



ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA

Gabriela Pereira Souza ¹

RESUMO

Este trabalho se propõe a demonstrar a utilização da matriz SWOT, estudo de caso, realizado em uma escola de ensino médio do Estado do Ceará, que tem como objetivo compreender a atuação da Gestão Escolar através do conhecimento dos quatro pontos que versam a análise desta ferramenta. Desenvolver a cultura de avaliar pedagogicamente a instituição de ensino é disponibilizar para os gestores as condições necessárias para o refazer pedagógico, o planejamento estratégico e o alinhamento de ações. O artigo traz conceitos sobre a matriz SWOT, estudo de caso, pesquisa survey e gestão pública no âmbito escolar, sob a luz da Administração Pública. Busca-se com esta pesquisa revelar a importância da construção deste processo, com intuito de aprimorar as ações necessárias na busca pela oferta do serviço público de qualidade para todos.

Palavras-chave: Análise SWOT, Gestão Escolar, Avaliação Pedagógica.

INTRODUÇÃO

O presente artigo visa apontar a aplicação da matriz SWOT no âmbito da Gestão Escolar, realizada na Escola de Ensino Fundamental e Médio (EEFM) Deputado Manoel Rodrigues, em Fortaleza, Ceará.

A escolha da referida escola foi dada por entender que a Gestão Pública está verdadeiramente representada na atuação da Gestão Escolar, na qual possui um leque de atribuições, responsabilidades e princípios, estes vislumbrados como pontos determinantes da Administração Pública.

Partindo de uma análise conjuntural no campo de pesquisa escolhido quanto à organização, e sua estrutura institucional, verificar-se-á claramente as potencialidades, competências, habilidades, forças e fraquezas, que possibilitam a elaboração de estratégias conforme se indicam as oportunidades.

A escola é um lugar para estudo, observação, pesquisa, análise e reflexão, que descortina a transformação da realidade e nessa perspectiva a pesquisa exibida tem

¹ Graduando do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Ceará- UFC, profgaby@hotmail.com.



como objetivo compreender a atuação da gestão escolar, uma vez, que ela está inserida no contexto da Administração Pública.

Este estudo está dividido em quatro partes: Análise Teórica; Identificação e parâmetros da instituição; Análise ambiental e organizacional – Identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; e considerações finais.

Neste sentido, o trabalho tem como foco apresentar a atuação da gestão pública sob uma abordagem descritiva e reflexiva, através de uma análise documental, sendo apresentadas as principais atividades desenvolvidas na escola supracitada ante o eixo administrativo, compreendendo os resultados da atuação gestora e relacionando os conceitos práticos aos conhecimentos acadêmicos.

Inicialmente será demonstrada uma análise teórica das abordagens versadas por Libâneo (2004), ao que concerne aos conceitos de gestão e administração pública; e, Both (2012), no tocante ao ensino e a avaliação.

Em seguida, será realizada a apresentação da escola, sua evolução histórica e os parâmetros organizacionais, tais como: missão, cenário, função social, propósitos, objetivos, filosofia de atuação, e postura estratégica. A seguir, trará as reflexões a partir de uma pesquisa sobre os componentes compostos da análise SWOT, realizada com a comunidade escolar, com intuito de compreender os direcionamentos e alinhamentos necessários para garantia de uma gestão escolar pública e democrática.

Ato contínuo serão apresentadas as considerações finais sobre a atuação em gestão escolar, o cumprimento do compromisso com o plano de ação, as intervenções realizadas, almejando consolidar os conceitos que abrangem a teoria da prática, tendo como base a escola pública que é uma instituição regida pelos princípios da Administração Pública.

O fito deste estudo busca colaborar com o exercício de uma gestão escolar eficiente e eficaz, de forma que, os resultados encontrados sejam úteis para a instituição escolar.

METODOLOGIA

Através de análise de dados, no estudo de caso, e de uma abordagem qualitativa, os estudos foram fundamentados nos autores das temáticas em confronto com a coletas de dados através de pesquisa survey, disponibilizado um questionário



online à comunidade escolar, composta por gestores, professores, funcionários, pais e alunos, todos inseridos no processo educacional, utilizando assim os pressupostos da análise de conteúdo segundo BARDIN (2010).

A pesquisa Survey é segundo Babbie (1999) é muito parecida com uma pesquisa censitária, pela associação dada à área social, porém o que a diferencia é o fato de que o “Survey examina uma amostra da população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda.” (BABBIE, 1999, pg. 519).

A pesquisa Survey é realizada através de perguntas dispostas online, com uso de tecnologias e redes sociais. Este tipo de ferramenta disponibiliza ao pesquisador, uma coleta de dados que permite identificar opiniões, atitudes valores, percepções, ou, qualquer que seja o questionamento desejado. Nesta pesquisa, as perguntas traziam as quatro palavras que caracterizam a Matriz SWOT que estuda os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades. Essa ferramenta de avaliação permite compreender os elementos referentes ao ambiente interno e externo da escola, possibilitando a reflexão da instituição em seu planejamento estratégico.

O método de pesquisa foi baseado na análise de conteúdo dos princípios estudados por Bardin, no qual conta com as seguintes fases de condução: organização da análise, codificação, categorização, tratamento dos resultados, inferências e a interpretação dos resultados. Dentre as fases de pesquisa por Bardin (2010) tem-se a exploração do material obtido, o tratamento dos resultados e a análise dos dados.

O trabalho em questão trata-se de um estudo de caso realizada numa escola pública de ensino médio do Estado do Ceará, em que busca através de uma pesquisa Survey compreender os quatros fatores que compõem a análise SWOT no âmbito educacional.

O Estudo de caso, para Yin (2005, p. 32) trata-se de “uma investigação empírica” no qual se analisa “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real essencial ao momento em que as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados” (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007, p. 195), assim como configura o ambiente escolar. Ressalta Martins (2008) que mediante um estudo aprofundado em determinado objeto de interesse, o estudo de caso contribui para o aprofundamento da realidade



social, em que não significa apenas um levantamento amostral e análise unicamente quantitativa.

Para Ludke e André (1986, p.1921) o estudo de caso viabiliza a descoberta, possibilitando a compreensão no contexto vivenciado, descrevendo a realidade através de diversas fontes de informação, disseminando experiências numa linguagem mais simples e acessível. As discussões do estudo foram fomentadas por argumentações pertinentes sobre os estudos teóricos da análise SWOT, através de uma pesquisa FFOA, e, finalizando com o levantamento de dados e conclusões que permeiam o assunto abordado.

REFERENCIAL TEÓRICO

O foco principal da pesquisa propõe uma aproximação concreta dos conhecimentos teóricos da Administração Pública com o desenvolvido do trabalho de Gestão Escolar, por compreender que estão intrinsecamente conectados.

No que versa sobre a Gestão Escolar, esta engloba diversas atribuições dentro da escola, conforme se depreende do educador Libâneo (2004, pág. 101), afirma que, [...] “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. De acordo com Libâneo (2004), esta é compreendida como agregadora de pessoas, que possui interações sociais, estabelecendo entre si e com contexto sociopolítico nas formas democráticas de decisões.

A partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), art. 216, inciso VI, e corroborado pela Lei de Diretrizes e bases da Educação, art. 3º, inciso VIII (BRASIL 1996), a gestão democrática escolar é alçada a princípio, conforme abaixo se descreve:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - Garantia de padrão de qualidade.
- VIII - Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. Parágrafo único. A lei disporá



sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Constituição Federal de 1988)

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 - III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
 - IV - Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 - V - Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - VI - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - VII - Valorização do profissional da educação escolar;
 - VIII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 - IX - Garantia de padrão de qualidade;
 - X - Valorização da experiência extraescolar;
 - XI - Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
 - XII - Consideração com a diversidade étnico-racial.
 - XIII - Garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.
- (LDB 9394/96).

O princípio de gestão democrática zela pela participação de toda a comunidade escolar, bem como, a sociedade que a escola está inserida, de forma a garantir a missão a que se propõe. A gestão escolar deve coordenar toda a dinâmica sistemática de ensino cotidianamente, além de articular, implementar e avaliar as diretrizes e políticas educacionais e propor a construção e execução de projetos pedagógicos na escola. Bem como, administrar os recursos humanos e financeiros de forma harmoniosa, atuante, inclusive como, definidor de decisões importantes e mediador de conflitos gerados.

Para Martins (1999), administrar significa o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos, em busca de um objetivo ou meta a se cumprir. Ainda para este autor, a administração nasce da necessidade inevitável de solucionar um problema de interesse comum.

Considerando estes conceitos suprarreferidos à gestão pública escolar, é clarividente que os principais desafios dos gestores é a busca efetiva pela gestão democrática e colegiada, de forma que propicie uma participação mais ativa nas ações desenvolvidas pela escola, uma vez que ela está inserida no contexto social e territorial de cada comunidade. Destarte, visa-se a melhoria do processo de ensino e aprendizagem através de mudanças na postura estratégica da gestão escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996) especificando em seu artigo 14, prevê a gestão democrática da seguinte forma: um processo pelo qual há o envolvimento e a participação de toda



comunidade escolar que é composta por: pais, alunos, professores e funcionários, consoante se demonstra:

Art. 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 local em seus conselhos escolares equivalentes.

Nesta senda e sob a luz vygotkiana (1994), seria o sujeito modificando o seu meio social, ao mesmo tempo em que é mudado por ele, logo o cenário escolar deve ser apresentado por um lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base nos seus alunos. Nessa perspectiva, é prioridade o cumprimento efetivo de suas responsabilidades, que se resgate como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado em reflexões coletivas.

Por essa razão, democracia e participação são intrínsecas, ou seja, um conceito está intimamente relacionado ao outro. Para Demo (1999) a participação é o exercício da democracia. Em relação a isso, pode-se apontar que:

através dela aprendemos a eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio de poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante. Sobretudo, aprendemos que é tarefa de extrema criatividade formar autênticos representantes da comunidade e mantê-los como tais (BOBBIO apud DEMO, 1999, p. 71).

Pilleti (2002) aponta que uma maneira para a escola conhecer a realidade da comunidade deve ser pela comunicação constante e eficaz, ou seja, através do diálogo entre os pares e a comunidade escolar. Assim sendo, a gestão escolar, de posse de informações *in lócus*, poderá dispor de ações que possam dirimir algumas implicações dentro do processo ensino e aprendizagem, que é o foco principal de uma instituição educacional.

Posto isto, o gestor escolar é responsável pela promoção de uma gestão democrática, de forma que este seja conhecedor das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dentro da comunidade escolar, ou seja, conheça e utilize a ferramenta SWOT, muito utilizada na Gestão de Desempenho Empresarial e na Administração Pública.

A Sigla SWOT é derivada dos sinônimos inglês, **Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats**, em tradução literal para o português, significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças dentro de um contexto de gestão. (BALDNER;



DECOURT; NEVES, 2012). Assim sendo, através destas variáveis, é possível compreender o âmbito escolar, e assim, as intervenções sejam mais assertivas. Ao passo que a instituição consegue alinhar os pontos fortes com os fatores críticos, certamente, resultará na obtenção da qualidade necessária. (RODRIGUES, et al., 2005).

A Matriz SWOT permite que se tenha uma visão abrangente do funcionamento da instituição escolar, pois a partir desta análise, é possível compreender o delineamento de cada aspecto relativo à qualidade de ensino, sob o ponto de vista interno e externo ao ambiente estudado, servindo assim, para um planejamento (ou replanejamento) estratégico da instituição.

A função da análise SWOT, em português, é comumente conhecida como Análise FOFA, é compreender os fatores que influenciam no direcionamento das ações mais apropriadas para alcançar os objetivos almejados, para tanto, viabiliza uma devida avaliação institucional para correção de rotas, e juntamente com todos que compõem a instituição, replanejar e reconduzir as ações a tempo hábil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A instituição escolhida foi a EEFM Deputado Manoel Rodrigues, localizada no Bairro Vicente Pinzon na cidade de Fortaleza, Estado Ceará. A escola existe há 42 anos e é referência na comunidade local, conhecida como potencial formadora de cidadãos críticos e conscientes de seus deveres, capazes de atuar como agentes de transformação na realidade onde estão inseridos. A escola procura, de acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) garantir aos seus alunos uma base de conhecimento que proporcione a eles condições de acesso ao mercado de trabalho, além de formar agentes ativos e transformadores da sociedade, buscando melhores condições de vida para os alunos e para a coletividade como um todo.

A instituição funciona atualmente, nos três turnos escolares, oferecendo à comunidade local o ensino fundamental (9º séries), ensino médio completo, incluindo-se três turmas de 1º, 2º e 3º anos que funcionam em anexo na Escola Municipal Frei Tito, no bairro Caça e Pesca, no turno noite. É uma escola que pertence à rede estadual de ensino, submetida às diretrizes da Secretaria Estadual de Educação / Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEDUC-CE/SEFOR) e legislação do ensino nacional vigente (LDB 9.394/96).



A função social da EEFM Deputado Manoel Rodrigues, conforme PPP, é formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreenderem a realidade em que vivem preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, portanto, a função básica da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo, promovendo a aprendizagem e preparando o aluno para a vida e para o mundo do trabalho.

A escola se propõe construir uma escola democrática, que contemple os anseios da comunidade: alunos, professores, funcionários, pais e núcleo gestor. Desta maneira, acolhe uma postura estratégica de efetivação de uma gestão democrática e colegiada, propiciando uma participação ativa nas ações desenvolvidas na escola, visando a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Both (2002) o ensinar e o avaliar estão entrelaçados e quando desvinculados perdem a razão de ser, não obstante, a avaliação é uma ação imprescindível em qualquer momento do processo que envolve o ensino aprendizagem.

Consoante a isto, uma pesquisa foi realizada com todos os professores, através de um questionário *Survey*, destinado aos todos componentes da comunidade escolar, a citar: gestores, professores, funcionários, pais e alunos, sendo escolhida uma parcela de cada eixo para responder o questionário online. Os pesquisados foram escolhidos por amostragem em cada componente da comunidade escolar, totalizando 26 questionários respondidos, sendo 2 professores assumindo cargo de gestão, 12 professores distribuídos pelas áreas, 6 funcionários, 2 pais e 4 alunos.

As perguntas realizadas exigiam respostas subjetivas, que foram catalogadas conforme os fatores de análise SWOT, e assim sintetizadas a seguir:

- **Análise das FORÇAS:**

A atuação do núcleo gestor, na categoria das forças dentro da instituição escolar, foi o mais apontado pelos entrevistados pela atuação democrática, transparência, empenho e dedicação nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, propiciando a participação coletiva, enfatizando o engajamento, o suporte e empatia com todos que compõem a comunidade escolar, contribuindo assim para organização escolar e valorização do professor, conforme relato do entrevistado A:



“Sem dúvida é gestão e por conseguinte, o professor. A gestão proporciona as condições, é presente e respalda a atuação do professor. Acho imprescindível uma gestão forte e atuante pois motiva e torna o ambiente mais organizado e aprazível para toda a comunidade escolar. Feedback e comprometimento da gestão”.

A escola não possui diário de papel, pois utilizam tecnologias de ensino disponibilizadas pela Secretaria de Educação, assim sendo, o uso do diário online, dentre outras ferramentas digitais disponíveis e utilizados pela escola, é compreendido pela comunidade escolar uma força para interdisciplinaridade e transversalidade de disciplinas.

A Estrutura física foi apontada como adequada por possuir laboratório, biblioteca, auditório e quadra e ótimo clima escolar, estímulos aos trabalhos em equipe e comunicação efetiva.

- **Análise das FRAQUEZAS:**

Sobre as respostas em relação às fraquezas visualizadas pelos entrevistados versam sobre a gestão escolar quanto a flexibilidade nas decisões e maneira de comunicação com as pessoas, a participação da família na escola, a dificuldade com a situação de violência na comunidade, falta de eventos extracurriculares, indisciplina e desinteresse dos alunos, infrequência dos alunos nas aulas, ausência de livros didáticos para o turno da noite, dificuldade no uso das tecnologias. Segue depoimento de um dos entrevistados:

Infelizmente é a condição socioeconômica da nossa clientela e as adversidades inerentes à vida em comunidade. A ausência da família, que reflete essa condição, é um fator que prepondera e dificulta nossa atuação e por consequência, o sucesso escolar.

Neste relato fica evidente que as características da sociedade em que a escola está inserida, tais como, as condições sociais e econômicas das famílias, contribuindo para a ausência dos pais nos assuntos educacionais dos filhos, fato que, dificulta o processo de ensino-aprendizado.

- **Análise das AMEAÇAS:**

As circunstâncias potenciais relatadas no questionamento sobre as ameaças das condições educacionais foram: a violência no entorno da escola, a infrequência e a evasão, principalmente no turno da noite, ausência de interdisciplinaridade e a falta de compromisso de alguns alunos e docentes.

Finalizando a pesquisa, atendendo aos quatro componentes da pesquisa SWOT, foi perguntado sobre as oportunidades disponíveis para os alunos com as ações da



escola, em que foi respondido pelos entrevistados, um grande potencial da escola está na oferta do turno noite, com dois anexos, nas modalidades em ensino regular e Educação de Jovens e Adultos (EJA), oportunizando aos alunos trabalhadores a conclusão do Ensino Médio, ofertas de estágios e cursos de línguas estrangeiras em Instituição de Idiomas da própria rede de ensino, além da, padronização, parametrização e melhoria da qualidade de ensino com o uso de novas tecnologias educacionais.

Mediante o exposto, a escola busca o melhoramento do seu Planejamento Estratégico, comprometendo-se com as ações previstas, em busca dos resultados almejados, para tanto, zela pela atuação democrática do Núcleo Gestor; busca discernir os conteúdos escolares relevantes a partir da realidade, das necessidades e dos interesses dos alunos, de forma que tenham real significado e aplicabilidade em suas vidas, respeitando as especificidades e particularidades do contexto social, cultural e regional no qual a escola está inserida; e proporciona o incentivo para que os professores desenvolvam uma metodologia de ensino atualizada e adequada à realidade e necessidades da escola, aproveitando todo o suporte pedagógico disponível como recursos multimídia, aulas práticas nos laboratórios, aulas de campo, atividades extraclasse, dentre outros, no intuito de conquistar o interesse do aluno em aprender, principalmente os do período noturno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos teóricos foi constatado que a matriz SWOT tem um papel fundamental na definição do planejamento estratégico e plano de ação de uma instituição, pois busca identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, levando em consideração as inferências internas e externas da organização.

A escolha pela escola, para aplicação da matriz SWOT, é justificada por ser um lugar onde é possível encontrar uma ampla cultura organizacional formada principalmente por pessoas e pelas suas diversidades. Dentro de uma análise conjuntural, quanto a organização, e a sua estrutura organizacional, pode-se verificar claramente as potencialidades, competências, habilidades, forças e fraquezas, que possibilitam a elaboração de estratégias conforme se apresentam as oportunidades.



Tendo como base o ótimo clima escolar e a empatia com os alunos, os professores devem buscar uma prática de ensino eficiente, que tenham uma postura crítica frente à realidade, em destaque a periculosidade na comunidade, mas que atenuam de forma responsável, participes do contexto social no qual estão inseridos não meramente como críticos, mas também como sujeitos reflexivos, capazes de perceberem a realidade e, a partir dela, assumirem coerentemente uma postura educativa, capaz de promover a transformação educacional e social.

A escola preocupa-se em consolidar um sistema de avaliação que permita ao professor diagnosticar a realidade do aluno no intuito de realizar uma ação pedagógica eficiente a partir da realidade e das necessidades do aluno, possibilitando a este se perceber como um cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo e como agente impactador e influente nas mudanças necessárias na sociedade em que vivem, integrando-a a comunidade escolar.

Conclui-se que a pesquisa atinge seu principal propósito que é demonstrar a importância de conhecer as informações através da visão dos envolvidos no processo, utilizando-se de uma ferramenta de análise estratégica que possa contribuir para o redirecionamento das ações e alinhamento do planejamento pedagógico e administrativo da escola estudada.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BOTH, Ivo José. **Avaliação planejada, aprendizagem consentida: é ensinando que se avalia, é avaliando que se aprende**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996. Estabelece a **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.
- DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton R.; BALDNER, Paulo R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1999.



- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 5º ed. Editora Alternativa. Goiânia, 2004.
- LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. **The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management.** An International Journal, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.
- MARTINS, José do Prado: **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Vygotsky, L. S. *A formação social da mente.* São Paulo, Martins Fontes., 1994.
- PILETTI, Nelson: **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental.** 26. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- PPP – **Projeto Político Pedagógico.** Deputado Manoel Rodrigues – EEFM, 2019.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.