



(IN)EFICIÊNCIA LOGÍSTICA NA ENTREGA DE INSUMOS ESCOLARES: POSSÍVEIS INTERVENÇÕES

Wyllian Carlos Lins¹, Mariana Augusta de Souza²

¹Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Universidade Estadual de Maringá - UEM.

wylliancarloslins@gmail.com

²Orientadora e Professora no Curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá – UEM

masouza2@uem.br

RESUMO

A eficiência logística na entrega de insumos escolares é um fator estratégico para a qualidade do ensino público, influenciando tanto o desempenho dos estudantes quanto a organização interna das instituições. A ausência de planejamento integrado, controle informatizado e comunicação eficiente entre escolas e órgãos gestores resulta em atrasos, desperdícios e desigualdades no acesso aos recursos pedagógicos. Este estudo teve como objetivo discutir a importância da logística escolar eficiente, identificando gargalos existentes e propondo intervenções para sua melhoria. A pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, foi desenvolvida a partir de levantamento bibliográfico e documental, analisando artigos, relatórios institucionais e legislações pertinentes. Os resultados apontam que as principais deficiências incluem atrasos recorrentes na entrega de materiais, gestão manual de estoques, baixa capacitação de profissionais e falhas de articulação interinstitucional. Como intervenção, propõem-se cinco pilares: i) diagnóstico e planejamento; ii) capacitação da equipe; iii) informatização dos processos; iv) articulação entre diferentes níveis de gestão; e v) avaliação contínua dos resultados. A aplicação dessas medidas pode otimizar a utilização dos recursos públicos, reduzir desperdícios e melhorar a qualidade do ensino, especialmente em contextos socialmente vulneráveis. Conclui-se que a logística educacional, muitas vezes negligenciada nas políticas públicas, é essencial para garantir equidade, eficiência administrativa e melhores condições de aprendizagem. O sucesso de qualquer intervenção depende do comprometimento da gestão escolar, do apoio institucional e da participação ativa da comunidade escolar no acompanhamento e avaliação dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Logística Escolar; Gestão Pública; Eficiência Administrativa.

1 INTRODUÇÃO

A ausência de uma infraestrutura escolar eficiente – com um sistema logístico capaz de integrar planejamento, controle e distribuição de materiais, por exemplo – impacta diretamente o cotidiano escolar, afetando tanto o desempenho dos estudantes quanto à organização interna da escola (Figueiredo e Salles, 2017). De acordo com dados do Ministério da Educação (Brasil, 2020), o atraso na entrega de materiais e a gestão ineficiente de estoques comprometem a qualidade do ensino e dificultam o acesso equitativo aos recursos pedagógicos. No ano de 2025, por exemplo, o Paraná apresentou atrasos na entrega dos kits escolares, deixando 122 mil estudantes sem este recurso para iniciar o ano letivo (Paraná Portal, 2025). Dessa forma, torna-se essencial compreender como a logística escolar, frequentemente negligenciada nas políticas públicas, influencia o funcionamento das instituições de ensino.

Diante desse contexto, questiona-se: como a implementação de uma logística eficiente para a entrega de insumos escolares pode contribuir para o desempenho e organização institucional de escolas públicas? Com base neste problema, o objetivo geral do estudo é **discutir a importância da eficiência logística na entrega de insumos escolares**.

A justificativa deste trabalho está ancorada na relevância da otimização dos processos logísticos no ambiente escolar público. A ausência de organização nesse setor pode resultar em desperdício de recursos, atrasos no calendário letivo e desigualdades no acesso aos materiais pedagógicos. Conforme discutido por Kanan et al., (2022), uma



gestão escolar eficiente deve articular o planejamento logístico com o uso racional dos recursos públicos, assegurando o atendimento adequado às demandas da comunidade escolar. Além disso, a infraestrutura logística é considerada um fator determinante para garantir a permanência do aluno e a efetividade das práticas pedagógicas (Fernandes e Passador, 2023).

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo busca apresentar a importância da logística de insumos escolares; identificar os principais gargalos logísticos enfrentados pelas instituições; apresentar possíveis intervenções para amenizar as problemáticas identificadas.

1.1. IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE INSUMOS ESCOLARES

De acordo com Kanan et al., (2022), falhas logísticas nas escolas públicas prejudicam o desenvolvimento das atividades pedagógicas, ao passo que um fluxo eficiente de suprimentos é essencial para garantir o cumprimento do calendário letivo e a organização escolar.

Além disso, a gestão de estoques na escola ainda é realizada de forma manual, sem o apoio de ferramentas tecnológicas que possibilitem o controle eficiente dos materiais disponíveis. Essa prática aumenta o risco de perdas, extravios e desperdícios, além de dificultar a reposição rápida dos itens necessários. Conforme Fernandes e Passador (2023), a adoção de ferramentas tecnológicas, como sistemas informatizados de controle de estoques, é fundamental para assegurar o uso racional dos recursos públicos e a melhoria da eficiência administrativa nas instituições escolares.

Outro aspecto crítico identificado é a falta de capacitação dos profissionais responsáveis pela gestão de materiais. Muitos deles não possuem formação específica na área de logística, o que compromete a eficiência dos processos de aquisição, armazenamento e distribuição de insumos. Segundo Alves e Bispo (2022), a formação continuada dos gestores escolares, com foco em temas, como administração de recursos, planejamento de compras e gestão de suprimentos, é essencial para uma gestão pública mais eficaz e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

A comunicação entre a escola e os órgãos responsáveis pela distribuição de materiais também apresenta fragilidades, o que resulta em informações desencontradas, atrasos e falhas na coordenação das entregas. O Ministério da Educação (Brasil, 2020) reconhece que a articulação entre os diferentes níveis de gestão é fundamental para o sucesso das políticas públicas educacionais, especialmente no que se refere à distribuição eficiente de recursos físicos e pedagógicos.

Além dos problemas internos, fatores externos, como a infraestrutura urbana e a logística regional, também influenciam negativamente na entrega dos materiais escolares.

A logística, no contexto da gestão escolar pública, representa um componente essencial para a organização eficiente das atividades escolares, principalmente no que diz respeito à aquisição, armazenamento e distribuição de materiais pedagógicos e administrativos. À medida que cresce a preocupação com a qualidade do ensino público e o uso racional dos recursos públicos, a logística escolar ganha cada vez mais destaque. Conforme Severgnini et al. (2022), a eficiência logística impacta diretamente a rotina das instituições escolares, influenciando tanto o funcionamento administrativo quanto o desempenho pedagógico, sendo ainda mais crucial em contextos de escassez de recursos.

A logística educacional não deve ser encarada apenas como um processo operacional, mas como uma dimensão estratégica da gestão pública. De acordo com Kanan et al., (2022), a logística escolar eficiente assegura que os insumos educacionais cheguem às escolas em tempo e quantidade adequados, permitindo que as atividades pedagógicas se realizem conforme o planejamento. Essa perspectiva estratégica é reforçada por



Fernandes e Passador (2023), que argumentam que práticas administrativas bem estruturadas, como o controle de estoques e o planejamento logístico, influenciam positivamente a qualidade do ensino e reduzem desigualdades no acesso aos recursos educacionais.

Programas federais, como o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), evidenciam os desafios logísticos enfrentados pela educação pública. O PNLD é uma das maiores iniciativas de distribuição de materiais didáticos do mundo e depende de uma infraestrutura logística complexa, que envolve processos de aquisição, produção, transporte e armazenamento. Segundo Oliveira et al. (2021), embora o programa seja robusto, ainda enfrenta dificuldades quanto à pontualidade nas entregas, principalmente em regiões remotas com infraestrutura precária. Esses obstáculos revelam como a ausência de uma logística integrada pode comprometer a efetividade das políticas educacionais.

A logística também se relaciona diretamente com o planejamento escolar e a qualidade da gestão pública. Quando bem estruturada, permite que os gestores escolares concentrem seus esforços no planejamento pedagógico, reduzindo o tempo dedicado à resolução de problemas administrativos. Ainda conforme Kanan et al., (2022), o uso de ferramentas tecnológicas, como sistemas de controle de estoque e plataformas de planejamento de demanda, contribui significativamente para a organização dos processos internos, minimizando perdas e aumentando a transparência na administração dos recursos.

Outro fator relevante é a formação dos gestores escolares em práticas logísticas. Muitos diretores e coordenadores pedagógicos não possuem formação específica em administração ou logística, o que limita a capacidade da escola de gerir seus recursos de maneira eficaz. Alves e Bispo (2022) defendem que a formação continuada de gestores escolares deve incluir conteúdos relacionados à gestão de recursos, compras públicas e controle de suprimentos, como forma de qualificar a administração educacional e garantir maior eficiência na distribuição de insumos.

Além da dimensão organizacional, a logística educacional também possui um forte caráter social. A entrega pontual de materiais escolares, uniformes e merenda influencia diretamente a permanência e o desempenho dos alunos, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Fernandes e Passador (2023) destacam que a escassez ou o atraso na distribuição de materiais agrava as desigualdades de aprendizagem, afetando a motivação dos estudantes e prejudicando sua trajetória escolar. Assim, a logística eficiente não é apenas uma ferramenta de gestão, mas uma condição para assegurar equidade e justiça social na educação pública.

Por fim, é importante destacar a relação entre logística e as políticas públicas educacionais de maior escala. Uma logística eficiente é fundamental para o cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), especialmente aquelas que tratam da melhoria da infraestrutura escolar e da garantia de insumos básicos para o processo de ensino-aprendizagem. Segundo o Ministério da Educação (Brasil, 2020), a implementação eficaz de políticas educacionais depende de estruturas logísticas articuladas entre os níveis municipal, estadual e federal, considerando as particularidades de cada rede de ensino.

Portanto, a logística na gestão escolar pública vai além da entrega física de materiais. Trata-se de um eixo estratégico que sustenta o funcionamento do sistema educacional e impacta diretamente a equidade e a eficiência do ensino público. Investir em práticas logísticas modernas, na capacitação dos gestores e na integração com políticas públicas mais amplas é essencial para garantir uma educação de qualidade e acessível a todos.



2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva e utiliza dados secundários viabilizados pelo levantamento bibliográfico e documental oriundo de artigos, livros, leis e relatórios institucionais. A escolha por uma abordagem qualitativa permite compreender os significados e as implicações dos fenômenos educacionais observados, enquanto o caráter descritivo visa apresentar com clareza as práticas, os problemas e os potenciais de intervenção na instituição analisada. Tais contribuições dos métodos são evidenciadas por Gil (2019).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, evidenciando os problemas decorrentes da falta de ineficiência logística na entrega de insumos escolares, bem como a apresentação de possíveis intervenções acerca de tal problemática.

3.1. PROBLEMAS ASSOCIADOS À INEFICIÊNCIA LOGÍSTICA NA ENTREGA DE INSUMOS ESCOLARES

A logística escolar, enquanto ferramenta estratégica da gestão educacional, representa um elemento crucial para o funcionamento adequado das instituições de ensino. Sua função vai além da simples movimentação de materiais, abrangendo o planejamento, o controle, a distribuição e o monitoramento de recursos que sustentam o cotidiano escolar. Quando mal gerida, a logística compromete diretamente o desempenho acadêmico dos estudantes e prejudica o trabalho pedagógico dos professores. Conforme Severgnini et al. (2022), a ausência de práticas logísticas bem estruturadas nas escolas públicas gera disfunções administrativas que impactam negativamente a qualidade do ensino.

Um dos principais reflexos dessa ineficiência refere-se aos constantes atrasos na entrega de materiais didáticos. Sem um cronograma estruturado, muitos recursos chegam tardiamente às escolas, comprometendo o início das atividades pedagógicas. De acordo com Kanan et al. (2022), a falta de previsibilidade na distribuição de livros, kits escolares e insumos pedagógicos prejudica o planejamento docente e afeta a continuidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Outro fator crítico é a gestão manual dos estoques, ainda presente em muitas instituições. Essa prática contribui para erros de registro, extravios e desperdícios. Fernandes e Passador (2023) destacam que a ausência de ferramentas tecnológicas para controle de insumos impede o acompanhamento preciso da entrada e saída de materiais e dificulta a reposição em tempo hábil. A adoção de sistemas informatizados de controle de estoque, além de racionalizar os recursos públicos, proporciona mais agilidade aos processos e favorece a transparência na administração escolar.

A ineficiência logística também está relacionada à falta de capacitação técnica dos profissionais responsáveis pela gestão de materiais. Muitos servidores atuam na área administrativa sem formação específica em logística educacional, o que limita a efetividade das ações cotidianas. Segundo Alves e Bispo (2022), a qualificação de gestores escolares em aspectos logísticos é uma necessidade urgente e deve integrar as políticas de formação continuada, especialmente em redes públicas com grande demanda operacional.



Outro desafio relevante é a falha na comunicação entre escolas e os órgãos gestores das secretarias municipal e estadual. Informações desconhecidas sobre prazos de entrega, pedidos pendentes ou substituições de itens geram incertezas e afetam a tomada de decisão. Conforme o Plano Estratégico Institucional do Ministério da Educação (Brasil, 2020), uma articulação eficiente entre os diferentes níveis de gestão é fundamental para garantir a execução eficaz das políticas públicas, inclusive no que se refere à distribuição de materiais e à infraestrutura de apoio.

Todas essas fragilidades impactam diretamente o desempenho dos estudantes. A falta ou o atraso no fornecimento de materiais básicos — como livros, cadernos, lápis e equipamentos — compromete a aprendizagem, reduz a motivação dos alunos e afeta os resultados escolares. Fernandes e Passador (2023), em revisão sistemática da literatura, evidenciam que escolas com melhor infraestrutura e gestão eficiente dos recursos tendem a apresentar índices mais elevados de desempenho acadêmico. Isso reforça a necessidade de integrar a logística ao planejamento pedagógico como estratégia para reduzir desigualdades educacionais.

Ademais, a precariedade logística agrava ainda mais as desigualdades em contextos socialmente vulneráveis. Estudantes que dependem integralmente dos materiais fornecidos pela escola são diretamente afetados por atrasos ou pela distribuição irregular de recursos. Quando esses materiais não chegam em tempo hábil, a defasagem em relação a outros alunos aumenta, gerando um ciclo de exclusão. A má gestão logística, nesse caso, compromete o direito à educação equitativa, como enfatizado por Fernandes e Passador (2023).

Em síntese, os impactos da logística escolar ineficiente no desempenho dos alunos são múltiplos e interdependentes. Atrasos nas entregas, falhas de comunicação, ausência de tecnologias de gestão, baixa qualificação dos profissionais e problemas estruturais são fatores que, combinados, comprometem o ambiente de aprendizagem e reduzem a efetividade das políticas públicas educacionais. A superação desses desafios requer ações integradas entre a gestão escolar, os órgãos públicos e os profissionais envolvidos, com foco na construção de uma logística moderna, eficiente e comprometida com a qualidade e a equidade do ensino.

3.2. POSSÍVEIS INTERVENÇÕES

Considerando problemas logísticos como atrasos na entrega de materiais, ausência de controle informatizado de estoque e falhas na comunicação entre a escola e os órgãos gestores, propõe-se intervenções que busquem sanar as principais deficiências por meio da modernização e profissionalização da gestão logística escolar. Estas são baseadas em cinco pilares: i) Diagnóstico e Planejamento; ii) Capacitação de Equipe; iii) Informatização dos Processos; iv) Articulação Interinstitucional e; v) Avaliação Contínua.

O primeiro passo da proposta consiste na realização de um diagnóstico aprofundado da situação logística, o qual deve identificar os pontos de estrangulamento no fluxo de materiais, desde o recebimento até o uso em sala de aula. Essa etapa inicial é fundamental, pois permite o mapeamento de processos ineficientes e a proposição de ações corretivas adaptadas à realidade da unidade escolar. Segundo Fernandes e Passador (2023), o diagnóstico é uma ferramenta essencial para compreender as limitações da gestão e direcionar a aplicação eficiente dos recursos públicos. A ausência de um levantamento sistemático dos fluxos logísticos, comum em muitas escolas públicas, contribui para desperdícios e baixa eficácia na utilização dos insumos educacionais.

Com base nos dados obtidos, o segundo eixo da intervenção propõe a capacitação dos gestores e servidores envolvidos na gestão de materiais. Muitos profissionais da rede pública assumem funções administrativas sem formação específica, o que limita a eficiência



da logística interna. Moraes, Mariano e Dias (2021) apontam que a formação continuada de gestores escolares, com enfoque em temas como controle de estoque, planejamento de compras e uso de ferramentas digitais, é fundamental para o aprimoramento da gestão educacional. A proposta prevê a parceria com instituições como a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que oferece cursos de formação gratuitos para servidores da educação, inclusive na modalidade a distância, o que facilita o acesso de profissionais de cidades do interior.

A terceira ação da intervenção consiste na informatização dos processos logísticos por meio da adoção de sistemas simples e acessíveis de controle de estoque e acompanhamento da entrega de materiais. Hoje, boa parte das escolas públicas brasileiras ainda realiza esse tipo de gestão manualmente, o que aumenta o risco de extravios e dificulta a reposição tempestiva de insumos. Conforme Mello, Hartmann e Lorenzi-Júnior (2017), a informatização permite maior controle, transparência e agilidade, além de gerar relatórios que auxiliam a gestão escolar na tomada de decisões. Ferramentas, como planilhas automatizadas, softwares gratuitos de gestão pública ou mesmo aplicativos adaptados para o contexto escolar, podem ser utilizados como soluções viáveis e de baixo custo.

O quarto pilar da proposta é a articulação da escola com as políticas públicas educacionais em vigor, e com os diferentes níveis da administração pública responsáveis pela aquisição e entrega de materiais. A comunicação ineficiente entre a escola e os órgãos gestores, como a Secretaria de Estado da Educação, tem sido um dos maiores entraves logísticos identificados. O Plano Estratégico Institucional do Ministério da Educação (2020) já reconhecia a necessidade de fortalecer os fluxos de informação entre os entes federativos e as escolas para garantir a execução eficaz das políticas públicas educacionais. Além disso, o uso de dados do Censo Escolar pode subsidiar a tomada de decisões e o planejamento da distribuição de recursos com base em indicadores reais e atualizados, como número de matrículas e infraestrutura física da unidade (INEP, 2023).

Por fim, a intervenção propõe como quinta etapa a implementação de um sistema contínuo de avaliação e monitoramento das ações logísticas desenvolvidas. A avaliação constante permite corrigir falhas, atualizar procedimentos e incorporar melhorias a partir da experiência prática. Segundo Fernandes e Passador (2023), a avaliação deve ser participativa, envolvendo professores, alunos, pais e gestores, para garantir que os ajustes atendam às reais necessidades da comunidade escolar. A construção de indicadores de desempenho, como tempo médio de entrega de materiais, índice de perdas ou satisfação da equipe docente, é uma forma objetiva de acompanhar os resultados da intervenção.

Em síntese, a proposta de intervenção logística busca implementar uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às boas práticas da administração pública. Os cinco pilares apresentados formam uma estrutura coerente e viável, com potencial de gerar impactos positivos, tanto na organização interna da escola, quanto no desempenho acadêmico dos estudantes. Para tanto, é fundamental o comprometimento da gestão escolar e o apoio institucional dos órgãos responsáveis pela política educacional, para proporcionar um ambiente de ensino mais justo, eficiente e responsivo às demandas da comunidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação demonstrou que a logística educacional é um componente estratégico para a gestão pública eficiente. Problemas como o atraso na entrega de materiais didáticos, a falta de controle informatizado de estoques, a escassez de capacitação dos profissionais administrativos e a fragilidade na comunicação entre a escola e os órgãos gestores evidenciam que há um descompasso entre a infraestrutura moderna da unidade e a sua



capacidade organizacional. Como apontado por Mello, Hartmann e Lorenzi-Júnior (2017), a falta de estrutura logística eficiente nas escolas públicas brasileiras impacta diretamente a qualidade do ensino, promovendo desigualdades e desmotivação na comunidade escolar.

A partir da análise, foi possível identificar os principais entraves que dificultam a gestão logística na escola e propor soluções viáveis, de baixo custo e com grande potencial de transformação. A proposta de intervenção apresentada neste estudo se estruturou em cinco pilares: i) Diagnóstico e Planejamento; ii) Capacitação de Equipe; iii) Informatização dos Processos; iv) Articulação Interinstitucional e; v) Avaliação Contínua. Essa abordagem integrada e participativa visa garantir maior fluidez na entrega dos materiais escolares, melhor alocação dos recursos públicos e o fortalecimento da cultura de gestão eficiente no ambiente escolar.

É importante destacar que o sucesso de qualquer intervenção depende do envolvimento da comunidade escolar e do apoio institucional. A gestão escolar precisa ser protagonista nesse processo, liderando as mudanças com base em planejamento, escuta ativa e avaliação constante. A inclusão da comunidade — alunos, pais, professores e funcionários — no monitoramento das ações logísticas pode fortalecer a cultura da participação e contribuir para a construção de uma escola mais eficiente, transparente e comprometida com a qualidade da educação. Conclui-se, portanto, que a logística educacional, embora muitas vezes negligenciada nas práticas de gestão, é um pilar essencial para o funcionamento pleno das escolas públicas.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. L.; BISPO, M. S. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 226–247, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/CN3gFjwzhzbbNWKg48VZQRh>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Estratégico Institucional 2020–2023**. Brasília: MEC, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacao/pdf-arq/plano_estrategico_mec_2020_2023.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação – PNE 2014–2024**. Brasília: MEC, 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/mec>. Acesso em: 29 abr. 2025.

FERNANDES, T. R.; PASSADOR, C. S. Contexto socioeconômico e infraestrutura escolar no desempenho acadêmico: revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 15, e84346, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2318133884346>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar da Educação Básica 2023**. Brasília: INEP, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>. Acesso em: 29 abr. 2025.

KANAN, L. A.; FERNANDES, C. A.; GULGEMIN, L. B.; CRUZ, C. M. Gestão escolar: proposta de um modelo integrativo com foco na qualidade de ensino. **Revista Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2850>. Acesso em: 29 abr. 2025.



MELLO, J. G.; HARTMANN, L. B.; LORENZI JÚNIOR, D. Logística aplicada à administração: uma discussão com foco no setor público. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2017.

MORAES, J.; MARIANO, S. R. H.; DIAS, B. F. B. A eficácia da formação em gestão para gestores de escolas públicas. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, n. 10, v. 19, p. 1–21, 2021.

PARANÁ PORTAL. **Kits escolares têm atraso na entrega no Paraná**. Disponível em: <https://www.paranaportal.com/geral/kits-escolares-atraso-na-entrega-no-parana/>. Acesso em: 10 de maio, 2025.

SEVERGNINI, E.; VIEIRA, V. A.; SINGH, A. S.; CAMARGO, R. A. M. M.; DUARTE, N. P. Gestão escolar e aspectos da disfuncionalidade da burocracia: proposta de um modelo conceitual. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 30, n. 2, p. 76–98, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/61398>. Acesso em: 29 abr. 2025.