

CAPÍTULO 8

GESTÃO ESCOLAR: UM CONHECIMENTO DERIVADO DA EXPERIÊNCIA

Nyna Taylor Gomes Escudero¹

DOI: 10.46898/rfb.9786558892441.8

¹ É Mestre em Educação pela Universidade de São Paulo, possui licenciatura em Educação Física pela Faculdade Integrada de Guarulhos e Pedagogia pela Universidade Nove de Julho. É professora de Educação Física da Rede Municipal de Ensino de São Paulo. Como membro participante do grupo de pesquisa em Educação Física Escolar da FEUSP/CNPq, investiga a prática pedagógica do componente com destaque para avaliação da aprendizagem na perspectiva cultural. Tem experiência nos seguintes temas: Educação Física Escolar; Avaliação da aprendizagem na perspectiva cultural com base nos Estudos Culturais e no Multiculturalismo.

INTRODUÇÃO

Este texto é o resultado da minha participação como palestrante no Congresso de Educação Física, cujo tema foi: “Desafios Pandêmicos”, realizado virtualmente, e que embora tenha sido aberto, se destinou especialmente aos alunos da graduação da FEFISO - Faculdade de Educação Física da ACM de Sorocaba, no qual me coube falar sobre gestão. Quando falamos sobre o tema, certamente não estaremos atribuindo o mesmo significado, tampouco falando de um único lugar, mas neste momento trataremos especificamente da gestão escolar, o cenário? Escolas públicas.

Durante quatorze anos atuei como gestora na condição de Auxiliar de Direção, Assistente de Diretor e Supervisora Escolar, em que a experiência vivenciada nas duas primeiras funções me permitiu compreender as possibilidades de atuação e o nível de autonomia possível nos diferentes âmbitos. Não quero dizer com isso que o desempenho nessas funções seja restrito, mas que apesar de suas especificidades há espaço para criação. É evidente que existem para cada uma delas atribuições específicas explicitadas nas portarias que as regulam, contudo foi dentro delas que procurei encontrar espaços para pensar coletivamente a escola, os alunos, a comunidade e também as aprendizagens que não se limitam às salas de aula, quadra, sala de leitura, sala de informática. Já na condição de Supervisora Escolar experimentei um pouco mais de autonomia, ao menos no que diz respeito às tomadas de decisões.

Penso ser importante começar situando você leitor, assim como o fiz na ocasião do evento aos congressistas, sobre o lugar do qual iria falar, que é o lugar da experiência. Ressalto que meu interesse de pesquisa é a avaliação da aprendizagem na perspectiva cultural, portanto os conhecimentos sobre o tema em questão não advêm das produções teóricas, não tenho expertise sobre o assunto, mas sim dos anos que atuei como gestora. Contudo quero evidenciar que as experiências que serão relatadas não foram vividas sozinha. Por isso, vez ou outra, recorrerei a alguns autores que ao longo do meu percurso me constituíram, assim como as pessoas com quem partilhei essa experiência de gestão escolar, incluindo pais, alunos, funcionários e comunidade escolar, portanto não falo sozinha.

O conceito de gestão é bastante polissêmico e disputado, mas o que me parece bastante comum ou consensual é a ideia de gerir, administrar, governar com vistas a atingir objetivos pré-determinados. Isto serve tanto para uma empresa, quanto para uma instituição escolar, e se quisermos, para o espaço da sala de aula. Na ocasião, pelo próprio contexto do evento, a gestão escolar foi o foco da minha exposição.

Esse texto foi organizado em três momentos: inicialmente considerei importante trazer o conceito de gestão de maneira mais ampla, para facilitar o intercâmbio com o conteúdo que viria a seguir, no qual meu esforço se deu na busca de articular à minha experiência como gestora, e finalmente, teço algumas considerações sobre duas escolas que vem buscando formas mais democráticas de gestão, apesar do paradoxo que enfrentam. Vale lembrar que as escolas são submetidas e atravessadas pelos discursos neoliberais de *accountability*, de responsabilização por meio de avaliações externas e *rankings* de classificação.

Para dar cabo do primeiro momento, acessei o artigo de Ivana Oliveira e Yone, intitulado: “Revisão de literatura: O conceito de Gestão escolar”, publicado em 2018. Procurei por um estudo mais recente para ver se o que me parecia consensual continuava vigente. Na pesquisa, as autoras percebem que no período de 2005 a 2015, o conceito de gestão escolar apontou para os aspectos mais administrativos da função de gestor e que ao longo do tempo buscou conteúdos mais pedagógico e político, e ainda, que nos últimos anos houve um aumento de pesquisa sobre a gestão escolar com ênfase na gestão democrática da escola.

As autoras apontam que a literatura vai se referir a gestão como à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Ao gestor cabe: planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma empresa, por exemplo. Não é à toa que uma parcela da sociedade compreende gestão com funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística. A partir dessa visão entende-se aquele discurso de que um bom profissional é aquele que sabe separar a sua vida pessoal do seu trabalho. Quando você entra no trabalho tem que deixar seus problemas do lado de fora. Essa concepção não se aplica à escola.

A gestão escolar se diferencia do conceito de gestão como administração escolar, pois, a última traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada no poder e na autoridade, essa concepção gera desigualdade, visa manter as coisas como estão, isso significa interditar, silenciar aquelas posturas, visões e comportamentos dissonantes.

No âmbito do município de São Paulo, depois da Gestão Luiza Erundina, essa ideia de autoritarismo vem sendo contestada no cotidiano escolar e não se mantém. Seu esforço foi de implementar uma gestão democrática. Essa gestão pensa uma descentralização do poder, que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola, ou seja, gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, de-

vido à sua finalidade, as relações que se estabelecem interna e externamente e a estrutura pedagógica.

No entanto, no Brasil, essa ideia de uma escola democrática foi ganhando contornos mais fortes a partir da metade da década de 1980. Se recuperarmos um pouco da história recente do nosso país, nós vivemos um período de 21 anos de ditadura militar de 1964 a 1985, é nessa última década que o país vive um movimento de redemocratização. As decisões vinham de cima para baixo, ao povo cabia obedecer. Essa gestão administrativa estava alinhada ao modelo de sociedade vigente. A partir da promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988) e das eleições para diretor, o desenvolvimento de pesquisas sobre direção escolar se acentuou devido ao processo de democratização da escola e da busca pela autonomia.

Nesse contexto um desafio se apresenta, como fazer a democracia na escola? Vale lembrar que esse documento expressa que o poder emana do povo, é o povo que teria que escolher os seus representantes. Ele afirma que a forma de conduzir a vida das pessoas é pela democracia, logo a escola como instituição social precisa ser gerida pelo poder do povo. E quem é esse povo? Diretor, Coordenadores, Professores, Pais, Alunos, os Funcionários, os Vizinhos, o Tio da perua, enfim. É também a partir da constituição de 88 que nasce o PPP (Projeto Político Pedagógico) para dar autonomia às escolas na elaboração da sua própria identidade. Esse projeto é sancionado pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) 9394/96. O marco do PPP é a LDB. E é ela que vai trazer como princípio a gestão escolar democrática na sua alínea (e). O que isso quer dizer?

Os processos de tomadas de decisões começam a ser compreendidos como vinculados com um processo coletivo. O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. A gestão, portanto, é um princípio consagrado pela constituição de 88 e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. A gestão democrática implica repensar as estruturas de poder da escola, descentralizar o poder. Mas o que se percebeu é que de certo modo essa concepção amplia as atribuições do diretor, ou seja, enquanto a administração interfere aqui ou ali separadamente, a gestão democrática pressupõe interação. Isso significa que o filho passa a ser de todo mundo. Significa também que a ação dessa gestão tem que ser em prol da coletividade. A tarefa dos gestores escolares é de tornar a democracia uma realidade nas escolas. Esse, portanto, foi um desafio assumido e compartilhado pela equipe gestora da qual eu fazia parte. É sobre esse desafio que falaremos no tópico seguinte.

DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Eu começo a minha carreira na Rede Municipal de Ensino de São Paulo -RMESP- em 1992, como professora de Educação Física. Em janeiro do mesmo ano a nossa Prefeita Luiza Erundina baixou um decreto que instituiu o regimento comum das escolas municipais, o qual aponta para o aspecto administrativo da gestão escolar que abrange a tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação escolar e deve ser desenvolvida de modo coletivo sendo o conselho de escola a instancia de elaboração, deliberação, acompanhamento e avaliação do planejamento e do funcionamento da Unidade Escolar. Como se percebe o aspecto administrativo se mantém, porem deve ser desenvolvido de forma coletiva. É importante destacar que à época não havia qualquer discussão sobre PPP, mas sobre Plano Escolar. Em 1996 esse assunto começa a ser discutido, meio que cai de paraquedas, ao menos na escola em que eu atuava. Pois bem, o que a minha experiência vem sinalizando é que a mudança não se dá por decreto, não é automática. Eu arrisco dizer que essa centralização do poder é comum nos dias de hoje.

Em 2006 eu passo a exercer concomitantemente à docência, a função de auxiliar de direção. Isto é, eu trabalhava com a gestão escolar e com a gestão da sala de aula. Isso mesmo, a gestão escolar compreende a gestão administrativa, a gestão pedagógica e a gestão de sala de aula, esta segundo Celso Vasconcelos (2015) abrange três dimensões: o trabalho com o conhecimento; organização da coletividade (disciplina) e o relacionamento interpessoal. Logo, segundo esse autor, o professor teria que ter domínio sobre essas três dimensões.

Embora compreenda que essa divisão pode facilitar o entendimento das ideias do autor, sempre fui reticente quanto a esses recortes, essas clivagens. Na minha visão essa fragmentação não se coaduna com a ideia de democratização, já que a última passa pelo olhar “para o todo”. Nesse sentido, meu olhar para a gestão de sala de aula foi cuidadoso e vigilante para não perder de vista os sujeitos que eram o sentido, a razão de eu estar ali. Essa vigilância pode ser traduzida em uma pergunta que me acompanhou por todo o meu tempo de atuação. Minhas ações realmente promoviam relações democráticas?

A gestão democrática da sala de aula, se assim podemos nomear, a meu ver passa pelo reconhecimento da cultura dos alunos, das suas histórias, dos seus saberes. Concorre para oportunizar a participação nas escolhas e decisões, a relação que se estabelece é de aprendizado mútuo. O professor não se coloca como aquele que ensina, mas que também aprende. Então quando na aula o professor prestigia práticas corporais do mesmo grupo ele não está democratizando o ensino, quando

o professor espera que todos os alunos realizem os mesmos movimentos ao mesmo tempo ele demonstra não reconhecer as diferenças, portanto não apresenta uma postura democrática.

A gestão democrática na minha concepção está comprometida com o direito de todos, com a cultura, entendida aqui como um espaço de disputa, com as vidas dos sujeitos da educação. Democratizar a gestão é oportunizar aqueles que ingressam na escola o acesso a uma diversidade de conhecimento, a participação nas decisões. É criar condições para que o escolar se sinta representado nos diferentes espaços. Essa tentativa fizemos por meio de algumas ações. Para exemplificar trago um evento que chamamos “Café Pedagógico” o qual acontecia periodicamente, ora mensal, ora quinzenalmente. Nele os pais, alunos e comunidade escolar eram convidados a participar de reuniões com pautas diversas, pensadas a partir das demandas apontadas nas reuniões de conselho de escola. Nelas localizamos alguns comentários, as vezes equivocados, as vezes preconceituosos que na nossa leitura poderiam ser problematizados nesses encontros regados a café, bolos e o que cada um quisesse e pudesse trazer para finalizarmos o encontro, saboreando um momento que o cotidiano escolar não nos permitia.

Ora buscávamos contemplar as interações com todos os seguimentos da comunidade escolar e ora contemplar os aspectos pedagógicos que evidentemente não excluem as interações, mas o foco era algumas aprendizagens específicas, das quais todos os participantes eram convidados a contribuir. Para começar a conversa, decidimos trazer alguns textos legais como por exemplo: a Constituição Federal, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Estatuto do Idoso. Ao abordar os textos procurávamos exemplos do cotidiano escolar, isso nos possibilitava problematizar algumas certezas apontadas recorrentemente nas reuniões já mencionadas. Entendíamos que se conseguissem compreender o porquê de algumas medidas por nós adotadas, por meio do acesso a alguns documentos que orientavam as nossas decisões, talvez pudéssemos trazê-los para mais perto e quem sabe estabelecer algumas alianças. Nossa percepção foi de que, o acesso aos textos e aos debates possibilitou a compreensão de algumas decisões tomadas pela equipe gestora e algumas vezes também aproximou os participantes ao dia a dia escolar.

Outra pauta procurou contemplar a leitura com contação de histórias, à época o projeto da SME (Secretaria Municipal de Educação) era o “Ler e Escrever” em todas as áreas do conhecimento. Essa pauta surgiu com a chegada de livros paradigmáticos entregues aos alunos, o objetivo era que os discentes compartilhassem suas leituras com os colegas, contando a história ou falassem sobre as suas impressões.

Na primeira reunião dedicada ao pedagógico, propusemos que antes de contar a história do livro o participante explicasse a sua escolha. A proposta foi bem aceita e tornou o momento mais descontraído. A exposição das obras lidas gerou um movimento interessante de troca de livros entre os participantes que não se restringiu apenas ao dia do evento, mas aos dias letivos. Sim, essas reuniões aconteciam aos sábados. Essa foi uma das razões de conseguirmos reunir até 60 participantes numa única reunião, todavia para darmos continuidade precisávamos de um engajamento maior.

Foi uma experiência que mostrou que fazer uma gestão democrática nos moldes defendidos pelo governo Erundina, lá atrás, é possível, mas sem o envolvimento de todos ela não se mantém. A demanda da escola é incompatível com a gestão democrática no sentido lato. É sobre essa contradição que eu falei lá atrás. Essa incompatibilidade me acompanhou no período em que atuei como supervisora, não como um impedimento, mas como fonte de estímulo com vistas a superar essa contradição em que a escola vive imersa. Compunha a equipe gestora, a Diretora/o, as Coordenadoras/os e a Supervisora e essa composição dava espaço para pensar a gestão democrática começando pela minha ação, que para além de verificar se as ações estavam em consonância com a lei, deveria ser de parceira, no sentido de buscar coletivamente os caminhos necessários, para que as relações democráticas se estabelecessem em todos os espaços e tempos da escola.

Ao estudar as escolas antes de conhecê-las na primeira visita, foi notório o conhecimento e atuação dos supervisores que me antecederam sobre todos os âmbitos e aspectos legais das Unidades Escolares, notoriedade essa que me permitiu adentrar os espaços com mais tranquilidade e me aproximar dos gestores, me colocando à disposição para dialogar sobre os projetos que envolvessem a gestão nos diferentes setores da escola.

Algumas Unidades acolheram a parceria, outras estranharam a minha postura. Mesmo assim conseguimos ter momentos voltados especialmente para a avaliação institucional, que ao fim e ao cabo, sinalizaram os aspectos mais frágeis, que sem dúvida acabavam esbarrando na escassez de recursos de formação, dentre outros, para pensar a gestão democrática, mas preciso ressaltar que o desejo das equipes em atender o seu público tem que ser enaltecido. Mesmo com as dificuldades enfrentadas diuturnamente, seja com a falta de professores e outros funcionários, seja com a falta de recursos físicos e materiais para dar cabo da tarefa delegada às equipes, essas não se furtaram de buscar alternativas, nem sempre com sucesso, dado

os reveses aos quais as escolas são submetidas. Não poderia deixar de mencionar o esforço hercúleo dessas equipes para atender ao público que as frequenta.

Como supervisora o que eu pude presenciar foi, no máximo, um híbrido de gestão, muito parecido com o que eu vivi como Assistente de Diretor e que relatei acima. Em geral as ações coletivas eram impulsionadas pelo gestor ou pela iniciativa de um ou dois professores, enquanto esses elementos estavam a frente as coisas caminhavam. Eu vi trabalhos belíssimos de aproximação com a comunidade, vi a comunidade dentro da escola em ações coletivas, opinando, sendo ouvida. No entanto nessas mesmas escolas pude observar nos seus corredores, no dia a dia, varais de trabalhos exatamente iguais, numa total incoerência revelada numa homogeneidade irreal, que desconsidera e não valoriza as diferenças. Eu vi ainda a prática de trabalhos com datas comemorativas, destituídos de análise crítica, desenvolvidos turisticamente, apartados da vida das crianças e do contexto atual, exemplos clássicos: dias do índio, da árvore, das mães e por aí vai. Práticas como essas reforçam as desigualdades mantendo os sujeitos separados em guetos.

Sabe-se que essas práticas estão mudando e não é apenas no discurso. Num período tão difícil como esse que estamos enfrentando com a pandemia do COVID 19 muitas escolas estão se reinventando para atender seus alunos, os desafios não são poucos, como se não bastasse o desgoverno da gestão federal, a municipal e estadual dificultaram sobremaneira o trabalho dos gestores, alguns tiveram que lidar com reformas de prédio ficando expostos ao perigo de contaminação diariamente em suas escolas. Precisaram lidar com o ensino remoto, com tecnologias que não tinham domínio. É sobre esses desafios que o próximo tópico vai tratar.

DESAFIOS DA GESTÃO EM TEMPO DE PANDEMIA

Estamos vivendo um momento único, inusitado, inesperado com a pandemia do Covid 19 que como um vendaval mudou tudo de lugar, mudou as nossas vidas. As escolas, como tudo foram afetadas, estão vazias. O ensino ganhou o status de remoto, os alunos passaram a assistir as aulas on-line, os pais têm que, além de trabalhar em *home office*, tem que acompanhar as atividades escolares de seus filhos. Calma! Essa não é a realidade da escola pública.

Sabemos que uma Unidade Escolar para funcionar e manter um bom clima institucional precisa de todos e igualmente, sabemos da importância do papel do gestor na condução dos trabalhos em tempos ditos normais, imaginem em tempos de crise como a que estamos vivendo.

Bem, que o gestor precisa se manter atualizado para adotar as medidas recomendadas pelos órgãos oficiais; cuidar da comunicação da escola com os pais, a fim de que, estes, sejam atualizados quanto às notícias e procedimentos administrativos, quanto a condução das atividades pedagógicas durante o período de pandemia, já sabemos. O que muda é o contexto, mas ele sempre tem que estar no horizonte desse gestor. Porque eu digo isso? Porque no caso da escola pública, isso não é tão simples assim.

Sem um apoio governamental, as escolas não possuem condições mínimas para atender os alunos e suas famílias, não tem condições de enfrentar as consequências que a desigualdade social, econômica, cultural, escancarada nesse período, impactam na aprendizagem dos estudantes. As tecnologias auxiliam com ferramentas que podem ser acessadas sem custo, mas é preciso um pacote de internet, esse recurso não é acessível a maioria dos alunos.

De um lado, os estudantes são impedidos de participar das aulas, de realizar as atividades, são completamente desconectados da escola. Do outro, os desafios são impostos aos professores que precisam se reinventar lidando com a tecnologia, quando as tem disponível, sem o domínio necessário. O que vemos é a crise sanitária potencializando a crise econômica tanto nos seus aspectos contextuais como estruturais. A pobreza vem se acirrando. Segundo dados de maio de 2021 da Fiocruz, o desemprego bateu recorde e atinge cerca de 14,3 milhões de brasileiros, isso não é pouca coisa.

Diante desse cenário o desafio das escolas e gestores é inegável, mas apenas diferente daqueles já mencionados anteriormente. As consequências do descaso, do sucateamento das escolas e da educação pública no que diz respeito a formação em serviço, a disponibilização de recursos econômicos, tecnológicos, vieram à tona agora. E a conta quem vem pagando é o público, principalmente os estudantes de baixa renda.

Assim como é inegável as tentativas das equipes escolares em atender seus alunos nessa pandemia, haja vista a intensificação das *lives* para debater e buscar alternativas desde o início desse período. Inicialmente a preocupação girou em torno do bem-estar dos alunos e suas famílias, e para isso as redes sociais foram aliadas, embora saibamos que essas - *Facebook, WhatsApp* - não eram reconhecidas como canais de comunicação, mas era o que se tinha para o momento.

A Escola Municipal de Educação Infantil Nelson Mandela da capital de São Paulo adotou esse intercâmbio e realizou vários projetos. As atividades encami-

nhadas pelas crianças, as informações sobre a retomada das aulas, os cuidados sanitários, foram publicados na sua página no *facebook*, a interação se deu por aí, além do *Instagram*. O convite para o encerramento das atividades do ano 2020 diz assim: “Bom dia famílias e crianças! É HOJE! Batucada de Encerramento da EMEI Nelson Mandela. Esperamos vocês as 19h, enviaremos o link próximo da hora do encontro.” O que se nota é que as famílias já estão habituadas a utilização desses canais diariamente.

É evidente que essa dinâmica não se estabeleceu em 2020 em decorrência da pandemia. A Nelson Mandela já tinha essa prática de comunicação consolidada com as famílias. O grupo trabalha com propósitos afinados, desejos comuns o que demonstra que a gestão democrática é dependente do coletivo.

A EMEF Infante Dom Henrique situada igualmente em São Paulo, é outra referência para pensarmos a gestão escolar democrática. Assim como a Nelson Mandela, faz uso das redes sociais para estabelecer comunicação e vínculos com toda a comunidade - não quero com isso dizer que a gestão democrática é dependente das redes sociais, minha ênfase à utilização desse recurso tecnológico se deve ao período pandêmico que nos obrigou ao isolamento e ao distanciamento social - a escola atende alunos refugiados e estrangeiros - bolivianos, senegaleses, haitianos, sírios e libaneses que representam 20% do corpo discente, os primeiros a chegarem foram argentinos, colombianos e bolivianos.

A presença marcante de culturas muito diferentes ganhou destaque e atenção dos educadores, gestores, da escola na sua totalidade, ao observarem comportamentos agressivos em relação aos estrangeiros, que por sua vez, na tentativa de se proteger, formavam verdadeiros guetos. Esse comportamento dos alunos desencadeou muitas ações que visaram integrar a todos, dentre elas o projeto “Escola Apropriada”. Em conversa com o Diretor Claudio Marques da Silva Neto, ele afirmou que o trabalho de todos vem convergindo para afirmação das diferenças e consequentemente para um aprimoramento das relações. Contudo entende que há muito a se fazer e para tanto, segundo ele: “É preciso construir um grupo que entenda a proposta, tenha um consenso de ideal de escola e, a partir disso, crie um significado compartilhado das ações. É preciso um alinhamento e o trabalho de todos da equipe para fazer do sonho, realidade” e assevera, que é imperativo reconhecer que não existe trabalho solitário capaz de realizar mudanças, esse é o primeiro passo no processo de transformação.

Como pudemos notar, nas referidas escolas não é o diretor que faz a gestão democrática, tampouco só o professor, são todos os envolvidos e por último, não

é um cidadão que faz a democracia, mas **todos**. Ainda que o caminho a percorrer seja longo, penso que os aspectos político e pedagógico vêm sendo considerados na medida da elaboração do PPP pelas escolas, como apontou a pesquisa de Ivana Oliveira e Yone Menezes, embora os aspectos administrativos estejam presentes, e eu penso que devem estar, as decisões, o planejamento a avaliação da instituição vem sendo feitas coletivamente nas escolas onde tive a oportunidade de estar, de maneira pontual, mas acontecendo - reafirmando o modelo híbrido de gestão que mencionei acima.

Por fim, eu espero que depois dessa triste experiência, de um mundo que precisou parar por causa da contaminação de centenas de milhares de pessoas, infectadas e mortas por um vírus que mostrou a impotência das grandes nações no combate a ele, a vida e as antigas rotinas sejam repensadas, porque se assim não for, significa não apenas que não aprendemos com esses tempos, mas que optamos pela cegueira e pela ignorância.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/>.

BRASIL. LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional. Lei 9394/96.

FREITAS, Gabriele Carvalho de. Neto, Luiz Alves Araújo Cristiane. d'Avila Cristiane. **No Brasil: a incerteza da comida na mesa em um país assolado pela Covid-19**. Disponível em: <<http://www.coc.fiocruz.br/index.php/pt/todas-as-noticias/1953-fome-no-brasil-a-incerteza-da-comida-na-mesa-em-um-pais-assolado-pela-covid-19/>>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

Oliveira, Ivana Campos; Menezes Yone Vasquez. Revisão de Literatura: O Conceito de Gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa** de jul/set. 2018.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Desafio da qualidade da educação: gestão da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2015.

Sugestão de acesso

EMEI Nelson Mandela.

https://fr-fr.facebook.com/pg/emeinelsonmandela/posts/?ref=page_internal

EMEF Infante Dom Henrique - <https://pt-br.facebook.com/emefinfante/>