

3. Gestão escolar, práticas educativas e currículo da educação básica

O SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO (SGI): INSTRUMENTO DE INSTAURAÇÃO DO GERENCIALISMO NA ESCOLA PÚBLICA?

Sonayra da Silva Medeiros*
Melânia Mendonça Rodrigues**

Introdução

No âmbito das políticas educacionais, o estudo da escola enquanto espaço público e democrático torna-se expressivo nas discussões dos profissionais da educação. Além disso, a importância de uma instituição educativa que cumpra sua função pedagógica e social, pautada nos princípios de autonomia, democracia e participação, aponta-nos também para a necessidade de problematizar a organização da escola e sua gestão. Assim, como nos afirmam Luce e Medeiros,

... a organização democrática, aquela que visa a objetivos transformadores, não pode prescindir da participação efetiva dos envolvidos, dos interessados, nas deliberações da escola, ao mesmo tempo que exige do Estado as condições para sua autonomia e funcionamento qualificado (LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 20).

No contexto da redefinição do papel Estado, no que diz respeito às políticas públicas e às reformas educacionais a partir dos anos de 1990, a escola torna-se palco de transformações, as quais também são reveladas pela implementação de programas e projetos vinculados ao setor privado, sob a orientação neoliberal. Conforme Dourado (2001, p. 50), “vivencia-se, em toda América Latina, mudanças no papel social da educação e da escola, por meio de um conjunto de medidas que redirecionam a educação básica e superior”.

No contexto dessas reformas, implementam-se mudanças na organização e gestão da escola, trazendo marcas de descentralização e, conseqüentemente, conferindo maior autonomia às escolas (OLIVEIRA, 2002). Tal autonomia

vem estimulando as escolas a buscar complementação orçamentária por sua própria conta junto à iniciativa privada e a outras formas de contribuição da população. A maior flexibilidade com que passam a contar, fruto da descentralização administrativa, parece repousar na possibilidade de a escola pública estatal passar a buscar, fora do Estado, meios para garantir melhor sua sobrevivência, ou seja, formas alternativas de financiamento (ibidem, p. 130).

* Estudante do curso de Pós-graduação em Educação da UFPB, pedagoga e especialista em Política e Gestão da Educação Básica pela UFCG; email: sonayramedeiros@hotmail.com - Universidade Federal da Paraíba.

**Doutora em Educação pela UFRN; e-mail: melania.r@uol.com.br; Professora Associada da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

Ao mesmo tempo em que as reformas, contempladas nos documentos legais, reforçam a importância do trabalho coletivo, gestão democrática, participação de todos nas decisões da escola, percebemos chegar, em instituições de ensino públicas, projetos e programas vinculados ao setor privado, que reforçam práticas fragmentadas, limitadas à execução.

No que diz respeito à gestão, tais projetos, ainda atribuindo ao diretor o papel de gerente, na busca pela eficácia da escola, podem interferir de forma negativa na efetivação de processos democráticos e de participação de todos envolvidos no meio escolar. E podemos, então, questionar em que medida tais projetos podem contribuir para melhoria da qualidade da escola, ou ainda, tentar compreender por que projetos verticalizados, pautados na lógica gerencial, ganham espaço nas escolas públicas, atribuindo aos profissionais que nela atuam a simples função de executores.

Projetos e programas – sob princípios gerenciais de eficiência, eficácia e produtividade – implementados nas instituições públicas de ensino, em parcerias com instituições empresariais, são muitas vezes evidenciados, no cenário das políticas educacionais, enquanto instrumentos eficientes e necessários para a melhoria da qualidade da escola e do ensino público.

Inscrito nesse processo, destacamos, como exemplo de instauração do gerencialismo na escola pública, o Sistema de Gestão Integrado (SGI), modelo gerencial desenvolvido pela Fundação Pitágoras¹ e adotado pelo Programa Escola Ideal², do Instituto Camargo Corrêa, que vem sendo implementado em escolas de Campina Grande e de outros municípios da Paraíba, por meio de convênios estabelecidos pelas respectivas Secretarias de Educação com Instituto Alpargatas.

Essa implementação, na rede municipal de ensino de Campina Grande, iniciou-se com a formação de representantes da Secretaria de Educação, gestores e supervisores das escolas, uma vez que, no SGI, o gestor e o supervisor desempenham o papel de líderes e de principais responsáveis por sua implementação nas escolas, cabendo-lhes transmitir, aos professores e aos demais profissionais, as informações necessárias à execução.

Tal processo motivou a realização de uma pesquisa qualitativa, intitulada “O gerencialismo em escolas públicas municipais de Campina Grande-PB: análise do Sistema de Gestão Integrado (SGI) e reflexões sobre a gestão democrática”, no curso de Especialização em Políticas e Gestão da Educação Básica da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. O estudo objetivou discutir o modelo de gestão do SGI e as possíveis implicações de sua proposta para a gestão democrática da escola.

Tendo em vista alcançar esse objetivo mais amplo, definimos como objetivos específicos: analisar os principais fundamentos teóricos contidos no documento do SGI e suas características gerenciais; identificar como se configuram a autonomia, a descentralização e participação na proposta do SGI para a escola pública; analisar o projeto Sistema de Gestão Integrado, tendo como referência a gestão democrática da escola.

Nesse sentido, realizamos estudo do documento do Sistema de Gestão Integrado (SGI), elegendo, como categorias de análise, a descentralização, a autonomia e a participação; partindo, especialmente, de reflexões acerca da gestão democrática da escola. Assim, adotamos como procedimentos teórico-metodológicos: *pesquisa bibliográfica*, com

¹ A Fundação Pitágoras “é uma organização do terceiro setor, sem fins lucrativos, criada pelos acionistas do Pitágoras em abril de 1999. Surgiu como parte de um projeto para perenizar a organização, que opera em todo o território nacional e no exterior, sendo considerada uma referência no país” (sítio FUNDAÇÃO PITÁGORAS, 2007).

² A escola Ideal: Programa lançado oficialmente na Paraíba, pelo Instituto Camargo Corrêa, em março de 2008, com o objetivo de “contribuir para a qualidade da educação na escola pública de Ensino Fundamental”. (sítio do INSTITUTO CAMARGO CORRÊA, 2009).

aprofundamento teórico sobre Reforma do Estado, Gerencialismo na educação e Gestão democrática; *análise documental* do SGI, abarcando análise da proposta gerencial do SGI para a escola pública, a análise de categorias de gestão democrática (a descentralização, a autonomia e a participação), e a análise das estratégias para implementação do Sistema de Gestão Integrado (papel dos profissionais atuantes na escola explícito e/ou implícitos no documento).

O documento do SGI, utilizado no final de 2009, durante 2010 e 2011, no curso de formação para representantes da Secretaria de Educação, gestores e supervisores, é composto de vários manuais, explicitando os passos a serem seguidos por esses profissionais no processo de implementação do projeto na escola.

O material analisado prevê dois anos para implementação nas unidades escolares da rede municipal, apresentando dez Jornadas a serem desenvolvidas em cada ano. No nosso estudo, mapeamos informações contidas nos manuais referentes a cinco jornadas, principalmente, o “SGI Compacto” e os manuais de fundamentação.

Nessa perspectiva, a análise refere-se às etapas desenvolvidas até o momento da nossa pesquisa. Ou seja, o estudo refere-se ao primeiro ano de implementação do SGI na rede pública municipal de ensino de Campina Grande-PB.

Com a análise da proposta do SGI, buscamos contribuir com os debates acerca de um modelo gerencial de gestão adotado como instrumento eficiente para melhoria da qualidade do ensino público, que traz, como principal alvo a ser atingido, “o alto desempenho dos alunos” e conta, sobretudo, com a “mobilização” – entenda-se atuação, especialmente, na execução de tarefas – de todos os envolvidos na escola.

A gestão gerencial no contexto da Reforma do Estado

Com a reforma do Estado e da educação da década de 1990, a gestão foi redimensionada com novas estratégias para a melhoria da qualidade da escola. Na perspectiva dos novos rumos da administração pública, no que concerne à gestão escolar, ocorre uma mudança na organização e na gestão da escola, mediante a adoção de um novo modelo gerencial, visando “tornar a escola mais ágil, mais eficiente e mais produtiva” (CASTRO, 2007, p. 131). Esse modelo significa uma modificação profunda do modelo burocrático weberiano “em favor de organizações mais flexíveis, da administração descentralizada, autônoma e participativa e da redefinição das relações entre esferas públicas e privadas” (CARVALHO, 2009, p. 1146).

Além de inserir no espaço público mecanismos para a melhoria da qualidade dos serviços, tendo como referência o setor privado, a reforma gerencial também atribui, ao gestor, o papel de gerente e responsável para “possibilitar” processos democráticos no interior da instituição escolar. Nesse sentido, a gestão da escola é

catalisadora do movimento autônomo e co-responsável na gestão por resultados. A democratização dos processos administrativos no interior das escolas exige que o gestor da escola seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir, sendo sua ação identificada como um dos fatores determinantes do “sucesso” da escola. Assim, quanto mais disponibilidade tiver o gestor para partilhar responsabilidade, mais a gestão estará aberta à participação dos agentes envolvidos (professores, especialistas, alunos, funcionários e comunidade externa). Portanto, mais democrática e eficiente será considerada, seja na conquista e atendimento ao cliente e às demandas do mercado, seja na articulação de soluções e na

aquisição de fontes suplementares de recursos (CARVALHO, 2009, p. 1155).

Pelo exposto, torna-se fundamental atentarmos para as propostas gerenciais que vêm sendo implementadas nas escolas públicas como “referência” de qualidade. Como entendemos, a valorização exacerbada do cliente consumidor, a ênfase nos resultados, a parceria público-privada, a ênfase na liderança, dentre outros aspectos, impõem, aos educadores, o grande desafio de repensar a gestão democrática da escola pública e os processos, no interior de tais instituições, que possibilitem vivenciar práticas que promovam uma gestão democrática.

O Sistema de Gestão Integrado - SGI

O Sistema de Gestão Integrado (SGI), conforme a definição no próprio documento do SGI, “é um modelo gerencial que orquestra esforços de todos os que trabalham ou estudam num sistema público de ensino, visando o alto desempenho do aluno” (SGI COMPACTO, 2005, p. 4).

A importância do SGI deve-se, de acordo com a afirmação em um de seus manuais, à necessidade de se ter “um sistema de gestão evoluído, que descarte práticas gerenciais surradas e ineficazes e migre para um novo conjunto de práticas mais bem resolvidas” (SGI COMPACTO, 2005, p.3).

•A implementação do SGI na rede pública municipal de ensino de Campina Grande- CG

A implementação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) nas unidades de ensino do programa Escola Ideal, conforme a explicitação no sítio do Instituto Camargo Corrêa, “atendeu uma demanda surgida no diagnóstico autoavaliativo realizado pelas escolas. A ferramenta Indicadores de Gestão pela Escola Ideal identificou que a gestão escolar era um ponto que precisava ser fortalecido” (INSTITUTO CAMARGO CORREA, sd).

Ao apresentar um evento sobre gestão escolar, realizado na Paraíba para o estudo do SGI, em outubro de 2009, em que estiveram presentes gestores de escolas públicas e secretários de educação de alguns municípios paraibanos, o sítio do Instituto Alpargatas expõe que

A partir do encontro, os gestores e secretários identificados como Equipe de Liderança começam a implantar o SGI em suas instituições. O grupo já definiu as Diretrizes Estratégicas das Secretarias de Educação e das escolas (missão, metas, medidas e valores), e fará uma ampla divulgação do material para toda a comunidade escolar (INSTITUTO ALPARGATAS, 2009).

Para implementação do SGI nas escolas municipais de Campina Grande-PB, os gestores, supervisores e representantes da secretaria de Educação participaram de um curso de formação, no qual estudam o material do SGI, extenso documento que delimita cada passo a ser seguido pela Equipe de liderança no sentido de apresentar à comunidade escolar todas as ações que deverão ser executadas.

A notícia presente no sítio do Sistema Nordeste de Notícias, Campina Grande-PB, sobre o processo de implementação do SGI, sob o título *Diretores de escolas de Campina participarão de capacitação para melhorar gestão*, destaca que um dos principais objetivos

dessa capacitação de gestores de 14 escolas municipais é “Melhorar a gestão e buscar um sistema público de ensino que busque um melhor desempenho dos alunos” (PMCG, 2009).

Em eventos educacionais, realizados na rede municipal de ensino de Campina Grande, há a afirmação de que o Sistema de Gestão Integrado será implementado em todas as escolas municipais. Além disso, os materiais que chegam às escolas, como agenda pedagógica e cronograma de eventos, por exemplo, já expõem o envolvimento da Secretaria na implementação do SGI.

O Sistema de Gestão Integrado (SGI), conforme já destacado, é um exemplo de proposta gerencial resultante das ações sociais de empresas privadas no setor público. Investigamos na nossa pesquisa, portanto, o que é esse projeto e o que propõe para escola pública, a partir do que está exposto no documento do SGI e que vem sendo estudado por representantes da Secretaria de Educação, gestores e supervisores, e implementado em escolas da rede municipal de ensino de Campina Grande- PB.

- *SGI: perspectiva gerencial?*

Podemos destacar alguns passos no processo inicial de implementação do SGI em escolas da rede pública municipal de Campina Grande-PB, quais sejam: no contexto mais geral da rede municipal de ensino, ocorreu a formação da Equipe de Liderança (gestores, supervisores e representantes da Secretaria de Educação) para estudo do SGI. E, no contexto mais específico da escola, ocorreu ampla divulgação na instituição do que foi aprendido pela equipe de liderança, com exposição de cartazes, missões, metas, gráficos de desempenho, dentre outros, além de um processo de convencimento da comunidade escolar, pela equipe de liderança da escola, a partir do que foi orientado no documento,

O Sistema de Gestão Integrado (SGI) é desenvolvido, conforme pontuado no documento, considerando sete categorias, assim denominadas: liderança; planejamento estratégico; foco no aluno e nas partes interessadas³; informação e análise; foco nos recursos humanos; gestão de processos e resultados de desempenho. E 11 valores, quais sejam: educação centrada na aprendizagem; liderança visionária; melhoramento contínuo; valorização de professores, funcionários e parcerias; busca de inovações; visão sistêmica; gestão por fatos & dados; foco no futuro; responsabilidade pública e cidadania; agilidade; foco nos resultados e na criação do valor.

Os três conceitos chaves do SGI são: integração, alinhamento, desdobramento. O termo integração pode ser complementado pela informação do documento, no qual já aponta a participação dos atores envolvidos no processo:

O SGI integra o trabalho da SME com o de cada escola da rede, o de cada escola com suas diversas classes, e o da classe com a aprendizagem do aluno. Os pais são envolvidos, aprendendo a dar, em casa, a contribuição que faz a diferença na aprendizagem dos filhos. Na essência, todos esses sistemas SME → Escola → Classe → Aluno (=aprendizagem) têm de estar alinhado, cada um desdobrando o foco do sistema imediatamente maior. Resumindo: os sistemas têm de falar a mesma língua e ter a mesma agenda (SGI COMPACTO, 2005, p. 4).

³ “A expressão ‘partes interessadas’ refere-se a todos os grupos que são ou podem vir a ser afetados pelas ações e pelo sucesso de uma organização [...]. Numa escola são: pais, organizações mantenedoras (a SME, por exemplo); professores e funcionários; conselhos dirigentes; empregadores; outras escolas; contribuintes; entidades financiadoras; comunidade” (SGI – LIÇÕES APRENDIDAS, sd, p. 13).

De acordo com as informações que mapeamos sobre o SGI no próprio documento, como já destacado, e em eventos relacionados ao projeto, podemos verificar a seguinte integração: o SGI integrando a SME e as escolas, que, no nosso entendimento, seria através da formação de gestores e supervisores (Equipe de Liderança- E.L); depois, o SGI chega a cada escola, através da respectiva Equipe de Liderança, para, em seguida, atingir a “classe” na qual o professor será mais diretamente envolvido e “incluído” no processo, buscando atingir altos níveis de desempenho dos alunos. Ou seja, a Secretaria de Educação, em parceria com os Institutos Camargo Correa e Alpargatas, promove cursos de formação para que gestores e supervisores fiquem preparados para implementar o projeto na escola, em um processo exaustivo de transmissão de informações aos demais membros envolvidos no contexto escolar, “integrando” sistemas para alcançar o alto desempenho dos alunos.

Tal configuração mostra-nos também, já de início, que não há uma preocupação de que todos os envolvidos no processo participem da elaboração dos projetos, da formação inicial para implementação do SGI, do processo de tomada de decisões, uma vez que o projeto já está definido e o estudo do documento fica restrito a um pequeno grupo denominado de Equipe de Liderança (representantes da Secretaria de Educação, gestor e supervisor da escola).

Na pesquisa realizada, então, considerando os diversos manuais analisados e os termos utilizados, identificamos como principais características gerenciais do SGI: a ênfase no cliente/consumidor; o gestor enquanto líder do processo; incentivo às parcerias; foco no alto desempenho dos alunos; produtividade vinculada à recompensa/premiação; participação dos usuários clientes com comprometimento para o sucesso da organização; responsabilização por empoderamento; avaliação do desempenho e monitoramento; processo de “Educação & Treinamento”; ações eficientes/eficiência funcional; visão estratégica, “*feedback*” (avaliação sobre o desempenho feita, preferencialmente, pelo cliente); “*test drive*”; qualidade vinculada a números; ênfase nos resultados, em detrimento do processo (Cf. SGI).

Quanto à análise da descentralização, autonomia e participação, concluímos que:

- No que concerne à descentralização das ações, percebemos que, no SGI, as decisões ainda são centralizadas nos líderes. Fica claro, portanto, que há uma redistribuição de tarefas e não do poder de decisão. Em outras palavras, fica bem determinada a tarefa que cabe aos líderes e aos liderados no contexto escolar. Os líderes, então, definem, determinam, decidem os rumos da instituição, pois são, enfaticamente, os detentores do poder. E os demais executam tarefas, da maneira que a liderança achar mais adequada e eficiente. Há, assim, uma redistribuição de funções e responsabilidades.

- No documento do SGI, há dois aspectos predominantes no que diz respeito à autonomia da escola: Um, refere-se à autonomia enquanto consentimento para execução dos projetos encaminhados pela Secretaria de Educação; e outro, refere-se à autonomia enquanto “abertura” para buscar apoio externo, parcerias com empresas, empreendedores, dentre outros.

- No SGI, a participação tem foco no líder. A Equipe de Liderança, respaldada nas determinações da Secretaria de Educação, participa impondo a implementação do SGI, e os demais envolvidos no contexto escolar participam na execução das tarefas, todas as ações visando, conforme no documento, alcançar o alto desempenho dos alunos ou denominados “clientes ou partes interessadas”.

Numa síntese geral, no SGI, a descentralização apresenta-se como desconcentração de funções, a autonomia como consentimento e como possibilidade de firmar parcerias, e a participação é, predominantemente, limitada à execução.

Considerações

Se pensarmos que a democratização, como reforça Coutinho (2002), só se realiza com a socialização do poder e da participação, e que, além disso, conforme Paro (1998), a participação na gestão democrática deve implicar poder de decisão. Ou ainda, se partimos da compreensão de que o processo de descentralização adota forte argumentação contra o centralismo, que a autonomia é sempre de um coletivo e que a gestão democrática, surge como “um contraponto à ênfase organizacional e tecnicista, bem como ao reducionismo normativista da busca de eficiência pela racionalização de processos” (MENDONÇA, 2000, p.92), percebemos que o SGI, proposta gerencial em implementação em escolas da rede municipal de ensino de Campina Grande-PB, pode causar impactos no processo de gestão democrática.

No SGI, o sucesso da escola depende da ação dos líderes e da forma como estes conduzem os processos decisórios na instituição escolar. Se pensarmos, ainda, no âmbito maior, as decisões e rumos da escola pública estão determinados pelo setor privado, uma vez que o SGI é elaborado por especialistas ligados ao setor empresarial e surge sob o interesse de grandes Institutos com a justificativa da “responsabilidade social”, no estabelecimento de parcerias público-privadas. Ou seja, sob tal ótica, a tomada de decisões sobre as questões educativas, conforme aponta Carvalho (2009, p. 1159), tende a ser deslocada da “arena política, que envolve interesses comuns de classe na composição das lutas coletivas, para o domínio privado, cujas bases são as escolhas individuais e interesses dos consumidores”.

A parceria público-privada, na conjuntura atual, de efetivação das políticas neoliberais e de Terceira Via na educação, vem delineando um novo caminho para escola pública, bem distante dos anseios dos educadores que lutam por uma gestão democrática. E, a partir de nossa pesquisa, podemos afirmar que o SGI se configura em um dos instrumentos de efetivação dessas políticas no setor público.

Buscamos, com a referenciada pesquisa, problematizar as repercussões do gerencialismo na educação, chamando a **atenção** para a problemática da proposta gerencial do SGI e sua implementação em escolas públicas, em um processo no qual o documento é restrito a um pequeno grupo de pessoas, e com o consentimento, – o que é mais preocupante – dos demais profissionais que nessas instituições atuam.

Acreditamos que tal consentimento pode ainda ser decorrência de vários fatores: o não acesso ao documento; a falta de discussão ou a discussão superficial, com os envolvidos no contexto da escola, dos projetos enviados pela Secretaria de Educação; a falta de estudo teórico dos profissionais em atuação nas escolas públicas; a tentativa de evitar conflitos e estabelecer uma harmonia entre liderança e liderados; enfim, a exaustiva propaganda dos líderes na afirmação de que vai se implementar na instituição um “projeto ideal” por uma “escola ideal”.

Em linhas gerais, esperamos, com a problematização das questões abordadas, sobremaneira, fomentar discussões na área educacional que venham a contribuir para a melhoria da qualidade da educação em nosso país, principalmente em defesa da escola pública e dos princípios democráticos de gestão.

Nessa perspectiva, considerando a luta pela democratização dos espaços públicos e, mais especificamente, pela gestão democrática da escola, é relevante questionarmos em que medida os envolvidos no contexto escolar estão preparados para discutirem os projetos que chegam à escola e, mais ainda, para questionar decisões de um pequeno grupo que determina como deve ser a instituição pública. Como contrapor-se a um projeto determinado pela Secretaria de Educação e “imposto” pelos denominados líderes? Como questionar um projeto que vem sendo implementado nas escolas e divulgado, por alguns, enquanto “referência de qualidade”? Como lutar por processos democráticos na escola pública se não houver

discussão, com todos os envolvidos no contexto escolar, sobre o processo de democratização da gestão? Conforme alerta Cabral Neto (2009),

No contexto em que as políticas governamentais buscam imprimir a lógica de empresa aos espaços educacionais, cabe aos defensores da gestão democrática da educação – inspirada em princípios históricos de autonomia, de participação e de democracia como valor universal – assumirem a importante tarefa de **produzir uma reflexão crítica** e circunstanciada de tais políticas, **pondo a nu as suas limitações** e reafirmando a necessidade de edificação de padrões de gestão escolar democrática que favoreçam a melhoria da educação pública (CABRAL NETO, 2009, p. 202, negrito desta citação).

Referências

CABRAL NETO, Antônio. Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias. In: FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maria Costa. (Org.) **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber livro, 2009, p. 169-204

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em Jul. 2010.

CASTRO, Alda Maria D. A. Gerencialismo e Educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: NETO, Antônio Cabral (Org.) [et al.] **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília: Líber livro editora, 2007, p. 115-144.

COUTINHO, Carlos Nelson. A democracia na batalha das idéias. In: FÁVERO, Osmar; SEMERARO, Giovanni (org.). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. Petrópolis, RS: Vozes, 2002, p. 11-39.

DOURADO, Luiz Fernandes. A reforma do Estado e as políticas de formação de professores nos anos de 1990. In: DOURADO, Luiz Fernandes; PARO, Vitor Henrique (org.). **Políticas públicas e educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001, p. 49-57.

FUNDAÇÃO PITÁGORAS. **SIG – Sistema de Gestão Integrado**, sd.

_____. Quem somos: História. **Educação de qualidade está em nossas mãos**, 2007. Disponível em: <<http://www.fundacaopitagoras.com.br/Default.aspx?tabid=264>> Acesso em: 24 de mar. 2010.

_____. SGI compacto. In: _____ **Sistema de Gestão Integrado**. 2005.

INSTITUTO ALPARGATAS. **Encontro de gestão escolar reúne lideranças na Paraíba, 2009**. Disponível em <<http://www.institutoalpargas.com.br/index.php?041109-Encontro-de-gestao-escolar-reune-liderancas-na-Paraiba>>. Acesso em: 24 de mar.2010

INSTITUTO CAMARGO CORRÊA. **Sistema de Gestão Integrado**. sd. Disponível em <<http://www.institutocamargocorrea.org.br/educacao/Paginas/SistemadeGestãoIntegrado.aspx>>. Acesso em: 24 de mar. 2010

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia P. de. Gestão democrática da e na Educação. In: _____ (Org.) **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, p. 15 – 26.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas-SP: FE/UNICAMP, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo – SP: Editora Ática, 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE – PB. **Diretores de escolas de Campina participarão de capacitação para melhorar gestão**. In: __Sistema Nordeste de Notícias CG, 2009. Disponível em: <<http://www.snn.com.br/noticia/51981/14/diretores-de-escolas-de-campina-participarao-de-capacitacao-para-melhorar-gestao.html>> Acesso em: 15 de fev 2010.