações também estão em concordância com Lück (2000) que diz:

[...] - a orientação para resultados, com forte e abrangente visão de futuro, que pressupõe o enfoque na transformação da organização escolar, para que não apenas acompanhe a dinâmica social, mas se antecipe a ela, como condição para que se ofereça aos alunos um processo educacional significativo, condizente com a sociedade atual, dinâmica, complexa e em rede, baseada no conhecimento. (Luck, 2000, p.5).

Neste sentido é fundamental que na escola predomine a preocupação com a qualidade do ensino oferecido, de forma que os conceitos norteadores e a visão de futuro da instituição transcrevam esse objetivo para que todos os atores, tomem ciência dessa, que é a maior das funções do colégio: educação de qualidade para todos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificamos duas escolas que sofreram um forte processo de rejeição social e através das ações implementadas pelos seus gestores conseguiram reverter tal situação. Apoiada nos dados levantados antes e depois e, embasadas pelos autores que estudaram sobre esse tema foi possível determinar algumas respostas para os questionamentos e seus desdobramentos.

Durante as investigações percebeu-se que ações implementadas ao longo do processo de mudança resultaram em melhorias diretas nas condições de acesso dos colégios e a relação com as comunidades ao entorno.

Foi possível concluir que um aspecto muito relevante para ambos os casos, foi o fato que os novos gestores investigaram o contexto de maneira ampla, interna e externamente ao colégio e se relacionaram com seus quadros de profissionais. Outra atitude empreendedora aconteceu quando foram evocados atores externos ao colégio para assumir o papel de parceiros, cita-se inclusive a antes de outra esfera administrativa, a municipal.

Nota-se que é extremamente relevante que uma instituição educacional se adéque ao contexto histórico da sociedade brasileira e as suas exigências quanto ao papel do gestor em uma organização. Não é admissível que o gestor escolar ignore essa demanda da sociedade onde está inserida. O momento exige que a gestão seja cada vez mais democrática e participativa, ou seja, tenha um caráter societal e supere o caráter personalista.

A complexidade da organização e cotidianidade de funcionamento da escola torna-se de fundamental importância a implantação de políticas públicas voltadas para a capacitação dos gestores. Diante disso, faz-se necessário que as pesquisas acadêmicas na área de gestão escolar contribuam com a socialização de exemplos de boas práticas.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. Pesquisas e Estudos: Gestão Escolar e Qualidade. Brasília: Fundação Victor Civita, 2010. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-6-gest-esc-qual.shtml?page=1>. Acessado em 10 out. 2011

CASTRO Jr., J. P.; ROCHA, S. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: SESI/UFF, 2011.

CASTRO, A. M. D. A. **Estratégias gerenciais na escola**. Accountability e Empoderamento: .UFRN S/D

COELHO, S.B. R. LINHARES, C.. **Gestão Participativa No Ambiente Escolar**. Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br> - Ciências Sociais Humanas Acessado: jan de 2012

CONSED – Livroto Parcerias na Educação. Um guia para multiplicar essa ideia. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.ieq.org/pdf/livreto_parcerias.pdf. Acessado em 22 abril 2012.

COSTA, M. Lógica do Quase Mercado Revista Eletrônica Educação, Edição 153, 2010. Disponível: <http://revistaeducacao.uol.com.br/formacaodocente/153/artigo234697-1.asp>. Acessado em 30 maio. 2012

DOLABELA, F. – Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Editora de Cultura, 2003. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GIROX, A. H. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GONÇALVES, J. S. dos; CARMO, R. S. do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Belém do Pará: UNAMA, 2001.

Guia Resende Disponível em: <http://www.guiaresende.com.br/ciclodocafe.htm>
Acessado 25/02/2012

JORNAL ELETRÔNICO. Câmara dos Dirigentes Lojistas de Resende. Disponível em: <http://www.cdlresende.com.br/index.php?menu=17&jornal=37&materia=321>. Acessado em: 11 out. 2011

KAZMIER, L.. J. **Princípios de gerência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KATZ, D. e KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 2: Organização e o conceito de sistema, p. 30-45.

LONGO, R.M.J. Gestão da Qualidade: **Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**, Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf> Acessado: 13/10/2011

LÜCK, H A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**. São Paulo, n. 19, p. 5 – 16, abr.2000.

_____ **A Gestão Participativa na Escola** –Petrópolis, Editora Vozes, 2002

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. UNICEF / CONSED. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MARÇAL, J.C., SOUSA, J.V. Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? CONSED – Brasília, 2001

MOTTA, P.R. Administração para o desenvolvimento: A disciplina em busca da relevância. **Revista de Administração Pública**. 6 (3). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jul./set. 1972. p. 39-53.

_____ **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2001

OLIVEIRA, NAA. **Diretor Escolar: O Empreendedorismo como alternativa de Administração Educacional, 2011** Disponível em: <http://publicações.fatea.br/index.php/eccom/article/view/427/280>. Acesso em: 12 fev. 2012

PINTO, R. A. J. **Direito sindical e coletivo do trabalho**. São Paulo: LTr, 1998. p. 198.

Portal IDEB. Disponível em: <http://www.portalideb.com.br> Acessado em: 31 mar. 2012

Portal da Secretaria do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/>. Acesso em: 01 nov. 2011.

Portal Estadual do Rio de Janeiro/Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia, Indústria e Serviços do Rio de Janeiro. Disponível em: www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com_frontpage&Itemid=13 Acessado em dez. 2011

PORTELA, A. L. . ATTA, D. M. A.. **Indicadores de qualidade da escola: base para a construção de critérios orientadores da gestão da escola.** In: PRASEM III. *Guiade Consulta para o programa de apoio aos Secretários Municipais de Educação.* Org. Maristela Marques Rodrigues e Mônica Giágio. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

PQRIO Colégio A, 2005.

PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO DO Colégio A, 2006 e 2009, 2011.

PROJETOS POLÍTICO PEDAGÓGICO DO Colégio B, 2007, 2011.

Artigo I. ROSA, C. **Arquivo Histórico Municipal de Resende, 2011.** Disponível em: <http://arquivoresende.blogspot.com/search?q=jo%C3%A3o+maia>>. Acesso em: 05 set. 2011.

SILVA, L. S. Q. **CE Olavo Bilac – “Mais que uma escola, um lar”**, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/010304>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

SILVA JR., C. A. **“Organização do trabalho na escola pública: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora”**. In: SILVA JR. C.A. & RANGEL M. (orgs) *Novos olhares sobre a supervisão.* Campinas, SP: Papirus, 2004, p. 91-109

SOUSA, S. M. Z. L. **Parceria escola-empresa no estado de São Paulo: Mapeamento e caracterização.** Educação & Sociedade, ano XXI, nº 70, Abril/00

SEGeT
2014

XI Simpósio de Excelência
em Gestão e Tecnologia

Tema
**GESTÃO DO CONHECIMENTO
PARA A SOCIEDADE**
22, 23 e 24 de outubro



Sítio do Programa Qualidade Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.mbc.org.br/mbc/rj/index.php?option=com_noticia&task=noticias_detalhes&Itemid=38&id=4045.
Acessado em: 28 fev.2012

ZANLORENÇO, M.K.; SCHNEKENBERG, M. **Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulador dos diretores das escolas municipais.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008.

: