


**GESTÃO ESCOLAR COM FOCO NOS RESULTADOS: AÇÕES DE REGULAÇÃO E
CONTROLE EM ESCOLAS PÚBLICAS**

**SCHOOL MANAGEMENT WITH A FOCUS ON RESULTS: REGULATION AND
CONTROL ACTIONS IN PUBLIC SCHOOLS**

**GESTIÓN ESCOLAR CON ENFOQUE EN RESULTADOS: ACCIONES DE REGULACIÓN
Y CONTROL EN CENTROS PÚBLICOS**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-045>

Data de submissão: 06/10/2025

Data de publicação: 06/11/2025

Clayse Cardoso Fidalgo

Mestre em Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - Paraguai

E-mail: claysefidalgo1@gmail.com

Márcio Brito Cerveira

Professor Doutor em Administração Pública

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - Paraguai

E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

Shirley Maria Dias da Silva

Mestre em Educação

Instituição: Universidade de Évora - Portugal

E-mail: shirleymd48@hotmail.com

Éder do Vale Palheta

Professor Doutor em Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - Paraguai

E-mail: edervpalheta@gmail.com

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo geral discutir os impactos da política de gestão de resultados na melhoria do desempenho de estudantes e na qualidade do ensino oferecido, com base em uma revisão bibliográfica, que se justifica pela interpretação e análise de uma fundamentação teórica, realizada nas bases de dados Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e na biblioteca virtual Scientific Electronic Library Online (SCIELO), que foram publicados no período de 2015 a 2025. Quanto aos impactos da política de gestão de resultados na melhoria do desempenho dos alunos e na qualidade do ensino oferecido é de suma importância porque está pautada na lógica de mercado ao empreender meios necessários e adequados para a efetivação de uma gestão empresarial alicerçada na teoria do capital humano com resultados quantitativos em detrimento de resultados qualitativos. Conclui-se que o modelo de gestão por resultado empreende pelo modelo gerencialista na elaboração de metas e estratégias que prevê o alcance de resultados com a propagação do modelo empresarial que valoriza somente os aspectos quantitativos que privilegiam os produtos e os resultados medidos em avaliações de larga escala padronizadas.

Palavras-chave: Gestão por Resultados. Neoliberalismo. Educação.

ABSTRACT

This study had the general objective of discussing the impacts of results-based management policies on improving student performance and the quality of education offered, based on a literature review. This review is justified by the interpretation and analysis of a theoretical framework, conducted using the Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences (LILACS) and the Scientific Electronic Library Online (SCIELO) databases, for publications from 2015 to 2025. The impacts of results-based management policies on improving student performance and the quality of education offered are of paramount importance because they are based on market logic, employing necessary and adequate means for the implementation of a business management approach grounded in human capital theory, prioritizing quantitative results over qualitative ones. It is concluded that the results-based management model employs a managerial approach in the development of goals and strategies that aim to achieve results through the propagation of a business model that values only quantitative aspects, prioritizing products and results measured in standardized large-scale assessments.

Keywords: Results-Based Management. Neoliberalism. Education.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de las políticas de gestión basada en resultados en la mejora del rendimiento estudiantil y la calidad de la educación ofrecida, a partir de una revisión bibliográfica. Dicha revisión se justifica mediante la interpretación y el análisis de un marco teórico, utilizando la base de datos LILACS (Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud) y la biblioteca virtual SciELO (Biblioteca Científica Electrónica en Línea), que abarca publicaciones de 2015 a 2025. El impacto de las políticas de gestión basada en resultados en la mejora del rendimiento estudiantil y la calidad de la educación ofrecida es de suma importancia, ya que se fundamenta en la lógica de mercado, empleando los medios necesarios y apropiados para la implementación de la gestión empresarial basada en la teoría del capital humano, y priorizando los resultados cuantitativos sobre los cualitativos. Se concluye que el modelo de gestión basada en resultados, a través de su enfoque gerencial, se centra en el desarrollo de metas y estrategias orientadas al logro de resultados, propagando un modelo de negocio que valora únicamente los aspectos cuantitativos, priorizando productos y resultados medidos mediante evaluaciones estandarizadas a gran escala.

Palabras clave: Gestión Basada en Resultados. Neoliberalismo. Educación.

1 INTRODUÇÃO

A implementação, em meados de 1990, do modelo de gestão gerencial no Brasil, próprio dos ideais neoliberais, como solução à queda nos níveis e produção e comercialização de produtos que enfrentava o país, e com o objetivo de elevar a administração pública a um patamar de eficiência, chega aos diversos setores públicos e, não obstante, à educação. Faz-se mister ressaltar, que não se trata de uma dinâmica que transcende o contexto nacional, assumindo proporções globais.

Sendo o Brasil um dos países fundadores das Organizações das Nações Unidas (ONU), com representação desde 1947, e sendo signatário, corrobora com seus objetivos, quais sejam de promover a paz mundial, a garantia de direitos, entre outros e a promoção de iniciativas voltadas ao progresso socioeconômico e cultural dos países.

A internacionalização da educação é promovida pela UNESCO, por meio de seus documentos e diretrizes, estabelecendo pactos e estratégias para os países participantes. Esses documentos orientam a implementação de políticas educacionais que moldam o perfil do indivíduo que se deseja formar, conforme os objetivos educacionais que se planeja atingir.

Com base na Declaração de Incheon, que delegou a UNESCO coordenar a Educação 2030, com base nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), defende que a educação impulsiona a transformação de vidas com princípios fundamentais como qualidade, inclusão e equitativo, durante o percurso de vida (2015). Observa-se, portanto, que é um documento orientador que introduz vários conceitos importantes para a gestão educacional, onde se inclui a avaliação dos resultados de aprendizagem e a implementação de mecanismos para monitorar o progresso educacional dos alunos.

Além disso, o documento normativo em tese, enfatiza o treinamento e à qualificação contínua da equipe pedagógica, a promoção da motivação entre os profissionais da educação e a busca por eficiência e eficácia nos processos educacionais. Tais abordagens refletem características típicas de uma cultura neoliberal, que prioriza a mensuração de desempenho, a eficiência operacional e a gestão baseada em resultados, alinhando a educação com princípios de mercado e práticas empresariais (BUENO, 2019).

Em face ao exposto, é possível evidenciar o avanço mundial de políticas educacionais estruturantes que se encontram coadunadas ao ideário neoliberal que defende a liberdade de mercado e a diminuição do papel do Estado junto as políticas sociais, ao controle dos gastos públicos, predominância da lógica de mercado na economia, adoção de modelos de gestão orientados por resultados e os desafios impostos pelos avanços tecnológicos, com impactos diretos na área da educação (MESZÁROS, 2000).

A partir desse contexto, no Brasil, discute-se sobre a gestão democrática do ensino, movimento que foi consequência de reivindicações sociais por direitos, entre eles o do envolvimento nos processos decisórios, assegurado na Constituição Cidadã de 1988 (CF/88), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB/96) reafirmada no Plano Nacional de Educação de 2001 (PNE), bem como na meta 19 do PNE de 2014 (BRASIL, 2014). No entanto, colocada em risco a educação, frente aos procedimentos fundamentados por agentes externos que, validados pelas administrações, passam a ordenar os métodos e conteúdos das políticas educacionais. Em face ao exposto, é possível inferir e dizer que houve um crescimento da participação do setor privado na construção de pautas e na produção de ações para a educação básica.

Diante disso, fomos instigados em compreender de que forma o uso eficiente dos recursos disponíveis pode influenciar positivamente os resultados educacionais, sobretudo no que diz respeito à elevação do desempenho estudantil e à melhoria da qualidade do ensino ofertado?

O objetivo foi discutir os impactos da política de gestão de resultados na melhoria do desempenho dos alunos e na qualidade do ensino oferecido.

2 METODOLOGIA

O tipo de investigação foi por meio de pesquisa bibliográfica elaborada com base na abordagem descritiva, com a utilização de produções científicas nas bases de dados como Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e na biblioteca virtual Scientific Electronic Library Online (SCIELO). Esse tipo de pesquisa é essencial na elaboração de investigações científicas, porque proporciona um conhecimento melhor do fenômeno em estudo. Ela permite a identificação do estado atual do conhecimento, a identificação de lacunas e a fundamentação teórica do trabalho. Entre os materiais que compõem a pesquisa bibliográfica estão livros, artigos científicos, teses, dissertações, revistas e normas legais e outros tipos de publicações consolidadas, que podem ser acessadas tanto em formato impresso quanto digital (APPOLINÁRIO, 2019).

Conforme Marconi e Lakatos (2016), a pesquisa bibliográfica se sustenta na análise de materiais já publicados relacionados ao tema em estudo, envolvendo uma revisão sistemática de livros, artigos científicos, dissertações, teses e demais produções acadêmicas. Seu principal objetivo é oferecer uma base teórica que sustente a construção do trabalho.

Os descritores utilizados foram: “Neoliberalismo”, “Gestão de resultado” e “Controle”. Os critérios de inclusão adotados foram os artigos nos idiomas português e inglês que contemplassem a problemática em estudo e que estivessem presentes os descritores selecionados, publicados entre 2015

a 2025. Foram excluídos os artigos não publicados na íntegra e fora do período citado, bem como aqueles que não abordem a temática.

Após a seleção dos artigos conforme os critérios de inclusão anteriormente determinados, foram realizados os seguintes passos:

- a) leitura de estudos realizados sobre o tema;
- b) levantamento bibliográfico;
- c) discussão em grupo de pesquisa para adequação do tema;
- d) elaboração do artigo.

3 RESULTADOS

Escolheu-se apresentar os resultados em forma de tópicos, tomando como base a questão central que orientou o estudo. Essa abordagem foi classificada como análise qualitativa, por oferecer uma organização mais eficiente das informações coletadas.

3.1 A TEORIA DO CAPITAL HUMANO E A PROPOSTA DE EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

A Teoria do Capital Humano (TCH) na visão de Sandri (2016), é possível refletir e dizer que, até hoje, tem sido utilizada pelos empresários como uma estratégia prática e teórica que orienta seus projetos na área da educação. Por intermédio dessa abordagem observou-se que houve uma redução da educação a uma perspectiva puramente econômica, no seu pior sentido. Em outras palavras, a educação passou a ter um significado de uma ferramenta para ensinar as pessoas a se tornarem empreendedoras de si mesmas, muitas vezes deixando de lado seus aspectos mais humanos, sociais e culturais.

É importante lembrar que Laval (2021) comenta sobre a teoria de Foucault, especialmente na perspectiva de empresariamento, cuja abordagem traz contribuições valiosas para a reflexão sobre o neoliberalismo, ao mostrar como a ideia de capital humano se manifesta na figura do próprio empresário de si mesmo, o que reforça a sensação de que os trabalhadores perdem a consciência de sua própria classe, o que aumenta a sensação de alienação.

Nesse sentido, é conveniente adicionar de acordo com as ideias de Laval (2021) que o trabalhador é fabricado por essa racionalidade, pronto para atuar no mercado, como uma espécie de peça de uma engrenagem que não pode ascender socialmente e se responsabilizar por seu próprio sustento e destino existencial. No entanto, o autor faz a reflexão de que a identidade e o comportamento do sujeito neoliberal não são naturais, mas resultam de um processo de formação ou construção social, o que Foucault chama de subjetivação.

Desse modo, encontra-se o contexto neoliberal que se caracteriza por uma narrativa padronizada do indivíduo em volta da imagem da organização, denominado de Teoria do Capital Humano, cujo enfoque permeia um conjunto de práticas que se espalhou pela sociedade e passou a ocupar posição central nas transformações institucionais que contribuem para a produção de uma nova conotação do sujeito, a que se chama de empresarial ou neoliberal, reduzido a capital humano, com uma interpretação gerencial do ser humano (LAVAL, 2019).

Nessa perspectiva, a visão tradicional de educação sofre mudanças na concepção do neoliberalismo, ou seja, diante desse novo paradigma, ela não é mais vista como uma propriedade exclusiva do Estado, nem tampouco como uma prerrogativa da escola. Em vez disso, ela se torna um fenômeno disperso, presente em todos os aspectos da vida socioeconômica e cultural, de modo que seu conteúdo, seus valores e suas práticas passam a estar presentes em todos os espaços de convivência e discussão, a partir de um novo paradigma de sociedade. Nessa lógica de pensamento, se registra uma nova definição de escola que se coaduna ao escrito, pois,

A escola, que antes se fundamentava não apenas no valor profissional do conhecimento, mas também em sua dimensão social, cultural e política, compreendida de formas diversas conforme as correntes ideológicas e políticas, vem sendo redirecionada, pelas reformas atuais, para metas ligadas à competitividade, em sintonia com as exigências da economia globalizada (LAVAL, 2019, p. 13)

Nesse viés dessa discussão que o neoliberalismo passa a registrar, no próprio eixo estruturante da educação, os componentes do mecanismo e práticas de uma governamentalidade pedagógica responsável por fortalecer as estratégias de empresariamento da educação. Por conta disso, a escola torna-se um refletor das designações que estão relacionadas aos cenários do sistema financeiro, integrando-se ao cotidiano de educadores, bem como as evidências como os processos de gestão, a formulação de métricas de desempenho, a ressignificação ampla dos conteúdos curriculares e a transformação as próprias relações humanas em mercadorias, além de que o aprender é ressignificado como empreender (COSTA, 2019)

3.2 GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS NA APRENDIZAGEM

No ambiente da administração gerencial, discute-se a relação entre gestão, escola e empresa, pelo fato do setor privado representar uma grande parcela adentrando nos espaços escolares, com sua “expertise” para a administração pública, com proliferação de consultorias, organizações e fundações que se comprometem a capacitar a educação por meio de ações junto a gestão escolar (PERONI;

CAETANO, 2015). Nesse viés, tem-se o pressuposto de que a adoção de modelos gerenciais de administração altera a gestão escolar.

Na área da gestão educacional, observa-se a atuação de institutos ligados a grandes conglomerados empresariais e instituições financeiras. Um exemplo é o Instituto Unibanco, que, a partir de 2003, começa a apresentar propostas voltadas à educação formal. Em 2007, já manifestando a intenção de influenciar políticas públicas, lança no Brasil o Projeto Jovem de Futuro, que implementam programas que incidem sobre modelo de Gestão Escolar para Resultados (GEPR) (PERONI; CAETANO, 2015).

Na Gestão por Resultados, a gestão deve ter três dimensões: política pedagógica, administrativa e participativa. A dimensão política pedagógica objetiva assegurar que a escola cumpra sua função social, que deverá estar prevista em seu Projeto Político Pedagógico (PPP) e concretizada em sua prática visando como resultado a garantia do acesso à escola, permanência e a aprendizagem dos educandos (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

A dimensão administrativa é envolta à rotina da escola como recursos humanos, físicos e materiais, bem como os dados, registros e informações pedagógicas. Logo, urge a necessidade de conhecimento técnico para que a gestão seja eficiente proporcionando a aprendizagem dos alunos. Assim, faz-se necessário destacar que a ideia de gestão burocrática deve ser superada por uma visão estratégica.

Na dimensão participativa, compreende-se a interação da comunidade (professores, funcionários, alunos e pais) nas decisões institucionais, na organização da escola, na construção coletiva, pois todos envolvidos acabam se corresponsabilizando para a melhoria dos resultados e dos desempenhos dos alunos (INSTITUTO UNIBANCO, 2013).

Diante dos pressupostos, a Gestão por Resultados, apresenta-se como inovação na administração escolar, ou seja, como uma renovação de práticas empresariais que, apesar de incorporarem certas inovações, mantêm a ênfase em metas definidas de forma centralizada, seguindo uma lógica burocrática tradicional, acompanhada de um rigoroso controle sobre o trabalho dos demais (BRAVERMAN, 1974).

Ademais, a Gestão por Resultados é apoiada pelo Circuito de Gestão que é uma metodologia desenvolvida para estruturar, organizar e sistematizar os processos e práticas da gestão escolar, com foco na melhoria da gestão pedagógica e no aprimoramento da aprendizagem dos estudantes, abrangendo todas as rotinas e atividades da escola, que deverão ser voltadas para o pedagógico (HENRIQUES et al. 2021).

Portanto, o Circuito de Gestão é inspirado na ferramenta de gestão PDCA, que tem como objetivos: planejar, executar, checar e atuar/ajustar, que passou a ter as seguintes etapas de planejamento, execução, monitoramento e correção de rotas, em decorrência de um plano de ação elaborado pela comunidade escolar a fim de alcançar as metas estabelecidas com base na sua realidade (INSTITUTO UNIBANCO, 2017).

Dessa forma, o conceito de Gestão Escolar para Resultados (GEpR), parte da premissa de que nenhuma organização funciona adequadamente sem uma gestão estruturada. Nesse sentido, a GEpR se concretiza por meio da elaboração dos Planos de Ação, considerados instrumentos fundamentais para tornar viável o planejamento participativo no ambiente escolar. Esses planos são validados e monitorados por uma equipe de supervisores. Através desse processo, a comunidade escolar define, com base em seu diagnóstico, as ações necessárias para alcançar os resultados desejados (LIMA: RODRIGUES, 2022).

4 DISCUSSÃO

Reitera-se que a Teoria do Capital Humano (TCH) nas palavras de Laval (2019) está intimamente relacionada e fundamentada na proposta de educação empresarial onde representa conceitos interligados e que têm ganhado destaque no panorama atual, especialmente no que concerne as rápidas transformações do mercado de trabalho e das demandas por inovação, produtividade e competitividade.

Por conta disso, argumenta-se que na TCH, a educação deixa de ser vista apenas como um direito social ou uma fase da vida, passando a ser uma estratégia de aumento de eficiência econômica e de promoção do crescimento sustentável, cuja abordagem reforça a ideia de que o crescimento econômico de um país está intimamente ligado ao grau de qualificação de sua população trabalhadora. Portanto, políticas públicas e privadas que promovam educação de qualidade, treinamento contínuo e saúde ocupacional são essenciais na busca do aprimoramento das qualificações profissionais.

A proposta de educação empresarial se baseia no aumento do capital humano nas organizações por meio de estratégias de investimento em capacitação contínua, para potencializar as habilidades de seus colaboradores, elevando sua produtividade e contribuindo para o crescimento econômico da organização. isto significa que a educação empresarial, apoiada na teoria do capital humano, torna-se um vetor de inovação, competitividade e responsabilidade social corporativa. Portanto, em um mundo cada vez mais complexo e competitivo, a sinergia entre teoria do capital humano e educação empresarial se apresenta como uma estratégia indispensável para o sucesso a longo prazo.

E nesse cenário encontra-se a Gestão Escolar para Resultados (GEpR), que mediante às transformações mundiais e culturais do sistema que busca aplicar métodos da gestão privada no setor público, com foco em resultados, eficiência e controle na administração pública que tem a responsabilidade de assumir um novo modelo eficiente de gestão, possibilitando novos conhecimentos organizacionais, tecnologias e maior fiscalização dos órgãos controladores, no qual o administrador público passa a otimizar os serviços com a introdução de novos paradigmas capazes de promover um atendimento de qualidade no setor público, assegurando ao cidadão serviços mais eficientes e eficazes (LIMA: RODRIGUES, 2022).

Entretanto, para os autores percebe-se que o modelo gerencial de gestão se concentra na lógica de resultados, a partir de uma política de descentralização da gestão educacional tem como objetivo promover a melhoria da qualidade nas escolas, desencadeando processos influenciados pela lógica mercadológica, fundamentados em princípios como eficiência, eficácia e produtividade.

Sob esse prisma, é feita uma mudança no gerenciamento escolar direcionada pelos encaminhamentos da administração privada, juntamente a uma política de avaliação externa que utiliza as medidas como resultados bons ou ruins para justificar as punições financeiras às instituições públicas, na qual a gestão escolar fica aprisionada aos artifícios do projeto capitalista e, como instituição pública, em vez de garantir uma educação de qualidade, a instituição tem gradualmente perdido a confiança de seu público quanto à efetividade dos serviços oferecidos.

5 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo discutiu-se que os impactos da política de gestão de resultados na melhoria do desempenho dos alunos e na qualidade do ensino oferecido é de suma importância porque está pautada na lógica de mercado ao empreender meios necessários e adequados para a efetivação de uma gestão empresarial alicerçada na teoria do capital humano com resultados quantitativos em detrimento de resultados qualitativos.

Neste sentido, foi possível compreender que tendo como subsidio a discussão teórica relacionado a estes resultados, destaca-se que no âmbito do sistema-mundo capitalista germinam uma educação empresarial operada e materializada por uma gestão por resultados à luz de dinâmicas de programas práticos com suas lógicas e especificidades que influenciam e interferem nos aspectos pedagógicos da escola como regulação, orçamento, contratação e/ou capacitação de pessoa.

Com base nos resultados obtidos, o modelo de gestão por resultado empreende pelo modelo gerencialista na elaboração de metas e estratégias para o campo da administração pública, o que denota o seu caráter empresarial, impregnado pela lógica do capital sob a perspectiva neoliberal. Por conta

disso, entende-se que essa visão gerencial que prevê o alcance de resultados com a propagação do modelo empresarial que é o único capaz de alcançar os melhores índices educacionais na conquista da qualidade de ensino, valoriza somente os aspectos quantitativos que privilegiam os produtos e os resultados medidos em avaliações de larga escala padronizadas.

Sobre as limitações do estudo, reitera-se da relevância de pesquisas futuras sobre a compreensão da temática em estudo, a fim de compreender que a cultura de gestão por resultados deve ser efetivada com a participação de todos os atores escolares.

Enfim, esta pesquisa não tem a intenção de esgotar o tema, mas sim de incentivar a realização de novos e contínuos estudos sobre o assunto, considerando o rápido avanço do conhecimento científico, especialmente no campo educacional, e a relevância de uma temática que ainda representa um grande desafio para a sociedade: a gestão por resultados.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2019.
- BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista. A degradação do Trabalho no Século XX. 3ed. Rio de Janeiro. Editora Guanabara, 1974.
- BRASIL. Constituição Federal do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Brasília: DF, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei nº 10.172 , de 9 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação. Brasília: DF, 2001.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação. Brasília: DF, 2014.
- BUENO, CAE. Qualidade da educação na agenda global: análise da educação para todos da Unesco. Guarulhos, 2019. 128 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de São Paulo, Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2019.
- COSTA, Sylvio de Sousa Gadelha. Governamentalidade Neoliberal, Teoria do Capital Humano e Empreendedorismo. Educação & Realidade, v. 34, n. 2, p. 171-186, 2019.
- HENRIQUES, Ricardo. Gestão e avanço contínuo em educação: a teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021.
- INSTITUTO UNIBANCO. Projeto Jovem de Futuro. Apresentação em PowerPoint. Fortaleza: Instituto Unibanco, 2017.
- LAVAL, C. Neoliberalismo por Christian Laval: entrevista à Revista Aurora. Entrevista concedida à Fabrício Amorim, Tathiana Chicarino e Rosemary Segurado. Aurora: revista de arte, mídia e política. São Paulo, vol. 14, p.5-32, jun.-set. 2021.
- LAVAL, C. Novo neoliberalismo, autoritarismo e os novos caminhos do sindicalismo. Entrevista concedida a Elisa Sanvicente. Teoria Jurídica Contemporânea. 4:1, Jan-jun., 2019.
- LIMA, E. M. B. da S.; RODRIGUES, D. S. Gestão escolar para resultados (gepr) e parceria público-privada do proemi/jf em escolas públicas de ensino médio. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, vol. 17, núm. 1, pp. 97-115, 2022
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, EM. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MÉSZÁROS, I. A crise estrutural do capital. Revista Outubro. São Paulo, nº 04, 2000.
- PERONI, V.; CAETANO, R. O público e o privado na educação Projetos em disputa? Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 9, n. 17, p. 337-352, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SANDRI, S. Relação Público-Privado no Contexto do Ensino Médio Brasileiro: em disputa a formação dos jovens e a gestão da escola pública. (2016, p. 252). Tese apresentada, no Curso de Pós-Graduação em Educação, Linha de Pesquisa Políticas Educacionais, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.