



## CONCEITO DE LIDERANÇA SERVIDORA ATRAVÉS DO MÉTODO ESTUDO DE CASO

Adriana Moreira de Souza Corrêa<sup>1</sup>  
Egle Katarinne Souza da Silva<sup>2</sup>  
Alanna Gadelha Batista<sup>3</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa foi desenvolvida esta pesquisa com o objetivo de relatar a formação dos líderes 2020 da Escola Cidadã Integral Técnica Cristiano Cartaxo, localizada na cidade de Cajazeiras - PB. Na formação foram trabalhados: o conceito de liderança servidora, através de atividades dinâmicas, análise de vídeo e três estudos de caso criados pela gestora, que descrevem situações vividas na própria instituição para averiguação da percepção de liderança dos candidatos. Trata-se de uma observação participante, uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa apresentada sob a forma de relato de experiência. Os resultados demonstram que os candidatos apresentaram desenvoltura na apresentação das ideias, mostraram-se responsáveis, demonstrando autonomia, solidariedade, competências necessárias para exercer a função de liderança.

**Palavras-chave:** Formação dos líderes, ECIT Cristiano Cartaxo, Liderança servidora.

### INTRODUÇÃO

A educação do Estado da Paraíba vem se destacando nos últimos anos por apresentar um modelo de escola que se divide em duas propostas: as Escolas Cidadãs Integrais (ECIs), que funcionam em tempo integral oferecendo o ensino fundamental e médio; e as Escolas Cidadãs Integrais Técnicas (ECITs), que de maneira integrada oferecem o ensino médio e técnico, preparando jovens para o mercado de trabalho e as competências do século XXI. Em ambos os modelos, a centralidade da abordagem fundamenta-se no jovem e no Projeto de Vida<sup>4</sup> (PV), que tem como intuito formar pessoas autônomas, solidárias e competentes.

---

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós Graduação em Ensino – PPGE/UERN/CAPF - RN. Professora da Universidade Federal de Campina Grande - PB, [adriana.korrea@gmail.com](mailto:adriana.korrea@gmail.com);

<sup>2</sup>Mestra em Sistemas Agroindustriais no Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande- UFCG, Gestora da ECIT Cristiano Cartaxo, [eglehma@gmail.com](mailto:eglehma@gmail.com);

<sup>3</sup> Licenciada em Pedagogia pela UFCG. Pós-graduanda em Neuropsicopedagogia pela Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia - FATEC, [alannagadelha2014@gmail.com](mailto:alannagadelha2014@gmail.com).

<sup>4</sup> O Projeto de Vida “[...] parte da percepção de onde se está para onde se quer chegar. Isso envolve uma reflexão cuidadosa da bagagem que é preciso levar e como adquiri-la: os valores que serão fundamentais nessa travessia permeada de escolhas e conhecimentos necessários para a tomada de decisões nas três dimensões da vida humana (pessoal, social e produtiva) e, finalmente, o sentido da própria existência quando se pensa na autorrealização” (ICE, 2019b, p. 12).



De acordo com o Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (ICE), o modelo de gestão das ECIs e ECITs é nomeado Tecnologia de Gestão Educacional (TGE), que “[...] se apresenta como sendo a base na qual o Modelo Pedagógico se alicerça para gerar o trabalho que transformará toda a ‘intenção educativa’ em ‘efetiva ação’ traduzida em resultados tangíveis e mensuráveis” (ICE, 2019a, p. 5).

Nesse contexto, a TGE compreende uma relação dinâmica entre pedagogia e gestão, que pode ser definida como “[...] a arte de integrar tecnologias específicas e educar pessoas” (ICE, 2019a, p. 5). Assim, educar pessoas nesse modelo de escola significa criar um ambiente escolar onde todos os educadores sejam estimulados a aprender e colocar em prática essa aprendizagem a favor da construção do PV dos estudantes protagonistas. Portanto, o Modelo Pedagógico e a TGE são indissociáveis e constituem o mecanismo que torna possível transformar a intenção educativa em ação.

A visão pedagógica da TGE se fundamenta na Educação pelo Trabalho, em que o professor aprende para trabalhar e trabalha para aprender, ou seja, o docente se autoeduca nas atividades educativas planejadas por ele e nas interações no ambiente de trabalho. Desse modo, “A Educação pelo Trabalho pode ser considerada a veia principal da TGE, para a qual confluem as estratégias” de formação e de aprendizagem (ICE, 2019a, p.17).

Nessa perspectiva, a TGE das ECIs e ECITs da Paraíba é organizada com base na descentralização, que implica em distribuir as responsabilidades e decisões de um trabalho entre uma equipe escolar, ou seja, os protagonistas/autores da ação. Isso significa que os objetivos das ações pactuadas para obtenção dos resultados esperados devem estar alinhados e claros para gestores, coordenadores pedagógicos, professores e estudantes que, por sua vez, são os gestores em suas respectivas áreas de atuação. Para tanto, é necessário criar e oferecer condições favoráveis ao delineamento do processo de Delegação Planejada<sup>5</sup>.

Nessa proposta, de maneira democrática, por meio de eleição direta, é escolhida a dupla de estudantes protagonistas que irá exercer o papel de líder servidor (líderes e vice-líderes de classe). Esses estudantes atuam como gestores da sala de aula e, em conjunto com a gestão escolar, buscam identificar e resolver as demandas da turma.

---

<sup>5</sup> Delegação Planejada significa praticar a liderança acreditando no potencial do outro, em sua competência e vontade de se desenvolver, tendo em vista a delegação gradual de autoridade e responsabilidades com base na confiança e no alinhamento com as concepções filosóficas da escola (ICE, 2019a, p. 18).



Antes da eleição, os candidatos passam por uma formação para entender o significado de liderança servidora, compreender as atribuições dos líderes de turma a fim de se reconhecer como gestores/representantes dos liderados. Diante do exposto, foi desenvolvida esta pesquisa com o objetivo de relatar a formação dos líderes de turma 2020 da ECIT Cristiano Cartaxo, localizada em Cajazeiras - PB.

## **METODOLOGIA**

O presente relato se refere à vivência do momento formativo dos candidatos a líderes e vice-líderes de turma 2020 da ECIT Cristiano Cartaxo. O objetivo da formação foi trabalhar o conceito de liderança servidora, desenvolvendo, de maneira dinâmica, atividades como a apresentação de um vídeo e a análise de três estudos de caso - criados pela gestora - que descrevem situações vividas na própria instituição. Esses casos foram apresentados como atividade final da intervenção e propostos com o objetivo de averiguar da percepção de liderança dos candidatos, bem como para avaliar se os estudantes internalizaram os conhecimentos trabalhados.

A formação dos candidatos a líderes de turma 2020, da ECIT Cristiano Cartaxo, aconteceu no dia 14 de março de 2020, na biblioteca da instituição. A atividade foi conduzida pela gestora e Coordenadora Pedagógica (CP) e contou com a participação de 32 alunos. Para a formação foram utilizados materiais didáticos como cartolinas, canetas, folhas A4, *post its*; e, como equipamentos, o data show e a caixa de som.

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa é classificada como descritiva, pesquisa de intervenção e com análise qualitativa. As pesquisas descritivas, de acordo com Gil (2008) descrevem minuciosamente o objeto estudado, de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis envolvidas.

Os três casos foram aplicados para trabalhar a percepção dos candidatos sobre liderança servidora, resolução de problemas e autonomia. A metodologia didática do Estudo de Caso é utilizada quando se pretende descobrir os entraves, a resolução de problemas, como também as definições que norteiam um ou mais casos específicos.

Para analisar as habilidades desenvolvidas pelos estudantes durante a aplicação da metodologia do Estudo de Caso, foi realizada uma observação participante que “[...] permite captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de



perguntas. Os fenômenos são observados diretamente na própria realidade” (GERHARDT et al., 2009, p. 75).

Os dados coletados consistem na descrição das atividades e na observação das habilidades desenvolvidas pelos estudantes, ao longo da formação, que priorizou atividades realizadas de forma coletiva e colaborativa. Diante disso, os dados foram analisados de maneira qualitativa, que segundo Malhotra (2001) proporciona uma visão e compreensão mais ampla do contexto do problema.

É relevante destacar que as imagens utilizadas neste escrito foram autorizadas pelos responsáveis dos alunos e estão publicadas no perfil do instagram que registra as atividades desenvolvidas na ECIT Cristiano Cartaxo, disponível no link: <<https://instagram.com/ecitecristianocartaxo?igshid=55ujrhy1fr30>>.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O desenvolvimento das atividades ocorreu da seguinte forma: Inicialmente, a gestora e a CP deram boas-vindas aos candidatos, com vistas a conhecer, por meio de uma conversa informal, o motivo que levou os estudantes a se candidatarem ao cargo de líderes e vice-líderes. O objetivo dessa atividade foi identificar a postura e a desenvoltura argumentativa dos candidatos. Em seguida, com a intenção de evidenciar os conhecimentos prévios dos estudantes, foi apresentado e debatido o papel do líder servidor. Associado a isso, foi proposto um momento de autoavaliação e autocritica mediado pela reflexão individual sobre as características que o candidato deveria apresentar para desempenhar a função. Na sequência, foi realizado um convite à reflexão pessoal, ou seja, se eles consideram que dispõem das habilidades elencadas pelo grupo.

Dando sequência, conforme material instrutivo enviado pela Secretaria de Estado de Educação (SEE) foi apresentado o cronograma de datas do processo de eleição a ser executado. Posteriormente, foi realizada a leitura e reflexão da frase retirada da obra O monge e o executivo, a capacidade de influenciar pessoas para que atuem com entusiasmo e eficácia na busca de um objetivo comum (HUNTER, 2004). Após esclarecimentos sobre a relação da frase e da liderança servidora, os alunos foram convidados a escrever em *post its* (figura 1) e apresentar para o grupo o que entendiam sobre o que é ser um líder servidor.

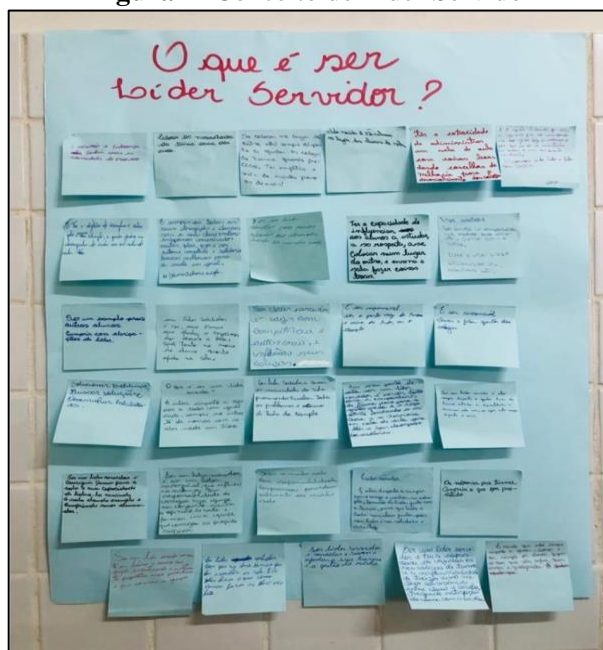
Os alunos apresentaram clareza sobre o que é ser um líder servidor, conforme observado em respostas como, Aluno 1: “Ter a capacidade de influenciar aos alunos a



estudar a se respeitar, a se colocar num lugar do outro, e ensinar a sala fazer coisas boas”.

Aluno 2: “Ter a capacidade de administrar uma sala de aula com coisas boas, dando conselhos de melhoria para desenvolvimento das aulas”. Aluno 3: “Ser líder servidor é agir com competência e autonomia, e influenciar seus colegas”.

**Figura 1-** Conceito de Líder Servidor



**Fonte:** Elaboração Própria

Após discussão foi apresentado o conceito de liderança servidora presente no material enviado pela SEE, na qual implica dizer que para liderar é preciso antes de tudo servir. Tratar o próximo com respeito e humildade; praticar a escuta atenta, demonstrando empatia pelos liderados; colocar-se no lugar do próximo e procurar dirimir as demandas levantadas pelo grupo; além de ser exemplo para os liderados, o líder servidor necessita ser imparcial e tratar a todos com a mesma cordialidade, sem distinção ou preferências.

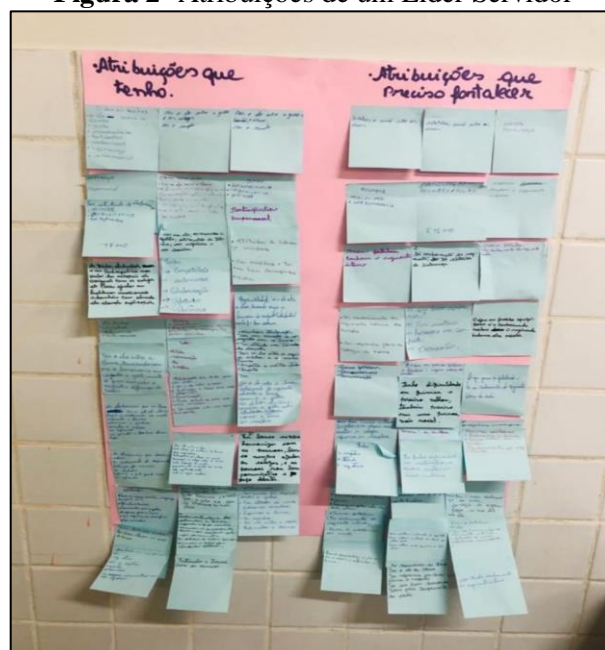
Seguindo a pauta, para reforçar o entendimento de liderança servidora, os alunos assistiram a um trecho retirado do filme “Procurando Nemo”, em que um peixe frágil, ao vê-se diante de um grande desafio (os pescadores estavam pescando todo o cardume em redes) pensou em uma solução para a problemática e, enfaticamente, entoou seu ‘grito de guerra’ pedindo aos demais peixes para “Nadar para baixo”. Nemo, que era um exemplo para equipe, gritava e nadava junto aos demais, até que juntos alcançaram o objetivo comum de se livrar das redes dos pescadores.

Após esse momento houve a exposição dialogada sobre as características de um líder servidor elucidando que, para ser um líder de turma, o aluno protagonista necessita ter mais

do que popularidade no ambiente escolar, em outras palavras, é preciso: Ser proativo e mobilizador de forças para gerar soluções; Ter a escuta ativa; Ser imparcial e capaz de gerir conflitos; Ser fonte de inspiração e referência para os liderados; Ser um protagonista autônomo, solidário e competente.

Explanadas essas características, a gestora e a CP apresentaram as atribuições de um líder de turma das ECIs e ECITs da Paraíba. Na sequência, utilizando, novamente, os *post its*, os alunos foram convidados a escrever a atribuição mais forte presente em sua vivência escolar e a aquela considerada mais frágil, ou seja, que precisa ser desenvolvida, conforme observamos no quadro disposto na figura 2.

**Figura 2-** Atribuições de um Líder Servidor



**Fonte:** Elaboração Própria

Essa atividade proporcionou aos alunos uma autoavaliação que requer a prática de autoconhecimento no que concerne a identificação dos pontos fortes e os pontos a serem melhorados. Esse momento didático permitiu trabalhar diferentes habilidades, como: personalidade, responsabilidade, controle emocional, humildade, liberdade de expressão, espírito de liderança, flexibilidade, autonomia, dentre outras.

A última atividade da formação objetivou identificar a percepção dos alunos sobre liderança servidora. Para isso, a gestora da ECIT Cristiano Cartaxo elaborou três estudos de caso, sobre demandas reais fruto de incidentes, recorrentes nessa instituição. No primeiro, chamado de “Filas das refeições”, os candidatos a líderes tiveram que propor



medidas para solucionar a desorganização nas filas das refeições; no segundo, denominado “Desperdício zero”, os participantes deveriam elencar ações para reduzir ou eliminar o desperdício de comida na escola; e o terceiro, chamado “Organização das salas de aula”, referiu-se à proposição de atividades que fomentassem o sentimento de responsabilidade e corresponsabilidade de maneira a estimular ao alunado a manter o ambiente escolar organizado.

Apresentados os três estudos de caso, os alunos, em dupla (candidatos a líder e vice-líder) receberam papel A4 para elencar soluções para as demandas pontuadas. A apresentação das resoluções dos casos ocorreu de maneira espontânea e as duplas se levantavam aleatoriamente para expor aos demais as sugestões elaboradas por eles. Nas apresentações, alguns candidatos demonstram postura de liderança, ou seja, que tem o poder de persuasão, clareza na exposição de ideias e controle emocional. Embora tenha sido notado que alguns educandos ainda se sintam acanhados ao falar em público, essa a habilidade poderá ser desenvolvida no exercício da atividade de liderança.

Ao todo foram apresentadas 16 soluções para cada caso. Diante disso, foi selecionadas uma resolução de cada turma, 1º ano B de Informática; 2º ano A de Informática e 3º ano A de Administração para socializarmos neste escrito.

Para o primeiro Estudo de Caso, Fila das Refeições (figura 3) a primeira dupla de candidatos sugeriu a criação de uma fila para as pessoas que, por desenvolverem outras atividades no intervalo, precisavam se alimentar rapidamente, como por exemplo, os componentes da banda (que ensaiam no intervalo do almoço), os alunos estagiários (que precisam estar nas empresas antes das 13 horas) e os visitantes, que segundo eles foram nomeados como “privilegiados”. De fato, os participantes da banda marcial da escola e os estagiários necessitam almoçar primeiro, no entanto, atualmente são formadas 4 filas indianas e a desorganização delas não ocorre por conta dos participantes da banda e dos estagiários, pois esses alunos são identificados por meio de crachás. Ressaltamos que os candidatos se equivocaram em citar os visitantes, pois não existe esse critério de prioridade na escola, ao contrário, a recomendação é que os alunos e a equipe de profissionais almocem juntos.

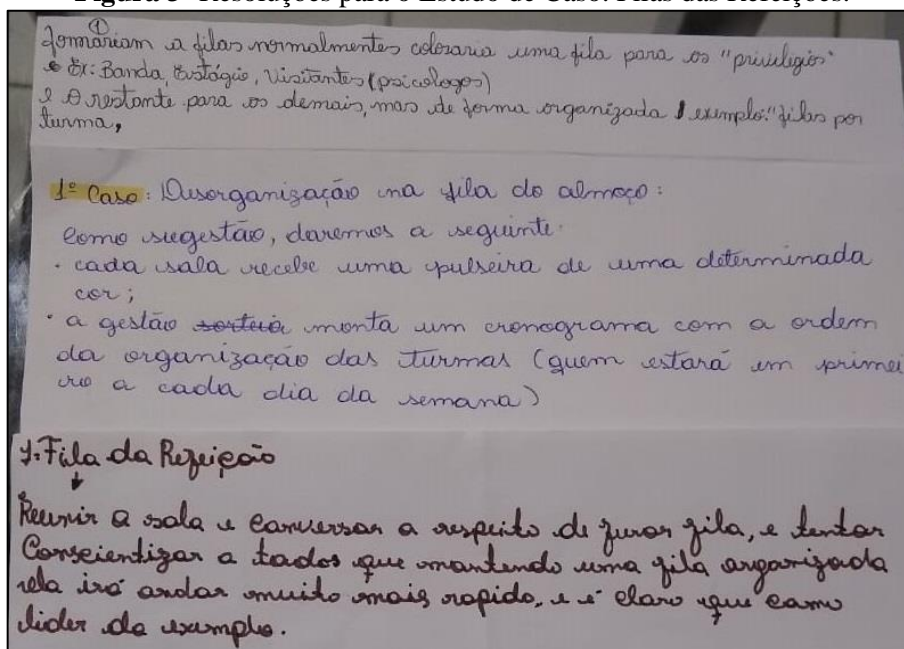
De acordo com as diretrizes que norteiam o funcionamento das ECIs e ECITs as refeições devem ser servidas de maneira igualitária e toda a equipe deve permanecer na escola, bem como conjugar dessa prática com os alunos, pois se configura em um



momento propício para materializar a Pedagogia da Presença<sup>6</sup>. Essa prática contribui para que os alunos se sintam acolhidos e compreendam que estão imersos em todas as práticas educativas com o apoio e a presença de toda equipe escolar.

A segunda dupla sugeriu adotar pulseiras coloridas, em que cada sala recebe uma cor e, a cada dia, é feito um rodízio, por cores, para indicar a turma que terá prioridade na fila das refeições. Segundo os alunos, essa estratégia diminuiria a competição entre as turmas sobre aquela que almoçaria primeiro, e ainda reduziria a inquietude dos alunos em sair da sala de aula antes das demais turmas. A terceira dupla sugeriu o desenvolvimento de um trabalho de conscientização junto aos alunos, sendo o líder um mediador nesse processo de conscientização, para que seus colegas entendam que a fila desorganizada implica em atraso para servir as refeições.

**Figura 3- Resoluções para o Estudo de Caso: Filas das Refeições.**



Fonte: Elaboração Própria

Para o Estudo de Caso, Desperdício Zero (figura 4) a primeira dupla sugere que cada turma receba um balde, identificado com cores aleatórias, para coletar a comida desperdiçada. Ao final do dia, essa quantidade seria pesada e, ao final do mês, a turma que desperdiçasse a maior quantidade de comida seria penalizada. A segunda dupla sugeriu a

<sup>6</sup> A Pedagogia da Presença se materializa por meio do estabelecimento de vínculos de consideração, afeto e reciprocidade entre os estudantes e os educadores. É o fundamento da relação entre quem educa e quem é educado e traduz a capacidade do educador de se fazer presente na vida do educando, satisfazendo, assim, uma necessidade vital do processo de formação humana (ICE, 2019a, p.16).





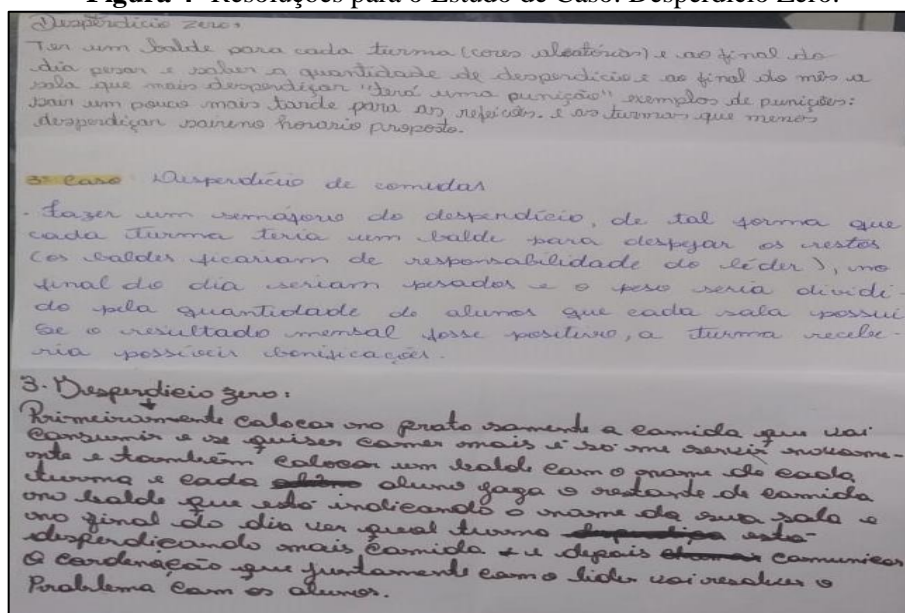
construção de um semáforo, em que cada turma recebe um recipiente para coleta de alimentos desperdiçados e o líder ficaria responsável por pesar o desperdício contido nesse recipiente. Ao final do mês, a turma que desperdiçasse a menor quantidade de alimentos seria bonificada.

Percebemos que as propostas das duas primeiras duplas se assemelham no ponto que ambas pensaram evidenciar o desperdício de cada turma, adotando o uso de um recipiente para coleta dos resíduos de alimentos. Contudo, ao passo que a primeira dupla frisa uma punição para turma que desperdiçar mais, a segunda sugere uma bonificação para a que desperdiçar menos. Diante do exposto, enquanto educadores nos perguntamos se é necessário trabalharmos com a bonificação e/ou com a punição se o objetivo é promover uma conscientização. Seria o processo de bonificação ou penalização uma preparação para a vida, tendo em vista que isso ocorre caso não as cumpram demandas sociais? Como essa prática pode influenciar no respeito ao bem comum, da comunidade escolar e, conseqüentemente, da sociedade?

A terceira dupla, semelhante à proposta para o primeiro caso, trouxe como solução para o desperdício de comida da ECIT Cristiano Cartaxo, o trabalho de conscientização do alunado, para que os estudantes indiquem a porção de comida que irão consumir, e caso desejem, repitam a refeição. Os alunos sugeriram colocar baldes identificando as turmas para possibilitar o controle de qual grupo está desperdiçando comida. No entanto, diferentemente das duas primeiras duplas, esta pontuou que o resultado da turma que desperdiçar maior quantidade de alimento deve ser levado para coordenação de maneira que, junto ao líder, busquem, coletivamente, estratégias para solucionar a problemática e a apliquem junto aos alunos.

Essas questões são motivadas pelos princípios que fundamentam esse modelo de escola, entre eles a autonomia, que implica em fomentar o desejo de realizar uma ação, sem que haja imediata recompensa ou punição. Diante disso, nas ECIs e ECITs, as estratégias são planejadas de maneira a desenvolver as habilidades de autoavaliação e autogestão dos processos individuais e sociais nos estudantes, ou seja, para educar para a cidadania.

Figura 4- Resoluções para o Estudo de Caso: Desperdício Zero.



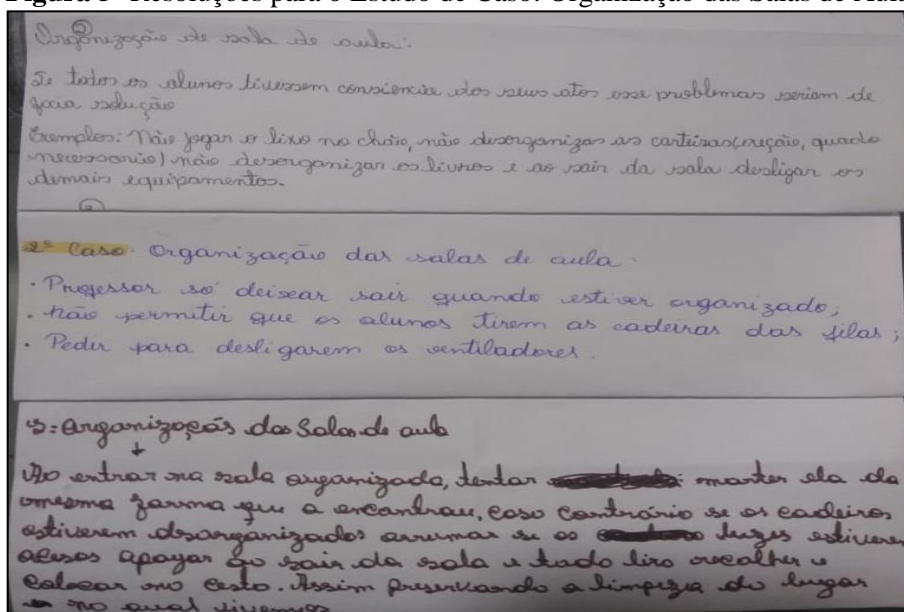
Fonte: Elaboração Própria

Para o terceiro Estudo de Caso, Organização das Salas de Aula (figura 5), a primeira dupla pontuou a falta de conscientização dos alunos para cooperar com a manutenção da organização das salas. Como exemplos de ações a serem estimuladas nos estudantes citaram: Não jogar lixo no chão, não desorganizar as carteiras e livros e desligar os ventiladores ao sair da sala. A segunda dupla citou a participação dos professores nessa demanda, como permitir a saída dos alunos somente depois da sala estar organizada, não deixar os alunos desorganizarem as carteiras e pedir para desligar os ventiladores. Já a terceira dupla sugeriu, mais uma vez, o trabalho de conscientização dos alunos de maneira que eles desenvolvam a sensibilidade de deixar a sala de aula conforme encontraram e caso encontrem uma sala de aula desorganizada, que a organizem porque um ambiente organizado pode favorecer o aprendizado à medida que minimiza o tempo na busca por materiais didáticos e o posicionamento dos estudantes para realizar as atividades.

É importante ressaltar que no modelo de ECI e ECIT não existem salas estáticas, ou seja, as salas são temáticas e há um rodízio de alunos em todas as salas. Uma das características desse modelo educacional é que os alunos mudam de ambiente de acordo com suas aulas e, em cada sala de aula, há uma estante com os livros necessários para desenvolver as atividades propostas. Ao terminar a atividade didática, os alunos devolvem os livros às estantes, para serem utilizados pelos colegas de outras turmas. Assim, quando eles citam desorganização dos livros, referem-se ao fato que alguns alunos colocam os

livros no lugar errado, o que dificulta a próxima turma encontrá-los. Quanto à desorganização das carteiras, destacamos que estamos localizados no Alto Sertão Paraibano e o nosso clima é muito quente, por isso, como as salas de aula ainda não são climatizadas, os alunos buscam posicionar as carteiras mais próximas aos ventiladores.

**Figura 5-** Resoluções para o Estudo de Caso: Organização das Salas de Aula.



Fonte: Elaboração Própria

As atividades ora relatadas buscaram desenvolver habilidades conceituais e atitudinais no que se refere aos conhecimentos necessários ao líder servidor. A iniciativa objetivou fomentar a discussão desse conceito junto aos candidatos, utilizando diferentes manifestações da linguagem, escrita, oral, imagem em movimento, de maneira que esses conhecimentos fossem refletidos e internalizados pelos estudantes e, independente do resultado das eleições, servissem a formação pessoal e uso em outras situações da vida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em tela relatou a experiência de formação de líderes servidores da ECIT Cristiano Cartaxo em uma perspectiva diferenciada, pois, mais do que apresentar os conceitos e funções de líderes de turma, as atividades propiciaram o desenvolvimento pessoal do estudante e a reflexão sobre problemáticas vivenciadas, por eles, diariamente.

As atividades envolveram autoavaliação, a análise e resolução dos problemas do ambiente, a fala, a escuta, a discussão, a reflexão, a atenção ao exemplo do outro,



utilizando-se, como mediadores, de livros, cartazes, falas espontâneas entre outros portadores de texto que buscaram privilegiar diferentes modos de comunicação e interação com o outro. Esses momentos, mediados por diferentes linguagens, permitiram ampliar a participação de estudantes que se expressam, com maior confiança, em determinada linguagem. Trata-se de uma iniciativa formativa que pode servir de modelo de atenção à diversidade de formas de expressão, privilegiando as potencialidades dos educandos. Do mesmo modo, não busca apagar as suas limitações, ao contrário, incentiva a autonomia na identificação dos pontos frágeis, por meio da autoavaliação, e o estímulo à superação dessas dificuldades.

Em síntese, a experiência revelou ser proveitosa, à medida que se pautou na dialogismo e na construção ativa do conhecimento pelos estudantes, com a mediação do professor, demonstrando que os educandos dispõem de conhecimentos e percepções prévias da realidade, que devem ser valorizadas nas atividades educativas.

Assim, ao valorizar os conhecimentos prévios e estimular a análise da realidade e a busca por alternativas viáveis de resolução de problemas, a ECIT Cristiano Cartaxo contribui para a formação de pessoas mais comprometidas com o meio em que vivem, desenvolvendo, dessa maneira, a habilidade de intervir, positivamente, para melhorar as condições de vida e as interações das pessoas com o ambiente, buscando a cooperação entre os indivíduos com vistas a melhorar a relação desses com o ambiente, na perspectiva da sustentabilidade.

## **REFERÊNCIAS**

GERHARDT, T. E. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Sextante, 2004.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO - ICE. **Modelo de Gestão: Gestão Educacional**. Ensino Médio, 2a ed., 2019a.

INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO - ICE. **Inovações em Conteúdo, Método e Gestão: Metodologias de Êxito**. Ensino Médio, 2a ed., 2019b

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.