

Comunicação: Estratégia Motivacional em Organizações

Ivaneide de Farias Dantas (Universidad Nacional de Misiones – UNAM - Doutoranda em Administração) ivaneided@gmail.com

Raquel Antônia Sabadin Schmidt (Universidad Nacional de Misiones – UNAM - Doutoranda em Administração) raquel_antonia@hotmail.com

Nataly de Queiroz Lima (Universidade Federal de Pernambuco – Doutora em Comunicação Social) queiroz.nataly@gmail.com

RESUMO:

O presente artigo visa problematizar o papel dos processos comunicacionais na gestão da educação como estratégias de motivação da comunidade escolar e de deliberação acerca de ações e comportamentos que alcancem melhores resultados. Nas próximas linhas, aportamos um arsenal teórico que compreende a comunicação como estratégia motivacional relevante para a gestão de organizações, em especial de unidades de educação. Para tal, se utilizou os aportes de vários teóricos notadamente os de Edgar Morin, Jürgen Habermas, Maslow, McClelland, Deci e Ryan, Luke; Calegari e Pereira e Mintzberg. A discussão possibilitou compreender que em organizações educacionais existe um nível de complexidade de funcionamento e de relações que requer estratégias que motivem os estudantes a se engajarem no processo de ensino aprendizagem, tendo como resultado o sucesso demonstrado em indicadores de desempenho.

PALAVRAS CHAVES: Gestão, Comunicação, Estratégia, Motivação.

Communication: Motivational Strategy in Organizations

ABSTRACT:

This article aims to problematize the role of communication processes in the management of education as strategies to motivate the school community and to deliberate on actions and behaviors that achieve better results. In the next lines, we provide a theoretical arsenal that includes communication as a motivational strategy relevant to the management of organizations, especially education units. To this end, the contributions of several theorists, notably those of Edgar Morin, Jürgen Habermas, Maslow, McClelland, Deci and Ryan, Luke; Calegari and Pereira and Mintzberg. The discussion made it possible to understand that in educational organizations there is a level of complexity of functioning and relationships that requires strategies that motivate students to engage in the teaching learning process, resulting in the success demonstrated in performance indicators.

KEY-WORDS: Management, Communication, Strategy, Motivation.

1 Introdução

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

O presente artigo tem como objetivo apresentar alternativas que contribuam para a gestão das organizações, notadamente a educacional, utilizando como estratégia a comunicação como forma de motivar professores e estudantes a buscarem melhores resultados. Uma grande questão que levantamos diz respeito a **como a comunicação pode ser uma estratégica motivacional e contribuir para a gestão de escolas?**

Os resultados na área de educação no Brasil, ao longo dos últimos dez anos vêm melhorando, mas ainda são preocupantes. O funcionamento das escolas públicas de educação básica, que conforme a Lei n. 9394/1996 (Diretrizes e Bases da Educação), refere-se ao estudo obrigatório dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, organizada da seguinte forma: a) pré-escola; b) ensino fundamental e c) ensino médio, é precário. Dificuldades como abandono escolar e repetência dos alunos no Brasil, fazem com que os investimentos sejam desperdiçados com rebatimentos nos indicadores de analfabetismo e de fluxo escolar, que conforme Soares (2004, p. 4), “caracteriza-se por indicadores de frequência às aulas, abandono da escola, promoção à série seguinte e conclusão da educação básica”.

	IDEB Observado						Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2007	2009	2011	2013	2015	2021
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	3.5	3.7	3.9	4.4	4.7	5.5
Dependência Administrativa												
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.2	3.3	3.5	3.8	4.2	4.5	5.3
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.8	4.1	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	5.1
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	5.8	6.0	6.2	6.5	6.8	7.3
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	3.3	3.4	3.7	4.1	4.5	5.2

Fonte: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=4815738>

Figura 1. Anos Finais do Ensino Fundamental

Com base nos dados da figura 1, onde os resultados marcados em verde, referem-se ao Ideb que atingiu a meta, o Brasil tem uma média geral do IDEB, no ensino fundamental anos finais (6º ao 9º ano) por exemplo, de 4,5 no ano de 2015, sendo para a rede municipal, 4,1. Em comparação com as metas estipuladas pelo Ministério da Educação-MEC, percebemos que não conseguimos atingir as metas estabelecidas, para todas as modalidades de ensino no ano de 2015. É importante esclarecer que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), tem como objetivo medir a qualidade do ensino em todo o território nacional, utilizando como base o tempo médio de conclusão (rendimento escolar), conforme nota técnica do INEP (2006), que assim elucida:

“O Ideb é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou SAEB) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do ensino

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

fundamental e 3ª série do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação)”.

Considerando a situação educacional no Brasil, este artigo visa problematizar o papel dos processos comunicacionais na gestão da educação como estratégias de motivação da comunidade escolar e de deliberação acerca de processos que alcancem melhores resultados. Nas próximas linhas, aportamos um arsenal teórico que compreende a comunicação como estratégia **motivacional relevante para a gestão de escolas do ensino básico**.

2 A gestão em organizações de ensino

A gestão escolar tem um papel fundamental no funcionamento das organizações escolares e na utilização de estratégias para mobilizar as pessoas para o alcance de resultados importantes dos alunos e da instituição. A essas estratégias podemos denominar como sendo a atuação da liderança. Lüke (2010, p. 17) define a liderança como sendo:

“[...] a capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional”.

Lüke (2010, p. 10), acredita que a liderança pode ser aprendida:

“Cabe destacar que a liderança não é uma característica inata das pessoas, embora alguns pareçam ter mais facilidade que outras em exercê-la. Trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional”.

Uma forma de liderança muito estudada atualmente é o chamado líder transformacional, que de acordo com a necessidade do ambiente escolar pode ser adequado a esse ambiente. Llatas e Silva Jr. (2005, p. 101) trazem uma definição de liderança muito voltada para questões pessoais e que pode nos ajudar a compreender melhor o fenômeno:

“Liderança é a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, tem o desejo constante de aprender e a capacidade de influenciar, além da consciência de que deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com o papel fundamental de direcionar esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização”.

Essa capacidade de influenciar passa pelo modo como ocorre a comunicação dentro das organizações. A depender do processo comunicativo, temos elementos importantes que caracterizam o clima e a cultura nas organizações. Em nosso caso, organizações educacionais são permeadas por processos de comunicação diversos, e esses se constituem como elementos essenciais das relações na comunidade escolar, na estruturação do modelo de gestão e na contribuição do processo de ensino aprendizagem.

Em relação aos alunos, vários estudos apontam para a influência do clima e da cultura escolar no estímulo à motivação para a melhoria do desempenho desses

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

atores. Gomes (2005, p. 214) afirma que existem vários aspectos da cultura escolar que influenciam no clima e que tem relação com a motivação do professor.

“O respeito às opiniões do corpo docente, em estruturas não autoritárias; o compromisso; a vocação; a liderança pessoal; o apoio individual ao aluno; o compartilhamento das responsabilidades; demonstrações de afeto e tratamento pessoal; baixo grau de flutuação de professores (ou seja, manutenção do mesmo professor durante todo o período letivo) e as altas expectativas em relação aos alunos foram elementos-chave das escolas bem-sucedidas”.

Todos esses processos citados por Gomes (2005), ocorrem dentro de um padrão comunicacional, não se configurando apenas como uma troca de informações mas enquanto um campo repleto de tensões e de pactos, dentro de uma articulação entre símbolos e formas de gerir, que repercutem na gestão e nas relações dentro das peculiaridades de diferentes organizações.

Nos estudos de Gomes (2005) podemos observar claramente o nível de influência de aspectos qualitativos como sendo importante para o aparecimento de efeitos positivos e significativos para o clima. Itens como salário, gênero, formação, experiência e métodos pedagógicos parecem não causarem efeitos relevantes.

A importância da cultura é considerada por muitos autores como um item fundamental para o funcionamento da organização e para a criação de uma linguagem que permite uma comunicação eficaz. Como afirma Carvalho (2006, p.4), toda escola e sistema educativo tem uma cultura própria e essa “reflete todo um conjunto de práticas, valores e crenças, partilhadas por todos aqueles que interagem no seu âmbito”.

Atualmente existe uma busca muito intensa pela qualidade no ensino, portanto gestão e qualidade na educação são temas que mobilizam muitos estudiosos. O conhecimento sobre a construção de toda a história da vida escolar e a cultura estabelecida são fatores primordiais para se entender os fenômenos decorrentes de uma realidade social e econômica para não correremos o risco de vulnerabilizar a justiça e a democracia, elementos importantes para a formação da organização escolar. Como ressalta Estevão (2009, p.48),

“Se a organização escolar for, [...], entendida como uma construção social crítica, como “mundos de vida”, como “escola cidadã”, por exemplo, as questões da qualidade adquirem uma outra dimensão, ao serviço também da democracia, da participação, da responsabilidade solidária, uma vez que a construção da civilidade interna assenta predominantemente nos princípios do mundo cívico e nas interações comunicativas”.

3 Estratégia e Motivação

As pessoas que trabalham em organizações escolares podem não perceber, mas estratégia é constantemente utilizada na rotina da escola e no enfrentamento de novos desafios e das mudanças que em várias instâncias, notadamente no perfil comportamental de estudantes, nas famílias e na sociedade, considerando que estas últimas tem reflexo no ambiente escolar.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

O termo estratégia é amplamente utilizado e muitos teóricos apresentam seus conceitos dentro de contextos organizacionais bem diferentes do vivido em ambiente educacional e principalmente em organizações públicas. O termo vem dos antigos gregos “*strategeia*” que significa a ciência de ser um general. Portanto, sua utilização inicial tem a ver com guerra, exército, militar.

Obviamente que nessa perspectiva, os que fazem a educação tem árduas críticas em relação ao termo e ao seu uso, mas isso não quer dizer que, em certa medida, o movimento dentro de uma escola não seja permeado por estratégias.

Alguns teóricos nos dão uma grande contribuição ao conceituar o termo estratégia. Daft (2003, pág.52) defini como “um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais”; Chiavenato (1987, pág.98) apresenta como um “conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo” e Stoner e Freeman (2012, pág.141) acreditam que trata-se de um “programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”. Muitos outros também deram sua contribuição, como é o caso de Porter (2002) que trata o termo como um processo de competição e Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) que apontam cinco definições: estratégia como um plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Percebemos ainda que nas formulações a análise do ambiente (interno e externo) é um ponto chave para a formulação de estratégias muito voltadas para o ambiente empresarial onde o lucro e a competição é o foco. Mas, e o que dizemos de um ambiente organizacional público de educação básica? Qual o lucro? Quem compete com quem? Essas questões são relevantes para entendermos o contexto organizacionais e utilizarmos estratégias que contribuam para a melhoria dos indicadores educacionais. A esse termo poderíamos reeditar se conceito como sendo o melhor caminho para o aprendizado e a consequente emancipação do estudante.

Uma contribuição significativa vem dos autores Calegari e Pereira (2013), que definem estratégia como um “conjunto de esforços e ações direcionados à promoção da aprendizagem dos alunos, no que tange aos seus aspectos formais, excluindo-se aí quaisquer outros objetos (legítimos ou não) da ação educativa”.

Os estudos sobre o tema motivação têm levado muitos especialistas a buscarem teorias e conceitos que expliquem o fenômeno que levem as pessoas a agirem de modo a atingirem objetivos delimitados pelas organizações.

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DA TEORIA
Maslow	Hierarquia das necessidades básicas fisiológicas, segurança, amor, estima e auto realização
McClelland	Necessidade de realização, afirmação e poder
Rogers	Todo ser humano tem uma tendência natural para o crescimento
Bergamini	Baseia-se em condicionantes extrínsecos e menos importantes e intrínsecos e espontâneos sendo força interna que define o comportamento voltado a objetivos pessoais

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Kelly	A interpretação individual do mundo canaliza o comportamento
Nuttin	Concepção relacional de comportamento advindo de componentes internos em relação ao meio ambiente
Murray	Fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento
Mc Gregor	Teoria X e Y, onde a teoria Y predomina indicando que o empregado deve ser estimulado a ter participação mais ativa
Herzberg	O reconhecimento, a realização, a responsabilidade e o crescimento deve ser o foco da empresa em relação a seus empregados
Perry	Deficiência psicológica a ser eliminada através da busca da satisfação de necessidades
Koehler e Rainer	Mecanismo psicológico que faz as pessoas se motivarem
Deci e Ryan	Teoria da Autodeterminação: necessidade de se sentir competente e autodeterminada

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Teóricos da Motivação

As teorias sobre motivação não se esgotam com os autores citados na tabela acima; os estudos vêm evoluindo e voltando-se para os conteúdos, as percepções e as vivências individuais como base para a motivação. Diante dos estudos realizados podemos resumir o conceito de motivação como sendo uma energia psíquica que está canalizada para a eliminação de necessidades e o alcance dos objetivos pessoais, baseando-se nos conteúdos individuais (conhecimento e afetividade), percepções, vivências e contexto vivido. Com isso, podemos dizer que existem fatores no contexto de vida dos indivíduos que estimulam essa energia que determina a ação do indivíduo. Nesse entendimento, as estratégias motivacionais são entendidas, no presente contexto, como sendo situações que mobilizam a motivação para a eliminação de uma necessidade e a realização de um objetivo.

Os estudos realizados por Guimarães e Boruchovitch (2004) apontam para uma nova teoria desenvolvida pelos pesquisadores Deci e Ryan. Trata-se da Teoria da Autodeterminação. Conforme Deci e Ryan (2000 apud GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004, p. 144), “a base inicial para a Teoria da Autodeterminação é a concepção do ser humano como organismo ativo, dirigido para o crescimento, desenvolvimento integrado do sentido do *self* e para integração com as estruturas sociais”. Portanto, existe a necessidade das pessoas se sentirem competentes e autodeterminadas diferentemente de outras teorias que se baseiam em necessidades meramente fisiológicas.

O estudo da motivação é bastante importante para entendermos a necessidade de conhecermos e avaliarmos o que motiva as pessoas, e em nosso caso, o que motiva os estudantes a buscarem ampliar seu conhecimento. Ao se buscar a autodeterminação, conforme Deci e Ryan, ou a autorealização, conforme Maslow, como sendo eliminação de necessidades “superiores”, os processos

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

comunicacionais se apresentam como fortes elementos que dão suporte ao entendimento de mundo, contribuindo para a busca desse estado, e é a partir desse foco que os indivíduos se motivam e passam a buscar resultados organizacionais favoráveis aos resultados desses alunos e da organização.

4 O agir comunicativo como prática para a educação do século XXI

Edgar Morin (2007), no seu tratado sobre os sete saberes necessários à educação do futuro, destaca o papel da comunicação e da cultura na construção de um conjunto de práticas efetivas para que o processo de ensino-aprendizagem seja holístico, atendendo as demandas do mercado profissional, mas também as dimensões humanas, indispensáveis para um desenvolvimento socioeconômico equilibrado e inclusivo.

Esses sete saberes se baseiam na compreensão de que as relações políticas e de mercado em todo o globo foram reconfiguradas a partir do advento da sociedade global. Agora, mais do que em períodos anteriores, é esperado que as pessoas desenvolvam habilidades ampliadas para resolver problemas globais. A educação meramente instrumental, focada na capacitação para atividades específicas e limitadas no mercado de trabalho, já não dá conta da sua tarefa de formação. As críticas de Paulo Freire a compartimentação do processo do saber e à educação bancária se mostram cada vez mais pertinentes. A supremacia do conhecimento fragmentado de acordo com as disciplinas impede freqüentemente de operar o vínculo entre as partes e a totalidade, e deve ser substituída por um modo de conhecimento capaz de apreender os objetos em seu contexto, sua complexidade, seu conjunto. (MORIN, 2007, p. 14)

Obviamente, esse tipo de sistema educacional requer o reconhecimento de cada um dos agentes da comunidade educacional como co-responsáveis pelo sucesso do trabalho. Exige, na verdade, o olhar aguçado acerca dos sujeitos e do seu entorno, do fato a ser estudado e das suas raízes, do ensinamento de disciplina associado a um contexto em que ele é relevante.

Uma vez que articula dispositivos do conhecimento técnico em igual medida dos elementos éticos gera novas demandas para o sistema educacional. Dentre essas, a capacidade de inserir a dimensão comunicacional como estratégia desde a gestão de pessoas até o planejamento e execução das ações educacionais a serem desenvolvidas. Isso porque a comunicação se constitui não apenas enquanto ato de troca de informações, mas enquanto um campo repleto de tensões, articulador de um arsenal relevante de símbolos e formas de ver o mundo dentro de um determinado grupo.

A centralidade da comunicação no processo de ensino-aprendizagem, igualmente, não pode prescindir do engajamento dos estudantes, considerando seus contextos de vida e os possíveis vínculos existentes (ou a serem criados) com as instituições educacionais. Ou seja, esse conjunto de práticas de integração dentre os membros da comunidade educacional encontra seu enquadramento na teoria habermasiana do Agir Comunicativo.

A Teoria do Agir Comunicativo prevê a busca por consensos por meio de processos

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

comunicacionais dos quais participam sujeitos diferentes imersos em contextos sociais e simbólicos também desiguais. Isso requer o reconhecimento das relações de poder existentes, no momento e local em que se desenvolvem as discussões e as deliberações acerca do mundo da vida. Esse último conceito, o de mundo da vida, aplicado ao contexto educacional, amplia o olhar pontual das práticas político-pedagógicas, inserindo-as conscientemente em um contexto maior que considera questões políticas, econômicas e culturais, entendendo a comunidade estudantil como um sistema aberto, permeado por tensões internas, da exterioridade mais próxima (o bairro, a cidade, etc.) até a macro exterioridade (o território nacional e o mundo globalizado). Segundo ensina Habermas (1987, p. 418):

“Chamo ação comunicativa àquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem (ou das correspondentes manifestações extra verbais) orientada ao entendimento. Na medida em que a comunicação serve ao entendimento (e não só ao exercício das influências recíprocas), pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa”.

As instituições educacionais se conformam enquanto complexos sistemas abertos, cuja cultura institucional é delineada a partir dos sujeitos que os integram e seus valores e visões de mundo específicas, muitas vezes díspares. Os processos comunicacionais é que proporcionam o devido equilíbrio ao ambiente, na medida em que possibilitam por meio de atos de fala, de escuta e de construção de consenso, os processos deliberativos necessários para que aquele espaço atenda às necessidades das pessoas.

Outrossim vale destacar, que as unidades de ensino se inserem em um campo político, uma vez que seu funcionamento se enquadra no bojo das políticas educacionais de âmbito nacional, estadual e/ou municipal. Esse conjunto de políticas são fruto de decisões que extrapolam, muitas vezes, os processos deliberativos da comunidade estudantil e são o resultado das relações de poder vigentes em um determinado local e tempo. Essa contextualização é oportuna para reiterar o papel da comunicação em ambientes complexos. Os sujeitos da comunidade educacional constroem a consciência do sistema aberto que integram por meio do diálogo e podem encontrar seu espaço de co-responsabilidade pelo meio e pelo seu desempenho estudantil por meio de atos comunicativos.

A ativação desse potencial comunicativo se dá por meio de estratégias bem traçadas de gestão de processos e de liderança democrática, que facilite o entendimento de que o sucesso educacional não é monolítico e depende do engajamento real de estudantes, educadores e técnicos. Isso não se dá por decreto, é processual e as teorias motivacionais podem colaborar para desenhar, em cada contexto, um mapa de ações exeqüíveis e eficazes para que o sistema educacional se aproxime, cada vez mais, do ideal de educação do século XXI.

5 Conclusão

A comunicação dentro de organizações educacionais tem um papel fundamental para uma gestão que busca resultados e para o processo de ensino aprendizagem.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Em um ambiente onde existe uma pluralidade de relações e pessoas das mais diversas culturas e condições sociais, e no qual o papel das políticas educacionais, decididas muitas vezes sem a participação ativa daquela comunidade, interfere diretamente nas dinâmicas institucionais, tornando-se necessário articular um arsenal epistemológico interdisciplinar para dar conta de compreender sua complexidade e encontrar caminhos que assegurem o sucesso dos processos de gestão.

Os desafios enfrentados pelas pessoas que compõem a gestão dessas instituições são tantos que nos incitam a buscarmos respostas para o insucesso ou o sucesso dos que recebem os serviços, que, no presente estudo, são os alunos. Obviamente que esse sucesso ou insucesso é extensivo aos professores e outros que compõem essa estrutura.

Está contextualizado no presente artigo que o líder tem um papel fundamental na utilização das estratégias que motivem seu pessoal para a busca da melhoria da qualidade dos resultados da instituição. O seu comportamento afeta diretamente o clima da organização contribuindo para a forma escolar de ser. Essa cultura escolar que, recheada de normas, tempos e espaços, pode configurar-se como uma violência causando tensão permanente nas relações.

O desafio da gestão é congregar um conjunto de ações e esforços que promovam a aprendizagem dos estudantes. Nessa perspectiva a comunicação deve primar pela busca de consensos por meio de processos que desenvolvam habilidades para um mundo permeado por inovações tecnológicas dentro de um contexto de globalização crescente.

A crença nos processos comunicacionais que proporcionem o devido equilíbrio ao ambiente, possibilitando os processos deliberativos necessários para que a necessidades das pessoas envolvidas sejam atendidas priorizando um contexto dialógico que valorize todos os envolvidos e possibilite a emancipação daqueles cujo finalidade seja todo o esforço e todo o trabalho realizado.

Portanto, o estudo sobre estratégia comunicacional e suas aplicações pode ser um caminho para que consigamos alcançar as metas, dentro de ambientes (interno e externo) que facilitam ou dificultam o andamento da rotina e das ações inovadoras com foco no interesse dos alunos pelo aprendizado e a busca de novos conhecimentos. Em outras palavras, utilizar a comunicação de forma estratégica pode motivar os estudantes para a satisfação de necessidades e busca da autorealização e auto determinação, possivelmente terá como consequência a melhoria dos indicadores de gestão e educacionais.

Referências

BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.* Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2010.

CALEGARI, Diego; PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento e estratégia das escolas: o que leva as escolas a ter alto desempenho.* São Paulo: Atlas, 2013.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

CARVALHO, R. G. *Cultura global e contextos locais: A escola como instituição possuidora de cultura própria. Revista Iberoamericana de Educação*, 29(2). (2006b, jun.). Disponível em: <<http://www.rioei.org/deloslectores/1434GilGomes.pdf>>. Acesso em: 15.04.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

DAFT, Richard L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ESTEVÃO, Carlos Vilar. *Qualidade e Gestão da Qualidade Total em Educação: Contributos para a Desocultação da sua Agenda. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo*, v. 1, n. 1, p. 34–51, 2009.

GOMES, Candido Alberto. *A Educação em Novas Perspectivas Sociológicas*. 4ª. ed. São Paulo: E.P.U., 2005.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini; BORUCHOVITCH, Evely. *O Estilo do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Auto Determinação*. Psicologia: Reflexão e Crítica, Londrina, 17(2), pp. 143-150, 2004.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Tauros, 1987.

INEP. *Nota Técnica: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb*. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/Ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf. Acesso em: 08.12. 2017.

LLATAS, Maria Virginia; SILVA Jr., Walter José. *Reflexões sobre Liderança Organizacional*. Pensamento Real. n.16, 2005.

LÜKE, Heloísa. *Liderança em Gestão Escolar. Série Cadernos de Gestão*. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINTZBERG, Henry, et al. *O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários para a educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2007.

SOARES, José Francisco. *Qualidade e Equidade na Educação Básica Brasileira: A Evidência do SAEB – 2001*. Archivos Analíticos de Políticas Educacionais, Rio de Janeiro, vol.12. n.8. Ago. 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
