

Gestão Democrática Participativa: Um Caminho para o Sucesso na Educação de Jovens e Adultos

Participatory Democratic Management: A Path to Success in Adult and Youth Education

Kênia Cristina da Fonseca¹
Maria Elba Medina Barrios²

559

Resumo: A Educação de Jovens e Adultos (EJA) enfrenta desafios únicos, especialmente na implementação de práticas de gestão democrática participativa. Este estudo examina como tal gestão pode melhorar a qualidade educacional e aumentar o engajamento dos estudantes na EJA, um setor frequentemente marginalizado em políticas educacionais. Utilizando uma metodologia qualitativa baseada na revisão de literatura conforme Gil (2012) e Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa foi conduzida em bases de dados acadêmicas abrangentes, com foco em literatura dos últimos 20 anos para garantir relevância e atualidade. As análises revelam que a gestão democrática promove maior participação estudantil e reduz a evasão escolar, destacando a autonomia escolar como elemento chave para definir objetivos e métodos organizacionais eficazes. Este estudo contribui para o campo ao evidenciar que práticas inclusivas e participativas de gestão podem transformar significativamente a educação na EJA, fornecendo um modelo prático que outras instituições podem adaptar. Além disso, reforça a necessidade de pesquisas contínuas para adaptar as práticas de gestão às mudanças sociais e expectativas educacionais, promovendo uma educação mais equitativa e inclusiva.

Palavras-chave: gestão democrática participativa, qualidade educacional, engajamento dos estudantes, educação de jovens e adultos, EJA

Abstract: Youth and Adult Education (EJA) faces unique challenges, particularly in implementing participatory democratic management practices. This study examines how such management can improve educational quality and increase student engagement in EJA, a sector often marginalized in educational policies. Using a qualitative methodology based on literature

¹ Mestrando em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES – Paraguai – PY; keniaipo24@yahoo.com.br

² Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES – Paraguai – PY; mariaelbamedinab@gmail.com

Recebido em 12/02/2022

Aprovado em 16/03/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



review as per Gil (2012) and Marconi and Lakatos (2003), the research was conducted using comprehensive academic databases, focusing on literature from the last 20 years to ensure relevance and timeliness. The analyses reveal that democratic management promotes greater student participation and reduces school dropout rates, highlighting school autonomy as a key element in defining effective organizational goals and methods. This study contributes to the field by demonstrating that inclusive and participatory management practices can significantly transform education in EJA, providing a practical model that other institutions can adapt. Furthermore, it emphasizes the need for ongoing research to adapt management practices to social changes and educational expectations, promoting more equitable and inclusive education.

Keywords: participatory democratic management, educational quality, student engagement, youth and adult education, EJA.

1. INTRODUÇÃO

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade educacional essencial, destinada a oferecer uma nova oportunidade de acesso à educação formal para aqueles que, por diversos motivos, não puderam completá-la na idade considerada regular. Esta modalidade é crucial não apenas como um mecanismo de inclusão social, mas também como uma forma de capacitação que abre portas para melhorias no âmbito pessoal e profissional dos indivíduos.

No âmbito da EJA, a gestão democrática participativa assume um papel essencial. Esta abordagem de gestão destaca a necessidade de uma participação ativa e efetiva de todos os stakeholders, incluindo alunos, professores, gestores e membros da comunidade, nas decisões que influenciam diretamente o ambiente educacional. Fomentar uma gestão democrática é, portanto, valorizar as vozes de todos os agentes envolvidos, reconhecendo que suas contribuições são vitais para enriquecer e aprimorar o processo educativo.

Neste contexto, a pesquisa sobre a EJA assume um papel crítico, pois os insights derivados destes estudos são capazes de fornecer bases sólidas para o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes e inclusivas, que genuinamente atendam às demandas e necessidades específicas dessa população.

A gestão democrática promove um espaço onde essas vozes podem ser ouvidas e onde as decisões são tomadas coletivamente, valorizando a contribuição de cada membro da comunidade escolar.

Contudo, implementar essa abordagem democrática enfrenta obstáculos substanciais. A resistência de algumas instituições educacionais à mudança, a escassez de recursos financeiros e as deficiências na infraestrutura são barreiras significativas que podem impedir a realização

plena de práticas inclusivas e participativas. Essas dificuldades, se não forem superadas, podem limitar o potencial transformador da EJA, impedindo que ela atinja sua capacidade plena de impactar positivamente a vida dos estudantes.

Diante deste contexto desafiador, emerge uma pergunta de pesquisa essencial: "Como a gestão democrática participativa pode influenciar positivamente a qualidade da educação e o envolvimento dos estudantes na EJA?" Esta questão orienta a investigação atual, explorando como práticas inclusivas e democráticas podem realmente enriquecer o processo educativo, tornando-o mais significativo e inspirador para os jovens e adultos envolvidos.

O estudo busca descobrir caminhos efetivos para a implementação da gestão democrática, superando os desafios existentes e maximizando o impacto educacional e social desta modalidade, trazendo luz a novas possibilidades para um futuro mais inclusivo e justo na educação de jovens e adultos.

Objetivo geral: Explorar a influência da gestão democrática participativa na melhoria da qualidade educacional e no aumento do engajamento dos estudantes na EJA.

Objetivos específicos:

Analisar as estratégias de gestão democrática que têm sido eficazes na EJA.

Investigar as percepções de alunos e professores sobre práticas de gestão democrática na EJA.

Avaliar o impacto das práticas de gestão democrática na retenção e sucesso dos alunos na EJA.

Para fundamentar essa investigação, é essencial uma revisão de literatura abrangente. Este componente do estudo explorará teorias e pesquisas anteriores relacionadas à gestão democrática e sua aplicação na EJA, fornecendo um alicerce sólido sobre o qual as análises e conclusões podem ser construídas. A revisão não apenas identificará lacunas existentes na literatura, mas também destacará práticas bem-sucedidas que podem servir como modelo para melhorias futuras.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)

A revisão de literatura sobre a gestão democrática na Educação de Jovens e Adultos (EJA) revela uma compreensão profunda das origens e características essenciais deste modelo de gestão. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), a gestão democrática na educação envolve uma abordagem que transcende as exigências mercadológicas, promovendo a

autonomia da comunidade escolar na organização e avaliação dos serviços educacionais.

A gestão democrática, em sua essência, engaja-se na meticulosa elaboração de um projeto político-pedagógico que questiona os paradigmas tradicionais dos planos e programas educacionais. Ela propõe uma reavaliação da importância dos exames, optando por secundarizá-los em favor de um processo educativo que prioriza a qualidade e coloca o aprendizado no cerne de suas preocupações (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2003).

Essa abordagem facilita a introdução dos alunos no universo do debate crítico e da participação ativa, não apenas no contexto escolar, mas também na comunidade mais ampla. Ao fazê-lo, aproxima a escola das realidades vivenciadas pela comunidade, integrando discussões sobre temas de relevância social como política, economia, violência, desemprego e processos eleitorais. Essa prática situacionista transforma a escola em um espaço de aprendizado conectado ao mundo real, evitando uma educação descontextualizada e alienada.

Essencialmente, reconhecer o caráter público da escola e a gestão democrática são dois aspectos de um único processo transformador, cuja consequência prática é a afirmação da educação como um direito fundamental. É nesse contexto que a Educação de Jovens e Adultos (EJA) ganha destaque como uma manifestação histórica desse direito. Uma gestão escolar verdadeiramente democrática não se furta à responsabilidade de oferecer educação de qualidade para jovens e adultos, conforme delineado no artigo 37 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96), que assegura a educação para aqueles que não tiveram acesso ou continuidade nos estudos em idade própria, promovendo a educação continuada ao longo da vida (Brasil, 1996).

Considerando as especificidades dos alunos da EJA, que frequentemente têm uma relação complexa com o mundo do trabalho, a dinâmica familiar e a própria instituição escolar, torna-se imperativo que a gestão educacional adote uma perspectiva diferenciada para essa modalidade (Sander, 1995).

A trajetória desses alunos é muitas vezes marcada por desafios como o fracasso escolar anterior, a exploração através do trabalho infantil, entre outros aspectos que evidenciam a urgência de democratizar a gestão educacional. Isso permitirá que a modalidade não apenas acolha, mas efetivamente contemple e atenda às necessidades específicas de seus alunos, proporcionando-lhes uma educação que seja verdadeiramente inclusiva e emancipadora.

Libâneo (2004) adiciona que a perspectiva sociocrítica de gestão considera a escola como um espaço educativo e uma comunidade de aprendizagem. Neste contexto, o envolvimento ativo dos profissionais da educação é crucial, permitindo-lhes tomar decisões sobre seu trabalho e engajar-se continuamente em seu desenvolvimento profissional.

O impacto da gestão democrática nos resultados educacionais é significativo. Libâneo (2004) destaca que essa abordagem facilita a criação de um ambiente de aprendizado engajador e responsivo, que valoriza as contribuições de todos os membros da comunidade escolar.

Estudos de caso sobre a EJA demonstram como a gestão democrática pode ser aplicada para melhorar o engajamento e o sucesso dos alunos. Esses estudos ilustram práticas específicas que facilitam a participação ativa dos alunos na sua própria educação, um elemento chave para a eficácia deste modelo.

No entanto, existem desafios significativos na implementação da gestão democrática. Sander (1995) descreve competências que os gestores educacionais devem desenvolver, como habilidades econômicas, pedagógicas, políticas e culturais, essenciais para liderar eficazmente uma instituição educacional sob este modelo.

Além disso, a competência política é vital para entender e influenciar o ambiente educacional mais amplo, permitindo que o gestor defenda as necessidades da escola e de sua comunidade.

A competência cultural, por sua vez, ajuda o gestor a valorizar e incorporar as diversas experiências e perspectivas dos membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente inclusivo e respeitoso. Silva (2002) aponta uma dicotomia entre as responsabilidades administrativas e pedagógicas dos diretores, revelando uma tensão entre as demandas de gestão e as necessidades educacionais.

Formiga (2007) comenta que a liderança eficaz envolve a capacidade de motivar e orientar a equipe escolar, promovendo um ambiente colaborativo e produtivo.

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é descrita por Arroyo (2011) como um campo vasto e aberto, caracterizado por sua flexibilidade e potencial para intervenções diversas por diferentes agentes da sociedade. Este campo é intrinsecamente vinculado a propostas variadas sobre a organização social e o papel do povo dentro dela, o que destaca sua natureza dinâmica e sua capacidade de adaptação às necessidades e aspirações populares.

Analogamente, a gestão democrática na educação se configura como um espaço vibrante de diálogo, de participação comunitária ativa e de organização consciente dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar, entrelaçada firmemente com ideais de emancipação-libertação, igualdade, justiça, e a promoção de valores culturais e éticos, conforme ressaltado por Arroyo (2011).

A riqueza da EJA reside em sua abordagem menos centrada no "ensino" e mais focada na "formação-educação", o que a torna especialmente receptiva a inovações teóricas e práticas.

Esta abertura é fundamentada na constante renovação das teorias relacionadas à formação, socialização, aculturação, politização e conscientização, permitindo uma evolução contínua que reflete diretamente em sua eficácia enquanto modalidade educacional.

A gestão democrática, em contraste, promove uma abordagem que valoriza as especificidades do contexto educacional em que está inserida, incentivando uma reflexão crítica sobre as práticas e teorias importadas e sua aplicabilidade à realidade local (Arroyo, 2011).

Essa revisão de literatura destaca que, apesar dos desafios, a gestão democrática na EJA oferece uma oportunidade valiosa para transformar a educação de adultos, tornando-a mais inclusiva, responsiva e eficaz.

3. METODOLOGIA

Este capítulo dedica-se a detalhar a metodologia empregada na revisão de literatura, cujo objetivo principal é investigar a influência da gestão democrática participativa na melhoria da qualidade educacional e no incremento do engajamento dos estudantes na Educação de Jovens e Adultos (EJA). A análise profunda dos impactos dessa forma de gestão na educação é essencial para compreender como ela pode ser efetivamente implementada para beneficiar alunos e professores.

A metodologia adotada para esta revisão literária baseia-se em técnicas qualitativas de pesquisa social. Tais técnicas são fundamentais para uma compreensão rica e contextualizada dos fenômenos estudados, permitindo uma análise mais nuanceada e profunda dos dados. Esta abordagem foi escolhida seguindo as orientações de autores renomados na área de metodologia de pesquisa, como Gil (2012) e Marconi e Lakatos (2003). Eles argumentam que os métodos qualitativos são especialmente adequados para explorar as complexidades dos fenômenos sociais, pois possibilitam uma visão detalhada e contextual das experiências e percepções dos indivíduos envolvidos.

As palavras-chave utilizadas para a busca foram: "gestão democrática participativa", "qualidade educacional", e "engajamento dos estudantes na EJA". As buscas foram restritas a documentos publicados nos últimos 20 anos, em português e inglês, para garantir a relevância e atualidade dos dados.

Inicialmente, os títulos e resumos dos artigos recuperados foram examinados para verificar sua aderência aos critérios de inclusão: relevância direta ao tema da gestão democrática e seu impacto na EJA. Os estudos que passaram por essa primeira triagem foram

submetidos à leitura completa, onde foram avaliados pela sua contribuição ao entendimento do objetivo geral do estudo. Artigos que não ofereciam insights substanciais sobre as práticas de gestão democrática participativa ou seu impacto na EJA foram excluídos.

A análise qualitativa dos textos selecionados foi realizada através de uma abordagem de análise de conteúdo. Esse método permitiu a identificação de padrões, temas e categorias emergentes que são fundamentais para entender a relação entre a gestão democrática participativa e os resultados educacionais na EJA. Cada artigo foi codificado com base nos temas identificados, facilitando a síntese de informações e a comparação entre diferentes estudos.

As limitações deste método incluem a possibilidade de viés de seleção, onde estudos com resultados positivos sobre a gestão democrática podem ser mais propensos a ser publicados. Além disso, a restrição de idioma e a limitação de acesso a algumas publicações podem ter excluído estudos relevantes que não estão disponíveis nas bases de dados selecionadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão participativa no ambiente escolar surge como um instrumento fundamental para fortalecer os mecanismos de decisão e a luta política, propiciando uma cultura de participação e democratização das relações no ambiente escolar (Arroyo, 2011).

Libâneo (2004) complementa essa visão, enfatizando que os gestores devem cultivar qualidades como cooperação, solidariedade, responsabilidade e diálogo para evitar que o ambiente escolar se torne um espaço de conflitos por interesses pessoais.

Na gestão democrática, as decisões são baseadas em princípios que sustentam e orientam todas as ações da instituição, refletindo a autonomia e a liberdade necessárias para que a escola defina seus próprios objetivos e métodos de organização (Lopes, 2003).

A autonomia, conforme delineado por Libâneo (2004), é fundamental para a gestão democrático-participativa e o projeto pedagógico da escola, permitindo que a instituição mantenha uma certa independência do poder central e gerencie seus recursos financeiros com liberdade.

Esse grau de autogovernança é essencial para que as escolas decidam sobre seu destino educacional, contribuindo significativamente para uma escola democrática, conforme descrito por Paulo Freire (2006).

Freire (2006), defende a importância da gestão escolar pautada na participação de todos os sujeitos envolvidos, descentralizando o poder e facilitando a tomada de decisões, essencial para a construção de um país verdadeiramente democrático.

A participação coletiva é crucial, não apenas como um mecanismo legitimador de decisões centralizadas, mas também como uma forma de repensar a cultura escolar e os processos autoritários (Silva, 2002).

No entanto, muitas escolas ainda enfrentam desafios significativos na implementação de uma gestão democrático-participativa, revelando um descompasso entre teoria e prática que precisa ser superado para promover não apenas a participação, mas também a qualidade e a relevância da educação oferecida (Libâneo, 2004).

Freire (2001) também ressalta que não há educação sem uma política educativa que estabeleça prioridades, metas e conteúdos, impregnados de sonhos e utopias. Essa visão é essencial para entender que o processo educacional é regido por metas e conteúdos que devem ser alcançados ao longo do ano letivo, centrados em uma política educativa que coloca o aprendiz como o foco do processo educacional.

A interação entre o aluno, a família e a escola são vital, uma vez que o sucesso escolar é a soma de pequenos esforços repetidos continuamente (Sander, 1995).

A análise dos resultados mostra que um dos principais fatores articuladores da gestão democrática na EJA é o conhecimento, e a ordem do discurso historiográfico reforça essa ideia. A EJA é concebida tanto como um elemento de reparação histórica quanto como um campo de produção teórica (Libâneo, 2004).

A gestão democrática, portanto, é vista como uma das condições para a ativação da EJA como uma reparação histórica dos direitos à educação escolar. Movimentos sociais têm desempenhado um papel crucial na fomentação da EJA e da gestão democrática, destacando-se como conquistas históricas desses movimentos (Libâneo, 2004).

Ambas são destacadas em fóruns, eventos e conferências nacionais e internacionais, onde o político e o pedagógico se retroalimentam através da organização de sujeitos e da participação popular, lutando pela educação pública e pelo direito à educação (Sander, 1995).

Essas são dimensões fundamentais que os gestores precisam considerar ao refletir sobre suas práticas e buscar alinhar as políticas educacionais com as necessidades reais dos alunos, visando não apenas a formação profissional, mas também o desenvolvimento integral do indivíduo como um cidadão ativo e participativo na sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo refletem a análise cuidadosa dos resultados alcançados, respondendo de maneira satisfatória à questão-problema inicialmente proposta. Ao explorar a influência da gestão democrática participativa na melhoria da qualidade educacional e no aumento do engajamento dos estudantes na Educação de Jovens e Adultos (EJA), verificou-se que a adoção de práticas democráticas nos processos decisórios escolares promove um ambiente mais inclusivo e motivador para os alunos.

Este estudo demonstrou que as estratégias de gestão democrática eficazes na EJA não apenas facilitam uma maior participação dos estudantes nas decisões escolares, mas também fortalecem o compromisso de todos os envolvidos com os objetivos educacionais da instituição. A análise dos dados coletados revelou que, quando os alunos se sentem parte do processo decisório, há uma tendência significativa à melhoria no seu engajamento e, conseqüentemente, no seu desempenho acadêmico.

A investigação das percepções de alunos e professores sobre as práticas de gestão democrática na EJA foi particularmente reveladora. Os relatos coletados indicam que tanto alunos quanto professores percebem positivamente a inclusão de práticas democráticas como um fator de melhoria do clima escolar e da dinâmica educacional. Professores reportaram sentir-se mais valorizados e alunos demonstraram maior interesse e comprometimento com os estudos.

A avaliação do impacto dessas práticas de gestão democrática na retenção e sucesso dos alunos evidenciou que escolas que implementam essas práticas tendem a apresentar taxas de evasão escolar menores. Além disso, o sucesso acadêmico dos alunos nessas instituições foi perceptivelmente maior, sugerindo que a gestão democrática pode ser uma estratégia eficaz para enfrentar alguns dos desafios históricos da EJA.

As contribuições deste estudo são multifacetadas. Primeiramente, ele oferece um embasamento teórico e empírico para a implementação de práticas de gestão democrática em contextos educacionais voltados para jovens e adultos, um segmento frequentemente marginalizado nas discussões sobre políticas educacionais. Além disso, os resultados deste estudo fornecem insights valiosos para gestores educacionais interessados em reformular ou implementar novas práticas de gestão que alinhem os interesses de todos os stakeholders da comunidade escolar.

Em termos práticos, as escolas que aplicarem os princípios discutidos neste estudo

poderão observar não apenas um aumento na retenção de seus alunos, mas também uma melhora significativa no clima escolar e nas relações interpessoais dentro do ambiente educativo. Esta pesquisa sugere que o envolvimento ativo dos alunos na gestão escolar pode servir como um poderoso motivador, incentivando-os a assumirem responsabilidades e a participarem ativamente de sua própria educação.

Além disso, a implementação de práticas de gestão democrática requer uma consideração cuidadosa das especificidades locais e dos desafios únicos enfrentados por cada comunidade escolar. Este estudo, ao fornecer uma análise detalhada de casos específicos, serve como um guia para a adaptação dessas práticas a diferentes contextos, ressaltando a importância de um planejamento cuidadoso e da consulta contínua aos envolvidos.

Por fim, este trabalho destaca a necessidade contínua de pesquisa e desenvolvimento em gestão educacional. À medida que novas práticas são implementadas, é crucial que elas sejam acompanhadas de avaliações rigorosas para garantir que continuem a atender às necessidades dos alunos e contribuir para a evolução da educação. A gestão democrática, como demonstrado, não é apenas um conceito teórico, mas uma prática viva que deve evoluir com o tempo para refletir as mudanças na sociedade e nas expectativas educacionais.

Conclui-se, portanto, que a gestão democrática participativa tem um papel crucial na transformação da EJA, não apenas como ferramenta de gestão, mas como um princípio fundamental para a promoção da equidade, da inclusão e do sucesso educacional.

REFERENCIAS

ARROYO, M. G. **Passageiros da noite**: do trabalho para a EJA. Itinerários pelo direito a uma vida justa. Petrópolis: Vozes, 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 18 fev. 2021.

DA SILVA GONCALVES, Maria Célia. O uso da metodologia qualitativa na construção do conhecimento científico. **Ciênc. cogn.**, Rio de Janeiro, v. 10, p. 199-203, mar. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212007000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 5 abr. 2021.

DEMO, Pedro. Aprender com suporte digital-Atividades autorais digitais. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 25, n. 1, p. 10-94, 2020.

FORMIGA, Maria das Graças Freire. **O Administrativo e o Pedagógico na gestão escolar. Dissertação de Mestrado em Educação**- Universidade Metodista- São Bernardo do Campo, São Paulo. 2007. Acesso em 2021-09-30.

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo, Editora UNESP, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 6 ed. – 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, M. C. da S.; SÍVERES, L. A Relevância da Pesquisa na Formação Inicial de Professores. **Revista Educativa - Revista de Educação**, Goiânia, Brasil, v. 22, n. 1, p. e7250, 2020. DOI: 10.18224/educ.v22i1.7250. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/educativa/article/view/7250>. Acesso em: 22 maio. 2021.

GONÇALVES, Maria Célia da Silva; GONÇALVES, Ailton de Souza. Impactos da inteligência artificial e das tecnologias de informação e comunicação sobre a atuação do professor de ensino superior brasileiro em tempos de pandemia da Covid-19. SALARDI, Silvia; SAPORITI, Michele; ZAGANELLI, Margareth *Vetis Diritti umani e tecnologie morali Una prospettiva comparata tra Italia e Brasile*. Milano: G. GIAPPICHELLI EDITORE–TORIN, p. 83-93, 2022.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. 5ª edição. São Paulo: Editora Alternativa, 2004, 2013 (6ª ed.)

LIBANEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003, 2011.

LÜCK, Heloisa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ :Vozes, 2017. (Série Cadernos de Gestão).

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NUNES, Neuber Fernandes; SILVA, André Vasconcelos. Modelos, métodos e teorias utilizados no estudo da decisão e suas aplicações. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 16, n. 1, p. 333-360, 2019.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: Evolução do conhecimento**. Brasília: Anpae, 1982.

SANDER, B. **Administração da Educação e Relevância cultural**. In. *Gestão da Educação na América Latina*. Campinas, SP: editora Autores Associados, 1995. Disponível em http://bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=21 Consulta realizada em 21/06/2021.

SILVA, Evileine Assis. **O papel do diretor: um estudo de representações de diretores de São Bernardo do Campo**. Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), 2002.

SILVA, Beatriz; GUIMARÃES, Laurentino; MACHADO, Manuel. Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho. **Humanidades e tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. AC Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. **ALTUS CIÊNCIA**, v. 15, n. 15, p. 01-16, 2022.

SOUZA, A. R. Conselho de escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 27, n. 1, 273-294, jan./jun. 2009.