

# CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE SOBRE A PRODUÇÃO ACADÊMICA NO BRASIL ENTRE 2009 E 2018

## Views on democratic management in public education: an analysis on academic production in Brazil between 2009 and 2018

Kátia Alves de Souza - SME/SP \*  
Stanley Plácido da Rosa Silva - ILP/ALESP \*\*

**Resumo:** Discutir a educação pública e sua gestão na atualidade é uma questão cada vez mais relevante, haja vista os indicadores de desempenho educacional apresentados à sociedade. Nesse sentido, este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão democrática na educação pública brasileira, por meio de uma revisão sistemática da literatura a partir da base de dados REDALYC, entre 2009 e 2018, usando o termo “gestão democrática” como palavra-chave, que resultou na seleção de 27 artigos para análise. O resultado da pesquisa demonstra que os aspectos estruturantes da gestão democrática (85,2%), seguida pela necessidade de formação e conscientização dos atores envolvidos (59,3%), são os temas mais abordados pelos artigos. Igualmente, a produção sobre o tema se concentrou em periódicos das regiões Sul e Sudeste (96%). No mérito, há a constatação de que a implantação da gestão democrática nas escolas públicas ainda é uma ação em processo, sendo muitos os entraves existentes para sua plena efetivação.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação Pública; Políticas educacionais; Gestão democrática.

**Abstract:** Public education and its management today is an increasingly relevant issue to think over, considering the educational performance indicators and outcomes presented to society. In this sense, this work presents a bibliographic review on democratic management in Brazilian public education, through a systematic review of the literature from the REDALYC data basis, comprising the period between 2009 and 2018, using the term “democratic management” as a keyword resulting in 27 selected articles for analysis. The result shows that, the structuring aspects of democratic management (85.2%), followed by the need for training and awareness of the actors involved (59.3%), are the themes most addressed by the articles. Likewise, production on the topic investigated was concentrated in journals in the South and Southeast (96%). On the merit, one can conclude that the implementation of democratic management in public schools is still a process in action, with many obstacles to overcome until its can reach full effectiveness.

**Keywords:** Public Education Management; Educational policies; Democratic management.

### INTRODUÇÃO

No fim do século XIX e início do século XX importantes mudanças ocorreram na sociedade, principalmente em decorrência do processo de reestruturação produtiva do mercado internacional e do sistema capitalista. Neste período vivenciamos a institucionalização do Estado mínimo, amparado pelo fortalecimento do consenso sobre a ineficiência e impotência do Estado do Bem-Estar Social. (HOBBSAWM, 1995). Na esteira das transformações internacionais, a educação brasileira assumiu importante papel estratégico na consolidação de um ideário globalizado, e as políticas educacionais não estiveram – e não estão – imunes ao contexto econômico mundial, de crescente abertura e incentivo ao capital privado e questionamento das estruturas públicas existentes (LIMA, 2014).

---

\* Especialista em Gestão da Educação Pública (UNIFESP). Assistente de Diretor de Escola da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (SME/SP) E-mail: [katiabrava@gmail.com](mailto:katiabrava@gmail.com)

\*\* Doutor em História Econômica (USP). Coordenador Acadêmico do Instituto do Legislativo Paulista (ILP-ALESP) e Executivo Público (afastado) do Arquivo Público do Estado de São Paulo. E-mail: [stanleyplacido@hotmail.com](mailto:stanleyplacido@hotmail.com)

Vários foram os eventos promovidos internacionalmente com a pretensa preocupação de reestruturar a educação para a nova ordem mundial, e legitimar a intervenção sistemática das agências de financiamentos internacionais nos países periféricos (LIMA; ARANDA; LIMA, 2012 p. 54). Dentre os principais eventos estão: PROMEDLAC (Projeto Principal de Educação para a América Latina e Caribe), assinado em 1979 pelos países da região, passando a ser chamado de PRELAC (Projeto Regional de Educação para a América Latina e Caribe), Convenção das Nações Unidas sobre os direitos da criança (1989), Conferência Mundial sobre Educação para Todos (1990), Encontro Mundial de Cúpula pela Criança (1990), Encontro de Nova Delhi (1993) e a Reunião de Kingston na Jamaica, em 1996.

Os eventos citados,, em seus devidos contextos e períodos, influenciaram as reformas e políticas educacionais brasileiras que, na década de 1990, experimentava uma reorientação condicionada por uma projeção da qualidade de ensino, mas de maneira determinada pelos acordos firmados junto às organizações multilaterais (LIMA; ARANDA; LIMA, 2012), premissa reforçada pelas propostas da reforma gerencial iniciada em meados da década de 1990 que propunha, também, uma revisão do papel do Estado na prestação dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Diversas orientações externas foram direcionadas para as reformas educativas no Brasil. Dentre elas, a gestão escolar esteve em evidência. A partir das exigências internacionais novos arranjos nos sistemas de gestão da educação foram adotados e definiram as bases para o que temos hoje como gestão democrática (ARRUDA; COLARES, 2016).

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo central pesquisar e analisar artigos que tratem das dificuldades, desafios, obstáculos ou problemas para a efetivação da gestão democrática na educação pública brasileira, com o intuito de evidenciar, mesmo que por meio de uma pequena amostragem, quais são as problemáticas diagnosticadas nos estudos pesquisados.

A metodologia aplicada nesta pesquisa foi a revisão sistemática da bibliografia selecionada com análise de conteúdo. Analisamos artigos publicados entre 2009 e 2018, sobre gestão democrática na educação, com foco na escola pública brasileira, coletados a partir da base de dados REDALYC (Rede de Revistas Científicas da América Latina e Caribe, Espanha e Portugal) que é biblioteca digital de revistas de acesso aberto, mantida pela Universidade Autónoma do Estado do México, existente desde 2002, cuja meta é dar visibilidade à produção científica gerada na Ibero-América. Dentro desse contexto de análise, a questão norteadora da pesquisa foi: *Como é exercida a gestão democrática na educação pública brasileira?*

Com a finalidade de atingir o objetivo dessa pesquisa traçaram-se os seguintes objetivos específicos: a) Levantar os artigos publicados acerca da gestão democrática na educação pública brasileira; b) Verificar, a partir do resumo, quais artigos mais contribuem para o estudo proposto; c) Analisar e classificar os artigos e suas respectivas conclusões.

A busca foi realizada utilizando o termo "gestão democrática" como palavra-chave. Com o intuito de alcançar um melhor resultado, foram utilizados os seguintes filtros: artigos apenas do Brasil (o portal agrega também artigos da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal), em língua portuguesa, da disciplina Educação, entre os anos de 2009 a 2018.

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DESENVOLVIMENTO

Segundo Cária e Santos (2016), a gestão democrática da educação pública encontra-se diretamente vinculada à democratização política e social do país, fruto de lutas e articulações da sociedade civil organizada promovidas durante a década de 1980 e para Frigotto e Ciavatta (2003), mesmo com todas as contradições acerca da democratização, a nova Constituição (1988) foi uma importante conquista e incorporou teses do projeto de desenvolvimento "nacional-popular", garantindo direitos econômicos, sociais e subjetivos.

A gestão da escola pública deve seguir o princípio democrático, conforme determinações legais da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 – LDB (BRASIL, 1996). Essa sanciona a criação do Conselho Escolar pelas unidades educacionais. Todavia, a conquista desse espaço participativo, amparado por lei, não significa efetivação da gestão democrática. Muitas vezes esse colegiado é constituído para fins

administrativos burocráticos, apenas para atender às exigências governamentais e sem poder decisório nas ações da escola. Não obstante, a participação da comunidade na gestão das unidades escolares não costuma ser facilitada (PARO, 2004).

É neste cenário controverso, com histórico de rupturas e retomadas de direitos, que a gestão democrática da educação pública pretende se consolidar. Um importante passo foi a mudança do conceito de "administração" para "gestão", rompendo com o ideal da educação para o trabalho. O trabalho docente, nesta concepção, é valorizado pelo exame (prova), cujo sucesso se consolida com a nota atribuída ao aluno e não com sua aquisição intelectual. Ao contrário, a gestão democrática, idealmente, busca o compartilhamento dos processos decisórios, valorizando os pressupostos e particularidades da educação e dos atores envolvidos nas práticas educacionais.

De maneira geral, na política educacional brasileira ocorre o processo de desconcentração, e não o de descentralização, uma vez que as unidades educacionais são submetidas ao currículo, às avaliações em larga escala e às normas gerais emanadas pelos respectivos sistemas de ensino. Igualmente, outra dificuldade que se apresenta para a efetivação da gestão democrática é o compartilhamento, ou divisão, do poder. Esse poder em questão, torna a gestão um processo político que, por tradição e de forma frequente, opera a partir da lógica simples da maioria.

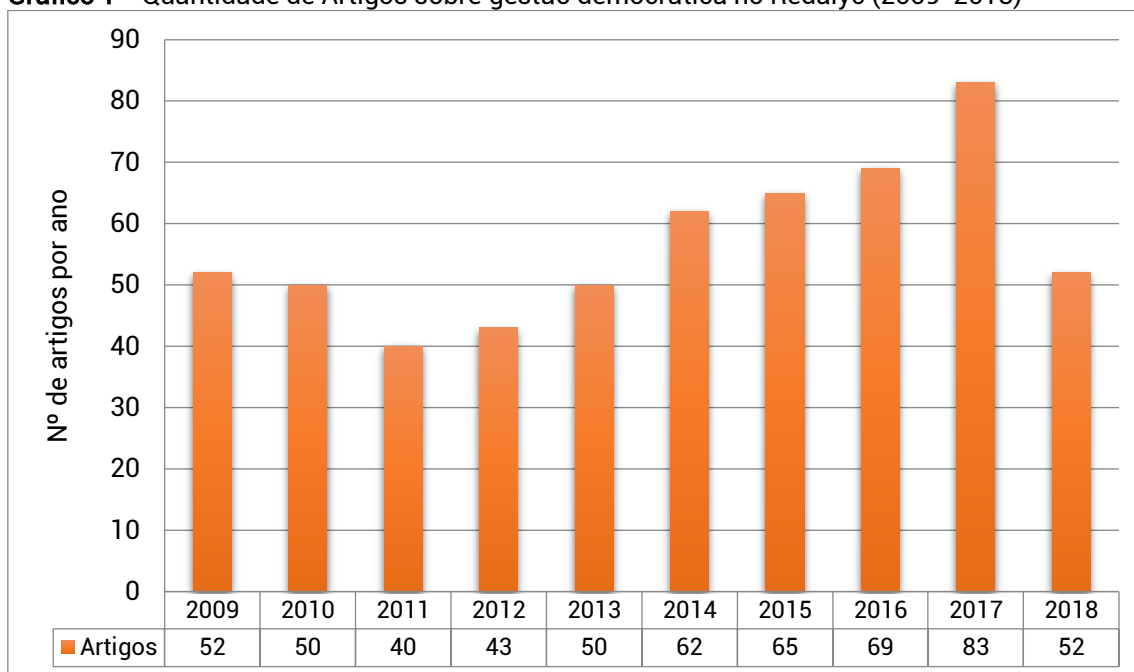
Em que pese a tendência a considerarmos o processo de decisão da maioria mais justo, essa regra não caracteriza, necessariamente, um processo democrático, visto que esta, sabendo do seu poder de controle, dificilmente abdica de suas posições para ceder espaço ao diálogo com vistas a decisões consensuais que contemplem, também, o pensamento divergente. Neste sentido, vivencia-se um centralismo autoritário disfarçado de processo democrático.

Alguns pesquisadores se apoiam na tese de que a gestão democrática da escola pública foi uma forma que o Estado encontrou de transferir a responsabilidade para a sociedade. Segundo Cunha (1991), deve-se evitar o erro de considerar a gestão democrática como uma forma de desobrigar o Estado de buscar uma educação de qualidade para todos os alunos que dela necessitam. Noma e Carvalho (2007), por sua vez, identificam que o Estado caminha nesse sentido, isto é, o de transferência de responsabilidades, o qual, se não ocorreu de maneira integral, acontece ao menos de forma parcial. A gestão democrática deve, portanto, ir além de simples processos de participação para tomadas de decisões. Mais que isso, deve se concentrar em potencializar alternativas mais horizontais a serem empregadas no cotidiano escolar (SOUZA, 2009, p.126).

Nesse sentido, dificilmente haverá outro caminho para despertar a consciência e a importância sobre o governo da coisa pública, que não seja por meio do processo educativo, da educação política. Nos parece que ainda há muitos obstáculos à sua construção, deixando a escola longe de cumprir sua vocação de emancipação do humano - condição essencial para uma sociedade efetivamente democrática. De todo modo, mesmo com todas as contradições e divergências políticas entende-se que a gestão democrática da escola pública deve ser defendida e exercitada, buscando a superação de suas dificuldades e encarando sua função na busca de um ensino de qualidade. (ANTUNES, 1992).

### AS REFERÊNCIAS SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL (2009-2018)

Foram recuperados, após aplicação dos filtros, 566 artigos no total (Gráfico 1). Deste total, descartou-se 539 após a leitura dos resumos pelo motivo de abordarem temas como gestão escolar e avaliações externas, estudos de casos específicos, gestão de universidades, análises de autores sobre a gestão educacional de maneira geral, gestão de professores, gestão de currículo, apresentações e editoriais de periódicos, além de entrevistas, resenhas de obras e resumos de dissertações e teses, os quais, apesar da relevância, e de serem referentes à área estudada, não respondiam e nem consideravam a pergunta da pesquisa.

**Gráfico 1** - Quantidade de Artigos sobre gestão democrática no Redalyc (2009-2018)

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que entre os anos de 2014 e 2017 ocorreu um aumento crescente, mas a partir de 2018 a quantidade se compara aos anos anteriores. Cabe destacar que optamos por não analisar artigos que trouxessem estudos de casos de escolas específicas, pois entendemos que existem muitos exemplos positivos de gestão democrática espalhados pelo Brasil. Contudo, são exceções quando deveriam ser a regra em todas as unidades do sistema educacional nacional. A análise deu-se, portanto, a partir de 27 artigos (Quadro 1) que responderam, conforme suas conclusões, à questão deste estudo.

O conjunto dos artigos pesquisados foi publicado em 16 revistas diferentes. Em ordem decrescente, tivemos duas revistas com três artigos abordando o tema, outras sete com dois e, por fim, mais sete revistas com um artigo apenas. Ressalte-se que a quase totalidade das revistas (14) são vinculadas a instituições de Ensino Superior, entre as quais 12 são federais ou estaduais. Do mesmo modo, percebe-se também forte concentração das publicações em periódicos das regiões Sul (8) e Sudeste (7), com apenas um dos periódicos fora desse eixo, em uma proporção equivalente a 50%, 44% e 6% respectivamente.

Nota-se, em termos do impacto e do alcance das pesquisas que boa parte deles ocupam os estratos superiores do *Qualis* Periódicos, ferramenta da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES que procura categorizar as revistas nas quais os integrantes dos programas de pós-graduação nacionais divulgam suas pesquisas. Isso significa, em última análise, que pesquisadores com pesquisas de impacto têm direcionado suas preocupações para o tema.

**Quadro 1** - Artigos analisados sobre gestão democrática no Redalyc (2009-2018) e seu impacto

Periódico	Quant.	Qualis (1)	Trabalhos
Educar em Revista	3	A1	Moraes (2009); Abdian (201); Lima (2018);
Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional	3	B5	Cária e Santos (2014); Boschetti, Mota e Abreu (2016); Bastos, Gonçalves e Alves (2018);
Acta Scientiarum Education	2	A2	Rodrigues & Santos (2011); Goes e Colares (2012)
Educação & Realidade	2	A1	Martins (2010); Martins (2012);
Educação & Sociedade	2	A1	Carvalho (2009); Passador e Salvetti (2013)
Educação e Pesquisa	2	A1	Paro (2010); Abdian Andrade e Parro (2017);
Ensaio: Pesquisa e Educação em Ciências	2	A2	Lima Aranda e Lima (2012); Santos e Sales (2012)
Laplage em Revista	2	B2	Melo e Drago (2015); Gatti e Almeida (2017);
Linhas Críticas	2	B1	Silva (2009); Oliveira, Vieira e Augusto (2014)
Educação (PUC-RS)	1	A2	Peroni e Flores (2014)
Educação (UFSM)	1	A1	Ruiz e Marinheiro (2015);
Educação Unisinos	1	A2	Neuavld e Colares (2018);
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	1	A1	Araújo e Castro (2011);
Periferia	1	B4	Santos (2014)
Revista Brasileira de Educação	1	A1	Batista (2018);
Revista História da Educação	1	A1	Muccilo e Balzan (2009)

(1) A avaliação considerada foi a da área de Educação, no período 2013-2016.

Fonte: Elaboração própria

Após a leitura e análise dos artigos, verificamos que as temáticas principais abordadas por eles poderiam ser agrupadas em 4 categorias, a saber: 1. Estrutural (Sistema educacional, Leis, políticas), 2. Formação humana, 3. Aspectos administrativos e 4. Colegiados (APM, Conselho e PPP). A categorização (tabela 1) ocorreu considerando os pontos mais importantes apresentados pelos autores para a efetivação da gestão democrática na educação pública.

**Tabela 1** – Categorização dos artigos (2009-2018)

Subtemas	Artigos	%
Estrutural: Sistema educacional, Constituição e Leis	23	85,2%
Formação humana	16	59,3%
Aspectos administrativos	11	40,7%
Colegiados (APM, Conselho e PPP)	8	29,6%

Fonte: Elaboração própria

(1) O total supera o número inicial de artigos (27) em razão de serem considerados o aparecimento ou não dos temas das categorias em cada um deles, considerando a possibilidade de mais de uma categoria aparecer em um mesmo trabalho.

Como demonstrado na tabela 1, a discussão sobre os aspectos mais estruturais apareceu com muita frequência nos trabalhos analisados, seguida das questões referentes à formação humana, aspectos administrativos e assuntos atinentes aos colegiados. O agrupamento dos autores, cujos trabalhos contemplaram, por vezes, mais de uma das categorias pode ser observado no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 – Autores de acordo com os subtemas contemplados em seus trabalhos**

Subtemas	Artigos
Estrutural: Sistema educacional, Constituição e Leis	Muccilo e Balzan (2009); Silva (2009); Carvalho (2009); Moraes (2009); Martins (2010); Paro (2010); Rodrigues e Santos (2011); Araújo e Castro (2011); Lima, Aranda e Lima (2012); Santos e Sales (2012); Gomes e Colares (2012); Passador e Salvetti (2013); Cária e Santos (2014); Peroni e Flores (2014); Santos (2014); Melo e Drago (2015); Ruiz e Marinheiro (2015); Boschetti, Mota e Abreu (2016);; Martins (2016); Oliveira, Vieira e Augusto (2014); Abdian, Andrade e Parro (2017); Batista (2018); Lima (2018);
Formação humana	Melo e Drago (2015); Abdian (2018); Cária e Santos (2014); Boschetti, Mota e Abreu (2016); Passador e Salvetti (2013); Abdian, Andrade e Parro (2017); Oliveira, Vieira e Augusto (2014); Santos e Sales (2012); Araújo e Castro (2011); Martins (2010); Paro (2010); Muccilo e Balzan (2009); Silva (2009); Carvalho (2009); Moraes (2009); Gatti e Almeida (2009).
Aspectos administrativos	Neuvald e Colares (2018); Martins (2016); Oliveira, Vieira e Augusto (2014); Santos e Sales (2012); Araújo e Castro (2011); Martins (2010); Paro (2010); Muccilo e Balzan (2009); Silva (2009); Carvalho (2009); Moraes (2009)
Colegiados (APM, Conselho e PPP)	Bastos, Gonçalves e Alves (2018); Santos e Sales (2012); Martins (2010); Paro (2010); Silva (2009); Carvalho (2009); Moraes (2009); Gatti e Almeida (2009).

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao primeiro subtema, constatamos que a maioria dos artigos trata as problemáticas para a efetivação da gestão democrática no interior das escolas públicas, no campo da operação da política (SOUZA, 2012). Considera-se impossível separar a gestão educacional, ou sistema educacional, dos aspectos políticos e sociais, uma vez que a escola é considerada como reflexo do próprio sistema social (CURRY, 2008, p.1189).

Nesta perspectiva, falar da gestão democrática nas escolas públicas significa refletir sobre o modelo de democracia que temos em nossa sociedade. Encontramos a constatação de que ainda vivenciamos fortes resquícios de uma política oligárquica e patrimonialista na administração do Estado. Razão pela qual se torna uma incongruência falar de democratização da educação se ainda há um contexto que não é plenamente democrático. (LIMA, 2018).

Ainda no campo das contradições institucionais, aponta-se que o fato de termos conquistado direitos garantidos em lei para a democratização da educação não impediu que acontecessem retrocessos no período recente e nada nos garante de que, no médio prazo, avanços outrora obtidos venham a ser perdidos de forma formal e legal por meio de iniciativas legislativas (SOUZA, 2009).

Destacamos no subtema 2 - Formação Humana – o segundo com mais artigos classificados na tabela 1, a participação (ou a falta dela) da comunidade escolar, nas ações da escola. Observa-se a necessidade da conscientização por parte dos docentes, pais e alunos sobre a importância de se envolverem de forma ativa em assuntos relacionados ao cotidiano educacional.

A formação do diretor, também, aparece nestes artigos como ponto fundante para a prática democrática, uma vez que essa figura é considerada como importante “liderança” para a articulação entre os diferentes atores da unidade educacional. Nesse sentido, cabe apontar que a construção coletiva e democrática da escola requer ter em mente que a escola pública é uma conquista e não deve, portanto, ser vista apenas como um mero braço burocrático do Estado. (BOSCHETTI, 2016).

No que diz respeito aos “Aspectos administrativos”, nosso subtema 3, os artigos trazem o contexto histórico e político de transformação do termo administração para o de gestão. Não por acaso, essa mudança viria, segundo os textos analisados, atrelada a interesses econômicos, em um momento de ascensão do ideário neoliberal.

As mudanças que ocorreram na administração da educação seriam, portanto, reflexo da reforma pela qual passou a administração do Estado. Saindo de um modelo burocrático para um formato gerencial, pautado em conceitos de eficiência, eficácia, produtividade, metas, dentre outros, trazidos do cenário empresarial com vistas à melhoria da prestação dos serviços públicos. Diante disso, era necessário, também, uma nova administração educacional para “elevar a qualidade da educação e, consequentemente, ajudar o país a crescer economicamente” (ARRUDA; COLARES, 2016, p. 236). Sendo assim, foram adaptadas teorias e práticas empresariais para o universo da educação pública, viabilizando o projeto neoliberal de “enxugamento” dos investimentos do Estado em políticas sociais.

Finalizamos com o subtema 4, referente aos “Colegiados”.<sup>1</sup> Órgãos representativos da comunidade escolar, onde devem existir representantes dos docentes, discentes, pais e gestão, é o espaço de decisão coletiva no qual, preferencialmente, a gestão democrática se realiza.

Várias são as dificuldades para que esse coletivo, dentro das unidades escolares, efetivamente exerça sua função democratizante, mesmo amparado pelos marcos legais da educação pública. A construção coletiva dos PPPs não é realidade em boa parte das unidades escolares, havendo uma indesejável centralização das decisões no âmbito escolar, cuja solução passaria pelo fortalecimento do diálogo ou até mesmo mudanças no processo de escolha dos diretores, de forma que o ônus da responsabilização também venha acompanhado do bônus de efetivamente decidirem, de forma democrática, acerca dos assuntos relevantes nas escolas públicas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou de assunto de grande complexidade e pertinência sócia: a gestão democrática no âmbito das escolas públicas. A pesquisa demonstrou que, segundo os artigos analisados (27), a gestão democrática ainda não é uma realidade nas unidades educacionais vinculadas às redes públicas de ensino, mesmo após mais de três décadas da Constituição Federal (1988) e duas décadas da LDB (1996) que orientam a democratização do sistema de educação nacional.

Identificamos que a produção sobre o tema ocorre de forma dispersa em variados periódicos da área da Educação, os quais são fortemente concentrados em instituições das regiões Sul e Sudeste, em sua maioria vinculadas ao setor público. Do mesmo modo, os eixos principais com os quais se ocupam refletem, de forma considerável, os entraves e desafios existentes no que se refere à gestão democrática nas escolas das redes públicas de ensino. Igualmente, os temas centrais sobre os quais se debruçaram os autores podem ser sintetizados em 4 categoriais, quais sejam: Sistema educacional, Constituição e Leis; formação humana; aspectos administrativos e discussões sobre Associação de Pais e Mestres, Conselho de Escola e o Projeto Político-Pedagógico.

A leitura dos artigos indica que a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas do país ainda é algo que está em processo e que é preciso não só ampliar a participação da comunidade – ausência mencionada por alguns autores – como, de igual maneira, conscientizar todos os atores escolares sobre o fato de que devem valorizar a existência da gestão democrática nos espaços escolares, reconhecendo-a como um avanço para um país que ainda busca a consolidação plena de sua jovem democracia.

### AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

### REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z. Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática. *Educar em Revista*, [S.l.], v. 34, n. 68, p. p.107-122, 2018.
- ABDIAN, G. Z.; ANDRADE, E.; PARRO, A. L. G. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 727-742, Set. 2017.
- ANTUNES, A. *Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar*. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1992.
- ARAUJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, Mar. 2011.

<sup>1</sup> No caso do subtema em questão, a inclusão do Projeto Político Pedagógico, que não é necessariamente um colegiado, ocorreu por se tratar de um documento que necessariamente deve ser construído de maneira coletiva.

ARRUDA, E. P.; COLARES, M. L. I. S. *Gestão democrática: trajetória e desafios atuais*. *Revista Histedbr On-line*, [S.l.], v. 15, n. 66, p.222-246, 2016.

BASTOS, V. C.; GONÇALVES, B. B. T. N.; ALVES, A. C. V. O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão democrática e participativa. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [S.l.], p. 87-93, abr. 2018.

BATISTA, N. C. A gestão democrática da educação básica no âmbito do plano de ações articuladas municipal: tensões e tendências. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 23, e230008, 2018

BOSCHETTI, V. R.; MOTA, A. B.; ABREU, D. L. F. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [s.l.], p. 103-111, jun. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 17 abr. 2019.

BRASIL. *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 16 jul. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

CÁRIA, N. P.; ANDRADE, N. L. Gestão democrática na escola: em busca da participação e da liderança. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 10, n. 3, p. 9-24, 2016.

CÁRIA, N. P.; SANTOS, M. P. Gestão e democracia na escola: limites e desafios. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, [S.l.], p. 27-41, jun. 2014.

CARVALHO, E. J. G. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, Dez. 2009.

CUNHA, L. A. *Educação, estado e democracia no Brasil*. São Paulo, Cortez/Niterói-RJ: Editora da Universidade Federal Fluminense/ Brasília-DF, LASCO do Brasil, 1991.

FRIGOTTO, G. CIAVATTA, M. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. *Educação & Sociedade*, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130, abril 2003.

GATTI, M. A.; ALMEIDA, M. H. Aspectos de uma não leitura: Projetos Político-Pedagógicos e democracia. *Laplage em Revista*, v. 3, n. 1, 2017.

GOMES, M. A. O.; COLARES, M. L. I. S. A educação em tempos de neoliberalismo: dilemas e possibilidades. *Acta Scientiarum. Education*, v. 34, n. 2, p. 281-280, 20 ago. 2012.

HOBBSAWN, E. *Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991)*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LIMA, L. C. A Gestão Democrática das Escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educ. Soc.*, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, Dez. 2014.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? *Educar em Revista*, [s.l.], v. 34, n. 68, p. p.15-28, Abr. 2018.

LIMA, P. G.; ARANDA, M. A. M.; LIMA, A. B. Políticas educacionais, participação e gestão democrática da escola na contemporaneidade brasileira. *Ens. Pesqui. Educ. Ciênc.* (Belo Horizonte), v. 14, n. 1, p. 51-64, abr. 2012.

MARTINS, A. A. Democracia, Micropolítica e os Dispositivos de Gestão Educacional Gerencial. *Educ. Real.*, Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 453-465, jun. 2016.



MELO, D. C. F.; DRAGO, R. Participação e gestão democrática na formação de professores. *Laplage em Revista*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 36-45, maio 2015.

MORAES, S. C. Propostas alternativas de construção de políticas públicas em educação: novas esperanças de solução para velhos problemas? *Educ. rev.*, Curitiba, n. 35, p. 165-179, 2009.

MUCCILO, M. A., BALZAN, N. C. Gestão elementos de uma realidade vivenciada. *Revista História da Educação* v. 13, n. 27, 2009.

NEUVALD, L.; COLLARES, S. A. O. O processo adaptativo e o processo emancipatório na gestão democrática. *Educação Unisinos*, v. 22, n. 2. 2018.

NOMA, A. K.; CARVALHO, E. J. G. Novas práticas educativas nos anos 90: novos modelos de administração pública e de gestão da educação brasileira. In: RODRIGUES, E.; ROSIN, S. M. (Org.). *Infância e práticas educativas*. Maringá: EDUEM, 2007.

OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. *Linhas Críticas*, v. 20, n. 43, p. 529-548, 11.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, Dez. 2010.

PARO, V. H. *Gestão Democrática da escola pública*. 3ª edição. São Paulo -SP: Ática, 2004.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, Jun. 2013.

PERONI, V. M. V.; FLORES, M. L. R., Sistema nacional, plano nacional e gestão democrática da educação no Brasil: articulações e tensões. *Educação (Porto Alegre)*, v. 37, n. 2, p. 180-189, maio-ago. 2014.

RODRIGUES, M. M.; SANTOS, C. O. F. Gestão educacional: inovações, limites e possibilidades. *Acta Scientiarum. Education*, v. 33, n. 1, p. 119-137, 23 maio 2011.

RUIZ, M. J. F.; MARINHEIRO, E. L. A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar. *Educação (UFMS)*, Santa Maria, p. 605-618, set. 2015.

SANTOS, M. C. G.; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. *Ens. Pesqui. Educ. Ciênc.* (Belo Horizonte), v. 14, n. 2, p. 171-183, Ago. 2012.

SANTOS, P. S. M. B. A constituição federal e a lei de diretrizes e bases da educação nacional como matrizes e estruturantes do campo político brasileiro: Analisando o campo do poder a refração política no âmbito da gestão democrática. *Revista Periferia*, v. 6, n. 2, jul./dez. 2014

SILVA, S. R. A educação frente às tendências liberal e comunitarista da democracia. *Linhas Críticas*, Brasília, v. 15, n. 28, p. 153-169, jan./jun. 2009

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, jan./abr. 2012.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educ. rev.*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123

Recebido em: 10.09.2020

Aprovado em: 16.11.2020