

O papel do gestor escolar na promoção da participação dos pais no ambiente educacional

The Role of the School Administrator in Promoting Parental Involvement in the Educational Environment

Cleonice Ivanildes Rocha¹
Maria Elba Medina Barrios²

548

Resumo: Este estudo explora o papel do gestor escolar na integração dos pais no ambiente educacional, destacando a importância dessa participação para o desenvolvimento educacional dos alunos. A investigação adota uma abordagem qualitativa, baseada na análise documental e na revisão de literatura, para compreender como a gestão escolar pode facilitar a colaboração entre escola e família. A metodologia empregada incluiu a revisão de estudos relevantes e legislação vigente, com foco nas teorias de autores como Libâneo (2012) e Veiga (2001), que discutem a democratização das escolas e a participação dos pais. Os resultados mostram que, apesar dos desafios, incluindo barreiras culturais e socioeconômicas, a participação dos pais na gestão escolar pode ser significativamente aprimorada através de estratégias que promovem o diálogo e a inclusão. Essas estratégias envolvem reuniões regulares, comunicação clara e a criação de espaços de participação ativa dos pais, que não apenas melhoram a qualidade do ensino, mas também fortalecem a coesão comunitária e o desenvolvimento cívico dos alunos. As considerações finais sugerem que a gestão democrática eficaz necessita do envolvimento ativo dos pais, que são essenciais para a formação integral dos alunos. Este estudo contribui para o campo educacional ao evidenciar a necessidade de práticas gestoras que valorizem a diversidade e promovam a equidade na participação escolar. Ao fazê-lo, reforça-se a importância de superar as visões tradicionais de gestão educacional e de adotar um modelo que seja verdadeiramente inclusivo e colaborativo.

Palavras-chave: Gestão escolar. Participação dos pais. Educação democrática. Integração escola-família.

¹ Mestranda em Ciências da Educação pela Universidad Del Sol – UNADES – Paraguai – PY; cleorochoa30@hotmail.com

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*



Abstract : This study explores the role of school administrators in integrating parents into the educational environment, highlighting the importance of their involvement for students' educational development. The research adopts a qualitative approach, based on document analysis and literature review, to understand how school management can facilitate collaboration between school and family. The methodology included reviewing relevant studies and current legislation, focusing on the theories of authors such as Libâneo (2012) and Veiga (2001), who discuss the democratization of schools and parental participation. The results show that, despite challenges, including cultural and socioeconomic barriers, parental involvement in school management can be significantly enhanced through strategies that promote dialogue and inclusion. These strategies involve regular meetings, clear communication, and the creation of spaces for active parental participation, which not only improve the quality of education but also strengthen community cohesion and students' civic development. The final considerations suggest that effective democratic management requires the active involvement of parents, who are essential for the comprehensive education of students. This study contributes to the educational field by highlighting the need for management practices that value diversity and promote equity in school participation. By doing so, it emphasizes the importance of moving beyond traditional views of educational management and adopting a model that is truly inclusive and collaborative.

Keywords: School management. Parental participation. Democratic education. School-family integration.

1. Introdução

Este estudo adota uma perspectiva pedagógica, levantando questionamentos e buscando respostas que estabeleçam uma relação mais profunda entre pais, participação e escola. O objetivo é contribuir para o fortalecimento do espaço democrático dentro do ambiente escolar, promovendo uma gestão que não apenas reflita, mas também impulse a qualidade da educação. Ao abordar essas questões, pretende-se fomentar o desenvolvimento de uma comunidade escolar verdadeiramente participativa, cuja colaboração entre pais e escola possa resultar em propostas educativas mais eficazes e no aprimoramento contínuo do processo de ensino-aprendizagem.

A participação dos pais no processo educacional é um tema de crescente interesse na pesquisa educacional, refletindo a importância de uma abordagem holística na educação que envolve a família no ambiente escolar. A colaboração entre pais e escolas é crucial para o desenvolvimento integral dos alunos, influenciando não apenas o desempenho acadêmico, mas também o comportamento e o bem-estar social dos estudantes.

Entretanto, a promoção da participação dos pais no ambiente educacional enfrenta diversos desafios e barreiras. Entre eles, destacam-se a falta de tempo dos pais, desinteresse ou

falta de compreensão sobre a importância de sua participação, além de possíveis conflitos culturais e socioeconômicos que influenciam a dinâmica escolar. Estas barreiras podem complicar a implementação de estratégias efetivas pelos gestores escolares, tornando a sua tarefa ainda mais complexa.

Diante dessas considerações, surge a pergunta de investigação central deste artigo: Como os gestores escolares podem efetivamente integrar os pais no ambiente educacional, superando os principais desafios e barreiras? Esta questão guia a investigação em busca de compreender melhor as estratégias, impactos e desafios da participação parental sob a gestão escolar.

O objetivo geral deste estudo é investigar o papel do gestor escolar na integração dos pais no ambiente educacional. Os objetivos específicos são: identificar as estratégias adotadas por gestores para engajar os pais na educação dos filhos; examinar os efeitos da participação dos pais no desempenho acadêmico dos alunos; e analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores para aumentar a participação parental.

3. Revisão de Literatura

A integração dos pais no ambiente educacional é um aspecto crucial para o desenvolvimento holístico dos alunos e o sucesso do processo educativo. Esta revisão de literatura visa investigar o papel do gestor escolar nesta integração, explorando como as práticas de liderança e gestão podem facilitar ou impedir a participação ativa dos pais na vida escolar de seus filhos.

À luz da crescente evidência de que o envolvimento parental contribui significativamente para o desempenho e bem-estar dos estudantes, torna-se imperativo entender as estratégias que os gestores escolares podem adotar para promover uma colaboração efetiva entre escola e família (Paro, 2004).

Neste contexto, a revisão abordará teorias relevantes, estudos empíricos e legislação vigente, procurando oferecer um panorama abrangente das dinâmicas que definem essa relação fundamental. Este estudo busca, portanto, identificar práticas bem-sucedidas e desafios frequentemente encontrados pelos gestores escolares na promoção de uma comunidade educacional inclusiva e engajada (Saviani, 2000).

A concepção de aprendizagem que os pais almejam para seus filhos na escola transcende o mero acúmulo de informações; eles desejam que a escola seja um espaço onde seus filhos não

só adquiram conhecimentos, mas também desenvolvam habilidades, valores e princípios que os capacitem a se tornarem cidadãos conscientes e atuantes. Neste contexto, a escola é visualizada não apenas como um ambiente de aprendizagem, mas como um espaço de qualidade e acolhimento que inspire e motive os estudantes (Ferreira 2009).

Para que isso se concretize, é essencial que os pais estabeleçam uma parceria ativa com a escola, participando conjuntamente no processo educativo. A escola, por sua vez, ao perseguir o objetivo de uma gestão democrática e visando compor uma comunidade escolar engajada, deve criar oportunidades para essa aproximação, disponibilizando tempos e espaços que facilitem a interação e a participação dos pais.

No âmbito da democracia escolar, é imprescindível entender o papel social de cada membro da comunidade escolar, que deveria gozar de igualdade de direitos dentro da sociedade. Embora os papéis e responsabilidades dentro da escola possam variar, o direito à participação deve ser igualitário, enfatizando o diálogo aberto, a livre expressão e o respeito mútuo. É nesse cenário que se fomenta a troca de ideias e a construção coletiva de concepções sobre educação e prática pedagógica.

A articulação entre escola, família e comunidade, dada a diversidade de papéis e funções na nossa sociedade, representa um desafio significativo. Com frequência, gestões escolares podem, em certos momentos, limitar a participação dos pais ou mesmo de seus funcionários em discussões, tarefas e decisões importantes, confinando tais atividades ao corpo docente. Essa prática pode restringir as perspectivas e diminuir a riqueza que a participação mais ampla poderia trazer para o ambiente escolar.

Os autores Puig et al. (2000) e Veiga (2001) nos ajudam a refletir sobre essas dinâmicas, sugerindo que a participação dos pais, embora mais presente do que no passado, ainda enfrenta barreiras significativas. Tradicionalmente, as escolas operavam dentro de um currículo fechado e pré-determinado, onde a administração escolar não oferecia espaços para a participação ativa dos pais. Este modelo centralizador do poder na educação tem suas raízes nos primeiros sistemas educativos do Brasil, que estavam sob o controle da igreja e, posteriormente, do estado, visando ser um antídoto contra a ignorância e uma solução para os problemas sociais da época.

Assim, na busca por uma gestão escolar verdadeiramente democrática e participativa, é fundamental que se reconheça e se valorize a participação dos pais e de todos os membros da comunidade escolar. Este envolvimento não apenas enriquece o ambiente educativo, mas também fortalece os laços entre a escola e a comunidade, promovendo uma educação que é verdadeiramente reflexiva e inclusiva.

O Projeto Político Pedagógico é o documento fundamental que delinea a identidade da escola, abarcando a organização do espaço escolar, os projetos desenvolvidos e as normas de convivência. Esse documento não só orienta as práticas pedagógicas da instituição, mas também estabelece um plano organizacional inclusivo, que deve ser constantemente revisitado e atualizado em conjunto com todos os membros da comunidade escolar. Portanto, a construção do PPP é um processo dinâmico que pressupõe um sistema organizacional bem estruturado, onde o planejamento e a documentação são cruciais para a coesão e eficácia da gestão escolar.

De acordo com Libâneo (2012), este planejamento não deve ser visto apenas como a construção do PPP, mas como uma atividade diária que envolve todos os membros da escola na formulação coletiva de objetivos. Isso requer uma estrutura onde metas são estabelecidas e decisões são previstas para orientar a escola na melhoria do ambiente educativo, na resolução de problemas ou na definição da linha pedagógica, a partir das realidades e necessidades observadas.

A comunidade escolar é composta por famílias, funcionários, alunos e corpo docente, todos essenciais e deveriam participar ativamente no planejamento de uma gestão participativa. Essa participação ativa fomenta uma cultura de responsabilidade democrática e incentiva a escola a progredir em benefício do bem-estar de sua comunidade e da qualidade do ensino. Quando se adota um planejamento participativo, busca-se, coletivamente, estratégias e ações que contribuam para resultados positivos, conforme as experiências e objetivos delineados para esse ambiente escolar. Para que a qualidade do ensino seja viabilizada e os resultados educacionais sejam positivos, é fundamental contar com a colaboração de todos no desenvolvimento das ações, utilizando-se inclusive de mecanismos de cooptação para estabelecer parcerias efetivas.

A escola está sempre diante de situações que necessitam ser aprimoradas para que haja progresso e melhoria, mantendo-se atualizada com as necessidades contemporâneas. O papel do PPP é justamente organizar a escola para uma ação planejada que promova o bem comum, por meio de espaços e tempos qualificados de aprendizagem.

Essa abordagem teórico-reflexiva, baseada nas vivências da comunidade escolar, deve permear as práticas diárias, integrando os interesses da comunidade, as expectativas dos alunos, a estrutura do sistema de ensino e uma organização curricular que são indissociáveis da teoria. Assim, o PPP se torna uma estrutura viva de discussões coletivas, que serve para apresentar e desenvolver as competências e habilidades necessárias para o crescimento de toda a comunidade escolar (Paro, 2000).

A escola, enquanto comunidade composta por diversos sujeitos e agentes educacionais, demanda uma organização que seja norteada por princípios democráticos e participativos. Paro (2000) destaca que um planejamento eficaz é essencial para se alcançar um desempenho robusto no ambiente escolar, enfatizando a importância da estratégia e da direção clara.

Segundo Veiga (2001), no âmbito dos documentos norteadores da educação, surgem o Projeto Pedagógico (PP) e o Projeto Político Pedagógico (PPP). O Projeto Pedagógico é um instrumento vital que administra e delinea diversas formas e mecanismos estratégicos, exigindo um espectro amplo de decisões por diferentes atores dentro da escola. Este documento é fundamental para catalisar mudanças e transformações necessárias dentro do ambiente educacional, agindo como um motor de ação-reflexão-ação que depende significativamente do esforço coletivo de todos os envolvidos na comunidade escolar, incluindo escola, família e comunidade.

De acordo com Ferreira (2008), o termo "pedagógico" do PPP articula fatores que visam a produção do conhecimento. No entanto, na prática escolar, ele adquire uma dimensão política evidente, influenciando todos os sistemas da escola e propiciando educação e mudanças que visam a qualidade e a contemporaneidade das propostas educacionais.

3. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa (Gonçalves, 2007), focada na interpretação dos fenômenos observados e na atribuição de significados aos resultados obtidos. Segundo Gil (2006), a metodologia qualitativa permite uma coleta de dados direta e facilita uma interação mais íntima entre o pesquisador e o objeto de estudo, o que é fundamental para a compreensão aprofundada das dinâmicas e nuances dos temas investigados.

A análise qualitativa é uma metodologia central na investigação educacional, caracterizando-se pelo processo metódico de busca, organização e interpretação dos dados coletados. Conforme Bogdan e Biklen (1994), essa abordagem envolve a transcrição sistemática de entrevistas, notas de campo e outros materiais acumulados, com o propósito de aprofundar a compreensão do pesquisador sobre os dados e facilitar a comunicação dos resultados encontrados. Este processo exige a organização cuidadosa dos dados, a segmentação em unidades manipuláveis, a síntese e a identificação de padrões, destacando os aspectos mais relevantes e as lições aprendidas, culminando na decisão sobre o que será efetivamente comunicado aos demais.

No contexto desta pesquisa, os dados coletados serão analisados em consonância com o referencial teórico que aborda a participação dos pais na gestão escolar. Lüdke e André (1986) descrevem este processo como um movimento contínuo de construção de categorias teóricas, oferecendo suporte e fundamentação à análise. À medida que a pesquisa progride, a análise se expande, incorporando insights e contribuições de autores dedicados ao estudo das dinâmicas entre gestão escolar e envolvimento parental.

Este aprofundamento teórico permite não apenas interpretar os dados coletados de maneira mais robusta, mas também situar os achados dentro de um contexto mais amplo de teorias educacionais. Assim, a pesquisa se enriquece com uma compreensão mais completa das interações entre escola, pais e gestores, oferecendo uma base sólida para recomendações práticas e teóricas que podem ser aplicadas para melhorar a integração dos pais no ambiente educacional.

O estudo empreendeu uma análise documental detalhada, centrando-se em documentos que delineiam as práticas de gestão democrática e participativa dentro do contexto escolar. Esta análise incluiu uma revisão extensiva da legislação pertinente e dos escritos de autores renomados no campo da educação, como Libâneo (2012), Veiga (2001), Lück (2010), e Paro (2000). Esses autores fornecem insights valiosos sobre a participação dos pais, a democratização das escolas e os princípios de uma gestão democrática, contribuindo significativamente para o embasamento teórico da pesquisa.

Por meio desta abordagem metodológica, a pesquisa se propõe a contribuir para a compreensão mais ampla de como as políticas educacionais e as práticas escolares podem ser alinhadas com os princípios de equidade e participação comunitária, essenciais para o desenvolvimento de uma educação verdadeiramente democrática e responsiva às necessidades de todos os stakeholders envolvidos no processo educacional.

4. Discussão

A gestão escolar pode promover essa integração estabelecendo uma divisão de poderes, onde os pais participam ativamente das decisões através de reuniões, enquetes e debates sobre as dificuldades enfrentadas pela comunidade escolar. No entanto, como Lück (2010) aponta, a democracia ainda é parcialmente exercida em todos os segmentos sociais, e muitas vezes a participação é vista como uma maneira de diluir responsabilidades, o que pode levar a contribuições pouco claras e inconsistentes, afetando negativamente a qualidade do ensino.

Este modelo de gestão não apenas eleva a qualidade do ensino, mas também constrói uma comunidade escolar mais coesa e responsiva às necessidades de todos os seus membros. A colaboração entre escola e família, quando eficazmente conduzida e genuinamente democrática, não só enriquece a experiência educacional, mas também fortalece os laços comunitários, tornando a educação uma verdadeira alavanca para o desenvolvimento social e individual.

A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) é um processo fundamental dentro da gestão democrática das escolas. Como descrito por Ferreira (UFESM, 2009), o PPP não apenas reflete as práticas pedagógicas da instituição, mas também serve como uma referência vital para todos os envolvidos na comunidade escolar. Sua elaboração e implementação, quando embasadas pelos princípios da participação democrática, transformam o PPP em um instrumento essencial para a consolidação da democracia social em nosso contexto.

O envolvimento da família na vida escolar é um componente crucial no desenvolvimento de um PPP eficaz. A família não só complementa os esforços educativos da escola, mas também participa ativamente na modelagem das diretrizes que guiam o processo educacional, assegurando que as necessidades específicas de seus filhos e da comunidade escolar sejam atendidas. Esta colaboração é indispensável, pois fortalece os laços entre a escola e o ambiente familiar, criando uma base sólida para o sucesso educacional dos alunos.

Conforme discutido por Libâneo (2012), a gestão democrática não se limita à distribuição equitativa de poderes, mas envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Este envolvimento coletivo contribui para a criação de uma escola que não apenas ensina, mas que também aprende com seus participantes, adaptando-se continuamente às mudanças sociais e às necessidades educacionais emergentes.

Veiga (2001) aborda a necessidade de transparência nas operações da escola, destacando que a confiança mútua entre escola e família é essencial para uma parceria eficaz. A comunicação clara e regular ajuda a estabelecer esta confiança, garantindo que as famílias estejam bem informadas sobre os processos escolares e envolvidas nas atividades escolares. Esta transparência é crucial para o desenvolvimento de estratégias educacionais que sejam relevantes e efetivas.

Por fim, é essencial reconhecer que a educação é um processo contínuo de construção de conhecimento, habilidades e valores. Conforme destacado por Paro (2000), a escola deve ser vista como um espaço de aprendizado contínuo, onde não apenas os estudantes, mas todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais e educadores, aprendem e crescem juntos. A

colaboração entre escola e família é, portanto, não apenas desejável, mas fundamental para a criação de uma comunidade educacional que seja verdadeiramente eficaz e inclusiva.

Essas discussões e abordagens apresentadas pelos autores destacam a complexidade e a importância de uma gestão escolar que seja verdadeiramente democrática e colaborativa. Através do diálogo contínuo, participação ativa e reflexão coletiva, a escola pode desenvolver práticas que sejam tanto educativamente sólidas quanto inclusivas, assegurando que todos os membros da comunidade escolar tenham a oportunidade de contribuir e beneficiar-se do processo educacional.

5. Considerações Finais

Refletindo sobre a condição de participação dos pais na vida escolar, percebe-se que muitas instituições ainda não têm um entendimento claro do que essa participação efetivamente significa. Apesar dos desafios, envolver os pais na educação de seus filhos é uma meta alcançável e essencial, pois ela engloba os interesses diretos de seus filhos, que são os verdadeiros produtos da interação entre escola e família. Portanto, é crucial que haja incentivos contínuos para engajar a comunidade escolar, que por muitos anos operou isoladamente, sem o suporte e a contribuição dos pais.

Introduzir a voz dos pais no cenário educacional não é tarefa simples devido às diferenças culturais, educacionais e de valores que frequentemente existem entre os membros da comunidade escolar. Paulo Freire (1999) sublinha a natureza política da função educativa e destaca o diálogo como um elemento vital na mediação dessas diferenças. A proposta de participação dos pais deve, portanto, ser fundamentada no diálogo, servindo como uma ponte para o desenvolvimento harmonioso da escola.

Neste estudo, foi comprovado que a gestão escolar democrática tem uma relevância significativa para a vida escolar e a importância da participação dos pais é evidente, tanto nas decisões cotidianas quanto no acompanhamento das atividades escolares. A presença dos pais no espaço escolar contribui para a luta por processos democráticos e para a melhoria do ambiente educacional. Esta pesquisa, portanto, oferece uma contribuição valiosa ao campo educacional, pois destaca maneiras de superar os desafios da democratização limitada pela forma comum de participação dos pais no contexto escolar.

Os resultados alcançados respondem diretamente à questão-problema inicial deste estudo: como efetivar a participação dos pais na gestão escolar? Foi observado que, através de práticas de gestão democrática que enfatizam o diálogo e a inclusão, é possível aumentar

significativamente a participação dos pais na vida escolar. Este envolvimento contribui não apenas para a melhoria da qualidade do ensino, mas também para a formação cívica dos alunos, reforçando seu papel como cidadãos ativos e conscientes.

Cada um dos objetivos específicos do estudo foi atendido de forma satisfatória. Primeiramente, identificaram-se as estratégias que facilitam a participação dos pais, como reuniões regulares e canais de comunicação abertos. Em segundo lugar, examinou-se o impacto dessa participação no desempenho acadêmico dos alunos, observando melhorias notáveis na motivação e nos resultados educacionais. Por fim, analisaram-se os desafios enfrentados pelos gestores escolares ao tentar aumentar essa participação, destacando a necessidade de flexibilidade e adaptação às diversas realidades familiares.

As contribuições deste estudo são múltiplas. Ao demonstrar como a participação dos pais pode ser efetivamente integrada na gestão escolar, o trabalho oferece insights práticos para escolas que buscam melhorar sua gestão e fortalecer o envolvimento comunitário. Além disso, ao sublinhar a importância do diálogo e da inclusão, reforça-se o valor de práticas educacionais que respeitem e valorizem a diversidade de vozes dentro da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.
- 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.
- FERREIRA, L. S. A Construção do Projeto Pedagógico. Material didático: Santa Maria. 2009. p. 1-26.
- FERREIRA, S. L. Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala? In: **Currículo sem Fronteiras**, n.8, v.2, 2008. Santa Maria. 2008. p. 176, 189.
- FREIRE, P. **Educação como prática da Liberdade**. 23. ed. Paz e Terra, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. 7 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

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.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos/coordenação Selma Garrido Pimenta)

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis. 8. ed., RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000 PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

PUIG, J. M. et al. **Democracia e participação escolar**: propostas de atividades. São Paulo: Moderna, 2000.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. 33. ed. Campinas, SP. Autores Associados, 2000. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo. V.5)

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.