

Modelo de gestão aplicado às escolas do ensino fundamental I da rede pública do município de Garopaba

Eliza de Abreu¹

Fabiano Maury Raupp²

Resumo: Este trabalho apresenta os resultados do estudo que teve por objetivo propor um modelo de gestão para as escolas de ensino fundamental I da rede pública do Município de Garopaba, SC. Empreendeu-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento, com abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, analisados pela técnica de análise descritiva. Primeiramente, procurou-se diagnosticar o funcionamento da secretaria e escolas. Posteriormente, fez-se a proposição de um modelo de gestão para auxiliar as diretoras na gestão escolar. Os resultados apontaram que não existem capacitações para os diretores realizarem a gestão das escolas e a secretaria depende de pessoas boas para a realização deste trabalho. Desta forma, foram elaboradas práticas que poderão ser utilizadas para gestão escolar e formação do diretor e dos funcionários das escolas. Assim, a secretaria poderá garantir um padrão mínimo de entregas por parte de cada diretor.

Palavras-chave: Modelo de Gestão; Gestão Escolar; Garopaba.

Management model for the group of elementary public schools level I of the city of Garopaba

Abstract: This undergraduate thesis presents the results of a study that aimed to propose a management model for the group of elementary public schools level I located in the city of Garopaba-SC, Brazil. It was performed a descriptive research developed through a survey information with a qualitative and quantitative approach. The data were collected through semi-structured interviews analyzed using the technique of descriptive/textual analysis. The first step was to identify and diagnose the operation of the city's board of education and schools. After, a management model was proposed to support the school principals in leading the school management. The results indicated that no technical capacitating exist for the school principals manage the schools and the school administration depends exclusively on a well-performed team to undertake the work. In this way, practices were developed to be applied in the school management and in the qualification of the school principals and the whole staff. Therefore, the city's board of education will be able to ensure a uniform standard of deliveries by each of the school principals.

Key words: Management Model; School Management; Garopaba.

Introdução

Conforme a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, art. 1º), a educação abrange os processos de formação do indivíduo que “se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

¹ Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

² Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Em 2015, na Assembleia Geral das Nações Unidas, os 193 Estados-membros adotaram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030 para erradicar a pobreza, lutar pela desigualdade e injustiça e combater as mudanças climáticas por meio de 17 objetivos. Dentre eles, um dos objetivos diz respeito à educação e consiste em “assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizado ao longo da vida para todos”. (ONU, 2015). Conforme o Ranking Mundial de Educação realizado em 2015 com 76 países pela Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OECD, 2016), o Brasil ocupa o 60º lugar.

As instituições de ensino, assim como as organizações, buscam alavancar os resultados da sua atividade-fim. Maslow (1954) afirma que alcançar bons resultados é uma das maiores fontes de motivação humana. Porém, muitas organizações falham, e Falconi (2013a) atribui isso a quatro fatores: 1) os problemas das organizações não são definidos de forma correta e conseqüentemente as metas não são condizentes com o que a organização precisa; 2) não são realizados bons planos de ação; 3) os planos de ação definidos, geralmente, não são executados a tempo; 4) em alguns casos, acontecem circunstâncias fora do controle. As organizações costumam falhar, geralmente, por não realizarem gestão em suas instituições e não terem disciplina para acompanhar seu desempenho.

Diante dos desafios que existem na educação do Brasil e sabendo da importância que a gestão tem dentro das organizações, este trabalho contempla um estudo sobre a gestão das escolas de ensino fundamental. De acordo com a Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996, art. 32), o ensino fundamental tem por objetivo a formação básica do cidadão e tem início aos 6 (seis) anos de idade e duração de 9 (nove) anos. O ensino fundamental I contempla os anos iniciais do 1º ao 5º ano e o ensino fundamental II contempla os anos finais do 6º ao 9º ano. As escolas da rede pública municipal de Garopaba contemplam apenas o ensino infantil e o ensino fundamental I. Diante disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar um modelo de gestão para as escolas do ensino fundamental I do Município de Garopaba, Estado de Santa Catarina?

Para tanto, o objetivo consistiu em propor um modelo de gestão para as escolas do ensino fundamental I do Município de Garopaba, Estado de Santa Catarina. Nas escolas de ensino fundamental I do Município de Garopaba, Souza (2016) afirma que não existe nenhuma forma de capacitação do diretor e coordenador pedagógico para gestão da escola e cada um tem autonomia para gerir da forma que acharem melhor. Esse estudo poderá contribuir para criação de um modelo de gestão e planos de ação para capacitação dos diretores e coordenadores pedagógicos para gerirem as escolas que são responsáveis. Entende-se que o estudo poderá ser replicado para aplicação dos resultados em escolas do ensino fundamental I de diferentes Municípios.

Fundamentação Teórica

Modelo de gestão

Gestão é a forma como os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum (RODRIGUEZ, 2010). Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) corroboram que a gestão é baseada no conjunto de pessoas com atribuições que dão vida à empresa e rumo ao alcance dos objetivos. Porém, Drucker (1972) evidencia que gestão não é responsabilidade somente de gerentes, mas de todos os funcionários, que podem gerir uma contribuição que afetará a capacidade da organização.

Modelo de gestão, por sua vez, pode ser evidenciado, conforme Rodriguez (2010, p.156), “como a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e

informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder”. Carvalho (2004, p.9) afirma que “um modelo de gestão está relacionado à estrutura organizacional da empresa, e esta configuração organizacional é posta a partir do quadro de pessoal, dos processos de trabalho e rotinas existentes. Pereira e Santos (2001, p.47) entendem que “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

Para o adequado funcionamento da organização é necessário que o modelo de gestão, representando como a empresa funciona, esteja explícito para todos os funcionários, e Falconi (2013a) afirma que todos os componentes da estrutura do modelo de gestão deverão ser meios com o único fim de produzir resultados. Além disso, “a cultura da empresa, sua missão, seus processos de trabalho e os profissionais que desenvolvem suas atividades são fatores cruciais para o desenho do modelo de gestão mais adequado” (CARVALHO, 2004, p.9).

Falconi (2013a, p.30) afirma que “toda melhoria deve ser conduzida dos fins para os meios, ou seja, temos que, primeiro, estabelecer os resultados prioritários a serem melhorados e depois, em função disto, descobrir quais são os meios prioritários a serem alterados de forma a garantir aqueles resultados”. O modelo de gestão proposto por Falconi (2013a) começa com a formulação da estratégia para entender aonde a organização quer chegar nos próximos anos. Essa parte deve estar interligada no desdobramento de metas anuais e gerenciamento de projetos anuais definidos na formulação da estratégia. Estas partes, por sua vez, devem estar interligadas com o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, para que no fim a empresa tenha atingido resultados. “Nada funciona de forma excepcional se não for realizado com a base de um gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia perfeito. A grande dificuldade em alcançar a excelência é estabelecer a base de uma boa rotina” (FALCONI, 2013a, p.31)

Para alcançar resultados, as empresas precisam de disciplina em seu trabalho que “em essência, implica consistência das ações – consistência em relação a valores, a metas de longo prazo, a padrões de desempenho, consistência de método e consistência ao longo do tempo” (COLLINS, HANSEN, 2012, p.37). O modelo de gestão de uma empresa para Collins e Hansen (2012, p.66) “é um sistema que inclui mecanismos de desempenho concretos, claros, inteligentes e praticados com o máximo de rigor, para que a empresa se mantenha nos trilhos”.

Gestão escolar

A gestão escolar pode ser definida como uma área de atuação profissional na educação destinada a “realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p.23). Lück (2009, p.24) afirma que,

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Segundo Libâneo (2008, p. 10), “o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”. A gestão “transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2006, p.147). Para Mello (1991, p.35), “a capacidade de gestão é pré-requisito para fortalecimento da escola e o exercício de sua autonomia. Essa capacidade, no entanto, não é algo que se pode criar de imediato, implica um processo de aprendizagem de equipe e em condições institucionais mínimas”.

De acordo com Lück (2009), a gestão escolar pode ser organizada em dez dimensões, agrupadas em duas áreas, conforme sua natureza: organização (1 - Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar, 2 - planejamento e organização do trabalho escolar, 3 - monitoramento de processos e avaliação institucional e 4 - gestão de resultados educacionais) e implementação (5 - Gestão democrática e participativa, 6 - gestão de pessoas, 7 - gestão pedagógica, 8 - gestão administrativa, 9 - gestões de cultura escolar e 10 - gestão do cotidiano escolar).

As dimensões são interdependentes com maior ou menor intensidade e a efetivação no trabalho está intimamente encadeada e conexas. “Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo” (LÜCK, 2009, p.28). Porém, se as aplicações forem realizadas de maneira isoladas, poderão empobrecer as ações da gestão escolar e prejudicar nos resultados macros das escolas: o aprendizado dos alunos. As dimensões serão explicitadas nos tópicos dimensões de organização e dimensões de implementação.

Fatores que garantem resultados

Uma empresa, governo, fundações, hospitais, escolas, etc., não importa seu tamanho, precisam de gestão e os três fatores fundamentais que garantem resultados em um modelo de gestão, de acordo com Falconi (2013a) são: Liderança, conhecimento técnico e método. “Elas não são como um tapete que você compra, instala e pronto. O desenvolvimento destas três frentes é um trabalho contínuo, para o resto da vista” (FALCONI, 2013a, p.13).

Existem inúmeros estudiosos que buscam definir o que é liderança. Não existe uma definição correta, mas várias linhas de pensamentos. Hunter (2004, p.105) afirma que “liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. Para Falconi (2013a, p.14) “liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo”. Bowditch e Buono (2002, p.118) afirmam que “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”.

Barrett (2014) afirma que o nível de consciência é o que determinará o estilo de liderança e os resultados de um líder. Para o autor, não existe um perfil ideal de líder, pois ninguém pode ser autêntico tentando ser outra pessoa. O primeiro estágio da evolução humana trata-se da maestria pessoal e corresponde aos três primeiros níveis de motivação humana. O alcance desses níveis acontece quando as pessoas se tornam independentes de sua estrutura de existência. O segundo estágio refere-se a união do ego com sua alma. A coesão interna corresponde ao quarto e quinto níveis de motivação humana e acontece quando as pessoas encontram seu propósito de vida. A coesão externa é o último estágio da evolução humana e corresponde ao sexto e sétimo nível de consciência. As pessoas alcançam a coesão externa quando estão a serviço dos outros para satisfazerem suas próprias necessidades (BARRETT, 2014).

Conhecimento do processo está relacionado com o conhecimento necessário para exercer as funções de um determinado trabalho. “A busca do melhor conhecimento técnico em todo mundo deve ser uma prática contínua para que se possa ter a garantia de que estamos em nível mundial o tempo todo, pois é neste nível que se compete nos dias de hoje” (FALCONI, 2013a, p.20). Nas escolas “diz respeito aos conteúdos das disciplinas, dinâmica de aula, planejamento, avaliação, orientação pedagógica, processos administrativos, entre outros” (MURICI; CHAVES, 2013, p. 34).

Maslow (1954) criou dois conceitos para o processo de aprendizado humano: o potencial mental

e a motivação. Maslow (1954) defende que todo ser humano nasce com um potencial mental e consegue aprender um certo número de coisas por dia. Porém, cada dia perdido de aprendizado é irrecuperável. A motivação deve ser um dos focos da gestão de pessoas e estar presentes no consciente dos líderes. De acordo com Pink (2010) existem três fatores fundamentais da motivação humana: Autonomia, excelência e propósito. A autonomia é a capacidade de tomar decisões por si próprio, a excelência é o desejo de ser melhor no que fazemos e o propósito produz a energia propulsora para a vida.

Abrucio (2010) identificou na pesquisa realizada com os cinco pares de escolas de São Paulo que os diretores que tinham maior conhecimento em gestão estavam a frente das escolas com melhor desempenho. Isso mostra a importância de usarmos o potencial mental diários dos profissionais da educação para que seja possível alavancar os resultados das escolas.

Método “é uma palavra que se originou do grego e é a soma das palavras gregas *Meta* e *Hódos*. *Meta* significa resultado a ser atingido e *Hódos* significa caminho. Portanto, o método pode ser entendido como o caminho para o resultado” (FALCONI, 2013b, p.20). Ou seja, é a sequência de atividades para alcançar um resultado.

O método PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir) foi desenvolvido na década de 30 pelo americano Shewhart e é o método gerencial mais utilizado para controle e melhoria de processos. O ciclo PDCA é “um método gerencial de tomada decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização” (WERKEMA, 1995, p.24). A etapa “*Plan*” “contempla a busca do conhecimento necessário à solução de determinado problema, para que a meta seja alcançada” (MURICI; CHAVES, 2013, p. 50). Na etapa “*Do*” as ações propostas nos planos de ação devem ser executadas. O “*Check*” verifica os efeitos do trabalho executado, e o “*Action*” atua no processo em função dos resultados. A essência do trabalho numa organização é atingir resultados e, portanto, o domínio do método, por todas as pessoas é fundamental (FALCONI, 2013b).

Procedimentos Metodológicos

Em relação aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento, que é a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, na qual “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2007, p. 114). No que diz respeito à abordagem, tratou-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2006, p.154). A pesquisa quantitativa foi adotada para medir o grau dos cinco desafios das equipes de Lecione (2009): *Falta de confiança, medo de conflitos, falta de comprometimento, evitar responsabilizar os outros e falta de atenção aos resultados*.

Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas são aquelas que não possuem um instrumento de coleta completamente moldado, ou seja, pesquisador e pesquisado sabem o tema, e o pesquisador utiliza algumas perguntas centrais para guiar a entrevista. Como define Mattar (1999, p. 162) “um instrumento de coleta medianamente estruturado é aquele em que, por exemplo, as questões a serem perguntadas são fixas, mas as respostas são obtidas pelas próprias palavras do pesquisado”. Foram entrevistados os seguintes atores: Secretária de Educação e Cultura, Diretora de Ensino da Secretaria de Educação e Cultura, diretores das escolas e professores e funcionários das secretarias das escolas.

A primeira etapa de entrevistas foi realizada com a Secretária de Educação e Cultura, Maria Nadir

Araújo Souza, no dia 09/09/2016. A segunda etapa de entrevistas foi realizada com a Diretora de Ensino da Secretaria de Educação e Cultura, Rosilene Pacheco de Lima, no dia 03/11/2016. A terceira etapa de entrevistas foi realizada entre os dias 14/10/2016 e 26/10/2016 com os 14 diretores das escolas de Garopaba de acordo com as informações contidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Entrevistas com os diretores das escolas

Escola	Bairro	Data
E.M.E.F. Constância Lopes Pereira	Gamboa	25/10/2016
E.M.E.F. Aduci Arbues do Nascimento	Siriu	25/10/2016
E.M.E.F. Acacio Bento	Costa do Macacu	25/10/2016
E.M.E.F. Prof ^o Ary Manoel dos Santos	Macacu	26/10/2016
E.M.E.F. Isidro Manoel de Amorim	Areais de Ambrósio	14/10/2016
E.M.E.F. Maria Ferreira Couto	Ambrósio	14/10/2016
E.M.E.F. Pinguirito	Pinguirito	14/10/2016
E.M.E.F. Agostinho Botelho	Capão	25/10/2016
E.M.E.F. Prof ^a Jandira Luisa da Silva	Palhocinha	14/10/2016
E.M.E.F. Paula Martins Pereira	Areias de Palhocinha	25/10/2016
E.M.E.F. Prof ^o . Norberto José Floriano da Silva	Encantada	26/10/2016
E.M.E.F. Januário Domingos Ferreira	Ressacada	26/10/2016
E.M.E.F. Salomão Silveira	Canto da Penha	25/10/2016
C.E.M.E.F. Ibraquera	Ibraquera	26/10/2016

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A quarta etapa de entrevistas foi realizada com os professores e funcionários das secretarias das escolas pesquisadas entre os dias 14/10/2016 e 04/11/2016, conforme informações ilustradas no Quadro 2.

Quadro 2 - Entrevista com professores e funcionários das secretarias das escolas

Escola	Bairro	Funcionários	Respondentes
E.M.E.F. Constância Lopes Pereira	Gamboa	9	8
E.M.E.F. Aduci Arbues do Nascimento	Siriu	10	7
E.M.E.F. Acacio Bento	Costa do Macacu	8	7
E.M.E.F. Prof. Ary Manoel dos Santos	Macacu	12	6
E.M.E.F. Isidro Manoel de Amorim	Areais de Ambrósio	11	10
E.M.E.F. Maria Ferreira Couto	Ambrósio	11	11
E.M.E.F. Pinguirito	Pinguirito	24	11
E.M.E.F. Agostinho Botelho	Capão	12	9
E.M.E.F. Prof. ^a Jandira Luísa da Silva	Palhocinha	16	14
E.M.E.F. Paula Martins Pereira	Areias de Palhocinha	20	8
E.M.E.F. Prof. Norberto José Floriano da Silva	Encantada	20	12
E.M.E.F. Januário Domingos Ferreira	Ressacada	12	8
E.M.E.F. Salomão Silveira	Canto da Penha	7	4
C.E.M.E.F. Ibirapuera	Ibiraquera	28	14

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A análise de dados, de acordo com Zikmund (2006, p. 71) “é uma aplicação da lógica para o entendimento dos dados que foram reunidos”. A análise dos dados neste trabalho seguiu o método descritivo, que segundo Zikmund (2006, p. 426) “se refere à transformação de dados brutos em uma forma que facilite sua compreensão e interpretação”. De acordo com os dados obtidos, foi possível realizar o diagnóstico e entendimento da Secretaria de Educação e Cultura, o entendimento do funcionamento e gestão escolar das escolas de ensino fundamental de Garopaba e o grau dos cinco desafios das equipes de Lencioni (2009). Para efetuar a análise, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas do software *Excel*.

Resultados

Panorama da educação de Garopaba

O sistema brasileiro de educação é orientado pelos princípios, diretrizes e normas estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB. A lei nº 9.394 é ordenadora do sistema educacional e objetiva a formação básica do cidadão, a fim de proporcionar o domínio dos conhecimentos necessários ao exercício da cidadania (BRASIL, 1996). Já a lei nº 13.005 aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e define objetivos para melhoria da qualidade da educação no Brasil para os próximos 10 anos.

Todos os estados e municípios precisaram elaborar planejamentos específicos para fundamentar o alcance dos objetivos previstos — considerando a situação, as demandas e necessidades locais. As metas definidas na Lei nº 1.897 do Plano Municipal de Educação (PME) do município de Garopaba foram elaboradas pela Secretaria de Educação e Cultura e aprovada em 19 de junho de 2015 (GAROPABA, 2015). Para cada meta existem estratégias para atingi-las até 2024. Por ter vigência de 10 anos, sobrepõe-se às gestões e aos mandatos, devendo se manter ativo apesar de mudanças do mandato. Para que seja possível o alcance

das metas, a secretaria e as escolas devem trabalhar e destrinchar o que for de responsabilidade de cada organização. Para isso, é importante entender o funcionamento da secretaria e das escolas da rede.

A Secretaria de Educação e Cultura de Garopaba é formada pela área administrativa, setor de informática, setor de transporte, setor de alimentação e diretoria de ensino. A área administrativa trabalha com processos relacionados a recursos humanos, gerencia a documentação necessária para contratação e folha de pagamento, solicita compras de materiais para as escolas e realiza a distribuição nas mesmas. O setor de informática cuida de toda a parte de alunos, trabalha com dados dos alunos, controle do centro escolar e controle de faltas. O setor de transporte é responsável por organizar o transporte dos alunos do município, estado e alunos que estudam em Tubarão e Florianópolis. O Setor de alimentação é responsável pela organização das refeições das escolas. Por último, a diretoria de ensino é considerada a mais importante, pois trabalha diretamente com o setor pedagógico das escolas: aprendizagem e formação dos alunos. A diretoria de ensino é dividida em coordenação de ensino infantil, ensino fundamental, ensino especial e ensino específico (inglês, artes, musicalização e educação física).

A secretaria possui uma rede de vinte escolas, sendo seis de ensino infantil e quatorze de ensino fundamental. As escolas de ensino fundamental, o foco do estudo, estão localizadas nos bairros Gamboa, Siriu, Macacu, Costa do Macacu, Areais de Ambrósio, Ambrósio, Pinguirito, Capão, Palhocinha, Areias de Palhocinha, Encantada, Ressacada, Canto da Penha e Ibraquera. O Ensino Fundamental, obrigatório e gratuito, é a segunda etapa da Educação Básica, com duração de nove anos, abrangendo alunos que compreende a faixa etária entre seis e quatorze anos de idade. Tem como objetivo a formação básica do cidadão em toda a sua plenitude.

Todas as escolas são formadas por um diretor e um coordenador pedagógico escolhidos por indicação, merendeira, servente e professores contratados por concursos ou processo seletivo. No início do ano, os profissionais recebem capacitações da secretaria como foco no setor pedagógico e a cada bimestre é realizado capacitação por polos de escolas, ou seja, grupos de escolas que estão em uma região próxima. Porém, as capacitações não são direcionadas para formação do trabalho do diretor.

Para verificar o clima e relacionamento entre os funcionários foi realizada uma pesquisa quantitativa para identificar o nível dos cinco desafios enfrentados por todas as equipes de acordo com Lencioni (2009): *Falta de confiança, medo de conflitos, falta de comprometimento, evitar responsabilizar os outros e falta de atenção aos resultados*.

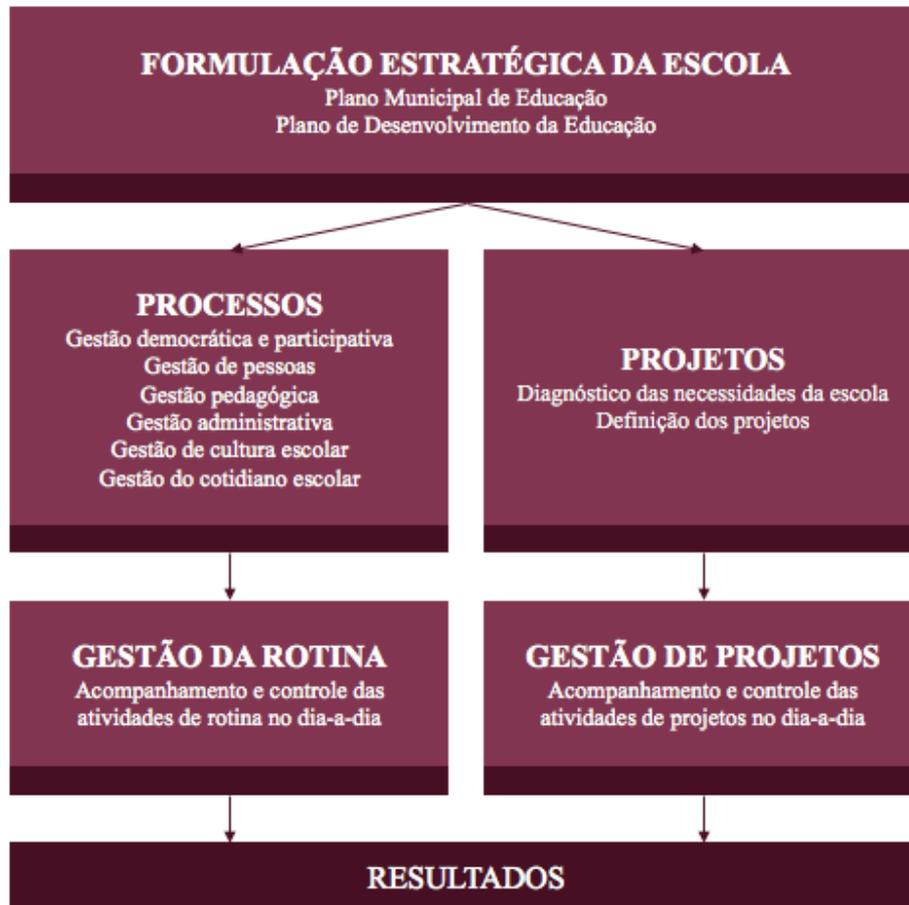
O resultado da média das escolas do desafio *ausência de confiança* foi de 6,29 e deve-se dar atenção já que está entre cinco e sete. Em essência, a *ausência de confiança* vem da falta de vontade de cada um se mostrar vulnerável dentro do grupo. Os membros da equipe não se abrem e não falam sobre seus erros e fraquezas, o que dificulta a criação de uma base de confiança. A média do desafio *medo de conflitos* foi satisfatório (7,53). Isso demonstra que geralmente os membros se envolvem em conflitos para debater e decidir o que é melhor para escola. A média do desafio de *falta de comprometimento* também foi satisfatório (7,33). Isso mostra que geralmente os funcionários se comprometem com as decisões e planos de ação definidos pela secretaria e escola. A média do desafio *evitar responsabilizar os outros* foi de 6,05. Deve-se ter atenção a esse resultado, pois a disfunção *evitar responsabilizar os outros* mostra que as pessoas costumam hesitar em chamar a atenção dos seus colegas em relação a atitudes que não sejam coerentes para o sucesso da equipe. Por último, a média do desafio *falta de atenção aos resultados* foi de 6,30. Isso mostra que se deve dar atenção a disfunção de *falta de atenção aos resultados* que ocorre quando os funcionários colocam suas necessidades individuais acima dos objetivos coletivos da equipe.

Proposta

Proposta do modelo de gestão

A Figura 1 apresenta uma proposta de modelo de gestão para guiar o trabalho dos diretores.

Figura 1 - Proposta do modelo de gestão para as escolas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Figura 1, o modelo de gestão proposto contempla a formulação estratégica da escola, a definição dos processos e projetos da escola e a gestão da rotina dos processos e gestão de projetos. Estes fatores são os responsáveis pelos resultados que a escola irá atingir.

A formulação estratégica é constituída pelo Plano Municipal de Educação (PME), Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e Plano Político-Pedagógico. O Plano Municipal de Educação foi definido na Lei nº 1.897, de 19 de junho de 2015, e representa o anseio pela busca da melhoria e qualidade educacional para o município nos próximos dez anos. O PME de Garopaba apresenta, de forma resumida, seus aspectos norteadores da elevação do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade do ensino, a redução das desigualdades sociais e a democratização da gestão do ensino público (GAROPABA, 2015). A Secretaria de Educação e Cultura deve disseminar para todos os funcionários da escola e comunidade o PME, para que exista cobrança para o alcance das metas e alinhamento com as estratégias definidas. O Plano de Desenvolvimento da Educação é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar a escola a realizar seu trabalho. “O PDE pode ser considerado, assim, como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino. É elaborado de modo participativo com a comunidade escolar” (MEC, 2006, p. 20).

Na visão estratégica são definidos os valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos da escola. No plano de suporte estratégico são definidas as estratégias, metas e planos de ação. Para esta etapa, o MEC (2006) sugere fazer o levantamento do perfil e funcionamento da escola, analisar os critérios de eficácia escolar e avaliação estratégica da escola. O levantamento do perfil e funcionamento da escola inclui informações gerais sobre a escola e deve ser preenchido pelas pessoas ou setores da escola relacionados ao tipo de informação solicitada. A análise dos critérios de eficácia escolar avalia a qualidade da escola em relação a critérios considerados determinantes para o seu sucesso: ensino e aprendizagem, clima escolar, pais e comunidade, gestão de pessoas, gestão de processos, infraestrutura e resultados. O instrumento de coleta deve ser preenchido pelas pessoas envolvidas com o assunto a que os critérios se referem. A avaliação estratégica da rede capta a percepção dos funcionários sobre as forças e as fraquezas da escola e sobre as oportunidades e ameaças (MEC, 2006).

A visão de futuro “define o que a escola pretende no futuro e incorpora as ambições da escola e descreve o quadro futuro que se quer atingir. Dá, assim, forma e direção ao futuro da escola” (MEC, 2006, p. 137). Para determinação dos itens da visão do futuro, cada escola deve definir com os seus funcionários para que se tenha a opinião de todos e por consequência, eles se sintam parte do que estão definindo. O Quadro 3 apresenta exemplos para cada item.

Quadro 3 - Exemplos de visão de futuro

Item	Exemplo
Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelência: buscamos a qualidade em tudo o que fazemos em nossa escola; 2. Inovação: incentivamos a busca de soluções criativas na solução dos desafios; 3. Respeito: respeitamos a dignidade e os direitos de cada pessoa em nossa escola; 4. Participação: trabalhamos em equipe, com forte senso de comprometimento.
Visão de futuro	Nossa escola será reconhecida no estado pela qualidade do ensino ministrado, pelo respeito e valorização dos nossos alunos e colaboradores e pela nossa responsabilidade social.
Missão	Nossa missão é contribuir para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para o exercício da vida profissional e para os desafios do mundo moderno.
Objetivos estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar o desempenho acadêmico dos alunos (Resultados); 2. Melhorar as práticas pedagógicas da escola (ensino e aprendizagem); 3. Melhorar o gerenciamento da escola (Gestão de processos).

Fonte: adaptado de MEC (2006).

O Quadro 4 mostra exemplos de valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos definidos por escolas. A segunda etapa do PDE consiste no plano de suporte estratégico para transformar a visão estratégica da escola em ações práticas e é formada pela definição das estratégias, metas e planos de ação. Para isso, tais definições devem ser realizadas com todos os funcionários da escola. O Quadro 4 apresenta exemplos de cada item.

Quadro 4 - Exemplos de plano de suporte estratégico

Item	Exemplo
Estratégias	Objetivo estratégico 01: elevar o desempenho acadêmico dos alunos (Resultados) Estratégia 1.1: aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas Estratégia 1.2: reduzir o abandono escolar Estratégia 1.3: Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas
Metas	Meta 1.1.1 – aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental. Meta 1.2.1 – Reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das primeiras quatro séries do ensino fundamental. Meta 1.3.1 – Capacitar todos os professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Planos de Ação	- Implantar sistemática de acompanhamento do desempenho dos alunos; - Realizar uma reunião mensal para discutir as dificuldades encontradas.

Fonte: adaptado de MEC (2006).

O Quadro 4 mostra exemplos de estratégias, metas e planos de ação do plano de suporte estratégico. É importante ressaltar que o PDE só dará certo se todas as pessoas envolvidas executarem o que foi planejado e acompanharem o andamento das metas definidas.

Davenport (1994) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados. Dados das entrevistas com os diretores revelam que as escolas não têm processos estruturados, o que afeta no andamento das atividades em eles se verem apagando incêndio. Dessa forma, as escolas devem elaborar os processos de acordo com as seguintes áreas: gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão de cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Após isso, devem definir o período em que cada processo deve acontecer para que se possa realizar o planejamento previamente. Projetos é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando parâmetros de prazo, qualidade e custo”. (MENEZES, 2001, p. 44). Para definição de projetos, as escolas devem realizar um diagnóstico das necessidades do momento e realizar a definição dos projetos que irão contribuir para o alcance da visão e aprendizado e formação do aluno. O Quadro 5 apresenta ideias de práticas para operacionalização do gerenciamento da rotina.

Quadro 5 - Práticas para o gerenciamento da rotina

O que	Como
Reunião mensal de planejamento	A reunião mensal de planejamento deve ser realizada com todos os funcionários e todas as atividades deverão ser realizadas com prazos e responsáveis de acordo com o PDE.
Reunião semanal de acompanhamento	A reunião de acompanhamento deve ser realizada semanalmente para acompanhar o trabalho planejado O modelo de cobrança das tarefas na reunião poderá ser da seguinte forma: Tarefa X 1. Andamento: (o que foi feito na semana que passou em relação a esse resultado) 2. Desafios: (pessoal - que desafios foram encontrados que se tornaram obstáculos ao alcance do resultado) • <Desafio Encontrado 1> • <Desafio Encontrado 2> 3. Soluções: (em equipe - o que será feito em relação a cada desafio para que o resultado seja alcançado no prazo) • <Solução Encontrada 1> • <Solução Encontrada 2>
Reunião mensal de resultado	A reunião mensal de resultados deverá analisar se todas as ações para o mês foram definidas e analisar as seguintes questões: 1. Qual o motivo pelo não atingimento do resultado? 2. Quais serão as providências para resolver esses problemas?
Análise crítica bimestral de resultados	A análise bimestral consiste na análise do desempenho das metas e podem ser feitas nas seguintes etapas: 1. Análise das metas: para análise das metas, deve ser visto se as ações definidas no planejamento foram realizadas e o desempenho da meta. 2. Identificação do problema: Para o entendimento do resultado atingido, deve ser realizado a análise dos problemas identificados para buscar as causas fundamentais e causas de cada problema menor e ter mais embasamento para tomada de decisão. 3. Plano de ação: Após definir as causas de cada problema menor, deve-se priorizar quais serão tratados e definir os planos de ação para o alcance nos próximos meses.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Quadro 5 mostra práticas para o gerenciamento da rotina e a forma como poderá ser realizado no dia-a-dia. Para o gerenciamento dos projetos, após o diagnóstico da necessidade da escola, os projetos deverão ser definidos e seu planejamento deverá conter as atividades e os prazos para que a sua execução seja cobrada posteriormente.

Fatores que garantem resultados

Para formação de liderança, a proposta é a realização, no início do ano, de uma capacitação que contemple a formação do diretor para liderar a si mesmo, sua equipe e sua escola. Aprender a liderar a si mesmo é uma jornada na evolução da consciência pessoal. O objetivo é encontrar a realização pessoal, descobrindo e explorando o eu autêntico de cada pessoa. Para liderar a si mesmo, sugere-se a capacitação

para o autoconhecimento e autogerenciamento. Para autoconhecimento, sugere-se realizar dinâmicas para as pessoas terem consciência dos seus pontos fortes e pontos falhos. Para autogerenciamento, sugere-se explicitar metodologias para as pessoas conseguirem realizar sua gestão do tempo, uma vez que foi uma dificuldade apresentada que ocasionava na não realização de algumas tarefas.

Para o módulo de liderar sua equipe, sugere-se a contextualização dos 5 desafios das equipes: *falta de confiança*, *medo de conflitos*, *falta de comprometimento*, *evitar responsabilizar os outros* e *falta de atenção aos resultados* e uma facilitação com cada grupo de escola para mostrar formas de como podem superar os desafios. O Quadro 6 ilustra sugestões de como superar cada desafio.

Quadro 6 - Sugestões para superar os desafios

Desafio	Sugestões para superar os desafios
Falta de confiança	<p>Exercício de histórias pessoais: este exercício de baixo risco não exige nada além de dar a cada membro da equipe a oportunidade de responder a uma pequena lista de perguntas sobre si mesmo. As questões não precisam ser muito profundas, e deve-se indagar o seguinte: número de irmãos, cidade natal, desafios da infância, passatempos prediletos, primeiro emprego e pior emprego.</p> <p>Perfil de preferência de personalidade: é uma das ferramentas mais duradouras e eficientes para a construção de confiança. Isso ajuda a quebrar barreiras, permitindo que as pessoas se entendam melhor e sintam empatia umas pelas outras.</p> <p>Feedback 360 graus: ele deve ser usado como uma ferramenta de desenvolvimento, que permita ao indivíduo identificar pontos fortes e fracos sem qualquer repercussão nas condições de trabalho.</p>
Medo de conflitos	<p>Mineradores: os membros de uma equipe que tende a evitar conflitos devem assumir, vez ou outra, o papel de “mineradores de conflitos” – alguém que faça vir à tona discórdias enterradas e que dê um dado de realidade para os colegas.</p> <p>Permissão em tempo real: no processo de buscar conflitos, os membros da equipe precisam estimular uns aos outros a não se retirarem de um debate saudável. Uma maneira simples e eficiente de fazer isso é reconhecer quando as pessoas envolvidas nos conflitos começam a sentir desconforto com o nível da discórdia e lembrá-las de que o que estão fazendo é necessário.</p>
Falta de comprometimento	<p>Consenso: membros de grandes equipes entendem o perigo da busca pelo consenso e encontram maneiras de conseguir adesão mesmo quando a unanimidade é impossível. Compreendem que seres humanos sensatos não precisam conseguir o que querem para apoiar uma decisão, mas sim saber que suas opiniões foram ouvidas e levadas em consideração.</p> <p>Certeza: membros de grandes equipes também se orgulham de sua capacidade de acatar uma decisão e de se comprometer com planos de ação claros, mesmo quando há pouca certeza de que a decisão tomada seja a mais correta. Eles também sabem que é melhor tomar uma decisão com coragem, mesmo sendo errada, do que ficar postergando indefinidamente.</p>
Evitar responsabilizar os outros	<p>Mensagem em massa: Uma das ferramentas mais valiosas que qualquer equipe pode usar demanda apenas alguns minutos e é absolutamente gratuita. No fim de uma reunião ou de um retiro, o grupo deve rever em detalhes as decisões tomadas durante o encontro e decidir o que deve ou não ser comunicado aos outros funcionários ou pessoas que serão afetadas por elas.</p> <p>Prazos: Por mais simples que pareça, uma das melhores ferramentas para assegurar o comprometimento é estabelecer um prazo claro para que as decisões sejam tomadas e honrar essas datas com disciplina e rigor. O pior inimigo de uma equipe suscetível a essa disfunção é a ambiguidade, e o cronograma é um dos fatores mais críticos a ser esclarecido.</p>
Falta de atenção aos resultados	<p>Publicação de objetivos e padrões: uma boa maneira de facilitar que os integrantes de uma equipe chamem a atenção uns aos outros é deixar bem claro a todos o que a equipe deve alcançar, quem tem que fazer o que e como todos devem se comportar para obter sucesso.</p> <p>Recompensas à equipe: quando você passa a recompensar o desempenho grupal em vez do individual, a equipe cria uma cultura de responsabilizar os outros. Isso se deve ao fato de que uma equipe não tende a ficar calada e fracassar só porque um colega não está se dedicando como deveria.</p>

Fonte: adaptado de Lencioni (2009).

O Quadro 6 apresenta formas de como as equipes podem superar os 5 desafios das equipes. Para isso, é importante que cada funcionário tenha consciência de suas características positivas e daquelas a serem aperfeiçoadas e esteja aberto para contribuir na formação do time.

No que se refere ao módulo de liderar sua escola sugere-se a explicitação do modelo de gestão, como cada escola irá realizar a gestão escolar e conhecimentos acerca de liderança definidos na fundamentação teórica, para posterior discussão de como os diretores irão aplicar a teoria na prática das escolas.

Para capacitação dos funcionários é importante que a Secretaria continue com práticas de imersão em capacitação no início do ano, e metade do ano e as capacitações há cada bimestre com grupos determinados de escolas para discussão sobre algum tema necessário. Além disso, para que as pessoas estejam sempre atualizadas, sugere-se a criação de um Mapa de Desenvolvimento Individual com as características necessárias para cada cargo e quais os conhecimentos e habilidades necessários para exercê-lo, e como o conhecimento e habilidade podem ser adquiridos. Além disso, realizar a cada bimestre um encontro entre diretores para troca de práticas e experiências e realizar coaching em grupo para cada que cada diretor possa compartilhar dificuldades que enfrentam e que os demais do grupo, tenham liberdade para ajudá-lo a superar.

O método mais utilizado contempla as fases de planejar, executar, checar e agir. O modelo de gestão na fase de planejamento contempla a formulação da estratégia com a criação do Plano Municipal de Educação, Plano de Desenvolvimento da Educação e Plano Político Pedagógico; a definição dos processos que a escola irá executar ao longo do ano, assim como a definição dos projetos.

A fase de execução contempla a gestão da rotina e dos projetos que, se realizados, garantirão a execução das atividades planejadas. A fase de checar contempla a análise periódica dos resultados (seja semanal, mensal ou trimestral) para verificar o desempenho das ações planejadas.

Por fim, a etapa de agir consiste na realização dos planos de ação definidos para alcançar as metas que não foram atingidas. Sugere-se que o método PDCA esteja explícito em um mural de gestão à vista, para que todas as ações tenham o método para ser seguido.

Conclusões e recomendações

Este estudo teve como objetivo estruturar um modelo de gestão para as escolas de ensino fundamental I da rede pública do Município de Garopaba. Primeiramente, foi descrito o funcionamento da Secretaria de Educação e Cultura. Da mesma forma, foram diagnosticados funcionamento e gestão das escolas. Fez-se uso da fundamentação teórica para elaborar um modelo adaptável à realidade das escolas pesquisadas e descrever práticas que os diretores possa adotar na gestão escolar. Na proposição de uma capacitação para os diretores e funcionários das escolas, a liderança foi dividida em lidere a si mesmo, sua equipe e uma escola, explicitando práticas para adquirir conhecimento e utilizar o método PDCA para realização de ações nas escolas.

A partir da observação que os diretores das escolas no Município de Garopaba não recebiam capacitação para realização do seu cargo como gestores das escolas, surgiu a ideia de propor um modelo para auxiliar na gestão escolar dos diretores, o que foi alcançado neste trabalho. Diante da relevância destes resultados, foi perceptível a importância de ter pessoas capacitadas para gerirem as escolas e liderarem seus grupos de funcionários. Além disso, um modelo de gestão proporciona um norte para que a escola consiga trabalhar de forma disciplinada e não “apagando incêndios”. Espera-se que as constatações possam ser replicadas para outras escolas. Tendo em vista que as conclusões obtidas nesta pesquisa evidenciaram que os

diretores da rede pública não são capacitados para gerirem as escolas, propõe-se a replicação da proposta aqui apresentada para outras escolas, uma vez que, a escola é um dos meios para formarmos melhores pessoas, como observado no estudo, a gestão é capaz de influenciar nos resultados das escolas.

Referências

- ABRUCIO, F. L. Gestão Escolar e Qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, v. 1, p. 241-274, 2010.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARRETT, Richard. **O novo paradigma da liderança: lidere a si mesmo, lidere os outros, lidere uma organização, lidere em sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora: 2014. 488 p.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In. FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**, São Paulo, Cortez, 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1996.
- BRASIL. Lei do Plano Nacional de Educação. **Lei nº 13.005, de 25 de Junho de 2014**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 1996.
- MEC. Como elaborar o Plano Desenvolvimento da Escola: Aumentando o desempenho da escola, por meio do Planejamento eficaz. 3ª Ed. Brasília: FUNDESCOLA/ DIPRO/FNDE/ MEC, 2006.
- MENEZES, L. C. de M. **Gestão de projetos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001
- CARVALHO, Walker Dutra de. **Modelo de gestão dos ciclos de manutenção**. 2004. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde, Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Rio de Janeiro, 2004.
- COLLINS, Jim, HANSEN, Morten T. **Vencedoras por opção: incerteza, caos e acaso – por que algumas empresas prosperam apesar de tudo**. 1ª Ed., São Paulo: HSM Editora, 2012.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. Nova Lima: Editora Falconi, 2013b. 270 p.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. Nova Lima: Editora Falconi, 2013a. 159 p.
- GAROPABA. Plano Municipal de Educação. **Lei nº 1.897, de 19 de junho de 2015**. Prefeito Municipal. Prefeitura Municipal. Garopaba, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 1 v.

- MELLO, Guiomar Namó. Políticas Públicas de Educação. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 5, n. 13, p. 7-47, 1991.
- MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza Maria Dias. **Gestão para resultados na educação**. Nova Lima: Editora Falconi, 2013. 199 p.
- OECD. **Education at a Glance 2016**: OECD Indicators. Paris, 2016. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2016_eag-2016-em> Acesso em: 2 nov 2016.
- LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**: uma fábula sobre liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.
- ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- PAGLIUSO, T. Antônio; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001
- PINK, Daniel. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- RODRIGUEZ, V. R. Martius. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- SOUZA, Maria Nadir Araújo. **Maria Nadir Araújo Souza**: depoimento [set. 2016]. Entrevistadora: Eliza de Abreu. Garopaba, 2016. 1 arquivo .mp3
- WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- ZIKMUD, W. G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.