

## Gestão escolar a partir dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4: um estudo da inserção da Agenda 2030 em escolas municipais de São Paulo entre 2017-2019

Gestión escolar basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4: un estudio de la inserción de la Agenda 2030 en las escuelas municipales de São Paulo entre 2017-2019

School management from the Sustainable Development Goals SDG 4: a study of the insertion of the 2030 Agenda in municipal schools of São Paulo between 2017-2019

**Marcos Scarpioni**

scarpionim@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7916-6921>

Universidade Metodista de São Paulo – GP REPAL – Brasil

### RESUMO

Este estudo de caso tem por objetivo, compreender um processo de gestão escolar pautado na Agenda 2030, especialmente pelo Objetivo do Desenvolvimento Sustentável 4 (ODS4), direcionado as escolas municipais de São Paulo. A Secretaria Municipal de Educação, através das Delegacias Regionais de Ensino apresenta às suas escolas um novo currículo pedagógico - Currículo da Cidade (CC) - o qual declara recepcionar a Agenda 2030. Em virtude disto, temos como pergunta principal: em que medida o CC contribui para uma melhor gestão escolar naquelas escolas em periferias urbanas com indicadores de vulnerabilidade social e ambiental sem conflitar com a implantação da Base Nacional Curricular Comum (BNCC) a qual já está em processo de implantação. Como procedimentos metodológicos foram analisados documentos oficiais verificando sua implementação deste novo currículo nas escolas. Como resultados obtivemos que o CC busca inovar na elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos das unidades escolares ao inserir (ODS) contidos na Agenda 2030, e ainda, a compatibilização destes com a BNCC a qual possui um conjunto de diretrizes didáticas, pedagógicas, estruturantes da coordenação e gestão escolar. Concluímos que o currículo pode sim contribuir para outra forma de gestão escolar, porém, neste instante, não é possível verificar qualitativamente quais são os reais benefícios oriundos desta nova forma de gestão, por não existirem indicadores sobre a qualidade de ensino-aprendizagem voltadas a uma defesa e proteção ambiental nas escolas e suas externalidades positivas diretas para a comunidade em seu entorno.

**Palavras-chave:** Agenda 2030. Gestão Escolar. Política Educacional. São Paulo.

### ABSTRACT

This case study aims to understand a school management process based on the 2030 Agenda, especially the Sustainable Development Objective 4 (ODS4), aimed at municipal schools in São Paulo. The Municipal Secretariat of Education, through the Regional Teaching Stations presents a new pedagogical curriculum - City Curriculum (CC) - to its schools - which declares to receive the Agenda 2030. As a result, we have as main question: to what extent the CC contributes to better school management in those schools in urban peripheries with indicators of social and environmental vulnerability without conflicting with the implementation of the Common National Curricular Base (BNCC) which is already in the process of being implemented. As methodological procedures, official documents were analyzed verifying its implementation of this new curriculum in schools. As a result, we obtained that the CC seeks to innovate in the elaboration of the Pedagogical Political Projects of the school units when inserting (SDGs) contained in the Agenda 2030, and also, the compatibility of these with the BNCC which has a set of didactic, pedagogical guidelines, structuring the coordination and school management. We conclude that the curriculum can indeed contribute to another form of school management, however, at this moment, it is not possible to verify qualitatively what are the real benefits arising from this new form of management, as there are no indicators on the quality of teaching and learning aimed at a defense and environmental protection in schools and their direct positive externalities for the surrounding community.

**Keywords:** Agenda 2030. School Management. Educational Politics. São Paulo.

## RESUMEN

Este caso de estudio tiene como objetivo comprender un proceso de gestión escolar basado en la Agenda 2030, especialmente el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), dirigido a las escuelas municipales de São Paulo. La Secretaría Municipal de Educación, a través de las Estaciones Docentes Regionales presenta un nuevo currículo pedagógico - Currículum de la Ciudad (CC) - a sus escuelas - que declara acoger la Agenda 2030. Como resultado, tenemos como pregunta principal: en qué medida el CC Contribuye a una mejor gestión escolar en aquellas escuelas de la periferia urbana con indicadores de vulnerabilidad social y ambiental sin entrar en conflicto con la implementación de la Base Curricular Nacional Común (BNCC) que ya se encuentra en proceso de implementación. Como procedimientos metodológicos, se analizaron documentos oficiales verificando su implementación de este nuevo plan de estudios en las escuelas. Como resultado, obtuvimos que el CC busca innovar en la elaboración de los Proyectos Políticos Pedagógicos de las unidades escolares al insertar (ODS) contenidos en la Agenda 2030, y también, la compatibilidad de estos con el BNCC que tiene un conjunto de lineamientos didácticos, pedagógicos, estructurando la coordinación y gestión escolar. Concluimos que el currículo sí puede contribuir a otra forma de gestión escolar, sin embargo, en este momento, no es posible verificar cualitativamente cuáles son los beneficios reales que se derivan de esta nueva forma de gestión, ya que no existen indicadores sobre la calidad de la gestión escolar. enseñanza y aprendizaje orientados a la defensa y protección del medio ambiente en las escuelas y sus externalidades positivas directas para la comunidad circundante.

**Palabras clave:** Agenda 2030. Gestión escolar. Políticas educativas. San Pablo.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo<sup>1</sup> tem por finalidade abordar a gestão escolar realizada em escolas de educação básica no município de São Paulo.

Como reiteradamente ouvimos pelos profissionais de educação, as escolas são espaços de convívio social, diversidade de experiências, convergências, controvérsias, pluralidade cultural, de cultivo e transmissão de valores sociais, de inclusão, integração, sobretudo, ensino-aprendizagem (FREIRE, 2001; MORIN, 2002; 2007), sendo espaços privilegiados de socialização e formação de alunos e desenvolvimento humano (LÜCK, 2009; BRASIL, 2013). Em virtude destas percepções, está posto, cada um dos atores sociais envolvidos na Educação, precisam se atentarem quanto suas responsabilidades e atuações perante toda a coletividade escolar pública (FREIRE, 2001), frente às demandas sociais e aos novos paradigmas tecnológicos e ambientais, tendo então como foco, o atendimento das expectativas de toda a comunidade local.

Este estudo de caso (YIN, 2010; SANTOS, MOLINA & DIAS, 2007) o tema basilar e cerne estruturante, é a Gestão Escolar sob as diretrizes e metas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4, um dos 17 ODS propostos na Agenda 2030. Pois, esta já estaria sendo trabalhada nas unidades escolares de ensino fundamental no município de São Paulo conforme propagandas divulgadas em redes midiáticas. Logo nossa proposta de análise é compreender em que

---

<sup>1</sup> É uma síntese do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em 2020 no Curso de 2ª Licenciatura em Pedagogia pela Escola Superior de Educação do Centro Universitário Internacional com aprovação plena em banca.

medida a inserção dos ODS nos projetos político - pedagógico contribui para uma gestão democrática preconizada no art. 206, inc. VI da CF/88 e o art. 14 da LDB, além de comunitária, coparticipativa (FREIRE, 2001, p.50) e compartilhada (LÜCK, 2009, p. 69).

Afinal, justificamos tal pesquisa embasada na afirmação de Bartnik (2012, p. 49), “a escola tem um compromisso básico com a civilização e com a preparação de novas gerações para que estas possam usufruir dos bens materiais, sociais e culturais e, ao mesmo tempo [...] preservá-los”, afinal, “nela temos uma eficaz oportunidade e forma de vivermos a unidade dialética entre prática e teoria sempre em construção” (FREIRE, 2001, p. 38).

Nesse sentido, como postula Paro (2008), o(a) gestor(a) de(a) escola (junto com seus pares) precisa(m) averiguar e assegurar quais são as condições necessárias e mais favoráveis para que todos construam novos saberes e conhecimentos, desenvolvam novas habilidades, e assim, adquiram novas competências, compartilhem suas experiências e se beneficiem destas de maneira equânime, produzindo “a renovação” tão expressada por Morin (2002) e Lück (2009), haja vista, que ainda persistem muitas críticas quanto as escolas públicas de uma maneira geral (MORIN, 2007).

Daí a importância do nosso refletir sobre a gestão escolar (em e sobre) as várias perspectivas<sup>2</sup>, uma vez que todo o processo de gestão escolar pode não ter seu início e/ou somente perpassar pelas ações do gestor escolar (diretor(a)), um fazer centrado na direção escolar (LÜCK, 2009) que delega ações e obrigações de forma direta aos seus colaboradores, auxiliares e aos demais em cada unidade escolar (modelo *top down*)<sup>3</sup>.

Logo, a gestão escolar pode ser pensada sob outras formas, com o início das “escutas ativas”, das demandas comunitárias locais recepcionadas diretamente, portanto, uma gestão escolar com a colaboração, participação e integração dos diversos atores sociais (DOURADO, 2006; BRASIL, 2013, TROTTA & CORRÊA, 2017), e neste processo (iter)ativo, atingir os objetivos propostos pela política educacional de governo em diferentes “níveis de resultados desejados”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Nota-se entre os especialistas das áreas da Gestão Escolar e da Educação, um conjunto de concepções sobre este processo administrativo: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa (BARTNIK, 2012, p.73-74), buscando tornar as escolas públicas mais gerenciáveis, mais atrativas e menos evasivas.

<sup>3</sup> Um gerenciamento de cima para baixo, rígido, onde as tomadas de decisão prevalecentes são as da diretoria.

<sup>4</sup> IDEB é um Índice gerado a partir de um conjunto de indicadores de qualidade educacional, Prova Brasil que avalia os alunos iniciais e finais do ensino fundamental nos conteúdos de língua portuguesa e matemática além de outros indicadores a serem construídos de acordo com a meta 1.3 do Plano Municipal de Educação de São Paulo, como é o caso do Índice de Desenvolvimento de Educação Paulistana – IDEP que combina o Índice de Nível Socioeconômico com Indicador de Complexidade de Gestão (SMESP, 2019). Cabe ressaltar que, Heloísa Lück (2009, p. 59-60) amplia os indicadores desdobrando estes em: indicadores de insumos, processos, resultados impactos, eficiência interna e externa entre outros.

(COSTA & ALMEIDA, 2012) tanto intra quanto extra escolar, traduzindo assim a efetivação de um ensino de qualidade à todos.

Portanto, nossa inquietação está no como e em que medida a implementação do Currículo da Cidade que contém o ODS 4 e suas metas, pode inovar para além do processo pedagógico, mas, o processo de Gestão Escolar nas escolas públicas do município de São Paulo e, conseqüentemente, produzir ganhos significativos, gerando externalidades positivas para toda a coletividade pública em seu entorno, contribuindo, desse modo para o Desenvolvimento Sustentável local e/ou regional.

Por isso, perguntamos: Em que medida implementação do Currículo da Cidade (CC) que abordaria o ODS 4, a Agenda 2030 e a diretrizes da BNCC, pode contribuir para melhorias da gestão escolar nas escolas públicas municipais de ensino fundamental de São Paulo?

Portanto, temos como objetivo geral compreender em que medida o CC ao inserir a Agenda 2030 em suas diretrizes curriculares contribui para uma outra gestão escolar das escolas públicas de educação básica, no ensino fundamental no município de São Paulo, gerando (ou não) melhorias especialmente naquelas instituições fixadas em bairros periféricos com maior vulnerabilidade social e ambiental sem que exista divergências, colisões com as diretrizes da BNCC, as quais devem em tese ser totalmente implementada até 2020 neste tipo de ensino.

E ainda, como objetivos específicos elencamos: a) identificar e descrever a situação e o contexto em que está sendo desenvolvido esta investigação (transição e adaptação aos novas diretrizes curriculares da BNCC); b) reconhecer no processo de implementação da BNCC, suas possíveis barreiras ou apoio para a implementação do ODS 4 nas unidades escolares, inclusive quais seriam as convergências e divergências entre BNCC e a Agenda 2030 inseridas no CC; c) Quais são os principais aspectos positivos que o CC traz para as escolas no processo de elaboração de seus projetos político pedagógico, visando a promoção de direito e de fato de uma gestão escolar inovadora e pautada pela Agenda 2030.

Este trabalho foi estruturado e apresentado sob as seguintes motivações e fundamentação teórica descritas anteriormente. Desta forma, apresentamos as seguintes seções: a) A gestão escolar nas unidades escolares da educação básica; b) Identificação de fatores na gestão escolar, c) A agenda 2030 suas origens e definições d) A gestão escolar a partir da agenda 2030.

## **2. A GESTÃO ESCOLAR PAULISTANA PAUTADA PELA AGENDA 2030 - CURRÍCULO PEDAGÓGICO, POLÍTICA E A GOVERNANÇA EDUCACIONAL**

### **2.1. A Gestão Escolar nas Unidades Escolares de Educação Básica**

Conceituar a gestão escolar não é tarefa fácil, uma vez que gestão escolar pode ser abordada e/ou abarcada por inúmeras frentes de entendimento.

Para Dourado (2006) a gestão escolar:

Trata-se de **uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar** e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (DOURADO, 2006, p. 24, grifo nosso).

Lück (2009) afirma que:

**A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...] constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social**, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK, 2009, p.23, grifo nosso).

Costa & Almeida (2012, p. 9) reconhecem “a complexidade multidimensional da gestão permeada por vários fatores, de ordem tecnológica, cultural, social, econômica, institucional, política e psicológica”.

Assim, pode-se pensar na gestão escolar pelo viés da conservação e manutenção dos processos e procedimentos administrativos (planejamento estratégico), pelo viés da supervisão e suporte à implementação de currículos e conteúdos criados pelos profissionais da educação de maneira geral (planejamento pedagógico) (TROTTA; CORRÊA, 2017). Também, pelo controle e manutenção da infraestrutura através das compras de materiais, bens e serviços (processos de licitações), ou pelo consumo de materiais no caso dos diversos espaços lúdicos, didáticos de ensino-aprendizagem, por exemplo, os laboratórios, a quadra, a biblioteca, o pátio, etc.

Portanto, é um processo de gerenciamento de recursos humanos, recursos orçamentários e financeiros, patrimoniais, comunicacionais, efetivados por controles internos (WPENSAR, 2019), para que desta forma, exista de direito e de fato a implementação de uma política pública

educacional de governo e/ou de Estado, de maneira efetiva, eficaz e eficiente, visando a promoção de justiça social no ambiente escolar e também no seu entorno.

Todavia, esta gestão escolar pode ser demonstrada a partir de um projeto político pedagógico (PPP) (DOURADO, 2006; LÜCK, 2009; TROTTA & CORRÊA, 2017), principal documento elaborado em cada uma unidade escolar de ensino para orientar os seus trabalhos durante o ano letivo, possuindo caráter formal, estando acessível a qualquer ator social envolvido com a unidade escolar. Neste se especificam os grandes objetivos da unidade escolar, os conteúdos e competências a ser desenvolvidas no ensino dos (e pelos) estudantes visando atender as demandas sociais locais e regionais. Portanto, neste se espelha a gestão escolar e vice-versa.

Logo aí estará implícita a garantia de participação de todos cidadãos(ãs) na construção de um processo educacional com qualidade, eficiência, eficácia, efetividade objetivando assim a transparência para a comunidade. Nota-se então que “a gestão escolar não é neutra, configurando-se em atos políticos, uma vez que envolve a tomada de decisões políticas” (DOURADO, 2006, p. 68).

Todavia já está em andamento uma nova proposta de gerir, administrar, conduzir as escolas a partir de um núcleo comum de conhecimentos em todo território nacional por um conjunto de diretrizes comuns - BNCC. Após a última versão da BNCC em 2017, tem-se nos anos de 2018-2019 um período transicional previsto para a implantação desta em âmbito nacional, devendo esta, ser totalmente implantada até 2020 no ensino infantil e fundamental.

A BNCC vem considerando: a) produção dos currículos; b) formação de professores; c) produção de material didático; d) revisão de matrizes de avaliação, entre outros tópicos. Uma dentre as 10 competências gerais da BNCC, a de n. 7, nos chama a atenção e nos permite refletir sobre a importância da gestão escolar a partir da agenda 2030 e seus desafios, uma vez que traz uma competência primordial para atuarmos com cidadania, afinal, devemos ser capazes de:

**argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta** (BRASIL, 2017, p. 09, grifo nosso).

Esta é uma competência que se aprende em ensino fundamental, mas, que será utilizada ao longo da vida, inclusive, é uma competência que deve estar presente nos diversos processos que integram a gestão escolar. Logo, para se ter uma boa gestão escolar, se faz necessário atentarmos

para os inúmeros fatores que interferem diretamente no processo de gerir o espaço escolar como descrevemos a seguir.

## **2.2. Identificação de Fatores Influenciadores na Gestão Escolar – Reconhecendo um panorama das Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (Análise SWOT)<sup>5</sup>**

Não é de hoje que a Educação nas/das escolas públicas sejam elas municipais, estaduais e até em alguns casos, até nas escolas particulares, têm registrado inúmeros fatores que influenciam no processo de gestão escolar, por exemplo: os índices de evasão escolar (INEP, 2017), uma das fraquezas e ameaças mais evidentes na atualidade, mas, também, uma oportunidade para se propor melhorias nesse índice. Como pudemos observar em registros e ponderações efetivadas nos três projetos políticos pedagógicos em três escolas em bairros diferentes nas zonas leste, norte e sul da cidade de São Paulo.

Muitos são os fatores que podem tornar as escolas menos atrativas em muitos bairros paulistanos. Em geral, muitos fatos sociais vêm atraindo a atenção de pesquisadores, gestores, políticos, professores desde as últimas duas décadas do século passado, mas, que perduram e se agudizam neste novo século, sendo estes: abandono da escola por necessidade de trabalho (oportunidade), fenômeno que afeta aos jovens alunos e a gravidez precoce ainda na adolescência. Nota-se aí, a fraqueza em controlar tais fenômenos, mas, ao mesmo tempo abre-se espaço para uma oportunidade de melhoria para atuar de maneira mais preventiva.

Outro fator, seriam os conflitos (LÜCK, 2009) que se traduzem na violência, seja nos arredores das escolas, seja intramuros destas. Muitos eventos de agressividade, como brigas entre alunos, *bullying*, ofensas, desrespeito aos professores(as) e demais funcionários, constatação de uso e até tráfico de drogas feito por alunos(as) nos arredores da escola, também, episódios de mortes (ainda que isolados) registrados e veiculados recentemente na mídia causando receios, temores em alunos, funcionários, gestores, enfim, constituindo assim verdadeiras ameaças em toda a comunidade em muitos casos.

Em muitas escolas nas periferias urbanas, se mantém, ainda, sem possuírem recursos didáticos necessários como: laboratórios de química, física, biologia, informática, etc., além de, falta de professores(as) bem direcionados para tais práticas.

---

<sup>5</sup> São as *Strengths*=força/*Weaknesses*=fraqueza/*Opportunities*=oportunidades/*Threats*=ameaças. Uma ferramenta para analisar processos, ações de uma organização visando sua melhor gestão.

Muitas, não possuem bibliotecas como está registrado em um dos PPPs de uma das escolas, e/ou se possuem são espaços de estudos precários, além de, salas de leituras nas quais não se utilizam de novas tecnologias, recursos audiovisuais etc., inclusive tal fato ocorrendo também em sala de aula (fraqueza). Vale dizer que tais problemas foram constatados por Freire no início dos anos 90 e perduram até os dias atuais, embora, a que se pontuar, que houveram muitos avanços propostos em várias governanças educacionais de lá para cá.

Cabe lembrar ainda, que existe uma concorrência (ainda que velada) e um tanto quanto desigual, entre o ensino promovido pelas escolas públicas e o ensino ofertado pelas instituições particulares, estas últimas, afirmando por ampla publicidade que possui um ensino de melhor qualidade, encantando assim aqueles em situação de vulnerabilidade social, que por sua vez, almejam estudar em uma escola de qualidade.

O ensino à distância tem se expandido exponencialmente e vem ganhando cada vez mais espaço em nossa sociedade (COSTA & ALMEIDA, 2012). Nas redes midiáticas, atualmente é possível buscar e encontrar uma enorme oferta de cursos livres, cursos de formação básica (ensino fundamental/médio para jovens e adultos que não concluíram o ensino fundamental em tempo e idade própria), etc. Inclusive a própria BNCC prevê uma carga horária para o ensino a distância. O fato é que isto impacta ainda mais na gestão escolar, especialmente, naquelas escolas que não estão se adaptando por múltiplos fatores a essas novas exigências tecnológicas, que são demandas (materiais e imateriais) sociais contemporâneas (oportunidade/força). Afinal, as novas tecnologias são ferramentas que ninguém mais pode ficar alheio a este avanço (BRASILEIRO & COLARES, 2009, p. 155).

Porém, observamos em período de estágio supervisionado que os alunos(as) possuem aparelhos celulares, outros *tablets* e seu uso em sala de aula (de maneira sorrateira em muitas escolas), corrobora para a disputa da atenção do aluno frente a fala do professor e do conteúdo exposto no bom e velho quadro negro e giz, aulas teóricas ricamente construídas pelo intelecto humano, mas, expressadas em escritas e saliva (oportunidade).

Entretanto, não há como negar a importância das tecnologias de informação e comunicação para celeridade e interoperabilidade entre escolas-órgãos, por exemplo: envio e recebimento de informações, para a composição de censo escolar, verificação de disponibilidade de vagas, de documentos públicos como está no portal da Secretaria Municipal de São Paulo (PMSP, 2019), além do seu uso quando muito bem planejado em sala de aula, o que certamente traz ganhos no processo de ensino-aprendizagem.



Outro fator são as questões ideológicas que tem sido veiculadas nas redes sociais midiáticas. As discussões de cunho ideológico em conteúdos e currículos podem sim influenciar na gestão escolar. É questionável como seria possível gerir um PPP e um planejamento de aula que esteja totalmente isento, livre de discussões políticas que são fatos históricos, portanto, eventos, fatos que compõe a sociologia, a filosofia, as artes visuais, entre outras disciplinas.

De igual modo, vemos a questão do ensino religioso que não contemple somente as doutrinas de matrizes cristãs (catolicismo, protestantismo, pentecostalismos), mas, que abordem, também, outras doutrinas como a de matrizes africanas (candomblé, umbanda), as de matriz indígenas (xamanismo), entre outras, como previsto na Lei 10.639/2003, temas inseridos na BNCC e que já estão prescritos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LBDEN – Lei 9.394/1996) (BRASIL, 2017) (ameaças, fraquezas).

Some-se a tudo isto, o ensino domiciliar criado no âmbito familiar (o Homeschooling), que tem ganhado força com novos adeptos a esta prática de ensino. Pois, recentemente registramos os esforços de representantes do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos em buscar um entendimento entre os parlamentares sobre o reconhecimento desta prática de ensino como uma modalidade de ensino, sob o argumento de que tal prática já é muito difundida em outros países e que agora, tende a ser expandida do Brasil, mesmo tal prática, sendo rechaçada pelo Supremo Tribunal Federal como uma modalidade de ensino. Certamente, diante da realidade de certas instituições muito precárias isto pode se constituir em uma ameaça de esvaziamento escolar.

Por fim, a escassez dos recursos orçamentários e financeiros que atualmente muito se discute incluindo a necessidade de busca de novas fontes de recursos como é o caso da permanência do Fundeb, e mais, o controle social dos gastos públicos nas periferias o qual é muito incipiente (ameaça), mesmo sabendo que é necessário investir 15% do orçamento público na Educação, em muitos casos isto fica aquém dos valores.

Se para Morin (2007, p.66) a “sociedade é produto das interações entre os indivíduos que a compõe”, então, consecutivamente, podemos refletir sobre a gestão escolar ser, também, resultante destas relações no espaço escolar (dentro e fora). Logo a guarda relações diretas em sentido de formação para o exercício da cidadania.

É importante ratificar que a gestão escolar é o guarda-chuva que abarca todo o processo administrativo, gerencial, organizacional, infra estrutural de uma escola, a qual deve estar acima de todos esses fatores visando controlá-los para que desta forma a instituição seja de fato um espaço de ensino-aprendizado de maneira eficaz, efetivo, eficiente e principalmente transparente para toda a

sociedade (força/oportunidade) com os objetivos principais: formação de cidadãos, exercício da cidadania, manutenção cultural, etc.

### **2.3. A Agenda 2030 – Origens, definições e intenções da Convenção Internacional à ser posto em prática em todo o território brasileiro**

A agenda 2030 nada mais é do que um contrato social entre os líderes mundiais e os povos, sendo uma lista de coisas a se fazer quanto aos cuidados com o planeta Terra e com todos os seus habitantes (ONU, 2016). Sua origem se deu em virtude do sucesso obtido com as diretrizes dos Objetivos do Milênio (ODM) desenvolvidas por vários países entre os anos de 2000-2015. Portanto, a agenda é uma resolução ratificada por 193 Estados-membros signatários, incluindo o Brasil, a qual entrou em vigor desde 1 de janeiro de 2016.

Trata-se de um documento contendo 17 Objetivos e 169 metas a serem desenvolvidas, alcançadas e cumpridas de maneira plena, conforme acordado pelos países signatários até o ano de 2030 (CSO, 2016), logo um grande plano de ação a ser implementado pelos e em diversos países.

De acordo com o Ministério das Relações do Brasil:

**A Agenda 2030 não se limita a propor os ODS, mas trata igualmente dos meios de implementação que permitirão a concretização desses objetivos e de suas metas.** Esse debate engloba questões de alcance sistêmico, como financiamento para o desenvolvimento, transferência de tecnologia, capacitação técnica e comércio internacional. Além disso, **prevê mecanismos de acompanhamento dos ODS e de suas metas, para auxiliar os países a comunicar seus êxitos e a identificar seus desafios, bem como a traçar estratégias e a avançar em seus compromissos com o desenvolvimento sustentável.** [...] no nível global, o principal mecanismo de acompanhamento é o Fórum Político de Alto Nível (HLPF, na sigla em inglês), criado a partir da Rio+20 para suceder a Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (BRASIL, 2019, grifo nosso).

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para nossa investigação caracterizada por um Estudo de Caso<sup>6</sup> (YIN, 2010), de natureza pura, com uma abordagem qualitativa, exploratória quanto aos seus objetivos, e tendo como técnica

---

<sup>6</sup> O estudo de caso é definido por Yin (2010) como uma a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, acrescentando duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua

o levantamento bibliográfico (SANTOS, MOLINA & DIAS, 2007, p.129), efetivamos as seguintes fases:

- ✓ Levantamento bibliográfico sobre o tema e sua temática nas principais fontes de dados: Scielo, Periódicos da Capes, Banco de Teses da USP, Scholar Google, Internet, entre outras;
- ✓ Verificação de Projetos Políticos Pedagógicos de três Unidades Escolares em bairros que apresentam vulnerabilidade social e ambiental (anos vigentes) e que estão disponíveis no site da Secretaria Municipal de São Paulo visando a compreensão do estabelecimento das atividades escolares, das interações escola e sociedade e possível confronto com inovações da BNCC e do CC.
- ✓ Observação da correlação das diretrizes da BNCC com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para a implementação destes nas unidades escolares.
- ✓ Análise do Currículo da Cidade (leitura minuciosa, seleção de dados sobre a gestão escolar).
- ✓ Análise das Orientações Pedagógicas diretamente relacionadas ao Currículo da Cidade no que tange a sua implementação em unidades escolares de Ensino Fundamental.

A análise foi realizada entre 16.09.2019 à 13.01.2020, totalizando 120 dias.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com dados da própria Secretaria Municipal da Educação “a rede municipal de ensino da cidade de São Paulo é o maior sistema do país” (PMSP, 2018), informação que por si só, impõe também uma gestão escolar diferenciada nas escolas em relação as demais que integram outras redes de ensino (privado), logo, busca-se ter melhorias contínua para o atendimento das demandas dos seus municípios.

Após identificarmos empiricamente as escolas municipais fixadas nos bairros com índices de vulnerabilidade social e ambiental conforme demonstra a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados de São Paulo (FSEADE, 2010), passamos a analisar como está proposto o Currículo da Cidade (CC) e sua implementação nas mesmas visando ampliar melhorias na gestão escolar destas unidades locais.

A difusão dos ODS na cidade de São Paulo perpassou por uma comissão a qual envolvera várias secretarias através do decreto de n. 57.718 em 2017, fato que conjuntamente com a BNCC, induziu a Secretaria da Educação propor aos gestores outra forma de gestão nas suas unidades

---

capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, algumas situações, como na observação participante pode ocorrer manipulação informal (YIN, 2010).

escolares. Logo, em virtude das diretrizes da BNCC, os currículos pedagógicos do ensino fundamental devem ser reformulados, e através deste processo de reformulação, é que teria a inserção da Agenda 2030 no cotidiano das escolas (PMSP, 2018). Cabe ressaltar que em meio a este turbilhão de eventos e fatos sociais é que emergiu o Currículo da Cidade (CC).

É notável que este currículo absorve e visa trabalhar com competências, habilidades e eixos temáticos propostos na BNCC, intentando ser um instrumento indutor para uma nova forma de gestão educacional nas escolas paulistanas, compreendendo-se desta forma, uma política pública educacional que busca inovar em governança pública concomitantemente. Observa-se que o currículo tem como objetivo instrumentalizar, orientar e não conduzir o trabalho didático de professores(as), mas, também apresentar-lhes novos caminhos a ser trilhado, e também, para os gestores, coordenadores na administração de processos administrativos, pedagógicos, funcionais, para que estes direcionem e definam as suas prioridades em cada escola em cada bairro.

Neste contexto, o CC busca ser também um instrumento norteador e referencial para a elaboração de novos currículos pedagógicos nas escolas municipais de São Paulo. Este inova ao apresentar, abordar e intentar a implantação de novas oportunidades e métodos de ensino cunhado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e na Agenda 2030, a que se pontuar que esta é também uma agenda internacional para a Educação. Portanto, uma gestão escolar pautada pela agenda 2030, pelo ODS 4, mostra ter uma boa viabilidade de execução, uma vez que constatamos que esta não obstrui, conflita, superpõe ou concorre com a implementação da BNCC, mas, contribuir ainda mais para sua implementação nas escolas de acordo com os documentos analisados, e conforme pontua Reimers (2017) é “uma oportunidade de transformar a organização e a gestão das escolas, de formas alinhadas com as demandas e formas de organização do séc. XXI”.

Contudo, a gestão escolar que tem como referência a Agenda 2030, necessariamente precisa ter profissionais que estejam sensibilizados pelas questões socioambientais, afinal, é isto que está preconizado no Plano Municipal de Educação em seu art. 2º, incisos VII e XIII sobre a educação em direitos humanos e sustentabilidade socioambiental respectivamente (SÃO PAULO, 2015), estando em sintonia com o Plano Nacional de Educação (PNE) em seu art. 2º, inciso X no qual está previsto: “a promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental” (BRASIL, 2014).

Logo, o PNE não só parte de uma política de Estado, mas, também de Governo, da qual deve-se ter muita atenção. Contudo, o fato é que ainda, a educação ambiental é tratada como algo a ser abordada em temas transversais em conteúdos disciplinares diluídos em aulas com abordagens de ensino tradicionais.

Cabe nesse instante, relacionarmos alguns dentre os vários ODS que entendemos ter maiores possibilidades de interações com o ODS 4 neste processo de implementação, por exemplo ODS 3, ODS 5, ODS 6, ODS 10, ODS 12, ODS 15, ODS 16 (ONU, 2015) e conseqüentemente, a serem trabalhados na/pela gestão escolar das instituições de ensino. Porém, reafirmamos que todos os ODS possuem pontos de contato, interagindo entre si e sendo indivisíveis. Assim, a gestão escolar partindo do ODS 4 poderá sim abordar e se articular a todos os outros ODS da Agenda 2030 concatenadamente e em todos os ciclos educacionais conforme prescreve as orientações didáticas pedagógicas da cidade de São Paulo (SMESP, 2019).

Mas, este tipo de gestão escolar que interage diretamente com o PPP tendo como foco as interações socioambientais só será possível conforme Wolf (2014), por meio de gestores ativos, se postando como peças fundamentais neste tipo de trabalho, os quais precisam e devem promover o estímulo e a cooperação dentro e fora da escola. Logo a promoção de projetos educacionais que envolvam as questões socioambientais previstas no ODS 4, requer o envolvimento do gestor em todas às frentes de articulação entre professores, coordenadores, auxiliares, alunos, visando alcançar a ampla participação de todos e garantir assim, a implementação da sustentabilidade dentro do espaço escolar.

Nota-se então, que a gestão escolar a partir da Agenda 2030, pode proporcionar ganhos no clima organizacional das instituições de ensino, uma vez que insere, envolve os diversos atores sociais no processo de ensino-aprendizagem, tornando o aluno o principal ator social-político-consumidor em protagonista de um aprendizado contínuo para a construção do seu conhecimento com finalidade de maior autonomia para o exercício de sua cidadania, da proteção ambiental e promoção da justiça social, enfim o empoderamento do aluno (REIMERS, 2017) que é o desiderato de uma boa gestão escolar.

## 5 CONCLUSÃO

Diante dos objetivos propostos como descrição do contexto escolar no qual foi sendo desenvolvida a pesquisa, o processo de implementação da BNCC e do CC, e convergências e/ou divergências entre a Agenda 2030 e BNCC é que podemos concluir que é inegável, as escolas sempre estão e continuarão experimentando as mudanças em seus processos de ensino-aprendizagem, mas, muito mais em seus processos de gestão, para que estejam em consonância ao

atendimento das demandas emergentes de todos os segmentos de nossa sociedade contemporânea seja elas locais, regionais e até mesmo globais.

Logo, pudemos registrar como um fator propulsor de tais mudanças nas escolas públicas de ensino fundamental, as novas diretrizes da Base Nacional Comum Curricular, especificamente, no que tange a reformulação de currículos pedagógicos, afinal, as escolas precisam reelaborar seus projetos político-pedagógico, e consecutivamente professores devem reformular seus planos de aulas em sintonia com aqueles, afinal, todos são instrumentos balizadores diretamente atrelados e em consonância com a gestão escolar.

Outro fator indutor seria a Agenda 2030 que traz em um dos ODS a questão de um ensino inclusivo, de qualidade, equânime a todos(as) para que exista de fato e de direito a promoção do desenvolvimento sustentável, local, regional, com visão no global. Entretanto, esta não está inserida de maneira transparente permeando o processo de gestão escolar conforme pudemos observar através das leituras dos PPPs consultados, e nem mesmo identificamos em instante anterior a pesquisa, quando realizamos o estágio supervisionado nas instituições.

Em virtude da grande pluralidade de pensamentos e demandas em cada escola, em cada localidade, região, etc., o CC traz de certa, uma autonomia ao trabalho organizacional, pedagógico para cada instituição quanto às tomadas de decisões em conjunto com os diversos atores sociais, de maneira mais assertiva para o bem-estar em comum da comunidade escolar, visando implementar a política educacional municipal de maneira descentralizada, conforme preconiza as orientações didática pedagógica consultada e observada, as quais são advindas da coordenadoria pedagógica municipal.

Constata-se então, que uma gestão escolar com enfoque pautado na Agenda 2030, permite sim (quando posta em execução) a comunidade escolar e a coletividade pública se beneficiem das internalidades e das externalidades positivas mutuamente, fomentando maior envolvimento de atores sociais, participação, solidariedade, compartilhamento das ações voltadas aos cuidados do meio ambiente e a outras questões socioambientais, que podem trazer ganhos em seus contextos locais, de maneira mais flexível e mais atenta para as necessidades locais, regionais, etc. Pois, os planos educacionais, orientações didático-pedagógicas, as diretrizes da BNCC e o CC direcionam os gestores e seus pares em alcançar tais resultados positivos.

Afinal, aplicar uma mesma política educacional para bairros centrais e periféricos, de maneira rígida, engessada, inflexível é promover e/ou reforçar ainda mais as desigualdades sociais, por causas das demandas distintas, singulares de cada comunidade em cada região. Por isso, a visão por parte da Administração Pública do Município de São Paulo é o de que o CC se traduza em um novo paradigma de gestão educacional e de governança local para suas escolas públicas visando uma prestação de serviço de excelência a clientela local.

Todavia, todo o processo de implementação, de transição, de mudanças que está proposto a ocorrer nas escolas tem limitações, entraves, fatores que ainda nos traz dúvidas, incertezas e novas perspectivas sob os mais diversos aspectos. Afinal, é preciso uma nova adaptabilidade aos novos instrumentos pedagógicos, as novas demandas sociais, tecnológicas, culturais que se traduzam no aperfeiçoamento profissional de todos aqueles que estão inseridos neste processo de gestão escolar.

Embora, o CC venha para orientar, instrumentalizar construção dos novos PPPs nas escolas, observamos nos PPPs em vigência consultados, ainda não tem o CC incorporado, nem mesmo os ODS estão presentes, elencados como balizados para uma gestão escolar focada em melhorias socioambientais.

Outra limitação da nossa pesquisa se dá em virtude de que ainda não se tem novos indicadores, nem metas atingidas sobre este tipo de gestão escolar pretendida pelo Currículo da Cidade uma vez que o mesmo está em fase de implantação. Portanto, a gestão escolar pautada por ODS4 e na Agenda 2030, ainda é um desafio para a promoção da sustentabilidade humana e ambiental nas escolas municipais de São Paulo.

Desta maneira, com a continuidade da pesquisa em outro instante oportuno, espera-se que esta permita, possivelmente, encontrar novos achados como registro de avanços, de indicadores e/ou melhorias em todos estes processos de ensino-aprendizagem advindos desta gestão escolar que demonstra ser inovadora, afinal, somente o levantamento bibliográfico de um conjunto amostral de documentos, nos permitiu captar com uma certa limitação em profundidade, a transparência de avanços possíveis nas demais escolas do município de São Paulo.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA FILHO, Norman de Paula. In: COMISSÃO ODS PRIME CHAPTER BRAZIL2017 (CODSPCB). **Manual de Boas Práticas para a Disseminação dos ODS em Instituições de Ensino**. Disponível em: <[www.primebrazil.com.br](http://www.primebrazil.com.br)> Acesso em: 20 abr. 2019.

BARTNIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba, Intersaberes, 2012. p. 41-110.

BRASIL. **A Constituição e o Supremo**. 5ed. [atual. EC 90/2015].

<<http://www.stf.jus.br/aconstituicaoosupremo/>>  
Acesso em: 21 mai. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ciências Naturais**. Brasília: MEC/SEF, 1997 v. 04.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: ME, SEB, DICEI, 2013. p. 514-540.

\_\_\_\_\_. **Base Nacional Comum Curricular**. Disponível em: <[www.me.gov.br/bncc](http://www.me.gov.br/bncc)> Acesso em: 11 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Disponível em: <[www.portal.mec.gov.br](http://www.portal.mec.gov.br)> 13 abr. 2019.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)> Acesso em: 26 mai. 2019.

BRASILEIRO, Tania Suely Azevedo; COLARES, Anselmo Alencar. As NTIC na escola pública: desafios para a gestão escolar. In: COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga. (Orgs.) **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009. Cap. 14. p. 183-194.

CIDADESSUSTENTAVEIS.ORG 2016 (CSO). **Guia GPS – Gestão Pública Sustentável**. Disponível em: <[www.cidadessustentaveis.org.br/gps](http://www.cidadessustentaveis.org.br/gps)> Acesso em: 20 abr. 2019.

COSTA, Sônia Glauca; ALMEIDA, Inês M. M. Z. P. **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010**. 1 ed. Curitiba: CRV, 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. A administração ou a gestão escolar: concepções, escolas teóricas. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profucionário n. 6. Cap. 1. p. 13-28.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões de Nossa Época. v.23).

FUNDAÇÃO SEADE. **Índice Paulista de Vulnerabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>> Acesso em: 29 jul. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA

(INEP). **Censo Escolar** – Inep divulga dados inéditos sobre fluxo escolar na educação básica. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-divulga-dados-ineditos-sobre-fluxo-escolar-na-educac-ao-basica/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-divulga-dados-ineditos-sobre-fluxo-escolar-na-educac-ao-basica/21206)> Acesso em: 26 ago.2019.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MORIN, Edgar. **Os Setes Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 6 ed. São Paulo: Cortez/Brasília: UNESCO, 2002.

\_\_\_\_\_. **A Cabeça Feita Bem-Feita: Repensar a reforma - Reformar o pensamento**. 8 ed. [trad. Eloá Jacobina]. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2003.

\_\_\_\_\_. **Educação e Complexidade: Os saberes e outros ensaios**. 4 ed. [trad. Edgard de A. Carvalho]. São Paulo: Cortez, 2007.

\_\_\_\_\_. **A introdução ao pensamento complexo**. 4 ed. [trad. Eliane Lisboa]. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Guia sobre Desenvolvimento Sustentável - 17 objetivos para transformar o nosso mundo**. Disponível em: <[www.onu.org/ods](http://www.onu.org/ods)> acesso em: 9 abr. 2019.

ORGANIZAÇÕES DA NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E CULTURA. (UNESCO). **Currículo escolar de São Paulo aborda Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/curriculo-escolar-de-sao-paulo-aborda-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/> Acesso em: 15 jun. 2019.

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. São Paulo. **RBPAE** – v. 24, n.1, p. 127-133, jan./abr. 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO (PMSP). **Lei n. 16.271** de 17 de Setembro de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação de São Paulo. Disponível em:<<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16271-de-17-de-setembro-de-2015>> Acesso em: 13 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 57.718** de 5 de junho de 2017. Cria a Comissão Municipal para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <[www.pmsp/decreto](http://www.pmsp/decreto)> Acesso em: 05 jun. de 2019.

\_\_\_\_\_. **Parceria entre Secretaria Municipal de Educação de São Paulo e UNESCO no Brasil é apresentada em Reunião de Ministros de**



**Educação da América Latina e Caribe.** Disponível em: <[www.unesco.org/new/pt/brasil/brasilia/about-this-office/single-view/news/partnership\\_between\\_the\\_sao\\_paulo\\_municipal\\_Secretariat\\_of/](http://www.unesco.org/new/pt/brasil/brasilia/about-this-office/single-view/news/partnership_between_the_sao_paulo_municipal_Secretariat_of/)> Acesso em: 15 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **SDGs in São Paulo school curriculum: Integral Education and Education for Sustainable Development.** Disponível em: <<http://www.unesco.org/newfileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/3-ODS-SDGs-SaoPaulo-Curriculum-HgighLevel-Cochabamba-2018.pdf>> Acesso em: 4 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Currículo da Cidade: Ensino Fundamental.** 2 ed. São Paulo: SME / COPED, 2019. Componente curricular: Ciências Naturais.

\_\_\_\_\_. **Orientações didáticas do currículo da cidade.** 2.ed. São Paulo: SME / COPED, 2019. Ciências Naturais.

REIMERS, Fernando. **Empoderando Alunos Para Melhorar o Mundo.** Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/321292622>> Acesso em: 13 ago. 2019.

SANTOS, Gisele R. C. M.; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vânia Fattori. **Orientações e Dicas Práticas para Trabalhos Acadêmicos.** Curitiba: Ibpx, 2007.

TROTTA, Leonardo Monteiro; CORRÊA, Vera Lúcia de Almeida. **Planejamento e Estratégia para a Gestão Escolar.** São Paulo; FGV, 2017.

WPENSAR. **Gestão Escolar na Prática: Divisão de papéis e responsabilidades dos gestores de cada área da escola.** Disponível em: <[http://wpensar.com.br/?utm\\_source=materialutm\\_medium=secao-quem-somosutm\\_content=ebook-gestao-escolar-novautm\\_campaign=gestao-escolar](http://wpensar.com.br/?utm_source=materialutm_medium=secao-quem-somosutm_content=ebook-gestao-escolar-novautm_campaign=gestao-escolar)> Acesso em: 14 set. 2019.

YIN. Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** [Trad. Daniel Grassi]. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.