

O TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A CAPACITAÇÃO DE PROFESSORES EM METODOLOGIAS ATIVAS: UM ESTUDO EM UM COLÉGIO DA REGIÃO SUL DE MINAS GERAIS

Letícia Rodrigues da Fonseca

Universidade Vale do Rio Verde-UninCor
leticia.rodrigues.vga@gmail.com

Maria Carolina Silva Castro Oliveira

Universidade Vale do Rio Verde-UninCor
computacaotc@unincor.edu.br

Carlos Roberto Faustino

Universidade Vale do Rio Verde-UninCor
carlos.faustino@unincor.edu.br

André Luis Souza Ribeiro

Colégio de Aplicação - UninCor
andre.ribeiro@unincor.edu.br

RESUMO

O presente estudo buscou descrever a experiência vivenciada por professores de uma Instituição de Ensino localizada na região sul de Minas Gerais que instituiu um grupo de estudos sobre Práticas de Ensino Inovadoras. A primeira atividade deste grupo, consistiu no desenvolvimento de um treinamento para capacitar os professores da educação básica para o uso de metodologias ativas que seguiu o modelo proposto por Chiavenatto (2004), constituído por quatro etapas: transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes; desenvolvimento de conceitos. Ao final, constatou-se por meio da observação de comportamento e análise dos relatos dos participantes, que os objetivos de aprendizagem foram atendidos. Como pesquisa futura, pretende-se realizar uma avaliação de desempenho com os professores envolvidos neste treinamento com o objetivo de constatar se realmente estão fazendo uso de metodologias ativas em sala de aula e, em caso positivo, pretende-se realizar uma investigação para averiguar se houve melhora no desempenho dos alunos nas disciplinas e se há um maior interesse pelas aulas destes professores.

Palavras-chave: Aprendizagem Significativa. Metodologia Ativa. Treinamento.

TRAINING AS A STRATEGIC TOOL FOR TRAINING TEACHERS IN ACTIVE METHODOLOGIES: A STUDY IN A COLLEGE IN THE SOUTH REGION OF MINAS GENERAL

ABSTRACT

The present study aimed to describe the experience lived by teachers of an Educational Institution located in the southern region of Minas Gerais that instituted a study group on Innovative Teaching Practices. The first activity of this group was the development of training to enable basic education teachers to use active methodologies that followed the model proposed by Chiavenatto (2004), consisting of four stages: information transmission; Skills development; development or modification of attitudes; concept development. At the end, it was found by observing behavior and analyzing the participants' reports that the learning objectives were met. As a future research, it is intended to perform a performance evaluation with the teachers involved in this training in order to determine if they are actually using active methodologies in the classroom and, if so, an investigation to

verify if there was an improvement in student performance in the subjects and if there is a greater interest in these teachers' classes.

Keywords: Meaningful learning. Active Methodology. Training..

1. INTRODUÇÃO

A conjuntura atual de nossa sociedade é caracterizada pela necessidade de inovação nas mais diversas áreas, o que exige a capacidade de aprender continuamente para atender as necessidades de um ambiente dinâmico (ALBERTIN, 2000; RIBEIRO et al., 2014).

Logo, não basta para as Instituições de Ensino possibilitar o desenvolvimento das competências e habilidades previstas nas diretrizes curriculares nacionais. É preciso ainda, oferecer condições para o desenvolvimento de competências profissionais vistas como essenciais pelo mercado de trabalho atualmente, como a capacidade de empreender, de autonomia para tomar decisões diante de situações atípicas, entre outras.

No mundo dos negócios, onde a concorrência é intensa, o aprendizado é essencial para manter a competitividade já que as organizações obterão seus diferenciais perante a concorrência por meio do conhecimento gerado pelo seu recurso humano que dará origem aos seus produtos ou serviços e que despertará o interesse de seus clientes por adquiri-los.

Em um momento em que a única certeza é a incerteza, a maioria dos profissionais não possui garantias quanto ao futuro de suas carreiras e quanto à sua estabilidade e empregabilidade; a capacidade de aprender e de se adaptar a esse ambiente de mudanças torna-se

uma das mais importantes competências e habilidades do indivíduo.

Diante deste cenário, as Instituições de Ensino mostram-se constantemente preocupadas quanto à qualidade do ensino oferecido, pois o conhecimento adquirido, no ambiente acadêmico, será fundamental para a formação de profissionais competitivos, que atendam às atuais exigências mercadológicas, e que, indiretamente, irão refletir no mercado a imagem da instituição que possibilitou a sua formação.

Neste momento, uma das questões fundamentais a ser considerada é em relação à qualificação do corpo docente. O professor deve estar apto a executar distintas funções. Além de ter o domínio do conteúdo a ser exposto, deve ser capaz de fazer uso de práticas pedagógicas que consigam obter resultados satisfatórios no processo de aprendizado significativo de seus educandos.

Sendo assim, este estudo buscou descrever como um Colégio de Educação Básica deu início a um processo de treinamento/capacitação de professores voltado para metodologias ativas que faz parte de um Programa de Formação Continuada desenvolvido por meio da iniciativa de docentes e que conta com o apoio do Setor de Gestão de Pessoas desta instituição. Espera-se que este relato possa ser utilizado como diretrizes para que outras Instituições de Ensino possam desenvolver um programa semelhante de capacitação de docentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Aprendizagem

Ao discutir sobre aprendizagem, muitos tendem a considerar o professor como o principal responsável por esse processo. Caberiam a ele as funções de transmitir informações, avaliar, além de incentivar o aprendizado por meio de práticas pedagógicas.

De acordo com Kolb et al (1990), nossos anos de escola treinaram-nos a pensar que a responsabilidade primária pela aprendizagem pertence ao professor, seu treinamento e sua experiência fariam dele um perito, somos participantes mais passivos no processo de aprendizagem. Como estudantes, nosso trabalho seria observar, ler e memorizar o que é exposto e então repetir o que nós aprendemos nos exames, o professor possui a responsabilidade de avaliar nosso desempenho e de dizer-nos o que devemos aprender em seguida; ele será o responsável por determinar os requisitos e os objetivos da aprendizagem, visto que se supõe quase sempre, que o estudante ainda não possui experiência para saber o que é melhor para ele.

Contudo, ao analisarmos a história da humanidade, observamos que a aprendizagem é um processo formado pelos resultados obtidos em nossas tentativas de compreender o que está a nossa volta, nossa realidade. Portanto, é algo incessante, tornando-se uma constante na vida dos seres humanos, não podendo ser restringida somente a salas de aula. O educador seria um facilitador, não o responsável pela aprendizagem, já que se aprende continuamente, em diferentes ambientes. O docente deverá fazer com que seus alunos aprendam como aprender, adquirindo, assim, a habilidade de absorver informações e

efetivar o conhecimento, não somente no ambiente de sala de aula, mas em cada nova situação vivenciada.

Pozo (2002) relata que a história da aprendizagem, como atividade humana, remonta à própria origem de nossa espécie, no entanto, a aprendizagem como atividade socialmente organizada é mais recente. De acordo com o autor, os primeiros vestígios desse tipo de atividade ocorreram há 5.0000 anos, em torno de 3.0000 a.C. O surgimento das primeiras culturas urbanas, após os assentamentos neolíticos no delta do Tigre e do Eufrates (atual Iraque), geraram novas formas de organização social que requeriam um registro detalhado. Nasce, assim, o primeiro sistema de escrita reconhecido, que servia, inicialmente, para expressar em tabuinhas de cera as contas e transações agrícolas, a forma de vida daquela sociedade, mas que se estenderia depois a muitos outros usos sociais. Com a escrita, nasceu também a necessidade de formar escribas. Criaram-se então, as “casas das tabuinhas”, as primeiras escolas de que há registro escrito, as primeiras escolas da história.

O autor relata, ainda, que os primeiros centros de aprendizagem formal utilizavam o modelo de aprendizagem que hoje chamaríamos de aprendizagem memorística ou repetitiva. Os professores classificavam as palavras de seu idioma em grupos de vocábulos e de expressões relacionadas entre si pelo sentido, depois faziam os alunos aprendê-las de memória, copiá-las e recopiá-las, até que fossem capazes de reproduzi-las com facilidade.

Vive-se hoje em um ambiente dinâmico, constituído por diferentes problemas e situações, alguns conhecidos, outros não. Aprende-se, ao buscar resolver esses problemas e ao vivenciar

novas situações. Entretanto, muitas vezes não se reconhece esse aprendizado. Resolvem-se os problemas que necessitam ser sanados de imediato para depois esquecer o que foi realizado. A aprendizagem não deve ser vista como um processo de mudança temporária no comportamento do indivíduo, mas, sim, como um processo de transformação, de mudança pessoal, pois antes não se era capaz de fazer algo, e agora se é capaz de fazê-lo.

2.2. A Gestão de Recursos de uma Instituição de Ensino

Sendo o professor responsável pela atividade fim de uma Instituição de Ensino, é de suma importância que a sua Gestão de Recursos Humanos busque sua qualificação conforme seus objetivos estratégicos e educacionais. Entretanto, muitos relacionam a qualificação apenas a titulações elevadas e a experiência no mercado de trabalho, o que é um equívoco. É necessário, ainda, que o educador saiba como fazer uso de práticas de pedagógicas inovadoras que se mostrem eficazes no processo de ensino-aprendizagem.

A base para a formação de indivíduos é o ensino, assim, não seria exagero afirmar que a habilidade dos educadores tem grande influência no sucesso profissional de seus alunos. A reação que o professor causa no aluno é condição fundamental para a aprendizagem. Entretanto, nota-se que muitos não conseguem atingir esse objetivo, pois mostram-se perdidos neste momento. A motivação e o interesse dos alunos irão depender da atuação do educador em sala de aula (PAULA, 1999).

De acordo com Tachizawa e Andrade (2002), as Instituições de Ensino necessitam

investir continuamente no desenvolvimento de seus professores e técnicos administrativos por meio de educação, treinamento e oportunidades, visando ao crescimento permanente de cada um e da própria instituição.

Um programa de treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, conforme Chiavenatto (2004):

a) Transmissão de Informações: o elemento essencial em um programa de treinamento é o conteúdo que será transmitido aos treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos. Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos.

b) Desenvolvimento de Habilidades: durante o treinamento, busca-se desenvolver principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de uma capacitação orientada diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.

c) Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes: busca-se mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores como o aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gestão e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas entre outras. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários.

d) Desenvolvimento de Conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de

ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Logo, o objetivo do treinamento no âmbito das Instituições de Ensino, visando um melhor desempenho do professor, é prepará-lo para o cargo, auxiliando-o no aperfeiçoamento de suas práticas pedagógicas conforme a necessidade de seus educandos, atendendo, assim, as exigências impostas pelo Ministério da Educação, mercado de trabalho e pelos próprios alunos.

3. METODOLOGIA

Por ser tratar de uma pesquisa de cunho exploratório e de caráter descritivo e seguir uma perspectiva contextual-interpretativa, esse trabalho pode ser qualificado como um estudo de caso de abordagem qualitativo. De acordo com Godoy (2006), a escolha pelo estudo de caso está atrelada ao problema de pesquisa, que orienta o processo investigativo. É uma estratégia eficaz quando o pesquisador busca compreender ‘por quê’ e ‘como’ certos processos acontecem, quando se pretende compreender o que aconteceu em uma situação específica, quando se pretende estudar fenômenos atuais que somente podem ser analisados dentro de algum contexto da vida real e quando se propõe a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados. É um tipo de pesquisa que possui características singulares, como a descrição detalhada do fenômeno estudado, padronização e organização dos dados por meio de categorias conceituais capazes de ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.

Para análise dos dados, fez-se uso da observação sistemática que é um método que permite ao pesquisador compreender o funcionamento de determinada atividade ou tarefa. Assim, é possível entender as etapas, os procedimentos e os resultados obtidos em cada atividade. Neste método, os dados coletados são registrados em um Diário de Campo para análise posterior. Pode-se também, registrar relatos dos participantes que estão envolvidos no estudo de caso em questão (MARROUN; YOUNG, 2017).

Este estudo ocorreu em um Colégio localizado na região sul de Minas que desenvolveu um treinamento/capacitação sobre Metodologias Ativas conforme as orientações propostas por Chiavenatto (2004), para 32 professores do ensino infantil, fundamental e médio. Esta capacitação ocorreu no mês de julho de 2019. Na próxima seção serão descritas as etapas deste treinamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Colégio mencionado é mantido por uma “Mantenedora” que também provê recursos para uma Universidade.

Devido a necessidade de desenvolver as competências e habilidades requeridas pelas diretrizes curriculares nacionais e pelo mercado de trabalho, bem como, desenvolver a capacidade de autonomia do estudante em seu processo de ensino-aprendizagem levando-o a aprendizagem significativa, ou seja, a relacionar o conhecimento adquirido em sala de aula com o seu conhecimento prévio, visualizando a aplicabilidade do que foi aprendido, um grupo de professores desta Universidade propôs a criação de um grupo de estudos sobre “Práticas de

Ensino Inovadoras”. A primeira atividade deste grupo consistiu no desenvolvimento de um treinamento/capacitação para os seus professores da educação básica que, posteriormente, seria estendido aos professores do ensino superior.

Este treinamento foi desenvolvido conforme o modelo proposto por Chiavenatto (2004). Os resultados são apresentados a seguir:

a) Transmissão de Informações: inicialmente, buscou-se por artigos científicos sobre metodologias ativas, aprendizagem significativa e práticas pedagógicas inovadoras no Portal Capes para o desenvolvimento do conteúdo a ser abordado na capacitação dos professores. Para a seleção dos conteúdos, considerou-se, além do que é requerido pelas diretrizes curriculares nacionais, o perfil dos professores envolvidos (público-alvo) e dos alunos da instituição. Ao final, se propôs o seguinte roteiro teórico para o treinamento: (1) Conceito de Metodologia Ativa; (2) Aprendizagem Ativa e a Performance do Aluno; (3) Modelo de Aula Tradicional *versus* Modelo de Aula Ativa; (4) Aprendizagem Baseada em Projetos; (5) Aprendizagem Baseada em Problemas; (6) Aprendizagem Significativa; (7) Prática Pedagógicas: Jogos Educativos; Dinâmicas; Grupo A *versus* Grupo B. Após, a definição do conteúdo, este grupo de professores responsável por ministrar a capacitação, apresentou a proposta para a Direção Pedagógica do Colégio que mobilizou e incentivou os professores a participarem deste momento de aprendizagem e compartilhamento de experiências. Para transmitir este conteúdo fez-se uso de métodos tradicionais como a aula expositiva por meio de slides e de outras práticas

de ensino ativas com o intuito de demonstrar que é possível “mesclar” estas práticas pedagógicas.

b) Desenvolvimento de Habilidades: no dia da culminância da capacitação, os professores responsáveis por ministrá-la se apresentaram como membros do grupo de estudos sobre “Práticas de Ensino Inovadoras” e descreveram os motivos que justificaram a sua criação e os seus propósitos. Informaram que este treinamento era a primeira das muitas atividades que serão realizadas pelo grupo e que a capacitação não é um evento isolado, ao contrário, será contínua, pois como em outras, a área de ensino está em constante transformação, logo, todos os docentes devem visar o aprendizado contínuo para se atender as novas demandas. Informaram ainda, que o grupo gostaria de contar com a participação de outros professores, principalmente de outras áreas, pois assim seria possível pesquisar e identificar estratégias voltadas para as diferentes disciplinas presentes nas estruturas curriculares dos cursos em funcionamento. A partir do conteúdo previsto para esta capacitação, estabeleceu-se os seguintes objetivos de aprendizagem: (1) compreender o conceito de metodologia ativa; (2) entender como aplicar as práticas pedagógicas baseadas em projetos e problemas; (3) compreender a importância do conhecimento-prévio no processo de ensino-aprendizagem; (4) entender como ocorre a aprendizagem significativa. Estes objetivos foram determinados visando o desenvolvimento das seguintes habilidades: (1) capacidade de tornar o aluno “ator principal” no processo de ensino-aprendizagem; (2) capacidade de promover a reflexão e a relação do conhecimento abordado com o conhecimento prévio dos alunos; (3)

capacidade de favorecer a aprendizagem significativa por meio de práticas de ensino baseadas em projetos e problemas. Conforme os pressupostos das metodologias ativas, os professores (público-alvo) tornaram-se os atores principais no processo de ensino-aprendizagem desta capacitação. Primeiramente, os professores mediadores apresentaram os objetivos de aprendizagem. Posteriormente, os participantes foram convidados a participar de três atividades de ensino: (1) foram submetidos a um jogo educativo; (2) participaram de uma dinâmica; (3) participaram de uma atividade que envolvia defender uma temática, de modo fundamentado, segundo duas abordagens distintas, (Grupo A *versus* Grupo B). Após o término de cada atividade, os mediadores apresentaram os conteúdos teóricos, relacionando-os com as práticas vivenciadas nas atividades e com a bagagem de conhecimento prévio individual sobre o assunto.

c) Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes: no momento em que os mediadores promoveram a reflexão sobre as práticas, relacionando-as com a teoria e com o conhecimento prévio, os participantes apresentaram opiniões e compartilharam experiências vivenciadas durante a sua atuação como docente. Por meio de alguns relatos foi possível constatar que alguns, que apresentavam resistência em aplicar metodologias de ensino ativas, mudaram de opinião. Os participantes relataram que não foi cansativo participar desta capacitação que durou 4 horas devido a dinâmica adotada. Por estarem envolvidos em atividades cuja execução dependia totalmente deles, não se sentiram como meros receptores de conhecimento. Além disso, entenderam a

aplicabilidade dos conceitos apresentados e perceberam que os objetivos de aprendizagem propostos no início da capacitação foram atingidos. Ainda, segundo os participantes, o desenvolvimento de atividades por meio de metodologias ativas requer tempo e dedicação, entretanto, este esforço é recompensado por meio dos resultados obtidos no processo de ensino-aprendizagem. Alguns, explicaram também, como as práticas de ensino apresentadas poderiam ser adaptadas para as suas disciplinas. Sendo assim, acredita-se que após esta capacitação os participantes, possivelmente, refletirão sobre as práticas pedagógicas adotadas com o intuito de aprimorá-las ou mesmo substituí-las conforme os pressupostos da metodologia ativa. A seguir, são apresentados alguns dos relatos mencionados: “[...] a capacitação foi dinâmica pela prática e não ficou só na teoria. Então, ficou uma captação prazerosa e contribuiu muito para o meu papel sim, pois confirmou mais para mim que o professorar não deve só transmitir o conhecimento”. “[...] me estimulou a procurar alternativas para tentar inserir as metodologias apresentadas, dentro do curso de exatas – no meu caso da Química. Mas, gostei e me empolguei, achei bem interessante e descontraído – foi leve”.

d) Desenvolvimento de Conceitos: no momento em que os participantes compartilharam as suas opiniões, foi possível perceber por meio da análise dos seus discursos, que os referidos compreenderam os conceitos apresentados pelos mediadores durante a capacitação. Por exemplo, quanto ao conceito de metodologia ativa, ficou evidente para os participantes que o aluno deve ser o ator

principal no processo de ensino-aprendizagem, ao contrário do que é proposto pelo paradigma tradicional de ensino no qual o professor é o emissor de conhecimento e o aluno o receptor, ocupando uma posição passiva. A seguir, alguns depoimentos que possibilitaram esta conclusão: “[...] a maior contribuição para nós, como docentes, foi entender que o aluno é agente do seu próprio aprendizado, que ele tem uma autonomia na construção do seu conhecimento”. “[...] entendi que metodologias ativas são métodos de ensino que incentivam o aluno a ter um papel mais ativo na sua própria aprendizagem, ao invés de ficar sentado passivamente”. “[...] então, ficou uma captação prazerosa e contribuiu muito para o meu papel sim, pois confirmou mais para mim que o professorar não deve só transmitir o conhecimento.”

5. CONCLUSÃO

Não há ensino de qualidade sem uma adequada formação de professores. É imprescindível que as Instituições de Ensino invistam no desenvolvimento de seus educadores que são a peça chave para que as estratégias estabelecidas neste sentido sejam concretizadas.

De acordo com Guerra (2003), é preciso que a atuação do professor saia da prática expositiva sábia de sala de aula para o diálogo dinâmico, do sentir-se detentor do saber para a construção coletiva do conhecimento.

A sociedade encontra-se imersa em um ambiente de mudança no qual os alunos querem sempre mais, buscam sempre estar à frente. A competitividade do mercado exige isso deles e eles exigem isso de seus professores (STAHL,

2004). Sendo assim, as Instituições de Ensino devem desenvolver a habilidade de fornecer respostas rápidas e acertadas às demandas dos seus alunos. Para isso, os treinamentos serão fundamentais no sentido de preparar os professores para o uso de técnicas pedagógicas que levem a aprendizagem significativa e ao desenvolvimento de competências e habilidades atualmente valorizadas pelo mercado de trabalho.

A partir desta primeira experiência, os professores que constituíram o grupo de estudos sobre Práticas de Ensino Inovadoras deram continuidade aos trabalhos, envolvendo, inclusive, o Setor de Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino que desenvolveu um programa de treinamento específico para atender a esta demanda. Como pesquisa futura, pretende-se realizar uma avaliação de desempenho com os professores envolvidos nesta capacitação com o objetivo de constatar se realmente estão fazendo uso de metodologias ativas em sala de aula e, em caso positivo, pretende-se realizar uma investigação para averiguar se houve melhora no desempenho dos alunos nas disciplinas e se há um maior interesse pelas aulas destes professores.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos : o capital humano das organizações**. São Paulo : Atlas, 2004.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GUERRA, Marcelo Karam. **Desenvolvimento pessoal para o exercício do papel do educador**

na escola do futuro. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

KOLB, David. A.; RUBIN, Irwin M.; MCLNTYRE, James M. **Psicologia organizacional : uma abordagem vivencial.** Tradução : Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1990.

MARROUN, Sana; YOUNG, Louise. Multi-method Systematic Observation: Theory and Practice. **Collaborative Research Design: Working with Business for Meaningful Findings,** Singapore, v. 55, n. 1, p.195-211, 28 set. 2017.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres : a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre : Artmed Editora, 2002.

RIBEIRO, M.L; MUSSI, A. de A., FARIAS, I.M.S.de. Práticas pedagógicas inovadoras no contexto da educação superior. ENDIPE. Fortaleza, UECE, – Livro 4 00412 EdUECE,2014.

STAHL, Luciane M.. **As expectativas dos alunos em relação ao desempenho de seus professores: um estudo numa IES pública,** em XXVIII Enanpad – Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

Leticia Rodrigues da Fonseca

Doutora pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM.

Maria Carolina Silva Castro Oliveira

Mestra em Educação pela Universidade Vale do Sapucaí - UNIVÁS

Carlos Roberto Faustino

Mestre em Educação pela Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL

André Luis Souza Ribeiro

Mestrando em Gestão, Planejamento e Ensino pela Universidade Vale do Rio Verde – UninCor
