

Desafios e (intra)empreendedorismo na gestão de escolas públicas de educação básica

Ernane Fernandes Silva¹
(UNEB, PUC/MG, UNIUBE, FEAD)

Resumo

Este artigo científico discute sobre os desafios e importância do trabalho de diretores que estimulam o fortalecimento de escolas públicas de educação básica, a partir de posicionamentos (intra)empreendedores, focados no desenvolvimento de aspectos estratégicos. As discussões abordam o assunto de forma dinâmica, considerando a evolução da gestão escolar no Brasil a partir da década de 1930 e relaciona com resultados de uma pesquisa para uma dissertação de mestrado, realizada em quinze escolas públicas de educação básica, em Riacho de Santana – Bahia.

Palavras-chave: Desafios Educacionais. (Intra)empreendedorismo. Gestão Escolar. Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica.

Abstract

This scientific article discusses the challenges and importance of the work of directors that stimulate the strengthening of the public schools of basic education, from positions (intra)entrepreneurs, focused on developing strategic aspects. The discussions approach the subject dynamically, considering the evolution of school management in Brazil since 1930s and relates with results of a search for a master's degree dissertation, performed in fifteen public schools of basic education, in Riacho de Santana - Bahia.

Keywords: Educational challenges. (Intra) entrepreneurship. School Management. People Management. Strategic Management.

¹Pedagogo (UNEB), Bacharel em Administração (UNIUBE), Especialista em Gestão Escolar (UNEB), Especialista em Gestão Empreendedora de Empresas (PUC / MG), Mestre (FEAD). Atua como consultor educacional e na Secretaria Municipal de Educação de Riacho de Santana – BA.

✉ E-mail: ernane1@yahoo.com.br

contexto social e requerem um trabalho diferenciado de escolas, enquanto instituições formadoras. As discussões têm como base a experiência empírica do autor, com resultados positivos como gestor escolar e coordenador pedagógico, durante oito anos em algumas escolas e professor de educação básica em diversas disciplinas e escolas.

Embora a realização de atividades de forma competente e ousada por diretores seja fundamental para o fortalecimento de escolas, comumente a gestão escolar no Brasil ainda é tratada de forma simplista, inclusive a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB) 9.394/96, não aborda sobre os requisitos para atuar como gestor escolar (BRASIL, 2010), deixando a regulamentação para a competência dos entes federativos, o que nem sempre ocorre com propósitos de melhorar as práticas educativas.

Considerando o contexto histórico, o percurso da gestão escolar no Brasil ocorreu basicamente a partir da década de 1930, com o manifesto dos pioneiros da educação e influências de estudos sobre gestão de escolas e de empresas na Europa e Estados Unidos. De forma simplificada, pode-se entender o período compreendido entre as décadas de 1930 e finais dos anos 70, como um período clássico da gestão escolar no Brasil, caracterizado pela transmissão de conhecimentos onde o diretor é visto como uma extensão do Estado e trabalha focado em aspectos meramente burocráticos e administrativos. Souza (2006, p. 281) discorre que diretores tinham a função de manter a escola em ordem, assegurando o controle sobre os profissionais do referido estabelecimento. Se comparada com a gestão escolar atualmente, as funções de diretores ocorriam de forma restrita.

De finais dos anos 70 até início da década de 1990 ocorre o período crítico, com a análise do pensamento clássico da administração escolar, onde

os trabalhos que seguiram no final dos anos 70 e 80 inauguram uma perspectiva crítica na análise da gestão escolar, ou melhor na análise dos trabalhos sobre a gestão escolar em períodos anteriores e que eram em grande parte, na visão desses críticos, responsáveis pelas concepções praticadas nas escolas públicas país afora (SOUZA, 2006, p. 66).

Entre os autores que colaboraram nessa perspectiva crítica, Junquillo, Almeida e Silva (2012, p. 331) destacam as obras de Motta e Bresser-Pereira (1980), Tragtenberg (1982), Félix (1986), Kuenzer (1985), Frigotto (1986) e Arroyo (1991). O período caracterizou-se por questionamentos de especialistas sobre o modelo de educação até então existente com as influências da ditadura militar da época. Enquanto a administração clássica busca encarar a educação de forma científica, os críticos influentes do pensamento marxiano buscam uma escola modernizada, com novos valores, com um olhar questionador.

A partir da década de 1990, as discussões abordam as tendências da pesquisa brasileira na área da gestão escolar, caracterizado por ser um período de fortalecimento das pesquisas e estudos sobre o assunto no país, com um crescimento exponencial de publicações (SOUZA, 2006, p. 98). Nesse sentido, a gestão escolar passa a ser mais debatida em suas múltiplas vertentes, como gestão de pessoas e organização do espaço administrativo, tomando mais a dimensão de política pública. Lück (2010, p. 33) assegura que a gestão educacional ganha evidência na literatura e se fortalece no contexto educacional, a partir da década de 1990 e vem se constituindo em um conceito presente no discurso de orientação das ações de sistema de ensino de escolas.

São inúmeras as influências que pressionam a escola a repensar o seu papel como instituição formadora, como, avanços em tecnologias de informação, desenvolvimento econômico, exigência de novas qualificações profissionais, desenvolvimento da pesquisa e mudança em paradigmas científicos. Com as influências externas, os atributos de gestão escolar devem considerar que a escola adequada para responder a estes novos anseios provê formação cultural e científica provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética e pela ética (LIBÂNEO, 2004).

Diante das transformações externas à escola e os novos desafios gestores, é perceptível a distância entre o desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão escolar no país e a dificuldade de muitos gestores escolares efetivarem práticas fundamentadas em conhecimentos teóricos pertinentes à educação atual. Influências da administração clássica no trabalho de diretores apresentam-se preocupantes por implicar em uma conduta administrativa deficitária diante dos desafios que as escolas brasileiras ainda

enfrentam, exigindo uma atuação cada vez mais contingencial, em equipe e com um olhar ousado e (intra)empreendedor dos gestores.

A análise do trabalho de gestão escolar perpassa pelas formas de ingresso dos diretores, conforme mencionado a seguir pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) em uma pesquisa com 3963 diretores de todo o país, onde constatou-se que 6,3% foram recrutados mediante seleção; 27,5% só eleição; 15,5% seleção e eleição; 11,9% indicações técnicas; 21,8% indicações de políticos; 11,8% outras indicações e 5,3% outra forma (Brasília, 2003).

Embora exista uma tendência de maior autonomia das escolas estaduais e maior interferência política por parte dos municípios, os dados demonstram um número já significativo dos diretores que ocupam o cargo mediante eleição ou eleição e seleção, com 43% das formas de ingresso, sendo essas as formas que tendem a expressar maior democracia. Por outro lado, os 21,8% referentes à indicação de políticos ainda expressa uma tendência de uso da educação como mecanismo de política partidária, o que interfere de forma negativa nas formas de gestão escolar no país.

Lück (2010, p. 29) alerta que o substancial desperdício de talentos existentes nas escolas brasileiras, com elevados índices de evasão e repetência e pouca aprendizagem, demonstrado pelo SAEB, são devidos, em grande parte a deficiências de gestão que ocorrem por falta de referencial, organização e orientações adequadas para nortear a atuação educacional com a devida competência.

O trabalho de diretores escolares ocorre em uma teia com diversas relações internas e externas e sente-se desafiado a estruturar-se de forma (intra)empreendedora, buscando fortalecer a instituição em um contexto contingencial. O novo contexto submete gestores escolares a novos desafios e uma postura diferenciada, onde o gestor escolar não deve se resignar a um trabalho meramente burocrático e sim assumir, com coragem, o seu ser educador, e, como líder, impulsionar a comunidade escolar à mudança, em um projeto de longo prazo, que necessita ser iniciado a partir de um olhar de insatisfação, de mudança (SANTOS, 2008, p. 68).

Apesar da importância do desenvolvimento de projetos, os resultados de uma pesquisa realizada pelo próprio autor em Riacho de Santana, demonstram que 66,5%

dos diretores passam a maior parte do tempo envolvidos com atividades rotineiras ou operacionais, enquanto que apenas 33,5% se ocupam mais com o desenvolvimento de projetos na escola (SILVA, 2013, p. 69).

Os desafios que afligem os gestores escolares no desenvolvimento de projetos estão atrelados a mudanças de concepções, com um olhar mais estratégico e valorização do ser humano como principal agente de transformação da realidade educacional. A atuação (intra)empreendedora de gestores escolares perpassa principalmente pelo trabalho com as pessoas que fazem parte do contexto educativo. Diversos autores, como Spector (2011), Roleau (2010), Dutra (2008), Bohlander e Snell (2010) e Bastos (2011) são unânimes sobre a importância das pessoas para o sucesso organizacional, o que aponta para a necessidade de potencializar os recursos humanos em uma gestão empreendedora, capaz de romper com culturas institucionais impregnadas e buscar formas inovadoras e eficazes para a instituição.

Novas concepções de gestão escolar não se satisfazem com a realização de atividades prescritas nas normas, tampouco o que se costuma fazer, partindo da experiência ou do empírico e do bom senso, ao contrário, requer um olhar empreendedor, criativo, renovador, com base em pesquisas científicas qualificadas e de boas fontes (SANTOS, 2008, p. 13). A atuação competente de gestores perpassa por uma compreensão clara da escola enquanto instituição social e histórica, e necessidade de aperfeiçoar a qualidade da educação, a partir de diversas abordagens, como o estabelecimento de metas específicas para segmentos como, biblioteca, refeitório, currículo e frequência de professores, em um trabalho integrado, que consiste no desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola (PPP).

Desafios inerentes à atuação de diretores escolares relacionam-se com a necessidade de melhores resultados, em uma dinâmica de mudanças que inclui todos os envolvidos no trabalho educativo, partindo da realidade existente para a busca de novos olhares. Não se trata de um processo fácil, pois normalmente a mudança configura-se em um espaço conflituoso e mesmo “antes de definir as novas normas, a inovação encontra-se em conflito com a ordem estabelecida e com os conservadores da norma” (ALTER, 2010, p. 35).

Nesse contexto, cabe aos gestores se posicionarem de forma (intra)empreendedora, buscando compreender e respeitar a cultura institucional existente e a subjetividade do ser humano. É necessário entender que, a busca por mudanças perpassa pelo convencimento dos profissionais envolvidos a fazerem parte de um projeto institucional ousado e inovador, não desvalorizando a cultura existente, mas partindo dela para avançar em busca de resultados que expressam a qualidade dos serviços prestados.

A busca de mudanças diante de contextos vividos deve ocorrer com maior concentração de esforços em aspectos estratégicos. Wagner e Hollenbeck (2009, p. 377 e 378) asseguram que não existe uma maneira universal e infalível de superar os fatores de resistência identificados numa análise do campo de forças, mas dentre as muitas opções disponíveis, existem seis que são adotadas com mais frequência: 1 – educação e comunicação; 2 – participação e envolvimento; 3 – facilitação e apoio; 4 – barganha e negociação; 5 – presunção oculta; e 6 – coerção implícita e explícita. Na dinâmica educacional, a superação de fatores de resistência tende a se concretizar a partir de estratégias gestoras que envolvam todos os educadores na busca de novos caminhos a serem trilhados, com uma comunicação institucional clara e capaz de proporcionar a todos a compreensão dos reais sentidos das mudanças requeridas. A comunicação é importante também no compartilhamento de atividades e busca de consensos. Em situações de maior resistência à mudança, gestores devem buscar uma compreensão mais clara dos reais motivos de tais comportamentos e, caso seja necessário, devem fazer uso de coerção implícita ou explícita, tendo como base a proposta de trabalho adotada.

Cada um dos seis pontos abordados pode ocorrer de formas diversas, mas, neste momento, a abordagem centrar-se-á na perspectiva de aperfeiçoamento das atividades a partir dos saberes e práticas existentes. As opções mencionadas sugerem a busca de novos saberes capazes de assegurar mudanças da prática e maior interesse dos colaboradores, em função de um novo olhar gerado por uma gestão facilitadora e orientadora, com poder de barganha, capaz de estimular a realização de atividades e

propor medidas corretivas em casos de rendimentos insuficientes e condutas inadequadas.

Os fatores de mudanças em escolas encontram-se atrelados a práticas de valorização do ser humano e envolvimento desse no desenvolvimento de projetos de forma dialogada, com o apoio dos gestores, com cumplicidade e ousadia.

A busca de mudanças efetivas, centradas nos meios e nos fins exige “uma nova escola organizada e gerida em bases totalmente diferentes, com mais dinamismo e criatividade para ser capaz de interpretar as solicitações de cada momento e criar condições mais propícias para um trabalho escolar mais eficaz” (SANTOS, 2008, p. 35). A efetividade no desempenho organizacional tende a acontecer quando são criadas as condições adequadas para que todos se sintam bem e desenvolvam as suas atividades de forma eficiente.

Tendo como base estudos desenvolvidos por Bohlander e Snell (2010, p. 53 e 54), as organizações podem atingir melhores desempenhos por meio das pessoas, se elas puderem satisfazer os seguintes critérios: 1 - As pessoas devem estar disponíveis aumentando a eficiência ou a efetividade na organização. A importância aumenta, quando os profissionais encontram meios de aperfeiçoar a qualidade dos serviços. 2 - Os serviços precisam ser raros, com conhecimentos, habilidades e capacidades diferenciadas. 3 - As pessoas devem ser qualificadas a ponto de serem difíceis de ser imitadas. 4 - É necessário que os recursos sejam organizados. As pessoas se tornam uma fonte de grande desenvolvimento quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições, no momento em que as oportunidades forem detectadas.

Os resultados do trabalho de gestores escolares tendem a ocorrer a partir do desempenho do grupo com influência de dois aspectos, o nível de qualificação dos educadores e a articulação dos talentos do grupo, de maneira a gerar resultados cada vez mais positivos, assim para gestores de pessoas a estruturação de uma equipe profissional diferenciada e competente deve ser encarada como algo estratégico e (intra)empreendedor. Entre as habilidades requeridas para melhorar o desempenho, Santos (2008, p. 36) considera que “devem prevalecer a liderança, a participação, a

criatividade, a iniciativa, a cooperação, a motivação” e afirma que “a educação escolar é algo muito sério para ser gerida com autoritarismo, improvisação, o que leva para a estagnação, para o conformismo e inutilidade”.

O trabalho de gestão ou administração escolar, quando realizado de forma inadequada, tende a gerar resultados negativos e dificuldades de aperfeiçoamento de profissionais. O desempenho de educadores em geral depende do suporte de gestores para desempenhar as atividades de forma qualificada, por exemplo, um bom auxiliar de serviços gerais depende da disponibilidade de materiais sanitários para manter a escola sempre limpa e, a realização de aulas coerentes com a proposta pedagógica depende de diversos fatores, como, disponibilidade de material pedagógico, silêncio nas proximidades da sala e um ambiente favorável em todo espaço da escola.

A atuação de diretores deve centrar-se em uma gestão de pessoas que estimule a eficiência na realização das atividades, embora em muitos casos, os meios são pouco valorizados e os focos centram-se basicamente nos fins, dificultando o alcance dos objetivos almejados. Em Riacho de Santana apenas 47% dos diretores apresentam enfoque na gestão de pessoas, ao passo que 53% centram-se na gestão de processos (SILVA, 2013, p. 72). A maior valorização da gestão de processos vincula-se a posicionamentos clássicos, com um foco voltado para os fins, mas desconsiderando as pessoas que são responsáveis pelo trabalho.

Como normalmente o país carece de política de valorização de bons profissionais da educação, cabe aos gestores escolares desenvolverem mecanismos simples de reconhecimento, como elogios em público e tratamento respeitoso. No entanto, comumente os bons professores são os mais requisitados a trabalharem e, muitas vezes ficam sobrecarregados com diversas atividades, como preparação para eventos, ao passo que recebem os mesmos salários dos professores que se empenham menos.

Uma atuação competente de gestores escolares, além de estimular a capacitação e desempenho de liderados, tende a interferir na estruturação da equipe de trabalho e envolvimento dos colaboradores, mas a formação de gestores escolares ainda ocorre de maneira frágil (CASTIGLIONI, 2011, p. 05). Em Riacho de Santana, gestores escolares

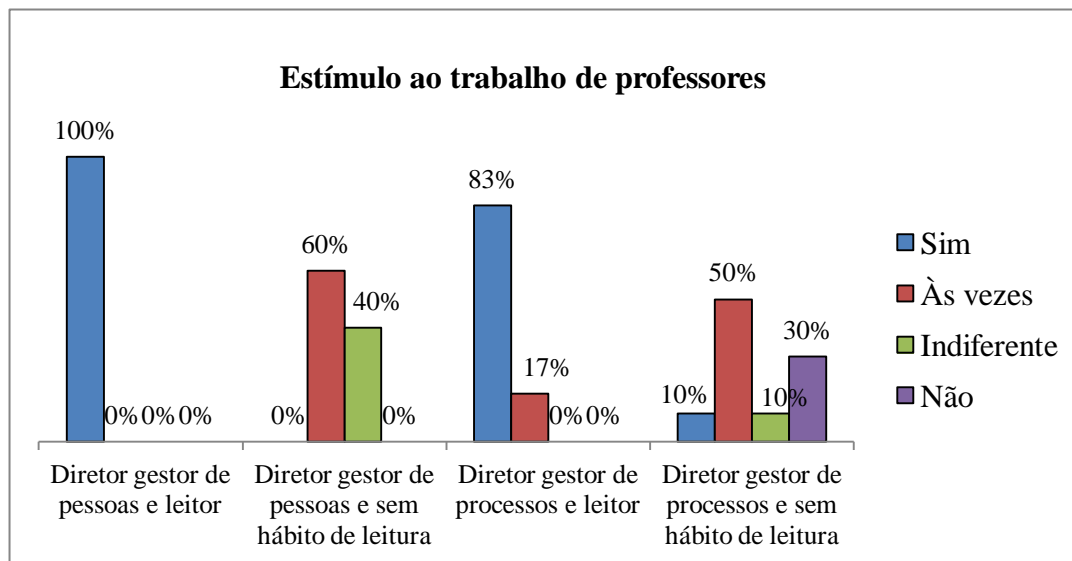
asseguram que 60% dos professores envolvem com satisfação no desenvolvimento da proposta de trabalho e 40% envolvem-se apenas na realização de atividades básicas (SILVA, 2013, p. 66). O pouco envolvimento de professores, em função da falta de estímulos, pode constituir um entrave na proposta pedagógica, e necessita ser corrigido com a articulação dos talentos e oferecimento de condições adequadas de trabalho, ou no mínimo, dignas.

Adversidades estruturais em escolas públicas podem ser compreendidas de forma negativa por educadores e despertar maus sentimentos, o que exige de gestores uma intervenção dialógica e reflexiva junto a seus colaboradores em busca de posições de equilíbrio, suficientes para justificar uma atuação com envolvimento e dedicação. Davel e Vergara (2010, p. 13) concordam que “quanto mais os resultados organizacionais dependem das pessoas, maiores serão as repercussões e responsabilidades dos gestores em compreenderem a natureza humana em todas as suas dimensões, em toda a sua complexidade”.

Em escolas públicas com realidades sociais contrastantes, a busca por mudanças normalmente não ocorre de maneira simples, mas com gestão de pessoas estratégica é possível fortalecer o envolvimento e participação dos educadores na articulação e desenvolvimento de projetos de forma coletiva, independente de questões salariais. Em situações assim, vale enfatizar que os atributos de gestão escolar devem primar em princípios éticos, com sensibilidade nas relações humanas, ousadia e consciência do papel formativo da escola no contexto social.

As atividades educativas em escolas são influenciadas por gestores, como abordado no gráfico abaixo, que demonstra o estímulo ao trabalho de professores a partir do perfil de diretores com foco em gestão de pessoas ou gestão de processos, e perfil leitor e atualizado ou sem hábito de leitura, em Riacho de Santana – Bahia.

Gráfico: Relação entre o Perfil de Diretores e Estímulos ao Trabalho de Professores



Fonte: Silva (2013, p. 73)

A leitura do gráfico deve ocorrer considerando quatro blocos, o primeiro que trata de gestor de pessoas e leitor demonstra que 100% dos professores sentem-se estimulados a trabalhar pelos diretores e revela que as duas variáveis são fundamentais para o fortalecimento da gestão escolar e, conseqüentemente, desenvolvimento de escolas; quando os diretores são gestores de pessoas e não possuem hábito de leitura a situação torna-se insustentável, pois 60% dos professores dizem que às vezes sentem-se estimulados e 40% consideram os estímulos indiferentes; o terceiro bloco explicita que quando os diretores são gestores de processos e leitores, 83% dos profissionais sentem-se estimulados no trabalho e 17% consideram que o estímulo não ocorre com frequência; o último bloco, com gestores de processos e sem hábito de leitura, expressa uma situação crítica e que pode comprometer o desenvolvimento de escolas, pois apenas 10% dizem ser estimulados por diretores, 50% consideram que às vezes são estimulados, 10% consideram indiferente o estímulo de diretores e 30% asseguram que não são estimulados.

Com os desafios de aperfeiçoamento na qualidade das práticas educativas em escolas, os colaboradores constituem pontos centrais para o melhoramento na qualidade dos serviços prestados, sobretudo no sentido de democratização do conhecimento, da cultura. A atuação competente da equipe divide com a direção a responsabilidade de promover uma educação efetiva.

Diante dos desafios e necessidade de uma educação que atenda aos anseios sociais, Santos (2008, p. 57) considera que “ser gestor escolar, hoje, é um desafio para gigantes, uma tarefa para educadores compromissados, uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre seu exercício”. As considerações sobre a importância do papel de gestores escolares na interação com pessoas tendem a ser fortalecidas mediante os contrastes comuns entre a importância da função e os desafios enfrentados.

Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 15) discorre que “escolas públicas e privadas não funcionam isoladamente, elas têm uma relação de dependência com o sistema de ensino. Mas é uma dependência relativa, já que a equipe escolar pode construir formas de autonomia”. A construção de formas de autonomia e desenvolvimento ocorre com um trabalho de gestão capaz de fazer convergir os diversos interesses envolvidos em prol do desenvolvimento de um coletivo, com eficiência e eficácia.

O olhar atento e otimista de gestores diante de adversidades consiste em considerar os atores envolvidos como sujeitos de mudança e fazer uso de recursos organizacionais como os fenômenos de liderança e coordenação da ação, os jogos de poder e influência como forma da construção (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012, p. 330). Gestores empreendedores são desafiados a criarem condições para que os seus liderados proporcionem descobertas capazes de gerar práticas mais qualificadas e transformar invenções em inovação. Para fortalecer o potencial inovador, escolas sentem-se desafiadas a estimular o desenvolvimento da criatividade, onde o educador se sinta seguro e valorizado por agir de forma criativa.

Finalmente, os atuais desafios no trabalho de gestores escolares perpassam pela compreensão ampla da escola enquanto instituição formadora, com diversas variáveis que devem ser bem compreendidas e trabalhadas para estimular o trabalho educativo, sobretudo com uma gestão de pessoas eficiente. Essa mudança de conduta perpassa por uma atuação (intra)empreendedora, com olhares múltiplos sobre a escola e desenvolvimento de projetos com focos estratégicos, de maneira a aperfeiçoar a qualidade dos trabalhos prestados pela instituição e a qualidade de vida das pessoas que dela fazem parte.

Considerações finais

O trabalho de gestores educacionais deve ser compreendido de forma estratégica pela condução e interferência na qualidade dos serviços prestados, com uma atuação pautada em princípios legais e ousadia em busca de uma educação capaz de atender aos desafios presentes. Os atuais desafios da gestão escolar consistem em compreender que as pessoas constituem o ativo principal em escolas e devem ser geridas de forma competente, com responsabilidade social e articulações capazes de favorecer um clima de trabalho agradável, com envolvimento e cumplicidade entre os colaboradores no desenvolvimento da proposta pedagógica da instituição, o que envolve um considerável grau de complexidade para os gestores.

O enfrentamento dos novos desafios organizacionais implica na evolução do pensamento e ação de gestores, que podem ser sintetizados em três etapas: Na primeira e mais simplificada encontram-se os atributos pessoais do gestor, como justiça, ética, responsabilidade, respeito, inteligência intrapessoal e bondade. Assim, antes de avaliar atributos de gestão é necessário considerar o perfil do gestor como cidadão, com conduta ilibada perante o próprio meio social, como pagamento de dívidas em dias e fidelidade com a família e amigos.

Além dos aspectos pessoais, deve-se considerar o desenvolvimento de atributos básicos de gestão, como trabalho em equipe, democracia, transparência, diálogo, liderança, compromisso e motivação. Esses atributos são importantes para assegurar o desenvolvimento de uma gestão escolar estruturada, embora ainda com limitações, e insuficientes para atender às necessidades atuais. O domínio de aspectos básicos de gestão deve ser aprimorado, em busca de posicionamentos mais profundos, (intra)empreendedores, estratégicos.

É importante que o trabalho de gestores ocorra em uma perspectiva estratégica, capaz de assegurar uma atuação diferenciada a partir de requisitos, como um planejamento bem estruturado e direcionado para atividades práticas, conduta pesquisadora e de valorização da cultura, proatividade, inovação, foco em gestão de pessoas, domínio de recursos tecnológicos importantes para a formação,

(intra)empreendedorismo e gestão focada em qualidade, com a perspectiva de aperfeiçoar o trabalho em suas diversas vertentes. (SILVA, 2013, p. 79).

Enfim, o trabalho de gestores escolares deve ocorrer de forma estratégica, pautada uma concepção (intra)empreendedora bem desenvolvida, capaz de articular situações e pessoas em projetos de trabalho que elevem a qualidade da educação, com o máximo envolvimento e eficiência das pessoas que fazem parte da escola de forma direta e indireta.

Referências bibliográficas:

ALTER, Norbert. Inovação, Risco e Transgressão nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Cognição nas Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Atonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de Recursos Humanos*. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. 5 ed. Biblioteca Digital / Câmara dos Deputados, 2010. Disponível em http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf. Acesso em 12 de março de 2012.

CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista. Edição Especial: Desafios da Gestão Escolar. *Salto para o Futuro*. Ano XXI, Boletim 17, novembro de 2011.

COSTA, Tarcísio Diniz. In: COSTA, Tarcísio Diniz (Org.) *Qual o Futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?* São Paulo: Makron Books, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

JUNQUILHO, Gerson Silva; ALMEIDA, Roberta Alvarenga de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. A “arte do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. *Cad. EBAPÉ. BR*, v. 10, nº 2, artigo 5, Rio de Janeiro, p. 329 – 356, jun. 2012

LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática*. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MEC/INEP. 2003. *Microdados SAEB 2003*. Mídia eletrônica. Brasília.

ROLEAU, Linda. Emoção e Repertórios de Gêneros nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SILVA, Ernane Fernandes. *Impactos da Gestão de Pessoas por Diretores em Escolas Públicas de Educação Básica em Riacho de Santana – BA*. Dissertação (Mestrado) FEAD – Faculdade de Estudos Administrativos, 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese (Doutorado) Universidade Católica de São Paulo: 2006. Disponível em http://www.nupe.ufpr.br/angelo_tese.pdf. Acesso em 20 de janeiro de 2013.

SPECTOR, Pual E. *Psicologia nas Organizações*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John, R. *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.