

## **Gestão escolar: entendendo a realidade do ensino público de Cândido Sales-BA**

Alexandre Nunes FERRAZ<sup>1</sup>  
Elieide Souto LACERDA<sup>2</sup>  
Kelly Najara Granja Porto de ASSIS<sup>3</sup>  
Gardênia Tereza Jardim PEREIRA<sup>4</sup>

### **Resumo**

Este artigo é resultado de pesquisa exploratória e descritiva através de levantamento bibliográfico e de campo a fim de analisar o modelo de gestão empregado pelos diretores escolares, nas escolas públicas municipais de ensino fundamental de Cândido Sales- Ba. Aborda assuntos que dizem respeito à realidade de gestão destas instituições de ensino público, como motivação, liderança, conflitos e a manutenção da comunicação entre os líderes e seus liderados, como também com os alunos, tendo em vista que a análise destes assuntos é relevante para entender as práticas de gestão destas instituições.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Motivação. Liderança. Conflitos.

### **Abstract**

This article is the result of exploratory research and descriptive through bibliographic and field in order to analyze the management model employed by school principals in public schools city elementary schools of Cândido Sales-Ba. Deals with matters that relate to the reality of management of these institutions of public education, such as motivation, leadership, conflicts and the maintenance of communication between the leaders and their followers, as well as with the students, with a view that the analysis of these issues is relevant to understand the management practices of these institutions.

**Key-words:** School management. Motivation. Leadership. Conflicts.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração, VI semestre – Faculdade de Tecnologia e Ciências.  
E-mail: alexandre\_2006p@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração, VI semestre – Faculdade de Tecnologia e Ciências.  
E-mail: elieidesouto\_lacerta@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduanda em Administração, VI semestre – Faculdade de Tecnologia e Ciências.  
E-mail: narajagranja@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Cultura, professora da Faculdade de Tecnologia e Ciências.  
E-mail: gardeniajardimftc@gmail.com

## Introdução

Antes de propor uma discussão sobre gestão escolar, suas atribuições, aplicações e características administrativas, faz-se necessário conceituar gestão. Gestão pode ser compreendida como a atividade de administração e gerenciamento (ANDRADE, 2010), neste contexto, a gestão pode ser aplicada em empresas, em hospitais, em ONGs, em universidades, em escolas, entre outros.

O propósito deste estudo será analisar a gestão no âmbito escolar, assim como os aspectos que estão presentes em suas atividades, além das particularidades exigidas de um gestor escolar.

Na visão de Lück (2000), a execução de variadas competências específicas é condição necessária para a atuação da gestão escolar. Desta forma, compete ao gestor ou diretor escolar ser indivíduo que tem, juntamente com o seu grupo de trabalho, a responsabilidade de oferecer ensino de qualidade aos discentes, mas também de ser sensível às necessidades dos colaboradores, docentes, funcionários e principalmente dos pais dos discentes, buscando sempre um esforço de trabalho em conjunto.

Assim sendo, é fundamental que o gestor escolar tenha habilidades de liderança, nos quais são necessárias para o seu cargo, além de aptidões em inteligência emocional, para melhor liderar aqueles que estão em sua responsabilidade.

É importante mencionar que as estratégias de elaboração de projetos, gincanas, atividades extraclasse ajudarão os discentes a interagirem tanto entre si como com os docentes e responsáveis, isto proporcionará um ambiente de amizade, aprendizagem, cooperação e respeito mútuo. Por meio de uma educação voltada à construção da cidadania.

O papel do gestor escolar não se restringe apenas aos seus trabalhos burocráticos e pedagógicos, ele é um motivador, um guia que direciona toda a escolar para a elaboração de um ambiente de transformação social.

Por conseguinte, é notória a importância dos estudos acerca da gestão escolar, haja vista a sua grande influência na formação de seus estudantes como indivíduos de atuação social e cidadã.

O estudo proposto foi realizado no município de Cândido Sales - Ba, no qual existem aproximadamente 12 unidades de ensino público municipal. No entanto, foram escolhidas como objeto de estudo, 4 unidades escolares que atuam até o 9º ano de ensino fundamental. A escolha por analisar gestão escolar em escolas de Cândido Sales – BA deu-se em função da pouca literatura sobre gestão escolar na Bahia e da total inexistência de estudos no interior baiano citado. Nesse sentido, o estudo em questão buscou identificar quais as condutas dos diretores escolares desse município por meio de suas práticas. Em relação aos objetivos específicos, foram pretendidos verificar os problemas encontrados pelos diretores nas escolas; conhecer quais as práticas de motivação utilizadas pelos diretores; identificar competências requeridas para o cargo de diretor escolar e mensurar quais os treinamentos e cursos voltados à gestão de pessoas, como também os recursos que são oferecidos aos diretores.

## **1 Referencial teórico**

### 1.1 Gestão escolar

Para Cury (2002, p. 165), gestão "[...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo".

No que se refere às competências do diretor escolar, é importante salientar que a gestão escolar não demanda apenas capacitação em assuntos pedagógicos, mas também habilidades de liderança, motivação, comunicação e inteligência emocional. É, portanto, um campo que necessita do profissional numerosos conhecimentos nas mais variadas áreas.

Nesta visão, o diretor escolar se apresenta como referência à organização e mobilização das equipes no alcance do sucesso e da formação dos alunos, como relata Lück (2000):

[...] um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. (LÜCK, 2000, p.16)

A mesma autora relata também que a responsabilidade da gestão da escola reflete o compromisso pela rede de comunicação e relações interpessoais que acontecem no ambiente escolar, da mesma maneira que se responsabiliza pela qualidade do processo educacional (LÜCK, 2009).

No que tange a suas obrigações, atuando como líder, o diretor escolar responde pela condução da escola e de seus trabalhos habituais. Ou seja, é ele o responsável por organizar, dirigir e coordenar as atividades, sempre tendo em vista os objetivos educacionais (ALMEIDA; ALONSO, 2007).

Outro aspecto importante quando se trata de gestão escolar é a necessidade de pensar na cultura organizacional da escola. Lück (2009) mostra que a forma de ensino e como a escola trata seus alunos são exemplos de cultura organizacional. A cultura organizacional de uma escola pode sofrer influência do meio em que ela está inserida. Num mesmo país uma escola instalada no norte difere de outra instalada no sul, pois apresentam culturas próprias. A autora ainda afirma que:

O grande desafio do diretor escolar constitui-se, portanto, em atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola e como se reforçam reciprocamente e, em que medida esses aspectos desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios e diretrizes educacionais. E ainda, em compreender como sua própria postura interfere nesse processo, para então, atuar de modo a promover a superação do distanciamento porventura existente entre os valores vigentes e os objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p.121)

A temática de gestão escolar é muito abrangente, discorrer unicamente sobre cultura organizacional como atributo da direção escolar não é suficiente para compreender detalhadamente em relação a este assunto, portanto, a fim de um maior estudo da referida temática, serão discutidos no tópico seguinte, aspectos relacionados a liderança e motivação no campo da administração escolar.

## 1.2 Gestão escolar, liderança e motivação

A gestão escolar é um campo de muitas discussões, é uma área que envolve além de conhecimentos pedagógicos e até administrativos como: liderança, motivação e cultura organizacional.

Neste entendimento, a liderança é extremamente importante, pois os princípios trazidos por ela permitem que o diretor exerça influência sobre seus liderados, no alcance das metas estabelecidas pela escola e pela secretaria de educação. Gomes (2012, p.18) destaca que “a liderança é considerado um dos aspectos que faz a diferença no contexto do processo organizacional, também é considerado como ferramenta de motivação que como sabemos é fundamental no alcance dos resultados”.

No exercício da liderança um atributo indispensável será a comunicação, sem ela, podem ocorrer graves problemas no trânsito das informações dentro da instituição, isso pode ser ainda mais agravante caso envolva uma instituição de ensino, onde este processo deve ser otimizado, para que não ocorram dificuldades na aprendizagem dos estudantes.

A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis. (GOMES, 2012, p.20).

Desta forma, uma comunicação saudável por parte do líder com o professor e aluno, refletirá em um diálogo eficiente em mão dupla (do líder para os liderados e dos liderados para o líder). Compreende-se então que o trabalho eficiente por parte do líder requer a aplicação de práticas motivacionais na escola, com a finalidade de fazer com que toda a comunidade acadêmica se sinta mais empenhada a prestar uma melhor qualidade de ensino aos discentes dentro da instituição.

É notória a importância de o gestor escolar preocupar-se com a motivação dos professores e dos alunos, o que leva a uma transformação no ambiente e mudanças no clima organizacional. Para isto, uma ferramenta de relevância é a democracia, a qual possibilita a participação de todos na tomada de decisões, proporcionando ao diretor ouvir e discutir sobre opiniões diversas, fazendo com que a decisão final seja fruto de um trabalho conjunto.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na e sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daquele problema. [...] o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p.126)

A gestão democrática é uma grande estratégia de motivação, também de diminuição de conflitos, pois pode construir um ambiente de cooperação em que todos podem apresentar suas propostas, defendendo os interesses da maioria.

## 2 Metodologia

O estudo se caracterizou como exploratório/descritivo de natureza qualitativa, pois objetivou conhecer as práticas dos diretores escolares, da cidade de Cândido Sales-BA. Segundo Gil (2002), no que se refere aos estudos exploratórios, o autor diz que tais pesquisas visam uma maior proximidade com o problema proposto, com o intuito torná-lo mais claro ou ajudar na formação de hipóteses.

A pesquisa de campo utilizou-se de amostragem que correspondesse à população dos diretores escolares, da área urbana de Cândido Sales-BA. Isto posto, população de uma pesquisa pode ser entendida como a totalidade de um agregado de elementos, que tem ao menos uma variável em comum (DAMASCENO, 2012). Sendo assim, foram identificados como sujeitos da pesquisa, os diretores escolares das escolas públicas municipais, que possuem etapa de ensino até o 9º ano do fundamental, o que correspondeu a um total de 04 escolas, porém com um total de 03 gestores, haja vista que um dos diretores entrevistados atua em duas das escolas pesquisadas.

Considerando a temática, os sujeitos das pesquisas e natureza qualitativa da mesma, optou-se por instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturada, pois proporciona uma maior interação conceitual, em que se dá no contato face a face no instante da coleta, entre o pesquisador e o entrevistado (MANZINI, 2004).

Referente à análise desses dados qualitativos, a mesma se deu por meio de redução, categorização e interpretação. O que, para Gil (2002), é um procedimento que envolve uma série de operações, que vão desde a redução e categorização dos dados obtidos até a sua interpretação, e finalmente a redação do relatório. Nos resultados e discussões pretende-se discorrer sobre o que foi encontrando em campo, ao passo que apontar as falas mais significativas das entrevistas coletadas.

### 3 Resultados e discussão

A pesquisa procurou conhecer as práticas de gestão utilizadas pelos diretores das escolas públicas de Cândido Sales-BA. Para isto, foram realizadas entrevistas nos dias (06, 07 e 11/05/2014). As quais mostraram os resultados obtidos, em relação à gestão e liderança, treinamentos, motivação, habilidades de resolver conflitos, como também o canal aberto para comunicação, experiência profissionais nesta área em outra instituição, e as competências de um diretor escolar.

No primeiro momento a entrevista indagou sobre o que é necessário para os alunos e professores se sentirem mais motivados na execução de suas atividades e se a escola utilizava práticas motivacionais. Um dos diretores afirmou que o planejamento da instituição realizado pelos professores reflete no andamento geral da escola, ressalta ainda que a motivação está relacionada com a recepção do aluno e dos pais, a qualidade da merenda, limpeza, planejamento da biblioteca, acrescentando ainda outros fatores que proporciona a motivação, como as aulas do projeto mais educação como: caratê, futsal, letramento, aula de violão, aula de informática.

O segundo gestor acredita que para o professor se sentir mais motivado, necessita sentir-se mais “livre”, destaca também questões como salário e valorização do trabalho como motivadores para os professores, e em relação aos alunos, o mesmo declara que uma integração entre professor e aluno, o entendimento entre ambos será de respeito mútuo. Salienta também que as aulas devam ser mais dinâmicas para que haja motivação. Por fim, o último diretor aborda a questão de parceria entre família e escola como fator motivador para os alunos, pais, professores e para o próprio gestor.

Em minha opinião como gestora educacional, para que os alunos possam ter mais motivação, é preciso existir uma parceria entre família e escola. Com essa parceria os pais, alunos, professores e até mesmo os diretores sintam se mais a vontade, motivados para continuar essa caminhada. (SOARES, 2014)

Quando questionados sobre as dificuldades mais corriqueiras encontradas na gestão do cotidiano escolar, o primeiro afirma que uma das maiores dificuldades é a falta de compreensão de alguns alunos, e até mesmo de alguns familiares. O segundo

declara que uma das maiores dificuldades são os alunos com problemas de aprendizagem e pontua também em relação à família, a qual segundo ele não se integram ao trabalho da escola. O terceiro também ressalta a questão familiar como uma das maiores dificuldades, o mesmo diz que há falta de apoio por parte da família, o que traz consequência de indisciplina na escola por parte dos alunos.

Basicamente é a falta de apoio dos pais, da família na escola. Também as indisciplinas, são muitos alunos que por não ter esse acompanhamento, apoio em casa acaba transmitindo, refletindo na escola através da indisciplina dos alunos. (SOARES, 2014)

Ao serem interpelados a respeito dos cursos e treinamentos para assumir o cargo de diretor escolar, identificou-se que um dos diretores tem participação ativa em conselhos referentes à gestão municipal, que são o CAE (Conselho de Alimentação Escolar) o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) e o CME (Conselho Municipal de Educação).

Dentro desses conselhos eu aprendi muito como gerir algumas coisas da educação, que é o FUNDEB [...] dentro do CAE, que é o conselho de alimentação escolar, a gente também passa a entender como funciona toda a alimentação escolar, e no conselho municipal de educação então ele é o que envolve os outros dois e envolve tudo o que se relaciona a educação no CME que é o conselho municipal de educação. (SILVA, 2014)

Entretanto, outro já havia trabalhado como dirigente educacional em outra escola, porém, este tinha apenas o segundo grau, mas ao assumir o cargo, o mesmo recebeu um curso voltado para gestão nesta área, em seguida fez um curso superior e logo depois a pós-graduação em gestão educacional, fez também o pró-gestão.

Quando eu assumi a direção da primeira escola eu só tinha o segundo grau, o magistério, logo que eu assumi a escola, eu fui para Itapetinga tomei um curso voltado para a área de gestão e logo depois, eu fiz o curso na área de gestão em Itapetinga, eu também fui fazer a faculdade e pós-graduação em gestão educacional. (ARRUDA, 2014)

O ultimo diretor é formado em letras e tem pós-graduação em coordenação e orientação escolar. “Eu sou graduada em letras e tenho especialização em gestão de coordenação e orientação escolar.” Afirma a diretora (SOARES, 2014).

A questão seguinte foi no que diz respeito aos conflitos entre professor e aluno e como eles enquanto diretores gerenciam esses conflitos, um dos diretores diz que são comuns conflitos em sua escola, não só de aluno e professor, mas também entre os próprios alunos, entretanto o professor deve ter autoridade dentro de uma classe, na busca de solução afirma que o primeiro item para resolver estes conflitos é a conversa com o professor, caso não consiga resolver, tentaria uma conversa com os seus professores e coordenadores e em ultima instancia a aplicação de punições.

Já o outro gestor também declara que são comuns conflitos na sua escola, porém tem conseguido resolver da melhor forma possível por meio de conversas individualmente com os alunos e com os professores. Por fim, o terceiro declara que também ocorrem conflitos em sua instituição, relacionados com a indisciplina de alguns alunos, mas também afirma que consegue “contornar” a situação conversando tanto com o professor quanto com o aluno.

Devido aos conflitos, e a falta de interesse de alguns, sempre a este tipo de conflitos. Na medida do possível a gente acaba contornando essa situação conversando tanto com os professores quanto o aluno. (SOARES, 2014)

Para o questionamento sobre canal aberto para que alunos e professores possam dar sugestões e reclamações, quais as mais comuns e qual a maior barreira para solucioná-los, foi revelado que a comunicação é mantida por meio do diálogo, segundo afirma o primeiro gestor, o mesmo ressalta que tanto as reclamações quanto as ideias dos alunos passam por alguns professores e em seguida para a coordenação ou a direção. Tendo como maior barreira para atender as melhorias a falta de recursos financeiros.

No entanto, atividades complementares são saídas encontradas pelo gestor da segunda escola, onde são discutidos os problemas, aliados aos conselhos de classe o qual tem como pauta a aprendizagem. Foi ressaltado por ele também que as conversas do dia-a-dia também seriam um canal de comunicação, e que as reclamações mais frequentes são: conflitos entre colegas, a displicência de alunos e a não realizam das atividades.

Para o gestor da terceira escola pesquisada o canal de comunicação em sua escola, esta voltado para a liberdade que o professor, o funcionário, o aluno, os pais e a

comunidade tem para darem sugestões, acrescenta que em sua escola há uma caixinha de sugestões exposta e que diariamente há uma pessoa que recolhe-as, as reclamações envolvem principalmente individualismo entre alunos e as sugestões estão voltadas para educação integral, a qual já esta sendo colocada em prática com o projeto mais educação.

A reclamação mais comum que temos é a separação dos meninos com meninas no intervalo, entretanto surgiram mais sugestões como educação integral, querem maior participação na escola, e isso a gente está pondo em pratica com o programa mais educação que tem aqui na escola (SOARES, 2014).

As experiências profissionais dos entrevistados são diferentes, dois dos diretores pesquisados afirmaram que não possuía experiência como gestor em outra escola. Porém o segundo gestor, afirmou ter experiência como diretor, em outra escola, relata que existe uma diferença cultural entre bairros, mesmo estando na mesma cidade. “Por mais que seja a mesma cidade, quando você muda de bairro há uma diferença cultural e assim significativa”, relata o gestor Arruda (2014).

Solicitados para elencar as principais competências requeridas para o cargo de diretor escolar, o primeiro gestor acredita que estas habilidades sejam: Flexível, comunicativa, paciente, líder, o colega e companheiro, muita sabedoria no ouvir e no falar. O segundo entrevistado relata que estas competências sejam a humildade, sabedoria e paciência.

Eu acredito que a primeira coisa será a humildade, eu acho que uma pessoa quando se ele num tem a humildade nenhuma ele jamais poderá, assumir qualquer grupo, ser liderança. (ARRUDA, 2014)

O terceiro administrador escolar ressaltou que as habilidades requeridas para o cargo em questão no município é ser concursado, e ter especialização na área. Ou seja, diretor escolar necessita ter uma visão administrativa da escola, que vai além da visão pedagógica. Esta concepção administrativa irá proporcionar ao gestor educacional ter conhecimentos de como motivar alunos e professores, e de resoluções de conflitos, além de usar de seus conhecimentos como administrador escolar para manter uma comunicação eficiente com discentes e docentes, buscando resolver os problemas que envolvem o cotidiano escolar.

Por fim, em relação às limitações inerentes ao governo que possam interferir positiva ou negativamente no processo de ensino, o primeiro diretor acredita que possam existir algumas limitações, enquanto o segundo diretor ressalta os pontos positivos por parte do governo:

Eu acho assim, que tem coisas positivas que [...] ajudam muito, por exemplo as políticas públicas, o governo ele facilita a vida do gestor escolar, o caminhar da escola através das políticas públicas, porque nós recebemos [...] o dinheiro direto da escola dos projetos através de projeto mais educação e do PDDE, são política que tem ajudado muito. (ARRUDA, 2014)

Não obstante, o segundo diretor também cita um ponto negativo em relação aos incentivos governamentais: “o que eu acho negativo e que tem atrapalhado a educação, seria o apadrinhamento político, e a politicagem” (ARRUDA, 2014). Entretanto o terceiro diretor aponta os seguintes pontos positivos em relação ao governo, porém não acredita que haja pontos negativos:

Por parte do governo o ponto positivo é o caixa escolar, que é um dinheiro direto pra escola, onde da autonomia para que o colegiado possa ta fazendo as melhorias pra escola, embora é preciso investir mais ainda. Assim não fica a mercê somente do município. O próprio gestor faz com que esses recursos sejam aplicados na escola. (SOARES, 2014)

Percebe-se que os diretores escolares de Cândido Sales-BA, possuem um modelo de gestão direcionado à gestão democrática, voltado a preocupações relacionadas à motivação e ao uso do diálogo na resolução de conflitos, além de manterem com a comunidade escolar, canais de comunicação. Em relação às dificuldades encontradas na escola, todos os três diretores ressaltaram a questão familiar, a falta de compreensão de alguns pais de alunos, como também a falta de integração dos mesmos com as atividades escolares. No item parceria com o governo são opostos, tendo em vista que alguns conseguem ter seus projetos apoiados pelo poder público e outros ainda reconhecem que poderiam ser mais respaldados em seus projetos.

## Considerações finais

O diagnóstico proporcionado por meio do resultado da pesquisa pode apresentar uma compreensão a respeito das práticas administrativas empregadas pelos diretores educacionais estudados. Esta concepção de atividades de gestão escolar dizem respeito a capacidade de líder motivador destes gestores, assim como, as suas habilidades de resolver conflitos e de empenhar-se em manter uma boa comunicação com os seus colaboradores e alunos.

Ao identificar que a gestão escolar ultrapassa os complexos das relações humanas e deixa de ser algo apenas ligado aos aspectos administrativos e burocráticos. Percebeu-se que a função do gestor escolar se reveste de uma das mais importantes atividades no campo da educação e na construção do crescimento e desenvolvimento do corpo docente e discente, por isso a necessidade da competência de liderança na sua ação pedagógica e administrativa.

Neste sentido, o diretor escolar pode encontrar inúmeros conflitos e barreiras que poderão prejudicar o ensino e a qualidade do serviço prestado a comunidade da escola, entretanto, é essencial ao gestor ter o conhecimento administrativo, somada a uma postura de líder e motivador o que acarretará numa melhor resolução das dificuldades encontradas na escola.

Perante o que foi apresentado, o presente estudo foi relevante ao passo que expôs a compreensão das reais práticas de gestão empreendidas pelos diretores das escolas públicas de Cândido Sales-Ba, tendo em consideração que as práticas motivacionais, métodos de resolução de conflitos e as formas com que trabalham a comunicação na escola refletem diretamente no aprendizado dos discentes, sendo, portanto, um tema de muita reflexão e amplitude.

## Referências

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; ALONSO, Myrtes. **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo. Editora Avercamp 2007.

ANDRADE, Wendia Oliveira de. **A justiça federal da Paraíba (JFPB) e o uso do Sri Tebas**. Disponível em:

<[http://WWW.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos\\_academicos/TCC\\_WENDIA.pdf](http://WWW.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_WENDIA.pdf)> Acesso em: 26/10/2013.

CURY, C.R.J. "**Gestão democrática**" da educação: exigências e desafios. Revista brasileira de política e administração da educação, São Bernardo do campo, julho/dezembro, 2002.

DAMASCENO, Berenice Camargo. **Noções de estatística probabilística**. Disponível em: <[ftp://ldc.feis.unesp.br/Berenice/1\\_semestre\\_2012/Apostila/Noco](ftp://ldc.feis.unesp.br/Berenice/1_semestre_2012/Apostila/Noco)

%20de%20Estatistica%20e%20Probabilidade%20-%202012%20Parte%201.pdf>

Acesso em: 20/10/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo. Editora Altas S.A. 2002.

GOMES, Napoldina Sanches. **Liderança como factor de sucesso na gestão escolar: O caso da Escola Secundária "Amor de Deus"**. Disponível em: <<http://bdigital.uniapietcv:8080/jspui/bitstream/10964/343/1/Napoldina%20Gomes%20CED.pdf>> Acesso em: 19/04/2014.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Disponível em: <[http://www.fundacaoemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes](http://www.fundacaoemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes)

\_livro.pdf> Acesso em: 16/03/2013.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Disponível em: <[http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso\\_4392/](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/)

fron00lb i6.pdf> Acesso em: 04/03/2013.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros**. Disponível em: <[http://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](http://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf)> Acesso em 28/11/2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática/Educação em Revista**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>> Acesso em: 02/11/2014