



## MELHORIA DO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA POR MEIO DA VALORIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Antônio da Silva Menezes Junior<sup>1</sup>  
 Maria Eliene Lima<sup>2</sup>  
 Maria Esperança Fernandes Carneiro<sup>3</sup>  
 Marly Alves da Rocha<sup>4</sup>

### GT 12 – Cultura Escolar, Fundamentos da Educação e Currículo

#### Resumo

Educação e cultura estão interligadas e a escola como espaço híbrido com suas culturas passa por transformações em sua identidade histórica, hora influenciada pela realidade que lhe cerca hora, pelas determinações legais a qual está sujeita, tornando-se uma organização única. Com a predominância da burocratização educacional emperrando o processo da práxis escolar, surge a necessidade de reflexão sobre a cultura organizacional da escola. Este artigo tem como objetivo confrontar os modelos de gestão fundamentados nas imagens organizacionais da escola e no princípio constitucional de gestão democrática na escola pública, bem como os desafios do gestor escolar na perspectiva de uma gestão democrática nas organizações escolares que buscam se adequar aos novos padrões da sociedade atual, por meio da cultura e da prática de gestão participativa, analisando em especial a cultura da Escola Estadual “Busca da Prática Democrática”. O trabalho divide-se em duas partes. A primeira abordará a Escola como Cultura, os aspectos importantes que estão relacionados com cultura organizacional e a organização escolar. A segunda parte apresenta o relato da pesquisa na referida escola, analisando seu perfil cultural, o qual vive a dualidade entre seguir as normas do sistema estadual de educação e a realidade cultural de sua comunidade. A discussão resulta de pesquisa qualitativa, empírica a partir do referencial teórico de Jorge Adelino Costa, com o tema A Escola como Cultura, de seu livro Imagens Organizacionais da Escola. Os dados foram coletados por meio de observação, análise de documentos, questionário semiestruturado e entrevistas com alguns componentes do grupo gestor da instituição, mãe e alunos.

**Palavras chave:** Escola. Cultura. Gestão Democrática.

#### 1. Introdução

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Saúde pela Universidade de São Paulo (USP) e em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCG). Professor Colaborador - PPGE da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCG). E-mail: a.menezes.junior@uol.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Pedagogia e Direito. Mestranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCG). E-mail: limaleninha@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCG). E-mail: esperancacarneiro@outlook.com

<sup>4</sup> Graduada em Pedagogia. Mestranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCG). E-mail: rocha.marly@hotmail.com



Educação e cultura estão interligadas e a escola como espaço híbrido com suas culturas passa por transformações em sua identidade histórica, hora influenciada pela realidade que lhe cerca hora, pelas determinações legais a qual está sujeita, tornando-se uma organização única. Com a predominância da burocratização educacional emperrando o processo da práxis escolar, leva-nos a necessidade de reflexão sobre a cultura organizacional da escola.

Diante dessa realidade muitos são os questionamentos: como a construção e reconstrução da cultura se dão no espaço educativo? Como a escola consegue lidar com estas culturas dentro de um espaço delimitado com padrões impostos pela Secretaria, a qual está voltada para a cultura das escolas de excelência, pautadas exclusivamente em resultados estatísticos. E a própria sociedade, que somente busca na educação mecanismos para o trabalho e conseqüentemente assegurar o consumismo? E onde fica a educação humana pautada na transmissão de valores, tentando construir uma sociedade mais democrática, consciente e livre para uma vida mais digna?

O artigo elenca reflexões resultantes do uso empírico a partir do referencial teórico de Jorge Adelino Costa, com o tema A Escola como Cultura, de seu livro *Imagens Organizacionais da Escola*, e pesquisa realizada na Escola Estadual “Busca da Prática Democrática” de Ensino Fundamental e Médio. A metodologia utilizada foi qualitativa, empírica com análise de dados. Para coleta de dados foram utilizados os instrumentos: observação, análise de documentos, questionário semiestruturado e entrevistas com alguns componentes do grupo gestor da instituição, mãe e alunos do turno matutino e noturno. A coleta de dados foi realizada nos meses de maio e junho de dois mil e dezesseis. Este trabalho está constituído em duas partes. A primeira apresenta o referencial teórico que abordará a Escola como Cultura, os aspectos importantes que estão relacionados com a cultura organizacional, a organização escolar e a metodologia de apresentação do tema. A segunda parte apresenta um resumo da pesquisa realizada na Escola Estadual “Busca da Prática Democrática”.



## 2. Referencial Teórico

Diante da complexidade e abstração do termo cultura, este não tem um conceito único e definido, faz-se necessário uma breve exposição sobre o tema, para melhor compreensão da escola como cultura e sua contribuição para a formação de cidadãos conscientes e autônomos. Na expressão de Chauí citado por Teixeira (2000, p.8) “a cultura pode ser entendida como ‘a maneira pela qual os humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica’”, sendo imprescindível para a formação humana.

Nessa perspectiva, a cultura é um processo dinâmico, está em constante atualização, ou seja, nada permanece igual para sempre, por mais que alguns traços e características culturais sobrevivam durante muito tempo. É sabido que a cultura tem passado por transformações, a exemplo de tal afirmação, a ideia de que há alguns anos não se enviava e-mails, não se vivia conectado em redes sociais, porque a cultura ainda era uma cultura manuscrita, das cartas, dos papéis, não era digital nem on-line como nos dias atuais.

Diante de toda essa nova configuração surge alguns questionamentos. Como a escola tem colaborado para que essas atualizações ocorram nesse terreno e também as resistências que continuam acontecendo no campo cultural? No artigo Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos, Moreira e Candau (2003) afirmam:

Em vez de preservar uma tradição monocultural, a escola está sendo chamada a lidar com a pluralidade de culturas, reconhecer os diferentes sujeitos socioculturais presentes em seu contexto, abrir espaços para a manifestação e valorização das diferenças. É essa, a nosso ver, a questão hoje posta. A escola sempre teve dificuldade em lidar com a pluralidade e a diferença. Tende a silenciá-las e neutralizá-las. Sente-se mais confortável com a homogeneização e a padronização. No entanto, abrir espaços para a diversidade, a diferença, e para o cruzamento de culturas constitui o grande desafio que está chamada a enfrentar. (MOREIRA e CANDAU, 2003, p.161)

Diante disso, questiona-se o que quer a educação? A educação pretende manter a cultura do país, uma cultura hegemônica ou a escola quer ser o espaço de transformação da cultura? Vale ressaltar que nem todos os traços culturais são positivos para sociedade. Muitas



vezes a cultura se mostra intolerante, preconceituosa, dotada de situações que merecem ser repensadas. Importa também questionar que tipo de cultura a escola quer preservar, o que nos coloca diante de outra pergunta: Para quem a escola é pensada? Desse modo, é possível ver que a cultura aparece sob diferentes formas dentro da escola.

Nos diversos aspectos elencados por Costa (1996), é neste ponto que ele traz importantes considerações ao contextualizar a escola como cultura e ao mencionar a ligação da noção de cultura à realidade organizacional, que foi trazida do campo da Antropologia, ganhando destaque com a reformulação das teorias de análise das organizações empresariais nas últimas décadas que passaram a influenciar a análise organizacional da escola.

Em relação às investigações iniciais sobre cultura organizacional, o autor enfatiza que dois grandes acontecimentos literários são considerados por vários pesquisadores como os mais marcantes no início das preocupações dos investigadores por este campo de estudo. São sucessos editoriais publicados em 1982 nos EUA: *Corporate Culture* (Deal e Kennedy) e *In search of excellence* (Peters e Waterman). Na primeira, há a ideia de que o indicador fundamental das empresas de sucesso é o que vem representado pelas empresas japonesas, ou seja, seu "tipo de cultura presente em cada uma dessas organizações, designadamente a existência de uma cultura forte (valores, mitos, heróis e outros elementos simbólicos identificados e partilhados pelos membros da organização)" (Costa, 1996, p.112), aqui estão presentes os aspectos que os autores identificam como noção de *corporate culture*. A prioridade atribuída à cultura, surge como a chave para o êxito empresarial naquelas organizações que prestam atenção a esse conjunto de elementos.

Enquanto que a segunda *In search of excellence* segue a mesma linha teórica de *corporate culture*, porém teve sua base no estudo de 62 empresas dos EUA consideradas excelentes e inovadoras. O modelo de empresa excelente na obra *In search of excellence*, apesar das ambiguidades permanentes dos contextos organizacionais consegue manter flexibilidade para responder de forma inovadora às mudanças ambientais e, por outro, uma firmeza traduzida num conjunto de valores partilhados entre os seus membros, tarefa prioritária de seus líderes.

Por ser um tema de difícil entendimento e conceituação de “diversidade da



organização cultural”, recorreremos aos ensinamentos de *Edgar Shein* (Costa, 1996) que nos apresenta uma tipologia clássica e indica três níveis de cultura. Desse modo, podemos afirmar que toda vez que se busca inferir a cultura de um determinado grupo ou comunidade, será preciso investigá-la a partir de diferentes níveis: - No nível dos **artefatos** visíveis: espaço físico, móveis, arquitetura, vestuário; - No nível dos **valores** que governam os comportamentos: idealizações, racionalizações, leis, limites, mitos, e outros. Bem como percebem o que lhe é diferente; - No nível dos **pressupostos de base** os valores inconscientes são pressupostos que direcionam o pensamento de seus membros, como estes se percebem e sentem e qual sua capacidade de independência e criatividade. Para o autor a cultura organizacional situa-se neste último nível.

Esta abordagem de cultura organizacional se estendeu à análise organizacional escolar constituindo uma das suas imagens fundamentais dado que já foi abordado anteriormente que todas as organizações e, também, as escolas são diferentes umas das outras; cada escola constrói a sua própria cultura que se expressa em diversas manifestações simbólicas tais como valores, crenças, linguagem, heróis, rituais, cerimônias. A qualidade e o sucesso de cada organização escolar estão dependentes do seu tipo de cultura: as escolas de excelência são aquelas onde prevalece uma cultura forte entre todos os indivíduos.

As organizações são construções sociais, os seus membros considerados como atores e protagonistas das dinâmicas organizacionais. A escola passa de simples repositório de culturas societárias e comunitárias a produtora de representações e culturas. A análise da cultura organizacional no seio das escolas tem proporcionado um apoio muito expressivo e significativo ao estudo sobre as escolas eficazes, sendo recorrente apontar a cultura como chave para a eficácia, a qualidade e a excelência. Conforme destaca Costa (1996):

A ideia de que as escolas eficazes eram aquelas que dispunham de uma cultura forte (à semelhança das empresas *performates da corporate culture*) começou a encontrar terreno fértil no âmbito da análise organizacional da escola. Contudo, ainda que se reconheça que algumas diferenças existem entre a investigação sobre a *effective school* (que reflete uma maior ênfase nos aspectos racionais e técnicos objetivos, os planos, a formação e a perspectiva cultural mais preocupada com elementos simbólicos como os valores, os heróis, os rituais e as crenças) (*Deal*: 1988:211-212), continua a afirmar-se a semelhança de características entre escolas eficazes e as escolas com “fortes culturas” e a fazer-se depender de uma maior eficácia organizacional de



uma maior intervenção na revitalização e recriação da cultura (COSTA, 1996, p.129).

A questão da liderança passa, obviamente, a ser parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional escolar. Um dos aspetos positivos desta metáfora organizacional é a possibilidade de contrabalançar a ênfase posta na racionalidade e objetividade das organizações modernas com a valorização de aspetos simbólicos da vida dessa mesma organização. Um segundo aspecto tem a ver com o fato da organização se alicerçar nos sistemas de significação partilhados como os rituais, a linguagem, os valores, as tradições, ultrapassando as visões mecanicistas e burocráticas da organização, permitindo reinterpretar conceitos tradicionais, a natureza e o significado das relações dentro da organização e as estratégias de administração. Costa (1996) afirma também:

Trata-se, portanto de uma imagem da organização escolar com caráter englobante, ou seja, presente nos mais diversos aspectos da vida organizacional e nos vários setores de atuação administrativa. Porém uma das temáticas possivelmente mais divulgadas pelos defensores dos modelos culturais é a da liderança, já que, analogamente (*Peters e Waterman*, 1987) ou com as culturas fortes (*Deal e Kennedy*, 1988), também as escolas excelentes são aquelas que dispõem de líderes sobressalientes (*Beare et al.*, 1989:99)” (BEARE ET AL apud COSTA, 1996, p.133).

Este líder sobressaliente aparece dentro da organização cultural como gestor/diretor, que exerce o importante papel de mediador entre a administração burocrática e a atividade educacional, tentando conciliar o interesse instituído às necessidades de sua comunidade escolar, interagindo entre diversas culturas presente na escola. Diante de tal complexidade, importante se faz o esclarecimento de Paro (2015) sobre o papel do gestor:

Investido na direção, ele concentra um poder, que lhe cabe como funcionário do Estado, que espera dele o cumprimento de condutas administrativas nem sempre (ou quase nunca) coerentes com objetivos autenticamente educativos. Ao mesmo tempo é o responsável último por uma administração que tem por objeto a escola, cuja atividade-fim, o processo pedagógico, condiciona as atividades meio e exige, para que ambas se desenvolvam com rigor administrativo, determinada visão de educação e determinadas condições materiais de realização que não lhe são satisfatoriamente providas quer pelo Estado quer pela sociedade de modo geral (PARO, 2015, p. 43).



Esta concepção de gestão que interliga cultura burocrática a cultura escolar, traz ao gestor um dissenso difícil de administrar que o influencia diretamente na prática pedagógica transformando-a infelizmente em uma educação reprodutora de cultura, formando pessoas para o trabalho, para o consumo e, principalmente, pessoas acríticas.

### 3. Relato da pesquisa realizada

Com o objetivo de compreender as tendências organizacionais existentes na Educação Básica e os paradigmas de gestão nas unidades educacionais de Ensino Médio, desta cidade, ficou estabelecido acompanhamento *in loco* a uma instituição da rede pública. A unidade escolhida foi a Escola Estadual “Busca da Prática Democrática”.

Foi elaborado um roteiro de entrevista, o qual investiga as questões gerais sobre a gestão, desenvolvimento educacional e a cultura da escola, destinados ao gestor e demais profissionais que se dispuseram a participar, além de mãe e alunos.

O atual grupo gestor ingressou no cargo por meio de eleição direta que ocorreu no dia vinte e quatro de fevereiro de dois mil e quinze, com posse dos gestores eleitos no dia dois de março de dois mil e quinze.

#### 3.1 A gestão democrática na escola

A gestão democrática está preconizada na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB e no Plano Nacional de Educação-PNE. Nota-se que é uma forma legalizada de exercitar a democracia participativa já na formação básica, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade. Contudo, não é o que ocorre na prática cotidiana. Fato comprovado nas entrevistas realizadas, pois ao ser indagado sobre a avaliação do gestor sobre a eleição direta para gestor, o diretor ressaltou que embora uma eleição não garanta a democracia dentro da escola, é um avanço que a categoria alcançou com muitas lutas e apesar do pensamento estar em acordo com os autores, por motivos diversos, na prática vários entraves surgem nos espaços que deveriam garantir essa autonomia.



Com relação ao conceito de gestão democrática, o diretor ressaltou que no atual momento a gestão democrática é de fachada, tendo em vista que o processo é engessado de cima para baixo. Para realizar mudanças, implantar práticas inovadoras ou implementar as práticas que já existem é preciso ter “autorização” da Subsecretaria.

Sobre as deliberações permitidas à equipe da escola, no âmbito pedagógico e administrativo, estas são realizadas pelos pais, professores, alunos e grupo gestor que compõem o Conselho Escolar. Predominam nas decisões pedagógicas os professores, nas reuniões de trabalho coletivo, mensalmente. Sempre acatando direcionamento da subsecretaria e a decisão da maioria.

Segundo Dourado (2006, p.61), uma das possibilidades de aplicação do planejamento participativo na escola é a existência do Conselho Escolar e seu funcionamento efetivo, tendo em vista que este deve ser um órgão colegiado e, como tal, deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade local e escolar, possibilitando assim, uma melhor aplicação dos recursos financeiros da escola, como também uma gestão mais transparente e democrática. Na prática, foi detectado que uma gestão verdadeiramente democrática não vem se concretizar.

O gestor destacou que no âmbito administrativo as decisões interferem diretamente no pedagógico e em alguns casos a burocracia emperra o trabalho que precisa ser adiado. Fato semelhante ocorre em relação a demora na liberação dos recursos e implantação de projetos. Exemplificou com a omissão de alguns pais que abandonam os filhos para escola cuidar, causando transtornos. Diante disso, os meios legais/responsáveis como o Conselho Tutelar, Subsecretarias se omitem nas providências. O apoio da equipe interprofissional que auxiliava bastante nessas questões na busca de alternativas ficou prejudicado devido à falta de acompanhamento sistemático para atender essas demandas. Para concretizar uma gestão democrática e participativa é salutar o envolvimento de todos no processo educativo, na tomada de decisão, como no compartilhamento de responsabilidade e de poder.

Em relação ao Projeto Político Pedagógico, um dos eixos mais importantes da gestão democrática, relatou que é reelaborado anualmente via discussões frequentes nas reuniões de trabalho coletivo de reestruturação, conforme necessidade ou determinação da SUME-





Subsecretaria Metropolitana de Goiânia. Nessas reuniões a participação da comunidade na discussão e na elaboração do projeto pedagógico não acontece, pois são basicamente os professores os sujeitos reelaboradores.

Destacamos que uma gestão realmente democrática, conforme destaca os preceitos legais e diversos autores que a estudam não se concretiza no espaço educativo Escola Estadual “Busca da Prática Democrática”.

Questionado sobre a perspectiva em relação à mudança no formato de gerir as escolas apresentado pela administração estadual, transferindo para Organizações Sociais – OS, como proposta do Governo Estadual/SEDUCE, A\* declara: “a proposta pode ser boa, mas a escola se transformará em uma lavanderia, espaço perfeito para lavar dinheiro público. Com valores das verbas mais elevados e a desburocratização seria possível uma gestão mais eficiente pelo grupo gestor eleito pela comunidade escolar.”

Segundo Arrais (2016), “a implantação das OS em parte das escolas estaduais de Goiás é uma armadilha disfarçada de expertise administrativa”, expressão que coaduna com a fala das pessoas entrevistadas na escola.

Com os vários depoimentos colhidos na escola, (professora de apoio, bibliotecária, e alguns alunos que estavam na quadra de esportes) com a política implantada anteriormente pelo ex-secretário de Educação e a continuidade da mesma pela atual Secretária, os projetos foram praticamente extintos, dentre os motivos, B\* destacou: “os professores não tem a extensão de carga horária para trabalhar as ações propostas, a inexistência dos recursos financeiros e, sobretudo que o foco da administração estadual é apenas o resultado estatístico promovido pelo IDEB”. Diante disso todas as diretrizes e as ações determinadas são “treinamento” para realização de provas.

Mesmo sendo uma garantia legal de recursos financeiros destinados a educação básica, o aporte financeiro preconizado, não tem chegado às escolas. Esse aporte é uma das possibilidades de melhoria da Educação Básica e foi estabelecido por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica-FUNDEB, contudo tem se mostrado insuficiente para atender as demandas escolares.

Prova disso é que os projetos foram praticamente extintos por falta de verbas. Do



trabalho iniciado com o Projeto Mais Educação apenas a oficina de música e capoeira subsistem devido a parceria de um professor da Universidade Federal de Goiás que ministra aula na escola. Ele permanece após as aulas que tem no Ensino Fundamental, no período vespertino, para as aulas de música, pessoas da comunidade podem participar também e a aula de capoeira é ministrada por um ex-aluno, que agora é voluntário dando continuidade ao projeto.

\* A é um dos sujeitos respondentes das questões aplicadas e entrevistas. Eles serão denominados por letras maiúsculas.

Assim, pode-se afirmar que a cultura/postura democrática e o sentido público da prática social na escola são os alicerces da gestão democrática e esses alicerces devem estar demonstrados no Projeto Político Pedagógico e na práxis. Segundo Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis a uma gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência. Na escola pesquisada essa participação, ainda que de forma bastante tímida, vem sendo construída.

#### 4. Considerações finais

Tudo que é adquirido historicamente, ou que cresce e se transforma dentro de uma sociedade, que se organiza e se manifesta de forma diferenciada por meios de hábitos, valores, pensamentos, são espaços sociais e podem ser denominados cultura, ou culturas.

Cada vez mais as escolas precisam se preocupar em favorecer uma reflexão sobre a sua própria identidade cultural: como é capaz de descrevê-la, como tem sido construída, que referências têm sido privilegiadas e por meio de que caminhos. Estudos/trabalhos mostram a noção de cultura organizacional que percorre a investigação da realidade escolar, surgindo geralmente associada às questões de eficácia, da qualidade e da excelência escolar.

Desta forma, a práxis educacional também fica condicionada a vontade e ao poder que o gestor, como preposto do Estado atribui a sua administração, sendo relevante para a educação que o gestor associe os objetivos educacionais aos culturais, buscando democraticamente conhecer e refletir sobre a pluralidade e a diversidade cultural apresentada pela comunidade escolar.



Uma gestão democrática é fruto da postura democrática internalizada pelos diversos segmentos partícipes envolvidos no processo educacional e que, para sua efetivação, vários elementos precisam estar presentes: participação ativa, autonomia, pluralidade cultural e transparência nas ações. Utilizar-se dos diversos instrumentos e estratégias de gestão para o exercício democrático. Assim, com seus anseios e dificuldades, e mesmo com a pequena autonomia que lhe compete, a escola deverá resgatar valores culturais com a preocupação de aceitar as diversidades, priorizando pela necessidade de estimular o comprometimento, a solidariedade e responsabilidade de toda a comunidade escolar, dialogando com a diversidade cultural para viabilizar uma sociedade mais justa.

Sendo assim, constatou-se pela pesquisa que a Escola Estadual “Busca da Prática Democrática” enfrenta grandes desafios ao tentar conciliar as determinações da gestão burocratizada com os preceitos da gestão democrática, além de buscar harmonizar e humanizar seu processo educacional dentro da pluralidade cultural de sua comunidade escolar.

Isto posto, a Escola Estadual “Busca da Prática Democrática” precisa fazer uma breve análise de sua história social, entender sua cultura, sua missão, sua filosofia, pesando seus objetivos e a aplicabilidade do ensino diante das especificidades e necessidades na construção de uma gestão democrática que promova a reflexão do papel da escola, não na lógica da cultura de mercado, mas na promoção da cidadania e da democratização do conhecimento.

## 5. Referências

ARRAIS, Tadeu Alencar. **O grand tour da educação goiana: capitalização pública do sistema privado via organizações sociais.** Territorial. Disponível em <<http://www.cadernoterritorial.com/news>>. Acesso em: 15 maio 2016. (Caderno eletrônico de textos).

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília. 2000.

BRZEZINSKI, Iria; MENEZES JUNIOR, Antônio. **Proposta de trabalho da disciplina Gestão Educacional.** Goiânia, PUC Goiás, 2016.



COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Edições Asa: Lisboa, 1998.

DOURADO, Luiz F. (org.). **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos escolares. Brasília: MEC, 2006.

MOREIRA, Antônio Flavio Barbosa; CANDAU Vera Maria. **Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n23/n23a111>>. Acesso em: 16jun 2016.

OLIVEIRA, Dalilla Andrade. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

TEIXEIRA, Lúcia Helena. **Cultura organizacional da escola: uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar**. Revista Brasileira de Administração da Educação, ANPAE, Brasília: v.16, n.1, p. 7-22, jan./jun. 2000.