



QUAL O LUGAR DAS TICS NA GESTÃO ESCOLAR?

Eixo 01 – Educação, Comunicação e Políticas Públicas

Elinásia de Souza Nascimento¹

Jannice Moraes de Oliveira Cavalcante²

Vanessa Castelo Branco de Melo³

RESUMO

As intensas mudanças provocadas pela evolução tecnológica no contexto da gestão pública na sociedade do conhecimento requerem dos gestores habilidades para utilizar as ferramentas tecnológicas existentes a seu favor, integrando conhecimentos que viabilizem práticas assertivas em âmbito escolar e comunitário. A condução da gestão escolar possui como fundamento o pressuposto constitucional de democratização e autonomia, condições que favorecem o processo de gestão participativa, que pode ser entendida como a habilidade de tomar decisões coletivas e compartilhadas. Desta feita, o presente estudo tem como objetivo analisar a Gestão Escolar e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) segundo a concepção de superação da simples divisão de tarefas, voltada para uma compreensão sistêmica da gestão escolar e do papel do gestor, buscando compreender como as novas tecnologias podem ser ferramentas aliadas ao processo de governança escolar na atualidade. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, realizado mediante pesquisa bibliográfica, tendo como base os estudos de autores como Morin (2001, 2002), Lück (2012), Almeida (2000, 2005), Almeida e Rubim (2004), e Santos (1999). Após a realização dessa pesquisa, caminhamos na direção de que as TICs nos impõem desafios significantes, tendo em vista que são instrumentos novos que dinamizam o ensino e que, quando inseridas no processo de gestão escolar, favorecem a construção do conhecimento mediante uma concepção integralizada e sistêmica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; tecnologias da informação e comunicação; políticas públicas.

ABSTRACT

The intense changes brought by technological developments in the context of public management in a knowledge society require that the managers use the current technological tools in their favor, integrating knowledge that enables assertive practices at school and community levels. Leading the school management needs to be based on the constitutional

¹ Universidade Federal do Acre; aluna do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens – MEHL, Campus Floresta; e-mail: elinaciasouza@gmail.com

² Universidade Federal do Acre; aluna do Doutorado no Programa de Pós-Graduação Linguagem e Identidade - PPGLI; e-mail: jannicedeoliveira@gmail.com

³ Instituto Federal do Acre; aluna do Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens – MEHL, Campus Floresta; e-mail: vanessa.melo@ifac.edu.br



assumption of democratization and autonomy, conditions that favor the participatory management process, which can be understood as the ability to make collective and shared decisions. This way, this study aims to analyze the School Management and Information and Communication Technologies (ICTs) according to the concept of overcoming the simple tasks division, aimed at a systemic understanding of school management and the role of the manager, trying to understand how the new technologies can be tools combined with the school governance process today. It is a qualitative and descriptive study carried out through bibliographic research based on authors such as Morin (2001, 2002), Lück (2012), Almeida (2000, 2005), Almeida and Rubim (2004), and Santos (1999). After conducting this research, we understand that ICTs impose significant challenges on us, considering that they are new instruments that streamline teaching and that, when inserted in the school management process, can favor the knowledge construction through an integrated and systemic conception.

KEYWORDS: School management; information and communication technologies; public policies.

1 Introdução

A célere expansão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ocasionaram transformações marcantes em nossas vidas pessoais e profissionais, reformulando identidades, criando novos hábitos e mecanismos de interação. Destarte, conforme o mundo evolui, ocorrem constantes alterações econômicas, políticas e culturais, levando o ser humano a ressignificar seu papel na pós-modernidade.

Este artigo tem como objeto de estudo refletir acerca da Gestão Escolar e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) a partir do paradigma da complexidade (MORIN, 2002), buscando compreender quais as contribuições do uso das tecnologias para melhor atender a gestão escolar. Considera, pois, a importância das TICs na Gestão Escolar para a superação de uma administração fragilizada e fragmentada que atua em pequenos grupos, isoladamente.

Morin (2002) destaca a imperatividade de se revisitar os paradigmas científicos da modernidade considerando as intensas transformações epistemológicas ocasionadas pelas ciências, que têm como objeto de estudo o homem. Além disso, torna-se necessário construir saberes hábeis em reconectar o conhecimento com vistas a transcender o pensamento disjuntivo e reducionista.

Para Almeida (2000) os aspectos socioculturais são influenciados pelas tecnologias digitais e virtuais, não como um diferencial, mas como uma necessidade que revela um universo moderno na vida dos sujeitos. Justifica-se a relevância da reflexão empreendida neste estudo devido ao fato de vivermos atualmente em uma sociedade surgida de um novo cenário,



despontando mediante as transformações significativas que estão afetando os eixos econômicos, políticos, educacionais, sociais e, conseqüentemente, a perspectiva que se tem acerca da intencionalidade do ensino e os processos de gestão escolar.

É notório que se vivencia uma era tecnológica, digital e midiática, de acesso à informação e comunicação amplificada. Deste modo, as TICs constituem-se como instrumentos efetivos que favorecem os processos de ensino e aprendizagem na atual conjuntura de um cenário educacional que vislumbra práticas dinâmicas e colaborativas. O gestor, nessa concepção, atua na divulgação, estímulo e colaboração para a formação contínua e para os movimentos de gestão democrática nos espaços educativos.

A gestão democrática e participativa possui grande importância nas bandeiras de lutas sociais e, também, na legislação educacional brasileira. Compreende-se, pois, a gestão democrática como um processo de deliberação, condução e concretização balizada por diretrizes da participação coletiva, mediante a efetiva autonomia institucional, como o modelo que, em contraposição ao sistema capitalista, observa e legitima os interesses da coletividade em favor de seu desenvolvimento social (RIBEIRO, 2013).

Nesse sentido, o estudo foi realizado mediante pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo, focalizando a importância das TICs nos processos de gestão escolar contemporâneos, pois, em consonância com Köcher, a pesquisa de cunho bibliográfico tem a finalidade de auxiliar “no conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação das hipóteses” (2011, p. 122).

Como suporte durante a execução da investigação foram consultados bancos de dados acadêmicos *on-line* como *Scholar* e *Scielo*, bem como revistas voltadas para a temática abordada. Como descritores foram utilizados os termos “tecnologias da informação”, “TICs” e “gestão escolar”, sem nenhum outro filtro, nem recorte temporal.

Entretanto, foi dada a preferência para os artigos mais recentes, em conformidade com a pesquisa descritiva que “constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem” (KÖCHER, 2011, p. 122).



Após a seleção dos periódicos foi feita a leitura dos títulos a fim de que os mais sugestivos fossem escolhidos. Em seguida os resumos foram lidos e, por fim, os textos completos.

A presente investigação teve como objetivo analisar a Gestão Escolar e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) segundo a concepção de superação da simples divisão de tarefas voltadas para uma compreensão sistêmica da gestão escolar e do papel do gestor, buscando compreender como as novas tecnologias podem ser ferramentas aliadas ao processo de governança escolar na atualidade.

2 GESTÃO ESCOLAR: DA FRAGMENTAÇÃO PARA A COMPLEXIDADE

O gestor escolar, diante da organização e gestão pública, toma para si a ousada missão de articular interesses distintos, no âmbito educativo, concernentes às dimensões superiores de educação, assim como para com as instâncias locais de sua unidade educativa. A comunidade escolar, interna e externa, imputa ao gestor a responsabilidade pela escola e pelos rumos que ela deve seguir.

Logo, a percepção acerca da administração da escola, por vezes, tem sido reduzida pela visão técnica e burocrática, fragmentada, baseada no controle e supervisão do trabalho de outrem. Contudo, a atividade primordial do gestor escolar, inserido em um contexto educativo, é de caráter igualmente educativo; ou seja, ele deve buscar os meios necessários para que o ato de educar seja verdadeiramente efetivado.

Paro aponta que o gestor

[...] passa a assumir, nesse processo, posição bastante contraditória, já que tem de exercer duas ordens de funções, em princípio, inconciliáveis: como educador ele precisa cuidar da busca dos objetos educacionais da escola; como gerente e responsável último pela instituição escolar, tem de fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos superiores do sistema de ensino que, em grande parte, acabam por concorrer para a frustração de tais objetivos. [Desta forma,] o diretor se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria de ensino; de outro, o Estado, não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas,



evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaças aos interesses dominantes (2000, p. 133).

Buscando superar a perspectiva reducionista e fragmentada da governança escolar é possível amparar-se no fundamento conceitual de gestão democrática, através de instrumentos comunitários e interativos para o planejamento e administração educativa, visto que as peculiaridades dessa gestão é superar a contradição entre planejamento e execução. Nesse sentido, planejamento e execução devem ser concebidos como flexíveis e parte integrante de um mesmo processo, entendendo a regência da escola dentro da organização de um sistema complexo.

O sistema existe quando há organização e conexão entre si. A relação entre o todo, a integralidade sistêmica e os seus constituintes são intercedidas por interações. É o acúmulo desses nexos entre as partes, efetivamente, que causa uma organização que afeiçoa e conforma sua estrutura interna. A estruturação sistêmica proporciona coerência, regula, perpetua, resguarda, norteia o agrupamento e as multiplicidades expressam o conjunto de relações, ações e retroações que se revelam e se desenvolvem dentro de um sistema (MORIN, 2001). Em consonância com Almeida (2005), “tratar de tecnologias na escola engloba processos de gestão de tecnologias, recursos, informações e conhecimentos que abarcam relações dinâmicas e complexas entre parte e todo, elaboração e organização, produção e manutenção” (ALMEIDA, 2005, p. 3).

Nesse cenário, pensar em autonomia pelo viés social implica em (re)pensarmos acerca das mudanças decorridas no contexto da gestão pública. A autonomia, segundo Afonso, é vista como um instrumento de controle e regulação governamental “que se inscreve nas novas formas de atuação do Estado, e de outras organizações aquém e além do espaço nacional” (2010, p. 2). Ainda segundo o autor:

Partindo de vários enfoques, a autonomia das escolas continua a ser uma questão controversa, embora, frequentemente, superficial, retórica ou vazia de conteúdo político, tendo acabado por naturalizar-se e ser transversal aos discursos, o que a torna, nessa medida, parte de um certo senso comum educacional. Todavia, a autonomia é muito mais do que isto, porque sem ela seria difícil dar sentido a espaços e tempos organizacionais, individuais e coletivos, de diálogo e deliberação, onde é indispensável a imaginação e a inovação, o controle democrático e participativo, o *empowerment* dos sujeitos



e das comunidades. Estas dimensões, eventualmente mais utópicas, não podem ser esquecidas nem deixar de ser reivindicadas (AFONSO, 2010, p. 2).

Para Boaventura de Souza Santos (1999) a democracia participativa é vista como uma emancipação de cunho social, por meio do pressuposto de autoridade compartilhada, experimentada a partir de inovações realmente efetivas, ancorada na criatividade e interatividade dos agentes sociais. Com base nisso, podemos destacar a importância de se discutir a gestão escolar a partir de um viés democrático e de inovação, em sua integralidade.

3 AS TICS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR

Contemplando as permanentes transformações e inovações havidas no âmbito tecnológico é possível notar que elas fomentam o novo no ambiente escolar, ao proporcionar novos meios de aprendizagem e interação com o mundo. Belloni (2001) considera que essas alterações fomentadas pelas TICs definem mudanças como digitalidades, virtualidades e excedentes de informações.

Essas tecnologias, por sua vez, requerem concepções metodológicas distintas, gerando a necessidade de mudanças na didática e no ensino, permitindo, assim, novas modalidades de mediatização, vislumbrando uma educação com dinamicidade e mais democrática, que estimule o acesso e o diálogo. Assim, Lück aponta que:

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias [...] (2012, p. 30).

Nessa perspectiva, o papel da gestão extrapola o ato de administrar a escola e o seu funcionamento. O gestor deve propiciar a democratização das tecnologias para a comunidade escolar, possibilitando a efetiva utilização dos recursos tecnológicos, fazendo com que a utilização destas ferramentas ocorra de modo significativo, mediante articulações que viabilizem a comunicação e a interação (ALMEIDA, 2005). Ainda em consonância com Almeida:



Em qualquer um dos casos, a atuação do gestor como liderança da escola é essencial! O gestor líder é aquele que apoia a emergência de movimentos de mudança na escola e percebe nas tecnologias oportunidades para que a escola possa se desenvolver. Ele busca criar condições para a utilização de tecnologias nas práticas escolares, de forma a redimensionar seus espaços, tempos e modos de aprender, ensinar, dialogar e lidar com o conhecimento. Ele procura identificar as potencialidades dos recursos disponíveis para proporcionar a abertura da escola à comunidade, integrá-la aos distintos espaços de produção do saber, fazer da escola um local de produção e socialização de conhecimentos para a melhoria da vida de sua comunidade, para a resolução de suas problemáticas, para a transformação de seu contexto e das pessoas que nele atuam (2005, p. 3).

Assim, pode-se inferir que as TICs são ferramentas que oportunizam a gestão democrática e pedagógica a fim de que o gestor seja capaz de assegurar ações que favorecem e potencializam a aprendizagem dos alunos. A atuação dele deve ser articulada em todas as dimensões, a saber, a pedagógica, a administrativa e a financeira, a partir da formação continuada e considerando as particularidades da instituição escolar em sua composição histórica, cultural e social.

Em consonância com Boaventura de Sousa Santos (1999) a democracia posicionou-se em um espaço central no contexto político no século XX, constituindo-se como o cerne de embates entre regulação e emancipação. Diante disso, as TICs ocorrem de modo colaborativo, estimulando o ensino de qualidade, em uma perspectiva democrática. Deste modo, as TICs constituem um novo instrumento de acesso à informação, que funciona como uma possibilidade de transmitir e comunicar os diálogos entre os membros da comunidade escolar.

A gestão escolar democrática é estabelecida através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB:

Art. 3: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII- gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]

Artigo 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes; [...]

Art. 15: Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e



administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A gestão democrática é estabelecida legalmente com vistas a favorecer o trabalho em equipe, o acesso comunitário ao espaço escolar, incitando a conversação e a participação de todos os envolvidos no processo de ensino. Lück ao dispor sobre o assunto, aponta que

A gestão democrática ocorre à medida que as práticas escolares sejam orientadas por filosofias, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer (2012, p. 41).

O gestor no âmbito escolar é reconhecido como um articulador entre docentes, alunos e comunidade na medida em que, através do entrelaçamento das redes de relações interpessoais, proporciona a “criação de redes proporciona a superação de concepções dicotômicas e entrelaça conceitos que se tornaram disjuntos pela ciência moderna” (ALMEIDA, 2005, p. 3).

Sobre o papel dos gestores escolares, Lück (2012) explica que o trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. A liderança deve fazer parte da vivência de qualquer profissional que desempenha função relacionada a outros seres humanos. “Os líderes são responsabilizados pelo sucesso ou fracasso de qualquer ação realizada pelo grupo. Por isso, liderar não é uma tarefa simples. Liderança exige confiança, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso” (MEDEIROS, 2003, p. 3).

Ainda descrevendo sobre a liderança do gestor escolar, Lück (2012) afirma que a liderança na escola é uma característica inerente à gestão escolar. O gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho no ambiente escolar a fim de que todos se engajem na realização das ações de caráter socioculturais voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Essas melhorias se baseiam em atitudes proativas, no entusiasmo e nas expectativas do gestor, bem como em sua capacidade de influenciar positivamente o ambiente em que está inserido.

Demo (1988) destaca a relevância do coletivo na gestão democrática, da ação da comunidade escolar, compreendendo o processo de ensino e favorecendo o trabalho em equipe.



Esse modelo de governança é baseado em requisitos de acesso e transparência de todas as atividades, cooperação e diálogo, pretendendo metas comuns, e ainda o estabelecimento de uma equipe profissional comprometida, na qual o gestor articula a formação de professores e percebe as implicações no ensino.

Reforça-se a significatividade das TICs como uma forma de auxiliar a realização de um ensino significativo, que estimula o senso crítico e a criatividade dos alunos. Nesse sentido, as transformações ocorridas no ambiente escolar são requeridas pela era tecnológica. Diante disso, o gestor da instituição de ensino deve propor ações voltadas para o uso dessas tecnologias que, atualmente, são indispensáveis para o fortalecimento do processo educativo, capazes, portanto, de contribuir para a construção do conhecimento.

Diante desse contexto, para o gestor exercer de forma eficiente suas atribuições e ser capaz de fazer bom uso dos recursos tecnológicos, torna-se imprescindível, além da formação continuada, uma formação específica. Desse modo, tal como preconiza Almeida (2005), as inovações tecnológicas precisam fazer parte da formação continuada do gestor educacional, com destaque para as peculiaridades das ações de governança em âmbito administrativo e pedagógico.

Logo, entende-se que como resposta frente às exigências impostas cotidianamente ao responsável pela gestão escolar, é essencial que ele tenha formação necessária para o devido reconhecimento das variadas redes que integram o conhecimento. Trata-se, portanto, de um processo que incorpora muito mais do que o controle da utilização e acessibilidades das tecnologias preexistentes, considerando que, em seus processos formativos, ele aprende a procurar os percursos possíveis para executar suas atribuições.

Corroboram com nossas reflexões a afirmativa de Almeida e Rubim ao apontarem que:

o envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TICs na escola em seus âmbitos administrativo e pedagógico e, ainda, na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhado (2004, p. 2).

Desse modo, pode-se apreender que compreender a transformação das práticas pedagógicas a partir da inserção das TICs na escola, conforme a perspectiva gestora, favorece



o entendimento dos mecanismos por meio dos quais a instituição escolar se estabelece, concebendo o processo de ensino e associando o papel das TICs nessa dinâmica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática escolar atual é permeada por diversas mudanças advindas do cenário globalizado de integração, assumidas no desenrolar da incorporação das novas tecnologias da informação e comunicação, de forma que é imprescindível o desenvolvimento de estratégias que criem um contexto favorável à sua utilização e desenvolvimento no contexto escolar.

Outrossim, a gestão escolar também é parte do processo, sendo da mesma forma impactada, sendo crucial compreender como as TICs favorecem a gestão escolar dentro de um paradigma de complexidade, que supere a fragmentação.

Diante desse cenário, compreendemos que a concepção de gestão democrática e participativa deve ser colocada em prática com o intuito de fortalecer as múltiplas relações dos agentes que atuam no ambiente escolar, dirimindo os conflitos de interesse, em prol de um espaço de crescimento pessoal e coletivo.

As TICs podem fortalecer a administração democrática conforme estimulem maior interatividade entre os indivíduos que integram a comunidade escolar. As tecnologias fortalecem novos panoramas para a apropriação de conhecimentos, empreendendo os diversos significados da ação coletiva, criando, desse modo, uma conjuntura motivadora, voltada ao diálogo.

As possibilidades educativas das tecnologias estão hoje em dia consolidadas e divulgadas em livros, artigos e periódicos acadêmicos. Contudo, sua integração não é um processo simples, embora possamos perceber que as tecnologias são ferramentas colaborativas ao processo de gestão escolar pela sua capacidade integrativa, auxiliando a superar a perspectiva disjuntiva, em direção a um trabalho sistêmico do gestor escolar.

Deste modo, as considerações aqui feitas nos levaram (re)pensar a respeito das mudanças instigadas pela evolução tecnológica no contexto da gestão pública, que postulam dos gestores habilidades para utilizar as ferramentas tecnológicas existentes a seu favor,



integrando conhecimentos que viabilizem práticas assertivas tanto no âmbito escolar quanto comunitário.

Refletimos também sobre as importantes contribuições de uma gestão escolar transformadora e democrática no atual contexto na pós-modernidade, que aponta ser o caminho para (con)vivermos em uma sociedade que seja menos distópica.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Gestão, Autonomia e Accountability na Escola Pública Portuguesa: Breve Diacronia.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE). Porto Alegre, v. 26, n. 1, p.13-30, jan./abr. 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/19678-71373-1-PB.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

ALMEIDA, M. E. B. **Informática e formação de professores.** Secretaria da Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação, 2000. Disponível em: <http://www.intaead.com.br/ebooks1/livros/pedagogia/27.Inform%E1tica%20e%20a%20Forma%E7%E3o%20de%20Professores.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

ALMEIDA, M. E. B. **Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática,** 2005. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Tecnologias_para_a_gestao_democratica_GE.pdf. Acesso em: 21 jan. 2019.

ALMEIDA, M. E. B.; RUBIM, L. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem.** São Paulo: PUC – SP, 2004.

BELLONI, M. L. **O que é Mídia e Educação.** Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei número 9394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF: 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 10 fev. 2017.

DEMO, P. **Participação é conquista.** São Paulo: Cortez. Autores Associados, 1988.

KÖCHER, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional.** Petrópolis: Vozes, 2012.



SIMEDUC

10º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação

24 a 26 de março de 2021

ISSN: 2179-4901

MEDEIROS, I. L. P. **Gestão Democrática na Rede Municipal de Educação de Porto Alegre de 1989 a 2000:** a tensão entre reforma e mudança. Dissertação (Mestrado em Política e Gestão da Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3899>. Acesso em: 21 fev. 2019.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** Tradução: Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MORIN, E. **A religião dos saberes:** o desafio do século XXI. Tradução de Flávia Nascimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

PARO, V. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

RIBEIRO, M. E. S. **A gestão universitária:** um estudo na UFPA, de 2001 a 2011. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Pará. Belém, 2013. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/3862/1/Tese_GestaoUniversitariaEstudo.pdf. Acesso em: 20 jan. 2019.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice.** São Paulo: Cortez, 1999.