

## Decisão participativa na escola: estudo fundamentado em perfis de Keirsey

Nadia Wacila Hanania Vianna<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo aborda o tema da decisão participativa na escola, apresentando resultados obtidos a partir de pesquisa bibliográfica. Procurou-se investigar se há aspectos da personalidade do dirigente, que podem facilitar ou dificultar essa participação. Mais especificamente focalizou-se o aspecto temperamento (componente da personalidade), tal como estudado e descrito por Keirsey (1998a). Os quatro tipos básicos de temperamento foram estudados, e a análise dos tipos Artesão (SP) e Racional (NT) revelou que estes são os menos sensíveis ao compartilhamento de decisões, enquanto o Idealista (NF) e Guardião (SJ) são os mais propensos a utilizá-lo.

**Palavras Chave:** decisão, incerteza, temperamento, Keirsey.

**Abstract:** This article addresses the issue of participatory decision in school, presenting results obtained from bibliographic research. We sought to investigate whether there are aspects of the leader's personality, which may facilitate or hinder such participation. More specifically we focused the temperament aspect (personality component) as studied and described by Keirsey (1998a). The four basic temperament types were studied, and the analysis of the types Artisan (SP) and Rational (NT) showed that these are the least sensitive to sharing decisions, while the Idealists (NF) and Guardian (SJ) are the most likely to use it.

**Keywords:** decision, uncertainty, temperament, Keirsey.

### 1. Introdução

Qual é a melhor alternativa de decisão? É uma questão inquietante e que permeia o dia-a dia das pessoas e organizações. “Poucos processos são mais centrais para a vida e vitalidade de uma organização do que o processo de tomada de decisão”(VOLKEMA; GORMAN, 1998, p.105, tradução nossa). Na organização escolar não é diferente: “Tomada de decisão é uma das mais importantes atividades nas quais os gestores escolares se envolvem diariamente. O sucesso de uma escola está fortemente associado a decisões efetivas. Tomada de decisão é um processo que envolve escolhas” (LUNENBURG, 2010, p.11, tradução nossa).

Na escola podem ser reconhecidos dois atores importantes para tomada de decisão - diretor e professor -, sendo as atividades do primeiro voltadas, essencialmente, para aspectos relacionados à gestão da escola (estrutura, recursos financeiros, ...) enquanto aquelas do segundo têm foco no binômio ensino-aprendizagem. Há, porém, na literatura, estudos que apontam para a necessidade não preenchida de professores que expressaram o desejo de participação em decisões na esfera da gestão (RICE; SCHNEIDER,1994; CRANSTON, 2001; MOKOENA, 2011).

Em função do exposto, torna-se relevante indagar quanto aos fatores condicionantes dessa participação. Mais precisamente, buscou-se investigar – por

---

<sup>1</sup>. Mestre em Administração pela EAESP/FGV e Doutora em Administração pela FEA/USP. Professora aposentada FEA-USP.

meio de pesquisa bibliográfica - se há aspectos da personalidade do líder que podem facilitar ou dificultar essa participação. Cabe salientar, que o presente trabalho está fundamentado no aspecto temperamento (componente da personalidade), tal como estudado e descrito por Keirse (1984, 1988), importante psicólogo norte-americano.

Foram consultadas bases relevantes de trabalhos acadêmicos (teses USP, por exemplo) e artigos, como Jstor e Emerald, dentre outras, usando-se *decisão, escola, processo decisório*, Keirse e suas combinações como palavras chave.

Espera-se dessa forma contribuir para a valorização da participação do professor na tomada de decisões na escola, bem como oferecer subsídios para reconhecimento de condições que a incentivam ou limitam.

As próximas seções apresentam tipos de decisão e processo decisório, a tomada de decisão na escola, a relação temperamento- tomada de decisão, e as considerações finais.

## 2. Decisão

O processo de tomada de decisão é dito racional quando é possível identificar: o problema (motivo); definir objetivos; criar alternativas; entender as consequências de cada alternativa; confrontar os itens de negociação entre objetivos concorrentes; esclarecer incertezas; analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão e examinar as decisões interligadas no tempo (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 1999). Todavia, dadas as condições que permeiam o decisor e o problema, a racionalidade pode ser considerada limitada, pela impossibilidade de se reconhecer todas as alternativas, ou pela dificuldade na condução alguma outra etapa do processo; nesse caso o processo é denominado com racionalidade limitada (LUNENBURG, 2010, p.11).

É preciso, portanto, distinguir os dois tipos fundamentais de tomada de decisão que envolvem racionalidade: há aquelas que devem ser tomadas sob condições de certeza e outras sob condições de incerteza.

Condições de certeza estão associadas às situações em que é possível conhecer os elementos que interferem na decisão. Citem-se como exemplos, as condições que permeiam as decisões de programação da utilização de salas do prédio de uma escola pós-matrículas: tem-se conhecimento da quantidade de salas disponíveis em cada período e do número de funcionários.

As condições de incerteza, por outro lado, estão relacionadas com a impossibilidade de conhecimento de todas as condições que interferem na decisão. São exemplos, as condições subjacentes ao processo de tomada da decisão de expansão de uma escola: não se tem conhecimento da demanda futura de matrículas, nem sobre as regulamentações que serão introduzidas pelo governo na área educacional.

Em condições de incerteza é possível recorrer à estimação de probabilidades *subjetivas* da ocorrência de cenários delineados (BRAUERS; WEBER, 1988), mas para Knight (1921, apud LOMBARDI; BRITO, 2010, p.993) a dificuldade pode residir no próprio delineamento dos cenários.

É necessário salientar a forte influência do modelo mental do indivíduo no sistema de decisão, pois “[...] inclui percepções individuais de variáveis endógenas e exógenas, soluções alternativas, premissas da decisão e vieses da decisão” (CHERMACK, 2003, p.414, tradução nossa). Destaquem-se aqui as diferenças encontradas por Castillo, Petrie e Torero (2010) quanto à percepção do risco, em pesquisa que comparava empresários e gestores contratados: os primeiros são mais

propensos a assumir riscos do que os segundos. Diante disso, decisões individuais podem ficar distantes do que seria uma escolha racional.

Há que se registrar também as decisões tomadas a partir da intuição, o que para Dane e Pratt (2007, p.40, tradução nossa), “[...] difere de modelos mais racionais de decisão na medida em que é inconsciente, holística, associativa e mais rápida”.

Em função do exposto, autores como Angeloni (2003) crêem que a tomada de decisão nas organizações contará, cada vez mais, com a colaboração de pessoas e grupos de trabalho, evitando-se desse modo os vieses individuais. No tocante à decisão em grupo, é necessário escolher a forma pela qual serão consideradas as opiniões dos participantes e a identificação da opinião representativa do possível consenso (MATURO; VENTRE, 2009).

Nesse sentido, cabe notar as dificuldades que podem surgir tanto em etapas do processo, conforme exemplifica Braga (1988) ao se referir à avaliação das alternativas (estabelecimento de negociações entre os participantes para convencimento/persuasão quanto à melhor escolha), como em seu todo, de acordo com Wood e Pickerd (2011) ao mencionarem as pressões advindas da posição hierárquica ou personalidade forte de alguns participantes do grupo sobre os demais. Para atenuar tais problemas, a literatura pesquisada aponta métodos como o **Delphi**, desenvolvido pela *Rand Corporation* nos anos de 1950, que consiste em sessões de avaliação sem interação entre participantes e com *feedback* anônimo (WINKLER, 1971; WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000) e o método da **reavaliação pelo grupo** (GUSTAFSON, 1973). Este último tem como ponto de partida as estimativas feitas individualmente pelos participantes; em seguida tais estimativas são submetidas à apreciação do grupo com vistas à obtenção do consenso.

A composição do grupo também tem merecido a atenção de pesquisadores como se observa em Volkema e Gorman (1998), no estudo que comparou processos decisórios e resultados obtidos a partir de dois grupos formados à luz dos indicadores de temperamentos de Myers e Briggs (grupo cujos participantes tinham multitemperamento e grupo com um único tipo de temperamento) revelando-se melhor na formulação do problema o grupo multitemperamento. Nesse mesmo sentido, e mais recentemente, Vianna (2016) analisou a contribuição específica de cada tipo fundamental de temperamento, à luz de Keirsey, nas etapas do processo decisório racional.

### 3. Tomada de decisão na escola

Na escola são facilmente reconhecíveis duas esferas de tomada de decisão: ensino e gestão. A primeira, tradicionalmente atinente ao professor, tem como um de seus focos a elaboração e aplicação de sequências de ensino, conforme exemplifica Lima (2009, p. 51), no contexto da Matemática, mas compatível com outras disciplinas:

Nestes momentos de sua atividade o professor toma decisões com a finalidade de favorecer a aprendizagem do aluno. No entanto, quando ele está diante de várias escolhas é confrontado com a incertitude [incerteza]. Qual é a melhor maneira de abordar um conteúdo? Que sequência didática construir? Que problemas escolher? A partir de uma resposta do aluno, qual é a maneira mais pertinente de conduzir o processo de ensino?

Além das decisões descritas, pesquisas efetuadas têm revelado que o professor vem participando, juntamente com a direção da escola, de decisões em nível de currículo (NCES, 1995) além de outras decisões que são tomadas agregando até os pais ao processo (IMBER; DUKE, 1984; CRANSTON, 2001; MOKOENA, 2011).

No tocante à gestão da escola, Imber e Duke (1984, p.29) classificaram decisões nas seguintes categorias, admitindo que as decisões orçamentárias estejam implícitas em todas elas: Campo do ensino (conteúdo de curso, seleção de materiais,...), Pessoal (contratações, demissões,...), Prioridades e objetivos (melhoramentos na escola,...), Programação (calendário, locais,...), Relações extraescolares (relações públicas,...), Instalações (manutenção, alterações no prédio,...) e Conduta dos estudantes (regras, disciplinas,...). Nessas categorias, saliente-se há decisões sob condições de certeza, que são tomadas pelo pessoal administrativo, e outras, mais complexas, que cabem à direção e são tomadas sob condições de incerteza.

A participação do professor em decisões dessa natureza (condições de incerteza) tem sido percebida como contributiva para melhora no clima organizacional e aumento da satisfação no trabalho, conforme apontam autores como Rice e Schneider (1994) e por Cheng (2008, apud SARAFIDOU; CHATZIOANIDIS, 2013), embora o oposto ocorra quando o professor percebe que seu envolvimento não influenciou a decisão. Por outro lado, Cranston (2001) levanta argumentos, oriundos de professores contrários a essa participação, dentre os quais são citados: propósito incompatível com o papel do professor, aumento na carga de trabalho, e falta de competências adequadas.

Mokoena (2011) apoiado em trabalhos de vários autores conclui que a gestão horizontal e descentralização possibilita a obtenção de resultados inalcançáveis com uma estrutura vertical e concentradora de autoridade. Esse autor considera que “o sucesso da tomada de decisão participativa tem muito a ver com a disposição do diretor para compartilhar o poder e sua habilidade para estabelecer os processos de tomada de decisão participativa” (MOKOENA, 2011, p.121, tradução nossa).

Diante do exposto cabe lembrar Pashiardis, que há mais de duas décadas recomendava:

Preparação para os processos de tomada de decisão deve começar no mais alto nível da educação. Professores e administradores devem aprender as implicações teóricas e práticas da decisão compartilhada. Como consequência, no futuro as expectativas gerais da carreira para professores e administradores mudarão assim que souberem quais serão suas obrigações antes de entrar no prédio da escola (PASHIARDIS, 1994, p.16, tradução nossa).

Com relação à participação dos alunos em tomada de decisões na escola, Mager e Nowak (2012) apontam a moderada evidência encontrada na literatura, de efeitos positivos dessa participação na autoestima e desenvolvimento de competências para a vida dos alunos. Os citados autores sugerem que pesquisas adicionais sejam desenvolvidas para identificação e mensuração desses efeitos. E com relação à participação da sociedade, tem-se a visão de Paula e Schneckenberg (2008, p.9 apud CABRAL; SOUSA; NASCIMENTO, 2015, p.146):

O envolvimento da comunidade externa é uma tarefa complexa, mas importante, e é competência dos líderes escolares articularem

estratégias que motivem a participação das famílias e da comunidade circunvizinha nas atividades escolares, inclusive no processo administrativo e pedagógico da escola. A presença da sociedade, na escola, é de grande relevância principalmente para acompanhar, o que acontece na escola, assim como participar nas decisões dentro da instituição. Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma [...].

Nas escolas brasileiras, excetuando-se aquelas de terceiro grau, há instâncias de tomada de decisão que são compulsórias, como os Conselhos de Classe, mas há outras não regulares, alinhadas com o aspecto gestão, conforme indicado anteriormente, nas quais a participação de colaboradores tem sido buscada pela direção. O perfil do diretor, no que tange ao seu estilo de liderança (conduta), pode exercer influência sobre o compartilhamento na tomada de decisões; nesse aspecto, Goulart Jr. e Lipp (2011, p.268, grifos nossos), com base em vários autores, ensinam:

A conduta **autoritária** do líder caracteriza-se basicamente pela centralização do poder e da determinação de políticas em torno dele, sem a participação do grupo. O dirigente determina as providências a serem tomadas, distribui as tarefas entre a equipe e aponta quem deve executá-las e a sequência mais adequada.

[...] Argumentam que, dentre as vantagens originadas por esse tipo de conduta do líder, destacam-se o favorecimento de decisões rápidas.

[...] Em relação à conduta **democrática** do líder, afirmam que é a antítese da liderança autocrática, ou seja, sua principal característica é a descentralização do poder, sendo as decisões tomadas coletivamente, com a participação e envolvimento do grupo de trabalho.

[...] A conduta **liberal** (laissez-faire) do líder, segundo os autores, caracteriza-se principalmente pela omissão deste, pois transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões.

Diante do exposto, é possível considerar que diretores autoritários não são propensos a implementar a decisão participativa em suas escolas, enquanto os democráticos e liberais orientam-se pelo sentido oposto.

E quanto às diferenças em termos de personalidade, ou mais especificamente de temperamento, o que se pode considerar quanto à sua influência na tomada de decisões?

#### **4. Temperamento e tomada de decisão**

A fundamentação para esse tópico foi buscada na teoria proposta por David Keirsey (1921-2013), importante psicólogo norte americano, que partindo de estudos de Jung e de Myers, aos quais agregou sua experiência de cerca de duas décadas de trabalho em consultório, desenvolveu teoria sobre temperamentos; ela está contida principalmente em *Please Understand Me I* (KEIRSEY; BATES, 1984) e na revisão *Please Understand Me II* (1998<sub>a</sub>).

Para Keirsey (1998<sub>a</sub>) temperamento é uma marca nata, uma inclinação ou pré-disposição da pessoa, enquanto o caráter é uma “configuração de hábitos” fruto da interação com o ambiente. Keirsey (1998<sub>a</sub>) identificou **dezesesseis** configurações de

temperamento, a partir de **quatro** combinações assimétricas de tipos. Cabe notar, entretanto, que há registros de estudos de Platão, Aristóteles, Galeno, Paracelsus e Spranger, dentre outros, sendo o mais antigo datado de 340 a.C. que também classificaram o temperamento humano em quatro categorias consistentes no tempo (KEIRSEY, 1998<sub>a</sub>, p.26).

Que as características dos quatro temperamentos são consistentes no tempo não é acidental, mas parece refletir o padrão fundamental do tecido e tessitura da natureza humana. Na verdade, eu diria que os quatro tipos são derivados do entrelaçamento de duas ações humanas mais básicas, como nos comunicamos uns com os outros e como usamos ferramentas para atingir nossos objetivos (KEIRSEY, 1998<sub>a</sub>, p.26, tradução nossa).

Os quatro tipos de Keirsey, conforme explica Lauand (2014) podem ser assim descritos:

- S/N, onde S é a preferência por fatos e N pela intuição e fantasia;
- P/J, onde P indica a preferência por situações abertas, sem padrões pré-determinados, e J aponta a preferência por rotinas e normas;
- F/T, onde F representa a preferência pela sensibilidade, e T pela objetividade; e
- I/E, em que I é introversão e E extroversão.

Assim, cada indivíduo pode ser estudado a partir de conjunto formado por quatro características, resultante da combinação de elementos dos tipos apontados, podendo estar presente apenas um elemento de cada tipo. Visando auxiliar na identificação do tipo de temperamento de uma pessoa, Keirsey e Bates (1984) desenvolveram questionário de fácil preenchimento, contendo 70 perguntas, sendo que cada uma envolve a escolha de uma dentre quatro alternativas.

Às combinações básicas SP, SJ, NF e NT, Keirsey (1984) atribuiu as denominações Artesão (*Artisan*), Guardiã (*Guardian*), Idealista (*Idealist*) e Racional (*Rational*). A partir das características desses tipos de temperamentos descritas por Keirsey (1998<sub>a</sub>, 1998<sub>b</sub>) foi possível selecionar algumas delas, que guardam estreita relação com a tomada de decisão dos indivíduos:

- SPs são ótimos na tomada de decisão imediata, realizada de pronto, uma vez que têm orientação para o aqui e agora; são amantes do risco e da possibilidade de realizar intervenções em situações de crise; têm dificuldade para se lembrar de decisões tomadas anteriormente.
- SJs são organizados, cumpridores de prazos, querem mais fatos e menos teorias. Ao discutirem e analisarem questões esperam que se chegue rápido à decisão para que outro item da pauta possa ser considerado. “Podem ser inclinados a decidir questões muito rapidamente e, por vezes, podem não perceber coisas novas que precisam ser feitas” (KEIRSEY, 1998<sub>b</sub>, p.18, tradução nossa). “Eles sempre olham antes de saltar e decidem o que fazer com base no senso comum” (KEIRSEY, 1998<sub>b</sub>, p.20, tradução nossa).

- NFs são intuitivos e menos conduzidos pela lógica. “Idealistas são líderes naturalmente participativos e democráticos, preferindo um clima onde encontros não são estruturados e cada um tem um voto” (KEIRSEY, 1998<sub>b</sub>, p.21, tradução nossa). Convém acrescentar ainda:

Às vezes podem sentir necessidade de tomar decisões administrativas com base nos gostos e desgostos pessoais, em vez de com base no que seria melhor para a organização. Podem se sentir divididos entre as necessidades de seus subordinados e as exigências dos seus superiores, uma vez que são tão sensíveis para ajudar tanto aqueles que estão abaixo deles como agradecer aqueles que estão acima deles. Podem ser vistos como os defensores de dois grupos opostos por ouvir ambos os lados com simpatia e demonstrar entendimento (KEIRSEY, 1998<sub>a</sub>, p.318, tradução nossa)

- NTs estudam cuidadosamente as relações entre meios e fins; são abertos a novas possibilidades e por focalizar o macro cenário e as estratégias de longo prazo, podem não perceber os sentimentos dos outros. No ambiente doméstico costumam tomar a dianteira nas decisões.

Destaque-se, porém, que maior ou menor intensidade nos aspectos descritos pode ser percebida em função das outras duas características que compõem cada um dos dezesseis temperamentos.

Com base no exposto, é possível considerar que gestores SP são propensos à tomada de decisão com base na intuição, enquanto NF mostram-se com tendência à utilização de participantes, sem, no entanto, recorrer a um processo estruturado, como o Delphi, conforme apresentado por Winkler (1971) e Wright e Giovinazzo (2000); a votação ou o método da reavaliação do grupo, estudado por Gustafson (1973) parecem ser os formatos que mais se coadunam com suas preferências.

SJs, por seu turno, sinalizam para o emprego de processos estruturados, como o racional ou Delphi, que agregam participantes, tendo-se em vista o fato de lastrearem suas decisões em consensos, além da organização e cuidado com que revestem suas ações. E por fim, os NTs parecem ser pouco receptivos ao acolhimento de participantes na tomada de decisões, tendo-se em vista sua aguçada capacidade de visão e análise, além da característica de pouco ouvir ou mesmo considerar o outro.

## 5. Considerações Finais

Embora a participação na tomada de decisões no âmbito da gestão apareça na literatura pesquisada como algo motivador para professores e outros *stakeholders* da escola, foi possível verificar que o temperamento do diretor pode se constituir em fator que inibe ou estimula esse envolvimento. A análise dos tipos Artesão (SP) e Racional (NT) revelou que estes são os menos sensíveis ao compartilhamento de decisões, enquanto o Idealista (NF) e Guardiã (SJ) são os mais propensos a utilizá-lo.

Futuros estudos, que investiguem processos decisórios conduzidos em escolas dirigidas por gestores com diferentes perfis de temperamento poderão contribuir para agregar conhecimentos a essa área de pesquisa, além de ensejar reflexões e ações quanto ao preparo do diretor para o compartilhamento da atividade de tomar decisões.

## Referências

ANGELONI, M.A. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**. V.32, n.1, p.17-22, jan-abr 2003.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.22, v.4, out/dez 1988, p.34-54.

BRAUERS, J.; WEBER, M. 1988. A new method of scenario analysis for strategic planning. **Journal of forecasting**. vol.7, pp.31-47.

CABRAL, M.S.N.; SOUSA, M.T.C.; NASCIMENTO, A.F. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos**, ano 36, n. 2, 2015, p. 139-149. Disponível em: [www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/1376/817](http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/1376/817), Acesso: 30-01-16.

DANE, E.; PRATT, M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 1, 2007, pp.33–54.

CASTILLO, M.; PETRIE, R.; TORERO, M. On the preferences of principals and agents. **Economic Inquiry**, Vol. 48, No. 2, April 2010, pp.266–273.

CHENG, C.K. The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development, **New Horizons in Education**, Vol. 56 No. 3, 2008, pp. 31-46.

CHERMACK, T. J. Mental models in decision making and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 1, 2003.

CRANSTON, N.C. Collaborative decision-making and school-based management: challenges, rhetoric and reality. **The journal of educational enquiry**, v.2, n.2, 2001.

GOULART JR., E.; LIPP, M.E.N. *Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental*, **RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.27, n.2, p. 265-283, maio/ago. 2011.

GUSTAFSON, D.H. et al. *A comparative study of differences in subjective likelihood estimates made by individuals, interacting groups, Delphi groups, and nominal groups*. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 1973, pp.280-291.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 206 p.

IMBER, M. ; DUKE, D.L. Teacher participation in school decision making: a framework for research, **Journal of Educational Administration**, Vol. 22, 1, 1984, pp. 24 – 34.

KEIRSEY, D.; BATES, M, **Please understand me: character & temperament types**. California: Prometheus Nemesis Book, 1984.



\_\_\_\_\_ **Please understand me II: temperament, character, intelligence.** California: Prometheus Nemesis Book, 1998<sub>a</sub>.

\_\_\_\_\_ **Leadership, temperament, and talent.** Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1998<sub>b</sub>.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit.** Washington, DC: Beard Books, 1921.

LIMA, I. Prática Docente: conhecimentos que influenciam as decisões didáticas tomadas por professores. In DIAS, A. A.; MACHADO, C. J. S.; NUNES, M. L. S. (Orgs.). **Educação, Direitos Humanos e Inclusão Social: currículo, formação docente e diversidades socioculturais.** João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009. Vol. 1, p. 51-67.

LAUAND, J. S. **Personagens ficcionais, tipos de David Keirse e a educação.** Um estudo da sitcom “Everybody loves Raymond”. São Paulo: Factash, 2014.

LOMBARDI, M.F.S.; BRITO, E.P.Z. Incerteza Subjetiva no Processo de Decisão Estratégica: uma Proposta de Mensuração. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 1, Nov./Dez. 2010, p. 990-1010

LUNENBURG, F. The decision making process. **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal.** v.27, n. 4, 2010.

MAGER, U.; NOWAK, P. Effects of student participation in decision making at school. A systematic review and synthesis of empirical research. **Educational Research Review.** v.7, 2012, pp. 38-61.

MATURO, A.; VENTRE, A.G.S. Aggregation and consensus in multiobjective and multiperson decision making. **International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems.** Vol. 17, No. 4, 2009, pp. 491–499.

MOKOENA, S. Participative Decision-making: Perceptions of School Stakeholders in South Africa. **Journal of Social Science**, v.29, n.2, 2011, pp.119-131.

NCES --NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. Who influences decision making about school curriculum: what do principal say? Issue brief, July, 1995.

RICE, E.M.; SCHNEIDER, G.T. A Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980-1991. **Journal of Educational Administration**, Vol. 32 No. 1, 1994, pp. 43-58.

PASHIARDIS, P. Teacher participation in decision making. **International Journal of Educational Management**, Vol. 8 No. 5, 1994, pp. 14-17.

PAULA, R.P. SCHNECKENBERG, Marisa. Gestão Escolar Democrática: Desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Senso** – Ano 3, nº 1, março, 2008. Disponível em: <<http://www.horacio.pro.br>>

SARAFIDOU, J-O.; CHATZIIOANNIDIS, G. **Teacher participation indecision making and its impact on school and teachers.** International Journal of Educational Management, Vol. 27 No. 2, 2013, pp. 170-183.

VIANNA, N. W. H. A tomada de decisões estratégicas na escola: uma análise à luz dos perfis de Keirse. **Notandum (USP)**, v.40, p.81 - 88, 2016.

VOLKEMA, R.J.; GORMAN, R.H. The influence of cognitive-based group composition on decision-making process and outcome. **Journal of Management Studies**, v. 35, n.1, January, 1998.

WINKLER, R.L. Probabilistic prediction: some experimental results. **American Statistic Association Journal**, 66(336), dec1971.

WOOD, D. A.; PICKERD, J. Problems to Avoid When Brainstorming Fraud Risks, **The CPA Journal**, april, 2011.

WRIGHT, J. T.C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo”. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 01, n°12, 2° trim, 2000. Available at: [www.cgee.org.br/atividades/redirKori/861](http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/861). Accessed: 18 mar 2008.

Recebido para publicação em 18-03-16; aceito em 20-04-16