

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES UNIFICADAS DOCTUM DE SERRA**

**DANIELA REGUERA LEANDRO
THAMIRIS DUARTE GONÇALVES**

ESTILOS E MODELOS DA GESTÃO ESCOLAR

**SERRA
2021**

**DANIELA REGUERA LEANDRO
THAMIRIS DUARTE GONÇALVES**

ESTILOS E MODELOS DA GESTÃO ESCOLAR

**Artigo científico apresentado ao Curso de
Pedagogia das Faculdades Unificadas
Doctum de Serra, como requisito parcial para
aprovação na disciplina de TCC II, orientado
pelo Prof. Me. Philippe Drumond Vilas Boas
Tavares**

Área de Concentração: Educação

**Serra
2021**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus que nos fortalece, ilumina e cuida de nossas vidas. A nossa família em especial pais e mães pelo apoio e incentivo constante. Aos nossos companheiros pela compreensão e encorajamento. Por fim ao nosso orientador por todo auxílio e paciência na conclusão deste trabalho. Todos fazem parte desta conquista.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, que me concedeu a vida, me proporcionou mais essa oportunidade e me sustentou até aqui.

A minha mãe por todo seu amor e esforço em me proporcionar sempre o seu melhor, obrigada por sempre estar ao meu lado me apoiando e ajudando ao longo de toda a minha trajetória.

A minha família que mesmo distante sempre torceu para que conseguisse realizar mais essa conquista.

Ao meu companheiro que me incentivou e confiou em mim para que eu pudesse finalizar essa etapa tão importante.

Agradeço ao meu orientador Prof. Me. Philippe Drumond Vilas Boas Tavares por aceitar conduzir o nosso trabalho de pesquisa.

A todos os meus professores do curso de Pedagogia da Faculdade Doctum de Serra pela excelência da qualidade técnica de cada um.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte do meu processo de formação.

Daniela Reguera Leandro

EPÍGRAFE

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora coralina

ESTILOS E MODELOS DA GESTÃO ESCOLAR

Daniela Reguera Leandro¹

Thamiris Duarte Gonçalves²

Philippe Drumond Vilas Boas Tavares³

RESUMO

Este trabalho tem como proposta identificar um modelo ideal de gestão escolar, a partir das novas necessidades do meio o qual necessita de atualização, para isso foram verificados os modelos e estilos de gestão escolar existentes e suas características. O estudo realizado permite a identificação das particularidades de cada modelo de gestão escolar a partir da contribuição de três autores escolhidos, são eles: José Carlos Libâneo, Heloísa Lück e Vitor Henrique Paro, além de abordar de forma sucinta o conceito Gestão e Gestão Escolar, contexto histórico e a organização Escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica onde foram levantados textos do período de 2001 a 2021 realizada em torno dos citados autores. Por meio do estudo realizado conclui-se que, a gestão deve levar em consideração as demandas da instituição, além de sugerir novos estudos para atualização sobre o tema diante das exigências causadas pela pandemia.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Administração e Gestão Democrática.

STYLES AND MODELS OF SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

This work proposes to identify an ideal model of school management, based on the new needs of the environment which needs updating. For this, the existing models and styles of school management and their characteristics were verified. The study carried out allows the identification of the particularities of each school management model based on the contribution of three chosen authors, namely: José Carlos Libâneo, Heloísa Lück and Vitor Henrique Paro, in addition to briefly addressing the concept of School Management and Management, historical context and the School organization.

¹ Acadêmica do curso de Pedagogia das Faculdades Doctum de Serra. E-mail: aluno.daniela.leandro@doctum.edu.br

² Acadêmica do curso de Pedagogia das Faculdades Doctum de Serra. E-mail: aluno.thamiris.duarte@doctum.edu.br

³ Mestre em Educação (UFV), Especialista em Docência (IFMG), Graduado em Pedagogia (UFV), professor da Rede Doctum de Ensino.

This is a bibliographical research where texts from the period 2001 to 2021 were raised, carried out around the mentioned authors. Through the study carried out, it is concluded that the management must take into account the demands of the institution, in addition to suggesting new studies to update the subject in light of the demands caused by the pandemic.

Keywords: School Management, Administration and Democratic Management.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa apresentar um estudo sobre os principais tipos e estilos da Gestão Escolar, tendo como principal objetivo o estudo bibliográfico dos tipos de Gestão buscando entender como funcionam e suas principais características, além de entender sua importância no ambiente escolar.

Diante do atual cenário pandêmico em que o mundo vive, ficou ainda mais claro a importância e principalmente a necessidade de uma boa gestão para que se alcance o sucesso na educação. Com isso notou-se também um grande déficit nas escolas brasileiras quando se fala de gestão de qualidade.

Muitos gestores não têm conhecimento dos diversos estilos e modelos de gestão escolar, não conseguem encontrar a metodologia que atende a necessidades da sua instituição ou não sabem colocá-la em prática.

Como motivação este texto teve a busca pela resposta da questão norteadora desta pesquisa: existe um modelo ideal de gestão escolar?

Buscando uma estrutura teórica sobre as questões levantadas, realizamos uma pesquisa bibliográfica através da revisão de artigos científicos sobre o tema na base de dados SciELO, em um recorte temporal de 2001 a 2021.

Tivemos como foco de estudo três autores; José Carlos Libâneo que nos trouxe um pouco da base da gestão; Heloísa Lück abordando uma visão mais organizacional e Vitor Henrique Paro com uma abordagem mais atual e crítica.

Sendo assim o atual artigo trás de forma sucinta e objetiva características de alguns estilos e modelos de gestão com o objetivo de promover conhecimento e compreensão para que possa auxiliar gestores e estudantes na busca da gestão ideal para a escola em que atua.

Apesar de ter o foco nos tipos de Gestão, o presente trabalho também aborda brevemente o conceito de Gestão e Gestão Escolar, contexto histórico e a organização Escolar.

2. DESENVOLVIMENTO

Assim como em qualquer outra instituição, a escola necessita de uma organização estruturada para o seu bom funcionamento. A organização escolar tem como finalidade coordenar questões estruturais que asseguram o funcionamento da escola como, por exemplo, a distribuição das tarefas e competências, as relações de hierarquia que refletem relações de poder, entre outras características inerentes à forma como o trabalho é organizado. Segundo Libâneo:

Na escola, a organização se refere aos princípios e procedimentos relacionados com as ações de planejar o trabalho, racionalizar recursos (físicos, materiais, financeiros, humanos), dirigir ou coordenar o trabalho das pessoas, avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista atingir os objetivos de educação e ensino. (LIBÂNEO, 2015)

Diante da importância da organização escolar e o êxito de suas ações, a gestão escolar neste meio em específico, tem como propósito a coordenação de pessoas e o desenvolvimento escolar, o gestor deve está sempre atendo as necessidades e particularidades de cada setor, visando sempre uma melhor relação e desenvolvimento das atividades escolares. Seu objetivo é orientar e motivar a equipe para o alcance dos resultados traçados, além de estimular a participação dos pais no processo de busca da excelência do ensino-aprendizagem.

Gestão refere-se aos meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, a distribuição de tarefas, o processo de tomada de decisões, as condições e modos pelos quais as decisões são postas em prática, visando atingir os objetivos (LIBÂNEO, 2015).

A instituição escolar é formada por diversos tipos de pessoas, cada uma delas com suas especificidades e características, em conjunto conforme diz Libâneo, essas particularidades criam a chamada cultura organizacional que é responsável pela forma como as pessoas entendem as coisas e reagem diante delas.

Definimos, assim, cultura organizacional (ou cultura da escola) como o conjunto dos significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionar que revelam a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham. Ela sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um modo característico de pensar, de perceber coisas e de agir (LIBÂNEO, 2015).

Assim como em diversos ambientes de convívio, em cada escola existe uma interação e forma específica de se relacionar e agir. Esta ação é formada pela cultura da própria escola a qual se cria e também se modifica de acordo com o intuito de cada instituição.

Mas há em cada escola uma forma dominante de ação e interação entre as pessoas que poderia ser resumida nesta expressão: “temos a nossa maneira de fazer as coisas por aqui”. Isso nos permite entender que cada escola tem uma cultura própria que permite entender tudo o que acontece nela. Mas, atenção, essa cultura pode ser modificada pelas próprias pessoas, ela pode ser discutida, avaliada, planejada, num rumo que responda aos propósitos da direção, da coordenação pedagógica, do corpo docente (LIBANEO, 2015).

Libâneo cita três tipos de concepções em relação a organização e gestão escolar, sendo uma delas a técnico-científica que tem como princípio uma hierarquia, onde o poder de decisão é centralizado no diretor escolar e as demais funções são bem definidas e detalhadas, além de possuir pouco foco na instituição escolar já que sua ênfase se dá na administração.

A segunda abordagem, conhecida como gestão autogestionária tem como característica a responsabilidade coletiva, onde todos possuem uma participação igualitária com foco maior nas relações pessoais.

Por fim temos a gestão democrático-participativa possui relação próxima entre as pessoas da escola, com ênfase em um trabalho coletivo, onde cada integrante deve assumir sua função além de aceitar avaliar e ser avaliado.

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a técnico-científica (ou funcionalista), a autogestionária e a democrático-participativa. (LIBANEO, 2001)

Na administração escolar a preocupação do gestor vai muito além das questões pedagógicas. Ele deve estar atento às questões financeiras e burocráticas como, por exemplo: verba escolar, tempo de cada atividade, infraestrutura escolar, salários e jornada de trabalho e principalmente ações para o alcance dos objetivos da instituição. Paro afirma que:

Administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2010a, p. 25). Assim, parece óbvio que, quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para se conseguir realizá-los (PARO, 2010).

Os interesses do corpo docente devem estar alinhados com os da escola, assim sendo possível alcançar os objetivos com mais exatidão e eficiência. Quando os interesses de todos estão alinhados o gestor deve se preocupar mais com a elaboração de planos de ação para o alcance desses objetivos em comum, fazendo com que a gestão democrática ocorra mais facilmente. Porém, quando os interesses não estão alinhados o gestor precisa assumir um papel político dedicando-se mais em mediar e evitar possíveis conflitos entre comunidade escolar e gestão, fazendo com que o corpo docente acabe apenas exercendo aquilo que é designado.

Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se atém muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. (...) Quando, entretanto, há divergência entre os interesses dos trabalhadores e os objetivos a se realizarem, a coordenação ganha um caráter marcadamente político, tornando-se muito mais complexas suas funções e as formas de empregar o esforço humano coletivo (PARO, 2010).

A gestão escolar para que seja democrática necessita que todos exerçam o papel de coordenador, podendo assim auxiliar nas diversas demandas escolares. Desde que caminhem em busca do mesmo objetivo, a forma de conduta de cada um não necessita ser ditada por somente uma pessoa específica, neste caso o gestor.

Outro ponto relevante a assinalar é que, contrariamente ao que se acha difundido no senso comum, a coordenação não precisa ser feita sempre a partir de um coordenador unipessoal que determine a conduta de grupos e pessoas. (PARO,2010)

Infelizmente grande parte das nossas escolas de ensino fundamental acaba não alcançando o sucesso quando falamos de qualidade da educação. Muitos fatores contribuem para esse resultado, dentre eles fatores administrativos e pedagógicos. É muito claro para todos que a administração e a gestão pedagógica escolar devem caminhar juntas, pois, sem uma boa administração de recursos e tempo do calendário escolar não é possível que as ações pedagógicas desempenhem seu verdadeiro papel em prol da educação de excelência.

É de conhecimento público que, salvo exceções, as escolas fundamentais no país não conseguem passar à imensa maioria de seus frequentadores sequer os mínimos rudimentos de conhecimentos e informações que são objeto das “avaliações” externas feitas pelos sistemas de ensino. (...) Em termos administrativos, isso equivale a um fracasso no empreendimento escolar, na medida em que os recursos, ou sua utilização, ou ambos fatores, não estão adequados ao objetivo estabelecido. Trata-se, portanto, da negação do princípio fundamental da boa administração, que requer a adequação entre meios e fins (PARO, 2010).

De acordo com Luck (2009), o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. A gestão participativa é a gestão que todos fazem parte da instituição: diretor, docentes, equipe pedagógica, funcionários, alunos, pais e a comunidade em que a escola está inserida, atuam ativamente na tomada de decisão da escola. Todos tem o direito e devem contribuir com ideias, sugestões e críticas. Mas, para que isso ocorra de forma efetiva é necessário que todos estejam envolvidos e engajados na rotina e necessidades da escola. Luck também ressalta que:

(...) a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências, que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as (LUCK, 2009).

O diretor na gestão escolar ocupa um lugar de extrema importância para que as coisas ocorram conforme as reais necessidades escolares. Cabe a ele conhecer e compreender a realidade de cada envolvido neste processo, conseguindo assim mediar as necessidades pessoais de cada um em conjunto com as da escola. É essencial saber mediar os interesses e objetivos de cada um com o que é da escola, para Luck:

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

Luck (2005) aponta algumas ações que o gestor democrático deve concretizar com a participação da família e da comunidade escolar para que ocorra de forma produtiva e eficaz, são elas:

- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidade em conjunto.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceitos de Gestão

Com o intuito de administrar uma organização e integrá-la, planejar o futuro e alcançar objetivos, a gestão consegue traçar metas, estratégias e ações por meio da gerência de processos e pessoas, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma.

De acordo com Garay (2011), gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. O autor ainda ressalta que gestão está relacionada ao processo de administração, que segundo Fayol (1916) administração é o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.

3.2 Conceito de Gestão Escolar

Para que os objetivos escolares de modo geral sejam obtidos é necessário que se construa um planejamento a partir de suas necessidades, para somente então executar uma ação cujo propósito seja alcançado, com este desígnio se cria a gestão escolar. O qual trata Oliveira, que diz

Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos (OLIVEIRA, 2018, p 5).

3.3 Breve contexto histórico da Gestão Escolar

A gestão escolar surge a partir das críticas à prática da Administração Escolar, com uma visão capitalista, que ao ser trabalhada na escola contribuiu para a permanência das desigualdades. A Gestão não deprecia a Administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para entender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica. (LUCK, 2002)

É importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos. Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dessa forma, a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (MARTINS, 1991).

3.4 Organização Escolar

A organização escolar é uma dimensão do trabalho pedagógico e também administrativo. Nesse sentido as práticas são vivenciadas a partir dos seus atores, daqueles que em seus segmentos fazem a escola acontecer. Quanto a isto, Libâneo coloca que:

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo a se obter êxito nas aprendizagens (LIBÂNEO, 2008).

3.5 Os estilos/modelos de liderança e gestão escolar

A gestão escolar criada como forma de gerenciar os meios de execução das atividades escolares, desde suas primícias sofreu mudanças de acordo com as necessidades do período em questão, dando origem assim a diversos estilos e modelos de gestão escolar como cita Libâneo, salientando a Gestão Centralizada, Gestão Autoritária, Gestão Democrática, Gestão Colegiada e a Gestão participativa e a importância da escolha de qual delas utilizar de acordo com seus propósitos.

Como se sabe, há vários tipos de gestão: centralizada, autoritária, democrática, colegiada, participativa. A escolha dessas formas de gestão

depende muito dos objetivos da instituição e de como se concebe a participação ou não das pessoas nas decisões e na realização do trabalho (LIBÂNEO, 2008).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa pesquisa foi realizada uma revisão de literatura de publicações nacionais a fim de atender os seguintes objetivos: conhecer e identificar os tipos de gestão escolar e suas características.

Após identificação de três vertentes mais enfáticas em suas colocações e tidas como referências em gestão escolar, optou-se por trazer à luz estas contribuições em um sentido complementar, e não comparativo, de forma a criar subsídios para os profissionais da Educação que atuem direta e indiretamente com gestão escolar.

Desta forma, o trabalho versou sobre os princípios de gestão escolar na visão de Libâneo, Luck e Paro, procurando fazer uma interlocução com suas ideias e os desafios contemporâneos da educação.

A metodologia do presente estudo fundamenta-se na revisão de literatura que permite uma análise minuciosa dos trabalhos publicados num determinado período, facilitando a sistematização do tema (CARDOSO; ALARCÃO; ANTUNES, 2010).

Por meio de uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados da Scielo e nos periódicos da CAPES, utilizando as palavras chave: Gestão, Gestão escolar, Libâneo, Paro e Luck e localizando textos escritos do período de 2001 a 2021, foram selecionados os trabalhos mais relevantes em função de sua importância e referência na área para serem analisados em relação às suas considerações sobre gestão escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em reflexão com os autores citados e comparando com a realidade educacional na qual estivemos inseridos durante o período de nossa formação docente compreende-se que, o domínio da literatura em conjunto com a prática faz com que a gestão escolar tome rumos mais assertivos.

Os autores mencionados durante o trabalho têm registradas suas ideias diante de suas experiências, porém cada um deles em sua respectiva época. Isso deve ser levado em consideração ao analisarmos suas conclusões sobre a temática abordada, para que traga contribuição satisfatória quando utilizada.

Dentre as contribuições dos autores citados considera-se pertinente a convicção de que a gestão escolar possui papel fundamental no desenvolvimento de qualquer instituição de ensino, compreender seu processo e competências é fundamental para a uma boa organização escolar. Uma boa gestão reflete diretamente em uma instituição produtiva e eficiente.

A gestão democrática tem sido a mais citada como modelo atual, porém percebe-se uma dificuldade em sua execução já que o gestor precisa deixar o seu querer pessoal para colocar em prática o que beneficia toda a comunidade escolar. Objetivos ordenados facilitam essa ação e tornam o processo mais descomplicado.

Após a presente pesquisa, é possível compreender que a gestão escolar ideal ou a mais recomendada é aquela que diante das necessidades e especificidades do grupo a ser gerido consegue utilizar dentre diversas opções a que melhor se adequa e oferece maior funcionalidade a todos envolvidos. Em diversas situações isso só será possível a partir da junção de alguns modelos já existentes, visto que atualmente novas necessidades surgiram havendo urgência de novos parâmetros para a gestão escolar.

Diante de uma pandemia mundial, encontramos atualmente uma geração diretamente ligada e integrada a tecnologia, instrumento esse que em caráter de urgência foi utilizado como meio principal para que tudo continuasse funcionando. Essa atitude, porém, trouxe à tona novos desafios para gestores que assim como os demais da equipe tiveram que se reinventar em busca de resultado.

Nota-se também a importância da formação continuada para profissionais da área de gestão escolar. Afinal, por mais que exista a teoria, a realidade e demanda da escola e da sociedade em que ela está inserida trás a necessidade de atualização afim de adaptar a teoria e prática em busca do maior objetivo que é construir uma instituição bem gerida e que como consequência possa proporcionar aos alunos uma educação eficaz e de qualidade.

Por fim salientamos que o tema é de extrema importância e necessita de atualização, abrindo espaço para novas idéias e possibilidades de estudo na área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cristina Maria Matté. Desafios da Gestão Escolar. Universidade Federal de Santa Maria, Sapucaí do Sul (RS), 2012

LOPES, Ana Paula Padilha Custódio. Gestão Escolar. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins (SP), 2013

OLIVEIRA, Ivana Campos. MENEZES, Ione Vasques. Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão Escolar. Cadernos de Pesquisa – SciELO. São Paulo (SP), v.48, n.169, p.876-900, jul/set 2018

SCHNEIDER, Eduarda Maria. FUJII, Rosangela Araujo Xavier. CORAZZA, Maria Julia. Pesquisa Quali-quantitativas: Contribuições para a Pesquisa em Ensino de Ciências. Revista de Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v.5, n.9, p.569-584, dez. 2017

SILVA, Josias Benevides da. Um Olhar Histórico Sobre a Gestão Escolar. Educação em Revista.

SOUZA, Helen Danyane Soares Caetano. VASCONSELOS, Elenita Jacinto. O Processo Histórico de Constituição da Gestão Escolar Brasileira. Marília (SP), v.8, n.1, p.21-34, 2007

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola – teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do Diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

FEITOSA, Eliane Moura. FERREIRA, Gisele Nepomuceno. A abordagem participativa na gestão escolar: um olhar para a democratização. Revista Internacional de Debates da Administração Pública, Osasco, SP, v.1, pp 57-70, maio – ago. 2016.

LIBANÊO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da sacola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. [Http://www.cascavel.lr.com.br](http://www.cascavel.lr.com.br). Acesso em: 02, Dezembro de 2021.