

Artigos

Gestão em espaços não formais de educação: atuação do pedagogo e o ato de liderar

Aline Tortora De Oliveira¹; Aival José Reinert Junior²

¹ Doutoranda em Geografia pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

² Orientador de Pós-Graduação da União Brasileira de Faculdades (UNIBF)

✉ alinetortoradeoliveira@hotmail.com

Palavras-chave:

Educação não formal.
Pedagogo.
Gestão.
Liderança.

Resumo

A temática do artigo surgiu a partir da inserção profissional da pesquisadora em Programas considerados espaços não formais de educação. Acreditamos que da mesma forma que grande parte das pessoas pensam que o profissional licenciado em Pedagogia tende a ser professor dos anos iniciais, correlacionam que a gestão escolar deve ser feita apenas em escolas – espaços formais de educação. Desta maneira, estabelecemos a seguinte problemática: as discussões realizadas em gestão escolar podem ser utilizadas pelo profissional pedagogo em espaços não formais? O ato de liderar auxilia no processo de desenvolvimento da gestão? A pesquisa conta com a metodologia bibliográfica, somada com os relatos de experiências da pesquisadora no Programa Patronato Municipal de Francisco Beltrão – órgão de execução penal que era vinculado a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, por meio de Projeto de Extensão, na qual atuamos no período de 2018 à 2019. Articulamos a discussão proposta, baseada nos autores Antunes (2008), Afonso e Palhares (2013), Dourado (2006), Gohn (2010, 2014), Libâneo (2002), entre outros autores, leis e resoluções, identificando se os conhecimentos apresentados acerca da gestão escolar podem auxiliar os profissionais de pedagogia nos espaços não formais de educação. Assim, as discussões nos levam a compreensão de que os assuntos de gestão escolar podem ser utilizados pelo pedagogo diariamente nos espaços não formais, tendo em vista que o ato de liderar, auxilia no processo de desenvolvimento de uma boa gestão.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo foi elaborado como requisito final da pós-graduação em Gestão Escolar, e neste estudo, articulamos as discussões apresentadas na pós-graduação com a experiência pessoal e profissional, pois sabe-se que o profissional graduado em pedagogia, majoritariamente é reconhecido em nossa sociedade como professor, mas sua formação permite atuar em diferentes espaços.

Diante desta possibilidade, surgiu a atuação da pesquisadora enquanto pedagoga no espaço não-formal, e ao se deparar com este ambiente senti a necessidade de realizar pesquisas sobre a atuação e as ações que o pedagogo promove nestes espaços. Buscamos então, uma pós-graduação e durante os estudos encontramos uma maneira de articular gestão, atuação do pedagogo no espaço não-formal e o ato de liderar.

Assim, surgiu a problemática da pesquisa: as discussões realizadas sobre gestão escolar, podem ser utilizadas pelo profissional pedagogo em espaços não formais? Para termos apontamentos e respostas sobre a problemática, utilizamos a metodologia bibliográfica, somada com os relatos de experiências do

Programa Patronato Municipal de Francisco Beltrão – órgão de execução penal vinculado a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, no período de 2018 à 2019.

Este artigo não tem o objetivo de discutir amplamente e apresentar dados sobre o Patronato, as informações aqui expostas serão de caráter expositivo por se tratar da experiência da pesquisadora, mas caso o leitor queira mais informações além do apresentado no artigo, indicamos uma consulta na lei e em outros trabalhos científicos que foram elaborados no decorrer dos anos de existência do Programa, tendo em vista que ele foi encerrado em dezembro de 2019.

Sabemos que toda equipe tem um líder, mas se tratando de trabalho em equipe como fica o papel do líder, quem é o líder? Todos podem liderar? Estes são alguns dos questionamentos que buscamos responder nesta pesquisa, além de apresentar algumas discussões sobre o espaço não formal e a atuação do pedagogo, unindo esses conceitos com a temática da gestão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Educação não Formal e a Atuação do Pedagogo no Programa Patronato Municipal de Francisco Beltrão – Paraná

Sobre o Programa Patronato Municipal de Francisco Beltrão, define-se que ele foi um órgão de execução penal, criado a partir da Lei Municipal Nº 4.120 de 25 de novembro de 2013 e tinha por objetivo, fiscalizar e acompanhar o cumprimento das condicionalidades, resultantes das Alternativas Penais, destinadas aos egressos do sistema penitenciário ou pessoas que cumpriam pena em regime diverso da prisão, encaminhados por determinação judicial. O Programa funcionava com atuação de equipe multidisciplinar nas áreas de Pedagogia, Serviço Social, Direito, Administração e Psicologia, com bolsistas recém-formados, graduandos e professores orientadores em cada área.

Desde o início do Programa, várias equipes prestaram atendimento pedagógico aos assistidos¹, mas neste momento será mencionado sobre a atuação ocorrida de janeiro de 2018 a dezembro de 2019, data em que infelizmente acompanhou-se o término do Programa.

A equipe pedagógica era composta por uma recém-formada em Pedagogia, uma graduanda em Pedagogia e uma doutora em educação, que era a orientadora de área, e juntas realizavam suas atividades na perspectiva de que a pena, imposta ao assistido, fosse cumprida com os estudos no lugar da Prestação de Serviços à Comunidade - PSC, possibilitando a conclusão da sua escolaridade nas instituições de ensino formais. Este alcance de atuação do profissional pedagogo, demonstra a importância e necessidade de inserção destes profissionais, nos mais variados segmentos da nossa sociedade contemporânea.

Para entender sobre a atuação do pedagogo no espaço não-formal, vamos apontar algumas das atividades que eram desenvolvidas pela equipe pedagógica no Patronato: a rotina consistia em realizar as entrevistas iniciais, com o objetivo de identificar o nível de escolaridade e incentivar para a inserção ou reinserção no processo de educação, em instituições formais de educação, acompanhar e contabilizar as horas de estudo dos assistidos que tiveram a PSC substituídas por estudos, organizar e planejar atividades para os encontros e elaborar projetos para a viabilização de recursos.

Compreendendo que a união da teoria e prática é de grande importância, desde o estágio supervisionado no curso de pedagogia até o período das atividades funcionais do profissional da educação, participamos de vários eventos, bem como, apresentamos trabalhos científicos, com o objetivo de refletirmos as ações desenvolvidas pela equipe. Pois, sabemos que através da ampliação dos conhecimentos e informações é possível enriquecer a prática pedagógica da equipe, ao promover o movimento teoria e prática.

As atividades desenvolvidas pela equipe pedagógica, visavam principalmente o incentivo a educação, a leitura e a qualificação profissional dos assistidos. Sendo as atividades, consideradas instrumentos para

¹ Consta no Capítulo III (Art. 4º, p.4) da Lei acima mencionada, que o termo “Assistidos” é utilizado para referir-se “as pessoas submetidas às alternativas penais”, desta maneira o Patronato utilizava essa nomenclatura.

a discussão e reflexão, sobre a importância da leitura para o desenvolvimento intelectual e social, bem como para a aquisição de novos conhecimentos e a construção de uma nova visão de mundo, bem como o processo de escolarização, visto que se vive em um mundo em que é necessário cada vez mais competências e formação educacional e profissional.

Nesse sentido, destacamos os 8 pareceres disponíveis nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia - DCNP, que definem que o pedagogo é o nome instituído ao profissional que é graduado em Pedagogia. Assim, de acordo com as DCNP, temos a compreensão que a docência se torna a base da identidade do pedagogo, sem desconsiderar a contribuição da gestão escolar e a produção de conhecimento.

O pedagogo é um profissional capacitado para atuar em vários espaços, nos quais sejam necessários os conhecimentos pedagógicos. A Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006, define que o profissional formado em Pedagogia, além de atuar como docente na educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental, poderá também atuar na organização e gestão de instituições de ensino, sejam em contextos escolares ou não-escolares em que é necessário o planejamento, a execução, a coordenação e avaliação de projetos educacionais. Dessa forma, o profissional pedagogo pode atuar em espaços formais, não formais e informais de educação.

O termo educação não-formal surgiu no final da década de sessenta e atualmente pesquisadores em Educação e professores de diversas áreas do conhecimento, utilizam este conceito para caracterizar lugares diferentes da escola, onde é possível desenvolver atividades educativas.

Para caracterizarmos as diferentes formas de educação e como são conceituadas na literatura, contamos com os estudos de Gohn (2010), que define a educação formal, sendo aquela desenvolvida na escola com conteúdo determinados; a educação não formal, sendo aquela que se aprende no “mundo da vida” via os processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivas cotidianas; e a educação informal como aquela na qual os indivíduos aprendem durante o seu processo de socialização gerada nas relações e relacionamentos intra e extrafamiliares (amigos, escola, religião, clube etc.).

Sobre a educação não formal a autora Sales afirma que:

A questão de a educação não formal não ter toda formalidade de uma instituição escolar, não diminui em nada sua potencialidade, pois a educação não formal é um processo contínuo dado em espaços sociais, com ênfase aos interesses e necessidades do grupo envolvido, independente da idade ou situação em que se encontram, com respeito e valorização à diversidade (SALES, 2013, p. 20).

Assim, a educação não-formal, pode ser entendida como um espaço de formação para a construção de aprendizagens de saberes necessários para a vida em coletividade, sobretudo, por meio, do trabalho do pedagogo. Então, a educação não-formal usualmente se desenvolve extramuros escolares, nas organizações sociais, nos movimentos, nos programas de formação sobre direitos humanos, cidadania, práticas identitárias, lutas contra desigualdades e exclusões sociais (GOHN, 2014).

Desta maneira, Libâneo (2002), compreende que a educação não-formal, se refere às organizações políticas, profissionais, científicas, culturais, agências formativas para grupos sociais, educação cívica, entre outras, com atividades de caráter intencional. Para Afonso e Palhares (2013), a escola toma um lugar significativo na educação e formação, principalmente, no âmbito da educação - formal. Paralelamente surge a educação não-formal que se focaliza na aprendizagem associada à satisfação de determinados objetivos e necessidades dos próprios estudantes. Segundo Sales:

[...] a educação um meio privilegiado na promoção dos direitos humanos, cabe priorizar a formação de agentes públicos e sociais para atuar nos diversos campos educativos, abrangendo os diversos sistemas de ensino. Considera-se, segundo essa definição, a educação em direitos humanos como uma educação permanente e global, que não trabalha apenas com a dimensão da razão e da aprendizagem cognitiva do espaço escolar, mas envolve também aspectos afetivos e valorativos que precisam ser sentidos e vivenciados no espaço não escolar, principalmente onde

há crianças e adolescentes em situações de risco. É nesses espaços que a educação não formal pode contribuir no resgate desses agentes (SALES, 2013, p. 19).

No Patronato, o público atendido era jovem e adultos maiores de 18 anos de idade, todos encaminhados judicialmente para o cumprimento de sua pena e as ações pensadas pela equipe, proporcionavam uma reflexão sobre si mesmos, no que diz respeito: à vida, às condutas, ao futuro e os caminhos que permitem conquistar novas oportunidades.

O Programa Patronato, considerado espaço não-formal de educação, que contava desde seu início com um profissional graduado em Pedagogia desenvolvia atividades de incentivo ao processo de retorno aos estudos, orientando sobre a conclusão dos estudos desde o ensino fundamental - anos iniciais até o ensino superior ou técnico.

Sendo assim, destacamos que diariamente era feito novos atendimentos, acompanhamento e fiscalização dos que já estavam no processo de cumprimento da pena imposta judicialmente. Nesta rotina, enquanto pedagoga neste espaço e cursando a pós em gestão, aproximei as discussões ao cotidiano e desta forma busquei responder neste artigo esta relação. Assim, se faz necessário entender o que é gestão e como ela auxilia no ato de liderar do pedagogo.

2.2 Gestão e Liderança no Espaço não Formal

O termo “gestão” é utilizado em diversos ambientes e contextos, como em gestão pública, em gestão de pessoas e em gestão escolar. Parece que são atividades ligadas a parte mais burocrática e administrativa, entretanto, o termo “administração” foi usado até os anos 90, sendo substituído pelo termo “gestão”. Dessa forma, o novo conceito de gestão, foi visto como algo superior ao termo de administração, por contar com a participação da comunidade escolar. Uma nova concepção de gestão surge, definindo também o papel do gestor. Segundo Sales:

Na prática do gestor no espaço não escolar deverá ser feito uma análise constante do contexto tanto formal quanto não formal, para aliar o conjunto de oportunidades e experiências disponibilizadas ao educando para seu crescimento integral, compreendido como um processo coletivo, discernido em diálogo com todos os segmentos da comunidade, sendo selecionado saberes, competências, conhecimentos e habilidades (SALES, 2013, p. 28).

A palavra gestão segundo o dicionário Aurélio, tem a seguinte definição: “Administração; ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares. Gerência; função ou exercício da pessoa responsável pela administração”. Nesse sentido, ao pensar em gestão, entende-se que o gestor é aquele quem comanda, quem dita as regras, entretanto, parece que administrar em meio ao diálogo e a participação do coletivo, é uma excelente estratégia, quando se almeja bons resultados.

Hunter (2007, p. 15), em sua obra: O Monge e o Executivo, cita: “Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas”. A essência é liderar! Essa reflexão traz uma visão humana sobre o ato de liderar na comunidade escolar, sabe-se que os grandes debates sobre a educação, giram em torno do ser humano e os benefícios em liderar de forma inteligente.

A partir disso, sabe-se que os sistemas de ensino, também se constituem a partir da gestão, da liderança e da relação entre a ação dos multiprofissionais que atuam nas escolas: diretores, pedagogos, professores, auxiliares, pais e alunos. Estes juntos formam a comunidade escolar.

Desta forma, não é diferente nos espaços não formais, pois eles se constituem a partir dos profissionais que atuam, das pessoas que participam no Programa, dos recursos e investimentos da área pública e as parcerias na área privada, sendo necessário muito diálogo entre os envolvidos para ter êxito em suas ações.

Para Antunes (2008, p. 14), “A gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns”. Ainda sobre o conceito de gestão, Dourado comenta:

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania (DOURADO, 2006, p. 30).

A discussão sobre a atuação e experiência profissional é para demarcar que ao trabalhar em conjunto com a equipe multidisciplinar no Programa Patronato, era necessário pensar, planejar e tomar decisões coletivas, com o objetivo de ser efetiva as ações realizadas pelos gestores do Programa. Assim, Dourado reforça os significados de gestão:

Gestão: • Forma de planejar, organizar, dirigir, controlar e avaliar um determinado projeto;
• Sinônimo de administração, visa à racionalização de recursos materiais, recursos humanos e tem por meta o alcance de uma determinada finalidade;
Gestão Escolar: • Forma de organizar o trabalho pedagógico, que implica visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar; • implica gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho, e partilha do poder; • diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões (DOURADO, 2006, p. 53).

Com base na explanação do autor, compreende-se que diariamente utilizaram-se estas definições para fazer a prática profissional. Ao pensar no que estabelece a LDB 9394/96 no Art. 2º, que menciona que a educação é “[...] dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” e que consta na seção V - Art. 37, que “A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos nos ensinos fundamental e médio na idade própria e constituirá instrumento para a educação e a aprendizagem ao longo da vida”, reforça a importância de Programas que buscam oportunizar mudanças no processo de aprendizado dos sujeitos.

Assim, o Programa Patronato, por suas características, era considerado um projeto social e tinha intencionalidade nas ações propostas, visando o desenvolvimento dos indivíduos, sabendo que a aprendizagem se dá por meio das práticas sociais, respeitando as diferenças existentes. Nesse contexto, Almeida comenta:

Diante dessa missão, os líderes escolares passam a atender ao princípio da gestão democrática estabelecida na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei n. 9.394/1996 – e no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024. Tal gestão pressupõe a mobilização e a organização das pessoas para atuarem coletivamente na promoção de objetivos educacionais (ALMEIDA, 2017, p. 5).

Nesta discussão sobre gestão, ganha destaque o líder, aquele que exerce a função de liderança na equipe, a fim de fazer os objetivos serem alcançados. Assim, definimos de acordo com o dicionário Aurélio, que Liderança é: Algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro lugar em: empresa se mantém na liderança do mercado; o time está na liderança do campeonato. Ofício, lugar ocupado ou natureza de líder: o presidente está na liderança do país. Autoridade; tendência para chefiar ou para demonstrar autoridade: liderança política.

A presente discussão sobre líder/liderança se faz necessário pelo conjunto de características que compõe o cotidiano das instituições. Em todo lugar, tem uma ou mais pessoas que são denominadas líderes, e a elas está designado algumas ações em prol do coletivo. O ato de liderar traz o questionamento, na gestão do espaço não-formal como é desenvolvido a liderança em equipe.

A palavra Líder é muito utilizada em vários segmentos da sociedade, e geralmente está associada aqueles que comandam um grupo de pessoas, seja de um time de futebol, responsável pelo grupo dos movimentos sociais, grupos religiosos, pessoas que marcaram a história por propor algo que mudou a realidade de todos.

O líder é aquele que vê o potencial das pessoas, demonstra facilidade em se comunicar e motivar a todos, apresenta capacidade para planejar e habilidades para desenvolver novas ações, tem facilidade em criar estratégias e resolver problemas sejam eles técnicos ou de desentendimentos entre pessoas, grupos ou equipes.

Nas primeiras palavras do livro *Líder Extraordinário*, da editora Anjo, destaca-se o argumento da Editora-Chefe e Diretora de Publicações – Stipp (2021, p. 3): “Para entender, na essência, o que é ser líder, é importante sempre realizar o seu melhor e trabalhar com foco, resiliência, paixão e determinação para conquistar seus resultados Extraordinários”. E logo na sequência, o Presidente-Executivo e Fundador da editora, Norberto Anjo, destaca que a virtude de um líder: “[...] é a capacidade de influenciar seus companheiros e outros sujeitos tanto com sua conduta como com suas palavras, além de penetrar profundamente nos indivíduos e incentivá-los a trabalhar na execução de um objetivo em comum”.

Em meio aos líderes, Simião (2021, p. 63), argumenta que “A liderança é a habilidade em conduzir um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum, sendo assim, um líder deve inspirar pessoas a trilhar o caminho das pedras através de habilidades essenciais que são capazes de facilitar esse processo” [...], assim, de acordo com a autora, percebe-se a necessidade de aproximação e companheirismo com o grupo.

Para Almeida (2017, p. 4), “o gostinho de quero mais deve ser a virtude de um líder, pois este deve inspirar, motivar e animar ideias, pessoas e projetos em prol de tornar sonhos em realidades [...]”. E a isso, se deve a importância do ato de liberar, e dos processos de ser um líder e da mesma forma,

Como vimos, o líder é aquele que lidera, assume responsabilidades, compartilha conhecimentos e toma decisões coletivamente. Todos são tratados com paridade (igualdade), mas cada um assume sua função. Nos ambientes escolares, chamamos essa forma de administração de gestão compartilhada, na qual participam todos os membros da comunidade interna e externa à escola (ALMEIDA, 2017, p. 8).

Se tratando de um Programa com equipe multidisciplinar como fica o papel do líder, este trabalho sugere uma reflexão: quem era o líder? Todos podiam liderar?

Em resposta aos questionamentos realizados no decorrer do artigo, afirmamos que as práticas em gestão no Patronato, era tarefa de todos os participantes do Programa, profissionais graduados, graduandos e professores orientadores. Embora cada área tivesse sua prioridade, prevalecia as discussões e ideias do coletivo. Além das rotinas diárias, havia muito diálogo, planejamento e construção de novos projetos, sempre pensando no melhor para o público atendido, ouvindo e acolhendo cada ideia por eles apresentada.

As discussões em equipe caracterizavam uma gestão participativa, compartilhada entre todos os envolvidos, mas capaz de olhar as individualidades e entender as necessidades dos participantes, buscando construir conhecimentos, mas acima de tudo ser agente de transformação na sociedade, preparando-os para a vida pessoal, profissional, para que reconhecessem seus direitos e deveres.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões aqui apresentadas, são uma forma de estabelecer relação entre a gestão no espaço não-formal e o ato de liderar, sendo que estes assuntos abordados em gestão escolar podem sim, ser utilizados pelo pedagogo diariamente nos espaços não formais, tendo em vista que o ato de liderar, ser um líder, auxilia no processo de desenvolvimento de uma boa gestão.

Diariamente fazemos o uso de ações educativas planejadas com princípios da gestão para contemplar o pensar e transformar os envolvidos no processo. Geralmente as pessoas que são líderes, tende a ser as pessoas que exercem o papel de gestor, o responsável pela gestão fica com a responsabilidade de promover um ambiente para a participação de todos. Ao gestor é necessário o conhecimento, a competência e o posicionamento nos desafios que diariamente surgem.

Em um Programa com equipe multidisciplinar, todos são líderes, pois cada um domina um saber e poderá defendê-lo, daí então, a necessidade do diálogo, da troca de conhecimentos, para pensar em ações que contribuíssem com todos os assistidos atendidos.

Salienta-se que no espaço não escolar, o fazer pedagógico está relacionado às atividades que envolvem o trabalho em equipe, sendo importante o planejamento e a formação pessoal. A cada dia as pessoas estão mais preocupadas e sentem-se afetadas pela violência, pelos problemas sociais, pobreza, falta de acesso e vulnerabilidade. A partir disso, os profissionais da educação – pedagogos, são solicitados a trabalhar em prol destes problemas, auxiliando através da sua prática pedagógica, tendo em vista que a educação é uma auxiliar indispensável nesta tentativa de mudança.

Assim, destaca-se a união entre a educação não formal com a formal e a contribuição para a integração entre direitos humanos e educação, pois reforça os modos alternativos de fazer a aprendizagem, respeitando as pessoas e engajando para o sucesso coletivo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela; PALHARES, José Augusto (orgs). **O não-formal e o informal em educação: Centralidades e periferias**. Atas do I colóquio internacional de ciências sociais da 14 educação / III encontro de sociologia da educação (3 volume). Universidade do Minho Braga – Portugal, 2013.

ALMEIDA, Aline Martins de. Fundamentos de Organização e o Cotidiano Escolar. Apostila, 2017. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/52880571/fundamentos-de-organizacao-e-o-cotidiano-escolar>. Acesso em: 15 janeiro 2020.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **Gestão escolar**. Organização: Elma Julia Gonçalves de Carvalho et al. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

AURÉLIO, Dicionário. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/gestao/>. Acesso em: 19 novembro 2020.

BRASIL. **Resolução CNE/CP 1/2006** – Conselho nacional de educação conselho pleno resolução de 15 de maio de 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em: 25 março 2020.

Lei de diretrizes e bases para a educação nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1996. BRASIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 04 setembro 2020.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FRANCISCO BELTRÃO. **Lei 4.120/2013 – Patronato Municipal de Francisco Beltrão**. Disponível em: <http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/leipatfranbelt.pdf>. Acesso em: 18 setembro 2019.

GOHN, Maria da Glória. **Educação Não Formal, Aprendizagens e Saberes em Processos Participativos**. Investigar em Educação. II^a Série, Número 1, 2014.

Educação não-formal e o educador social atuação no desenvolvimento de projetos sociais. São Paulo: Cortez, 2010.

Ações coletivas civis na atualidade: dos programas de responsabilidade/compromisso social às redes de movimentos sociais. Ciências Sociais Unisinos, v. 46, n. 1, p. 10-17, jan./abr. 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** - uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos**: para quê? São Paulo: Cortez, 2002.

SALES, Roseméri de. **Gestão da Educação em Espaços Não Escolares: Possibilidades e Desafios de uma prática vivida.** Monografia. Tio Hugo, RS, Brasil 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/648/Sales_Rosemeri_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 janeiro 2020.

SIMIÃO, Clara Caroline Maia. Resiliência: **O Caminho das Pedras.** In: STIPP, Andresa (Org.). **Líder extraordinário.** 2. ed. São Paulo: Editora Anjo, 2021. p. 63-67.

STIPP, Andresa; ANJO, A. Norberto. (Org.). **Líder Extraordinário.** 2. ed. São Paulo: Editora Anjo, 2021. p. 3-5.