


A GESTÃO ESCOLAR COMO PRODUTORA DE PERTENCIMENTO OU SOFRIMENTO INSTITUCIONAL: ENTRE A DEMOCRACIA E AS RELAÇÕES DE PODER NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA

SCHOOL MANAGEMENT AS A PRODUCER OF INSTITUTIONAL BELONGING OR SUFFERING: BETWEEN DEMOCRACY AND POWER RELATIONS IN THE CONTEMPORARY SCHOOL

 <https://doi.org/10.63330/armv2n5-049>

Submetido em: 21/05/2026 e Publicado em: 26/05/2026

Marco Antônio Teixeira de Paula
Mestrando em Teologia pela Faculdades EST

Silvia Clícia Corrêa dos Santos de Paula
Mestranda em Teologia pela Faculdades EST

Charles Klemz
Doutor em Teologia pela Faculdades EST

RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão crítica acerca da gestão escolar como elemento central na constituição das inter-relações humanas, dos vínculos institucionais e da cultura organizacional do contexto escolar. Parte-se da compreensão de que a gestão educacional não se limita aos processos administrativos, burocráticos e pedagógicos, mas operacionaliza diretamente na produção de pertencimento, reconhecimento e integração coletiva, podendo também desencadear fragmentações, conflitos e sofrimento institucional. A partir de referenciais teóricos consagrados da educação, da sociologia e da filosofia, discute-se os tensionamentos entre modelos de gestão democrática e práticas de liderança marcadas por autoritarismo, clientelismo político e hierarquização das inter-relações humanas. O estudo analisa ainda como determinadas formas de gestão impactam o clima organizacional, a valorização dos trabalhadores da escola e o cumprimento da função social fática da instituição educativa. Conclui-se que a qualidade ética das relações estabelecidas pela gestão escolar influencia diretamente a saúde institucional da escola, bem como sua capacidade de constituir-se enquanto espaço democrático, humanizado e socialmente ressignificado.

Palavras-chave: Gestão escolar; Democracia; Relações de poder; Sofrimento institucional; Pertencimento.



ABSTRACT

This article proposes a critical reflection on school management as a central element in the constitution of human interrelations, institutional bonds, and the organizational culture of the school context. It stems from the understanding that educational management is not limited to administrative, bureaucratic, and pedagogical processes, but directly operates in the production of belonging, recognition, and collective integration, while also being capable of triggering fragmentation, conflict, and institutional suffering. Drawing on established theoretical frameworks from education, sociology, and philosophy, it discusses the tensions between democratic management models and leadership practices marked by authoritarianism, political clientelism, and the hierarchization of human interrelations. Furthermore, the study analyzes how certain forms of management impact the organizational climate, the valuing of school workers, and the fulfillment of the educational institution's factual social function. It concludes that the ethical quality of the relationships established by school management directly influences the school's institutional health, as well as its capacity to establish itself as a democratic, humanized, and socially re-signified space.

Keywords: School management; Democracy; Power relations; Institutional suffering; Belonging.

1 INTRODUÇÃO

A escola contemporânea ocupa posição estratégica na organização social, não apenas por sua função pedagógica, mas também por suas ações na constituição de vínculos humanos, práticas democráticas e experimentações coletivas de pertencimento. Nesse contexto, a gestão escolar emerge como elemento essencial para a edificação do clima institucional, influenciando diretamente as inter-relações estabelecidas entre as diferentes pessoas que compõem o contexto educativo.

Mais do que gerir recursos, organizar documentos ou coordenar processos pedagógicos, administrar uma escola significa lidar diariamente com conflitos, afetos, disputas simbólicas, relações de poder e subjetividades. A atuação do gestor escolar reverbera em todos os setores da instituição, desde a equipe de limpeza (servidores de apoio) até os cargos hierárquicos mais elevados de suas circunscrições, afetando não apenas a dinâmica organizacional, mas também a dignidade e o reconhecimento dos trabalhadores.

Entretanto, a realidade educacional brasileira evidencia profundas contradições na seara da gestão escolar. Enquanto algumas escolas desenvolvem práticas alinhadas no diálogo, na participação coletiva e na valorização humana, outras reproduzem estruturas autoritárias, clientelistas e politicamente instrumentalizadas, nas quais prevalecem favoritismos, perseguições simbólicas, fissuras institucionais e relações hierárquicas desumanizantes.

Nesse cenário, torna-se necessário problematizar a gestão escolar para além de sua dimensão técnica, compreendendo-a como prática ética, política e social. O gestor escolar não apenas organiza a



dinâmica de funcionamento da instituição; ele também produz sentidos, constrói culturas institucionais e influencia diretamente os modos pelos quais as pessoas experienciam o contexto escolar.

Ao discutir a gestão escolar como produtora de pertencimento ou sofrimento institucional, este artigo busca compreender de que maneira as relações de poder presentes na organização escolar podem favorecer ambientes democráticos e integradores ou, ao contrário, gerar processos conflitantes de exclusão, adoecimento e desagregação coletiva.

A pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica de caráter crítico e teórico, dialogando com autores da educação, da sociologia e da filosofia, tais como Paulo Freire, Vitor Henrique Paro, Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Hannah Arendt, Byung-Chul Han, Axel Honneth e Edgar Morin. A partir desses referenciais, pretende-se refletir criticamente sobre os impactos da liderança escolar na edificação do clima institucional e na efetivação da função social da escola.

Diante desse panorama, a presente investigação justifica-se pela urgência de desnaturalizar as assimetrias que fissuram o cotidiano escolar, lançando luz sobre as sutilezas normativas e os arranjos de poder que operam na subjetivação de seus atores. Ao cruzar o instrumental analítico desses teóricos com as minúcias da administração escolar, este estudo não apenas descortina os mecanismos de adoecimento gerados por práticas autocráticas, mas também aponta caminhos para uma práxis gestora que ressignifique o espaço educativo. Pretende-se, em última análise, demonstrar que a democratização da gestão e a consolidação de um autêntico clima de pertencimento institucional não constituem concessões burocráticas, mas sim imperativos éticos e políticos indispensáveis para que a escola cumpra, de forma plena e humanizadora, a sua função social.

2 GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRACIA: ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

A discussão acerca da gestão democrática da educação consolidou-se como importante pauta educacional sobretudo após a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que passaram a defender a participação coletiva como princípio ativo e fundamental da organização escolar. Todavia, embora a legislação brasileira avance no campo teórico, a efetivação palpável de práticas democráticas ainda encontra inúmeros entraves nas instituições educacionais.

Paro (2016, p. 18-32), a gestão democrática não pode ser reduzida à mera descentralização administrativa. Segundo o autor, democratizar a escola implica construir relações baseadas no diálogo, na participação coletiva e na superação das estruturas autoritárias historicamente presentes na educação brasileira. Paro complementa entendendo que a administração escolar, quando comprometida com a transformação social, deve estar vinculada aos interesses da coletividade. Nessa perspectiva, a gestão



democrática exige que a escola seja compreendida enquanto espaço de contextualização público assim como de edificação coletiva e não como território de exercício individual do poder.

Entretanto, observa-se que muitas instituições escolares ainda reproduzem práticas profundamente verticalizadas. Em diversos contextos, a gestão escolar torna-se extensão de interesses políticos locais, submetida a indicações partidárias e relações clientelistas que fragilizam a autonomia pedagógica e comprometem o equilíbrio e desenvolvimento institucional.

Tais práticas acabam produzindo ambientes marcados pelo medo, pela competição e pela fragmentação das inter-relações humanas. A ausência de diálogo, a seletividade nos processos de reconhecimento e a hierarquização simbólica dos(as) trabalhadores(as), criam um clima institucional adoecido, no qual determinadas pessoas tornam-se invisibilizados.

Freire, já alertava que toda prática educativa é também prática política. Para o educador, não existe neutralidade na condução da escola. Assim, o gestor escolar precisa assumir postura ética fundamentada no respeito à dignidade humana e no reconhecimento dos sujeitos: “Ninguém é superior a ninguém. O saber da experiência feito não pode ser desprezado.” (Freire, 2019, p. 40). Essa compreensão rompe com modelos autoritários de liderança que formatam a escola em um contexto de submissão hierárquica. Quando a gestão ignora os saberes e as experiências dos trabalhadores, produz relações marcadas pela exclusão simbólica e pelo enfraquecimento dos vínculos coletivos.

A gestão democrática, portanto, não se restringe à existência formal de conselhos escolares ou reuniões administrativas. Ela depende da edificação cotidiana de práticas de escuta, participação e valorização humana. Trata-se de uma ética relacional que reconhece todas as pessoas da escola como participantes legítimos do desenvolvimento e edificação institucional. Desse modo, o descompasso entre a retórica legalista da gestão democrática e as entranhas autoritárias que ainda oxigenam o contexto escolar revela que a democratização do espaço educativo permanece como um projeto interceptado. Reduzir a participação coletiva a instâncias meramente homologatórias ou submetê-la aos caprichos do clientelismo político local não é apenas uma disfunção administrativa, mas um dispositivo de neutralização da potência transformadora da escola. Sem uma ruptura fática com essa herança patrimonialista, a aparente neutralidade técnica da gestão continuará operando como um simulacro democrático, cuja principal função é legitimar a exclusão e perpetuar as velhas assimetrias de poder no território escolar.

3 RELAÇÕES DE PODER E SOFRIMENTO INSTITUCIONAL NA ESCOLA

As relações de poder constituem elemento inseparável da organização escolar. A escola, enquanto ente social, não está imune às disputas simbólicas, aos dispositivos de controle e às formas de dominação presentes na sociedade.



Foucault (2014, p. 135-151) demonstra como as instituições modernas operam por meio de mecanismos disciplinares que regulam comportamentos, organizam hierarquias e produzem subjetividades. Embora o autor não atenda-se especificamente da gestão escolar contemporânea, suas reflexões ajudam a compreender como determinadas práticas institucionais transformam o ambiente educativo em espaço de vigilância e controle, a favor de um e a desfavor de outros. Segundo Foucault, o poder não se manifesta apenas pela violência explícita, mas também por meio de dispositivos sutis de normalização, exclusão e silenciamento. Na escola, isso pode ocorrer através de perseguições simbólicas, distribuição desigual de privilégios, isolamento de determinados profissionais e edificação de relações baseadas no medo.

Quando a gestão escolar utiliza o cargo como instrumento de imposição pessoal ou política, o ambiente institucional tende a tornar-se emocionalmente adoecido. A desconfiança coletiva enfraquece os vínculos de cooperação e compromete a identidade comunitária da escola. Nesse sentido, o sofrimento institucional emerge como consequência das práticas autoritárias e desumanizantes, presentes na organização do trabalho escolar. Tal sofrimento não se restringe ao aspecto individual; ele se manifesta coletivamente na deterioração do clima organizacional.

Byung-Chul (2017, p. 25-29) argumenta que as formas contemporâneas de poder produzem sujeitos esgotados emocionalmente, submetidos a constantes pressões de desempenho e reconhecimento. Embora sua análise esteja direcionada à sociedade neoliberal, suas reflexões dialogam diretamente com os contextos escolares marcados por competitividade, desvalorização e instabilidade relacional. Em ambientes escolares fragmentados, muitos trabalhadores passam a vivenciar sentimentos de invisibilidade, insegurança e desamparo institucional. Funcionários da limpeza, merendeiras, auxiliares administrativos e outros trabalhadores frequentemente ocupam posições secundarizadas na dinâmica escolar, apesar de sua relevância fundamental na sincronia do funcionamento da instituição.

Essa assimetria relacional e o consequente apagamento desses sujeitos no cotidiano escolar são profundamente marcados pelo que Paula et al. (2026) conceituam como processos de invisibilidade institucionalizados. Ao investigarem a dinâmica laboral dos servidores da área de apoio, os autores desvelam que a ausência de políticas institucionais de escuta e integração relega esses trabalhadores a um não-lugar dentro da própria comunidade educativa. Essa dinâmica de silenciamento corrobora as teses de Bourdieu (2014, p. 39), pois naturaliza uma estrutura de prestígio que violenta psicologicamente o servidor, fraturando sua identidade profissional e transformando o ambiente de trabalho em um vetor de sofrimento crônico decorrente da falta de amparo relacional.

Bourdieu (2014, p. 39-45) contribui significativamente para essa discussão ao analisar os mecanismos de reprodução das desigualdades simbólicas. o autor demonstra como determinadas instituições legitimam hierarquias sociais através de práticas aparentemente naturais. Na escola, isso pode se traduzir na valorização seletiva de determinados cargos em detrimento de outros. Quando a gestão



escolar estabelece relações diferenciadas de reconhecimento, criando privilégios para alguns grupos e invisibilizando outros, fortalece processos de violência simbólica que impactam profundamente a cultura institucional.

A violência simbólica, segundo Bourdieu, ocorre quando estruturas de dominação são naturalizadas pelos próprios sujeitos. Assim, trabalhadores passam a aceitar situações de exclusão, desrespeito ou silenciamento como se fossem normais dentro da dinâmica institucional. Esse cenário compromete não apenas as inter-relações profissionais, mas também a própria função social da escola. Uma instituição marcada pela fragmentação humana dificilmente conseguirá promover práticas educativas verdadeiramente democráticas.

4 A ESCOLA COMO ESPAÇO DE PERTENCIMENTO E RECONHECIMENTO

Em oposição às práticas autoritárias e fragmentadoras, a gestão humanizada compreende a escola como contexto de pertencimento coletivo. Isso implica reconhecer que todas as pessoas da instituição possuem importância fundamental na edificação do ambiente escolar.

Honneth (2003, p. 213-218) defende que o reconhecimento constitui necessidade humana fundamental. Para o autor, os indivíduos constroem sua identidade a partir das relações sociais de valorização e respeito. Aplicada ao contexto escolar, essa perspectiva evidencia que o reconhecimento institucional não se restringe a elogios formais ou recompensas simbólicas. Trata-se da edificação de relações cotidianas baseadas na dignidade humana, na escuta e na valorização das experiências individuais.

Quando a gestão escolar reconhece igualmente professores, funcionários da limpeza, merendeiras, vigilantes e demais trabalhadores, fortalece a sensação de pertencimento coletivo. A escola deixa de operacionalizar sob lógica puramente hierarquizada e passa a constituir-se como comunidade humana. Desse modo, o resgate da dignidade na seara educativa exige uma revisão profunda dos modos de subjetivação e valoração desses agentes de suporte. Como asseveram Paula et al. (2026), o reconhecimento fático do papel social desempenhado pelos servidores de apoio constitui o alicerce elementar para a superação das barreiras da invisibilidade e para a construção de uma escola autenticamente democrática. Sob o prisma do modelo tridimensional de Honneth, essa mudança de postura por parte da gestão não se limita a um ato de cortesia burocrática, mas configura-se como a restituição de um direito fundamental de estima social, indispensável para que o trabalhador da base hierárquica sintá-se parte integrante e ativa do projeto político-pedagógico da instituição.

Morin (2000, p. 47-53) afirma que a educação precisa superar modelos fragmentados de pensamento. Para o filósofo, compreender o ser humano em sua complexidade exige romper com visões reducionistas e hierarquizantes. A gestão escolar comprometida com essa perspectiva busca integrar os diferentes setores da instituição, promovendo relações mais cooperativas e solidárias. Isso significa



compreender que a qualidade do ambiente escolar depende do equilíbrio entre todas as funções exercidas no contexto da escola. Nesse contexto, o gestor escolar atua como mediador das inter-relações institucionais. Sua função não consiste apenas em administrar conflitos, mas em edificar condições para que o contexto físico e emocional escolar seja marcado pela confiança, pela participação e pela convivência democrática e harmônica.

Arendt (2007, p. 15-17), argumenta que a política nasce da convivência entre diferentes sujeitos no espaço público. A escola, enquanto circunscrição social, possui enorme potencial formativo, justamente porque reúne pessoas distintas em torno de objetivos coletivos. Entretanto, quando a gestão escolar estimula rivalidades, exclusões e fragmentações internas, enfraquece a dimensão pública e democrática da instituição. A escola deixa de constituir-se como um contexto de desenvolvimento e formação cidadã, e passa a reproduzir práticas autoritárias presentes na sociedade.

A edificação do pertencimento institucional exige, portanto, práticas de liderança fundamentadas na ética do cuidado, no diálogo e na valorização humana, assim como no apreço e respeito pelas diversidades interculturais. O gestor escolar precisa reconhecer que suas atitudes cotidianas influenciam diretamente o clima emocional da áurea escolar.

5 CLIENTELISMO POLÍTICO E DESAGREGAÇÃO INSTITUCIONAL

Um dos aspectos mais delicados da gestão escolar contemporânea refere-se à influência de práticas político-clientelistas na organização e dinâmica das instituições educativas. Em muitos contextos, cargos de gestão são ocupados a partir de indicações políticas que desconsideram critérios técnicos, experiência pedagógica ou capacidade de liderança democrática.

Esse fenômeno não é recente na administração pública brasileira. Historicamente, o clientelismo constituiu importante mecanismo de manutenção de poder político, formando uma espécie de teia, baseado em relações de permutações, favorecimento e fidelidade pessoal.

Quando tais práticas adentram o contexto escolar, comprometem profundamente a autonomia institucional e fragilizam as inter-relações humanas. A escola deixa de operacionalizar segundo princípios democráticos e passa a reproduzir lógicas de poder marcadas por alianças, favoritismos e exclusões.

Libâneo (2013, p. 102-105), ao discutir organização e gestão da escola, destaca que a instituição educativa precisa estar comprometida com finalidades pedagógicas e sociais, e não subordinada a interesses particulares ou político-eleitorais. Entretanto, em contextos marcados por forte interferência e manipulação política partidarista, é comum que a gestão escolar desenvolva práticas seletivas de valorização. Determinados profissionais passam a ser privilegiados enquanto outros são marginalizados e invisibilizados institucionalmente.



Essa dinâmica gera ambientes permeados por insegurança, competitividade e silenciamento. Muitos trabalhadores evitam posicionamentos críticos por medo de represálias ou isolamento profissional. Além disso, a desagregação institucional enfraquece a identidade coletiva da escola. Em vez de cooperação, instala-se uma cultura de disputas internas. Em vez de pertencimento, surgem fissuras sociais.

Freire (1996, p. 58-64) advertia que toda prática autoritária produz desumanização. Para o educador, a construção democrática depende do reconhecimento da autonomia e da dignidade dos sujeitos. A gestão escolar baseada em interesses políticos pessoais contradiz os princípios fundamentais da educação democrática. Quando o poder é utilizado como instrumento de controle, disfunção social e distinção hierárquica, a escola afasta-se de sua função emancipadora, passando a prestar um desserviço social.

Mais do que problema administrativo, o clientelismo escolar constitui questão ética e social. Seus impactos atingem não apenas os trabalhadores da instituição, mas também os estudantes e a comunidade em sua integralidade. Uma escola emocionalmente fragmentada tende a comprometer processos pedagógicos, dificultando a edificação de ambientes seguros, acolhedores e cooperativos.

6 A ÉTICA DO CUIDADO COMO POSSIBILIDADE DE TRANSFORMAÇÃO

Diante dos tensionamentos presentes na gestão escolar contemporânea, torna-se urgente pensar modelos de liderança fundamentados na ética do cuidado e na humanização das relações institucionais e interpessoais. Boff (1999, p. 33-42), argumenta que o cuidado constitui dimensão essencial da existência humana. Para o autor, cuidar não significa apenas proteger, mas estabelecer relações marcadas pela responsabilidade, pela escuta e pelo compromisso com o outro.

No contexto escolar, a ética do cuidado exige que a gestão reconheça a complexidade humana presente na instituição. A escola não é composta apenas por funções administrativas e pedagógicas; ela é formada por pessoas atravessados por histórias, emoções, fragilidades e expectativas. Uma gestão humanizada compreende que pequenas práticas cotidianas possuem grande impacto institucional e social. O modo como os trabalhadores são tratados, ouvidos e valorizados influencia diretamente o clima organizacional da escola e no estado harmônicos entre as pessoas e os contextos.

Quando o gestor estabelece relações baseadas no respeito mútuo, fortalece a confiança coletiva e favorece a edificação de vínculos mais saudáveis. Essa perspectiva também dialoga com Levinas (2007, p. 45-48) cuja filosofia enfatiza a responsabilidade ética diante do outro. Para Levinas, o reconhecimento da alteridade constitui fundamento das relações humanas. (Klemz, 2023;2025; Rodrigues; Rocha; Rodrigues, 2025).

Aplicada à gestão escolar, essa concepção implica compreender que liderar não significa dominar, mas responsabilizar-se eticamente pelas inter-relações estabelecidas dentro da instituição alelo para com as



pessoas que são partes indissociáveis deste contexto. A ética do cuidado rompe com modelos autoritários de administração e propõe formas mais sensibilizadas e democráticas de condução institucional.

Nesse sentido, o gestor escolar precisa desenvolver competências relacionais capazes de promover mediação de conflitos, escuta ativa, valorização coletiva e integração dos diferentes setores da escola. A humanização da gestão não representa fragilidade administrativa, mas fortalecimento institucional. Contextos escolares marcados pelo respeito e pela cooperação tendem a apresentar relações mais saudáveis e maior comprometimento coletivo. Além disso, a gestão humanizada contribui para a construção de práticas educativas coerentes com os princípios democráticos que a própria escola busca ensinar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar constitui dimensão central da organização educativa contemporânea, perpassando amplamente os caminhos limítrofes da administração burocrática. O gestor escolar atua diretamente na construção das inter-relações humanas, do clima institucional e da cultura organizacional da escola.

Ao longo deste artigo, buscou-se demonstrar que diferentes modelos de gestão produzem impactos distintos na dinâmica escolar e humana. Enquanto práticas democráticas e humanizadas favorecem pertencimento, cooperação e reconhecimento coletivo, formas autoritárias e clientelistas de liderança tendem a gerar sofrimento institucional, fragmentação e adoecimento das inter-relações humanas.

A escola não é apenas espaço de mediação de conteúdos; ela é também uma seara de convivência social, edificação ética e formação cidadã. Nesse sentido, as inter-relações estabelecidas pela gestão escolar possuem profundo significado político e humano.

A valorização igualitária de todos os trabalhadores da escola independentemente de cargo ou posição hierárquica, emerge como o compromisso com uma concepção democrática de educação. Quando o gestor reconhece a dignidade de cada pessoa da instituição, fortalece vínculos coletivos e contribui para a construção de ambientes mais acolhedores, humanos e cooperativos.

Por outro lado, práticas baseadas em favoritismos, perseguições simbólicas e interesses políticos, comprometem não apenas o funcionamento institucional, mas também a própria função social da escola.

As reflexões apresentadas permitem compreender que a qualidade da gestão escolar está profundamente relacionada à qualidade das inter-relações humanas edificadas no cotidiano institucional.

Defender uma gestão democrática e humanizada significa reconhecer que educar também envolve cuidar das pessoas, promover pertencimento e construir espaços coletivos marcados pela ética, pela escuta e pelo respeito.

Em tempos de intensificação das fragmentações sociais e do adoecimento institucional, pensar a escola como espaço de acolhimento humano torna-se não apenas desafio pedagógico, mas necessidade ética e política.



Conclui-se, portanto, que subestimar o impacto da liderança burocrática sobre a saúde coletiva da escola significa condescender com a perpetuação de violências estruturais disfarçadas de rotinas administrativas. A gestão escolar democrática não pode ser reduzida a um verniz humanista ou a um mero protocolo participativo; ela se impõe como uma trincheira ética indispensável de resistência contra a racionalidade do sofrimento e do descarte institucional. Mais do que gerir contingências, democratizar o poder na escola contemporânea é um ato de insubordinação política em favor da dignidade humana, sem o qual qualquer projeto de educação emancipatória não passará de uma retórica estéril.

REFERÊNCIAS

- ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela Terra**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 58. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 68. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Editora 34, 2003.
- KLEMZ, Charles. **O rosto de Cristo na diversidade humana das redes sociais digitais**. São Leopoldo, RS, 2023. 1 recurso online (177 p.) Tese (Doutorado) - Faculdades EST, Programa de Pós-Graduação, São Leopoldo, 2023 Disponível em: http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/bitstream/BR-SIFE/1167/1/klemz_c_td.pdf. Acesso em: 9 abr. 2026.
- KLEMZ, Charles. **A diversidade humana nas redes sociais digitais: um estudo a partir da teologia**. Veranópolis, RS: Diálogo Freiriano, 2025.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.
- LEVINAS, Emmanuel. **Ética e infinito: diálogos com Philippe Nemo**. Tradução de João Gama. Lisboa: Edições 70, 2007.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000, p. 47 – 53.



PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016, p. 18 – 32.

PAULA, Marco Antônio Teixeira de et al. Invisibilidade dos servidores da área de apoio: reconhecimento, dignidade e papel social. **Revista Aurum**, v. 2, n. 3, p. 1-15, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.63330/armv2n3-005>. Acesso em: 18 maio 2026.

RODRIGUES, V. DE S. ., ROCHA, H. ., & RODRIGUES, N. G. P. . **Amor e alteridade nas redes sociais digitais**. Aurum Revista Multidisciplinar, 1(4), 24-30, 2025. <https://doi.org/10.63330/armv1n4-003>. Acesso em: 18 maio 2026.