



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ALTAMIRA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**ELISSANDRO VIEIRA DE LIMA**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

**ALTAMIRA – PA  
2023**

ELISSANDRO VIEIRA DE LIMA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado à Faculdade de Educação –  
Universidade Federal do Pará/ Campus Universitário  
de Altamira, como requisito avaliativo para conclusão  
do curso em Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Sousa

ALTAMIRA – PA  
2023

ELISSANDRO VIEIRA DE LIMA

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado à Faculdade de Educação -  
Universidade Federal do Pará/ Campus Universitário de  
Altamira, como requisito avaliativo para conclusão  
do curso em Licenciatura Plena em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Sousa

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Raimundo Sousa  
ORIENTADOR – UFPA

---

Prof. Dr. José Valtemir Ferreira da Silva  
EXAMINADOR INTERNO – UFPA

---

Profª Esp. Helen Oliveira dos Santos  
EXAMINADORA INTERNA - UFPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a)  
autor(a)

---

L732g LIMA, ELISSANDRO VIEIRA DE.  
A gestão democrática escolar na legislação brasileira /  
ELISSANDRO VIEIRA DE LIMA. — 2023.  
18 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Raimundo Sousa  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de  
Altamira, Faculdade de Educação, Altamira, 2023.

1. ESCOLA PÚBLICA; GESTÃO DEMOCRÁTICA. I.  
Título.

CDD 370

---



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Pará  
Sistema de Bibliotecas

### DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor(a): Elisandro Vieira de Lima

Afiliação do(a) autor(a): \_\_\_\_\_  
Instituição de vínculo empregatício do(a) autor(a)

CPF: 917.774.702-00 Matrícula: 201103040043

Telefone: (93) 991390543 E-mail: elisandro8@hotmail.com

Curso/Programa: Licenciatura Plena em Pedagogia

Orientador(a): Raimundo Sousa

Coorientador(a): \_\_\_\_\_

Título/Subtítulo: "A gestão democrática escolar na legislação brasileira"

Data da Defesa: 1/1

Tipo do documento:  TCC ( ) TCCE<sup>2</sup> ( ) Dissertação ( ) Tese ( ) Artigo Científico ( ) Livro

( ) Capítulo de livro ( ) Trabalho Apresentado em evento ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Declaro que, para os devidos fins, o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

Dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei n. 2.848 de 7 de dezembro de 1940;

Da Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre os Direitos Autorais;

Do Regimento Interno da Universidade Federal do Pará;

Da lei 12.527 de novembro de 2011, que trata da Lei de Acesso à Informação;

Da utilização da licença pública internacional *Creative Commons 4.0*;

Que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação referencial.

Altamira - Pa 08/14/2023 Elisandro Vieira de Lima

Local e Data

Assinatura do(a) autor(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ALTAMIRA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

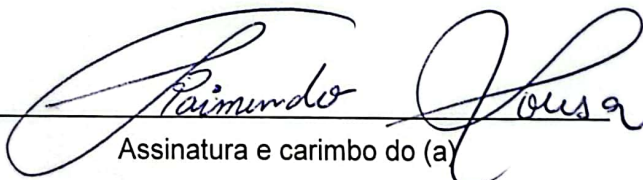
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) - PEDAGOGIA  
AUTORIZAÇÃO DE DEPÓSITO DA VERSÃO FINAL

Eu, Professor (a) Orientador (a) RAIMUNDO SOUSA,  
autorizo o depósito da **VERSÃO FINAL** do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, visto que os  
ajustes apontados pela banca foram realizados.

Aluno (a): Elisandro Vieira de Lima Matrícula: 201103040043

Título do trabalho "A gestão democrática escolar na le-  
gislação brasileira"

Altamira- PA, 01 de dezembro de 20 23.

  
Assinatura e carimbo do (a)  
Professor (a) Orientador (a)

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA</b>	<b>5</b>
2.1	A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A GESTÃO DAS ESCOLAS	6
2.2	A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL DE 1996: A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS	8
2.3	O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, LEI 13005/2014: O QUE CONSTA SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
<b>3.</b>	<b>AS PERSPECTIVAS DE GESTÃO</b>	<b>12</b>
3.1	A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA TRADICIONAL	13
3.2	A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA GERENCIAL	13
3.3	A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	14
<b>4.</b>	<b>OS EIXOS DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>18</b>

# A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

ELISSANDRO VIEIRA DE LIMA<sup>1</sup>  
RAIMUNDO SOUSA<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho trata de discussões sobre a gestão democrática da educação pública brasileira, a partir das mobilizações sociais que resultou na Constituição Federal de 1988, por consequência, na Lei de diretrizes da Educação Nacional (Lei 9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014). O objetivo é analisar as discussões do atual cenário da gestão democrática educacional no campo teórico da legislação brasileira. A metodologia se consolida na pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, procura relacionar as orientações dos escritos oficiais com as práticas nas escolas e em pesquisas de autores que tratam sobre o tema da gestão escolar. Os resultados revelaram que a gestão escolar pública educacional brasileira expressa na legislação, o desejo das lutas das classes populares pela democratização da gestão escolar, entretanto, na prática, há evidências de gestão autoritária, não atendendo os interesses da comunidade de participação efetiva e superação das desigualdades sociais.

Palavra-chave: Escola pública. Gestão democrática. Democratização da gestão escolar.

## Abstract

This paper deals with discussions on the democratic management of Brazilian public education, from the social mobilizations that resulted in the Federal Constitution of 1988, then in the Law of National Education Guidelines of 1996 (9,394) and in the National Education Plan (Law 13,005/2014). The objective is to analyze the discussions of the current scenario of democratic educational management in the theoretical field and in Brazilian legislation. The methodology is consolidated in qualitative research, of a bibliographic nature, seeks to relate the orientations of the official writings with the practices in schools and in research of authors who deal with the theme of school management. The results revealed that the Brazilian public educational school management expresses in the legislation the desire of the struggles of the popular classes for the democratization of school management, however, in practice there is evidence of authoritarian management practices, not

---

<sup>1</sup> Graduando de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Pará, Campus de Altamira (2023).

<sup>2</sup> Pós-doutorado (2021) em Educação – Administração e Política Educacional – pelo Instituto de Educação da Universidade de Lisboa-Portugal (IE-ULISBOA). Doutor (2019) em Educação – Políticas Públicas Educacionais – pela Universidade Federal do Pará (PPGED/ICED). Mestre em Educação com ênfase em Políticas Públicas Educacionais, pelo Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará (2003), especialização em Ciência Humanas e suas Tecnologias pela Faculdade Internacional de Curitiba (2006) e especialização em Tecnologias em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2010).

meeting the real interests of the community of participation and overcoming social inequalities.

Keyword: Public school. Democratic management. Democratization of school management.

## 1 INTRODUÇÃO

Esse texto - Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, - o qual será apresentado na Faculdade de Educação da Universidade Federal do Pará, Campus Altamira, surgiu do interesse em compreender a gestão democrática educacional como um viés de transformação social, a partir do que é expresso na legislação brasileira e em pesquisas sobre gestão democrática de autores renomados, que entre outros, destacam-se: Padilha (2000) Paro (2001), Dourado (2006), Conti (2012), Sousa (2021), Sousa (2022), Sousa; Maia, Queiroz, Queiroz (2023). Para tanto, toma-se como referência o marco histórico, o período pós-ditadura militar que culminou com a redemocratização e a configuração da nova Constituição Federal de 1988, que foi fruto de lutas das classes sociais organizadas.

No art. 206, inciso VI, afirma-se que o ensino público será ministrado no princípio da “gestão democrática na forma da lei”. Para Sousa (2022, p. 4) “a democratização da gestão da escola pública tem sido objeto de lutas dos movimentos sociais para superar a agudização da pobreza e da miséria produzida na sociedade capitalista”, que, historicamente, buscou submeter a participação da comunidade ao papel de meros consumidores.

Adentrando um pouco na Constituição Federal de 1988, no tocante ao que trata a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família, demonstra que deve haver um permanente envolvimento de governantes e do povo para que a educação de fato se efetive. Desse modo, Conti (2012, p.73) ver a importância da “educação como fator de desenvolvimento e, por consequência, a necessidade de uma mobilização geral, uma vez que ela passa a ser vista como responsabilidade de “todos”. Por consequência, se faz necessário investigar o seguinte problema: como se traduz na prática a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, tomando como referência a Constituição Federal de 1988, a Lei de Bases e Diretrizes da Educação Nacional n.º 9.394 de 1996, e a Lei 13.005/2014 do Plano Nacional de Educação?

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral analisar o que se observa na legislação brasileira sobre a gestão democrática, a qual é um princípio Constitucional da educação, que implica em participação da comunidade na gestão escolar. Os objetivos específicos são refletir sobre a gestão democrática nas leis brasileiras, a exemplo da Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases

da Educação Nacional e Plano Nacional de Educação; analisar as perspectivas de gestão escolar; discutir sobre os eixos que fundamentam a democratização da gestão escolar.

A metodologia que fundamenta este artigo ancora-se na perspectiva qualitativa em que segundo Minayo (2008) trabalha com os significados no contexto da apropriação da realidade e das relações humanas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que se desenvolveu por meio de buscas de conteúdos que tratam do tema gestão escolar democrática. Assim, foram analisados livros, artigos de defesa acadêmica, publicações de artigos em revistas científicas sobre gestão democrática.

O trabalho divide-se em 05 seções e, estrutura-se inicialmente, destacando de forma breve, uma exposição dos movimentos sociais organizados em prol de garantias de direitos. O tema gestão democrática ganha força nestes movimentos nos últimos anos da Ditadura Militar. No fim desse Regime, os movimentos sociais lutaram por mais participação política, embalados pelo viés da democracia, na configuração da nova Constituição Federal.

No segundo seção, apresento como se deram as perspectivas de gestão educacional na Constituição Federal de 1988, na Lei de Bases e Diretrizes da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação - Lei 13.005/2014.

Na terceira seção, a gestão democrática é abordada no sentido de dialogar e alargar as práticas de gestão educacional de envolvimento, participação e transformação social. Apresentam-se, ainda nesta seção, as três principais perspectivas de gestão e suas definições, a saber: gestão tradicional, gestão gerencial e gestão democrática.

No quarta seção, destaco os eixos da democratização da gestão educacional que de acordo com Sousa (2021) são primordiais para a concretização do processo democrático educacional. Por fim, nas considerações finais são apontados avanços e perdas no tange ao processo de democratização da gestão escolar que, de um lado, se tem uma parte da comunidade escolar lutando por garantir direitos e qualidade social no ensino que vise à transformação social de um povo e, do outro, um sistema que tenta falsear a presença da comunidade no processo decisório.

## **2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA**

Abre-se essa seção pondo em evidência mesmo que de forma breve, as legislações brasileiras que sistematizam e normatizam a gestão democrática no contexto das escolas públicas no território nacional. Para (SOUSA; MAIA, QUEIROZ, QUEIROZ, 2023, p,497) “a democracia é um aprendizado humano vinculado à emancipação, à autonomia, à participação, com o objetivo de promover uma sociedade, na qual, homens e mulheres, sujeitos histórico e políticos, usufruam a vida com dignidade”. Percebe-se a abrangência e a importância da democracia para as relações humanas. No tocante a gestão democrática no ambiente do ensino público é algo indispensável para que a escola possa de fato exercer sua função social que, nesse sentido, oportuniza para a classe trabalhadora condições de transformação e emancipação social.

Assim, as sistematizações formais no cenário da Constituição Federal de 1988, da LDBEN 9.394/1996 e PNE 13.005/2014 exprimem em seus referenciais a gestão democrática. E a seguir, essas determinações legais serão abordadas, na tentativa de responder o desejo histórico, pela comunidade de emancipação social pela educação.

## **2.1 A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 E A GESTÃO DAS ESCOLAS**

Ao tentar compreender ou relatar qualquer fato, é essencial verificar o contexto histórico. No caso da Constituição Federal de 1988 não seria diferente, pois se trata da Carta Magna que determina e rege as demais Leis em território nacional. A Constituição Federal no Art. 206, Inciso VI traz como um dos princípios da educação pública nacional, a gestão democrática na forma da lei. Vejamos como esse processo ocorreu:

A luta pela democratização da gestão da educação no Brasil é histórica e se acentuou com mais vigor nos anos 1980, na luta pela redemocratização do Estado brasileiro e pela construção de uma Constituição Cidadã. As diferentes organizações e movimentos sociais que lutaram pela defesa da escola pública e pela gestão democrática de educação não lograram êxito na prática, mas, segundo Santos (2007), algumas conquistas foram garantidas na Constituição Federal – ela registra os conselhos gestores de educação, saúde, habitação, direitos humanos -, mas foram esvaziadas ao serem reconfiguradas pelo Estado na forma da lei (SOUSA, 2018,p.79).

De acordo com o texto acima, muitos dos princípios formalizados na Constituição de 1988 foi resultado da luta incansável dos movimentos sociais organizados que buscavam garantir direitos. Segundo Sousa (2018), houve uma

sistematização que atendeu as reivindicações das classes sociais, entretanto, na prática não se confirmou.

É importante ressaltar que na promulgação da Constituição Federal de 1988 não houve uma lei complementar que especificasse como seria desempenhada a gestão democrática no ensino público na forma da lei. O que gerou uma série de ações e políticas poucos eficientes, “houve um conjunto de políticas de reestruturação da gestão, organização e financiamento da educação básica” (DOURADO, 2007, p.927). Dourado destaca ações e políticas que visava atender as demandas da educação desde a década de 1990:

A disseminação de Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a implantação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) pelo FUNDESCOLA, a criação do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e a implementação de uma política de avaliação fortemente centralizada, em detrimento de um sistema que propiciasse a colaboração recíproca entre os entes federados. A rapidez com que se processaram as políticas para a educação básica se deu em função da centralização no âmbito federal (DOURADO, 2007, p. 927).

De acordo com Sousa (2022), esse conjunto de reformas organizadas pelo Estado e destinado aos municípios tinha por objetivo descentralizar a gestão da coisa pública. No entanto, as ações e políticas se pautaram na contenção de gastos, cuja repercussão na educação é descrita pela substituição da gestão pública burocrática por uma nova lógica da gestão pública gerencial. Sousa (2021, p. 62) descreve as evoluções dos programas e políticas voltadas para a educação:

Assim, no campo das políticas educacionais, no contexto da reforma do Estado brasileiro, e alinhando-se a compromissos assumidos, por exemplo, no âmbito da Conferência Mundial de Educação para Todos de 1990, estruturou-se, em que pesem os embates, um arcabouço legal que passa a regulamentação pública, interferindo diretamente na gestão educacional. Destacam-se a Emenda Constitucional (EC) 14/1996 que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), o qual foi substituído em 2006 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) sob a EC 53/2006 e regulamentado pela Lei 11.494/2007; a LDB N° 9.394/1996; a Lei 10.172/2001; que instituiu o PNE; a instituição dos Parâmetros Curriculares Nacionais para a Educação Básica; o Sistema de Avaliação Básica, bem como outros instrumentos legais que implicaram sobre a educação pública, redimensionando as políticas e a forma de gestão dos sistemas de educação e da própria escola.

Foram várias as ações do Estado brasileiro para a regulação da educação, as quais provocaram mudanças significativas para os trabalhadores da educação e para a sociedade, já que no contexto dessas reformas, o ideário de “gestão democrática na forma da lei”, sistematizado na Constituição Federal, ficou em

segundo plano, acarretando, na submissão e ausência da comunidade escolar e comunidade geral nos processos de decisões.

A participação efetiva da comunidade escolar nos processos de decisões torna como fundamental e necessário para a efetivação da democratização da gestão educacional. No entanto, há resistências tanto pelo Estado que se nega em prestar qualidade de ensino, pela falta de tradição da comunidade em conselhos escolares, bem como das direções escolares que, geralmente, são empossadas e defendem os interesses das administrações executivas municipais.

Desta forma, a expectativa de representações de gestão democrática sistematizada na Constituição Federal não correspondeu na prática da educação pública brasileira, na medida em que o Estado não se empenhou em traduzir na prática o que se refere a uma gestão educacional democrática. Veremos a seguir, como se organiza a educação com a instituição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – n.º 9.394/1996 que complementou a Constituição Federal, no sentido de determinar e pautar normativas e diretrizes para a gestão escolar democrática.

## **2.2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL DE 1996: A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS.**

A Lei nº 9.394/1996 denominada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional foi criada com intuito de regulamentar os princípios da Constituição Federal de 1988 na esfera da educação. A LDBEN foi aprovada em 20 de dezembro de 1996, porém sua trajetória até a aprovação foi lenta e “foi marcada por turbulências e reveses no Senado Federal” (BATISTA; FLORES 2016, p. 29), uma vez que o projeto de lei nº 1.258 foi apresentado à Câmara dos Deputados pelo parlamentar Octávio Elísio (PSDB/MG), em novembro de 1988. É também conhecida no meio acadêmico por “lei Darcy Ribeiro”, Senador responsável por fazer a redação final para aprovação. Para Dourado (2006, p. 3) o complexo de negociações “retratou a composição heterogênea do Congresso Nacional e os diversos interesses do setor privado”.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional houve uma descentralização nas competências de gestão sobre a educação, gerando autonomia aos Estados, municípios e comunidade em geral:

A LDB instituiu e proporcionou a gestão democrática nos estabelecimentos de ensino para que possam ter a responsabilidade de elaborar e executar,

coletivamente, sua proposta pedagógica, administrar os recursos humanos financeiros, além de articular-se com a comunidade e famílias dos alunos, fazendo emergir processos de interação entre a sociedade e a escola” (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2016,p.107).

Isso reflete a proposta que outrora fora Instituído na Constituição Federal de 1988 quando no seu Art. 206 do Inciso VI – “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” – e que foi implementado pela LDBEN no Art. 3º inciso VIII - “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, p.01).

Por se tratar de uma lei que regulamenta as competências da União, Estados e municípios a legislação faz referências das medidas a serem adotadas, muitas delas em regime de colaboração, bem como, franqueia autonomia as normas da gestão democrática:

Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p 07).

Nesse sentido, o texto apresenta requisitos para que a gestão democrática possa se efetivar nos sistemas de ensino público. A participação torna-se o termo central por envolver diferentes sujeitos da comunidade que buscam defender os interesses da coletividade no processo decisório. O Inciso I, determina como um dos princípios para a gestão democrática a participação, de forma direta, na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola pelos profissionais de educação. No Inciso II determina a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares. Com possibilidade de definir as decisões do conflito das diversas vozes do diálogo que surgirem, dando embasamento e estrutura para as práticas de gestão democrática no contexto escolar. Nessa direção, há a necessidade de integração entre alunos, pais, professores e demais funcionários da escola que se organizam para gerir de modo coletivo a escola para atender os interesses da comunidade.

Com todas as formulações para a gestão democrática sistematizadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que marca uma descentralização no sistema de ensino, conferindo autonomia aos estados e municípios e buscam, principalmente, superar a submissão das escolas ao controle das agências superiores. Ora assim:

Também importa destacarmos o fato de que a lei da educação nacional não definiu o significado e a extensão da gestão democrática do ensino público, assim como assumiu uma posição minimalista em relação à afirmação de mecanismos e espaços institucionais de participação (BATISTA; FLORES 2016, p.33).

Para as autoras em tela, coube “aos sistemas de ensino a tarefa de normatizar a gestão democrática” e aponta isto como desafio para avanço da democratização da gestão. Sobre os desafios que ainda persistem, Queiroz; Queiroz e Sousa (2021, p. 514) relatam que:

Ainda que a Constituição Federal de 1988, no Art.206, Inciso VI, corroborado com a LDB 9.394/96 no Art.3, Inciso VIII, assegure a prática da gestão democrática nas escolas públicas, visando promover a soberania popular na escolha da proposta pedagógica destinada a responder as expectativas da comunidade, tal direito tem sido subtraído na maioria dos sistemas de ensino.

No que discutimos até aqui, evidencia-se que mesmo com as positivamente de direitos nas legislações legais, na prática, ainda há muito a se concretizar no campo educacional. Dessa forma, o Plano Nacional de Educação, surge como estratégia, com foco em metas fundamentais para a equalização do ensino nacional.

### **2.3 O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, LEI 13005/2014: O QUE CONSTA SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

O Plano Nacional de Educação (PNE) criado no governo Fernando Henrique Cardoso (1998-2002) sob a Lei 10.172/2001, com vigência prevista de 10 anos, foi revogado pela Lei 13.005/2014 e, é uma estratégia de afirmação do projeto de democratizar a gestão da educação pública, descrito na LDBEN “Art. 9º A União incumbir-se-á de: I – elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os estados, o distrito Federal e os municípios” (BRASIL, 1996,p.04).

O PNE segundo Dourado (2021, p.41) “estabelece diretrizes, objetivos e metas a serem implementadas nas diversas etapas e modalidades da educação básica e superior, de modo a garantir o acesso, permanência e a gestão democrática além da qualidade do ensino”.

A lei estabelecerá o Plano Nacional de Educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o Sistema Nacional de Educação em regime de colaboração, definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: [...] VI – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (NR) (BRASIL, 2009).

Por se tratar de uma estratégia que envolve a conjuntura nacional de educação, o Plano Nacional de Educação atua na solução de “problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem como às que se referem à qualidade do ensino e a gestão democrática” (OLIVEIRA;MORAES;DOURADO, 2000. p.1). Assim, estados e municípios tem autonomia para elaborarem os seus respectivos Planos Educacionais atuando em regime de colaboração e baseando-se em suas diferenças regionais.

Equalizar as condições de acesso à educação pública de qualidade é, sem dúvida, um desafio, pois implica algo totalmente novo na nossa história, configurando-se um processo que necessita ser construído coletivamente e com participação efetiva nos processos decisórios, para evitarmos o risco de centralizar e desprezar o pacto federativo. (BATISTA; FLORES; 2016 p.93).

É importante considerar que o Ministério da Educação gerencia as ações desenvolvidas pelo PNE, as quais são direcionadas para os estados e municípios. Desse modo, para se alcançar as 20 metas e 171 estratégias prevista no Plano, há um apelo pela colaboração no trabalho conjunto do governo “7º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto do Plano” (BRASIL, 2014).

Para Batista e Flores (2016, p.91) “A ênfase dada ao regime de colaboração entre os entes federados, assim como ao necessário estabelecimento de metas para aplicação de recursos públicos na educação, em função das desigualdades existentes em nosso país”. Ainda, de acordo com essas autoras, existem falhas e pouca efetividade no plano Nacional de Educação 2001-2010:

Em relação aos objetivos e metas estabelecidas para as diferentes etapas e modalidades educacionais, foram previstas estratégias que pouco contribuíram para a consecução das políticas necessárias, destacando-se ainda, o veto presidencial relativo às fontes de financiamento previstos no Item 11.3, subitem 1, cujo texto original previa a elevação anual do percentual de gastos públicos na área à razão de 0,5 do Produto Interno Bruto (PIB), de forma a atingir um mínimo de 7% até o final da década da educação (BATISTA; FLORES, 2016 p. 83).

Sobre a Lei 13.005/2014, as autoras em tela destacam que houve avanços significativos como a proposta de inclusão de 10% do PIB para a educação pública, bem como uma maior movimentação dos Estados e Municípios em elaborar seus Planos. Tomando a crescente que houve após a aprovação do novo Plano, Batista e Flores (2016, p.96) destacam que a gestão democrática aparece:

“na meta 19 do novo PNE, a proposta de gestão democrática aparece, dando lugar, em nosso entendimento, a um modelo de gestão gerencial, que aponta de forma genérica a participação da comunidade escolar, ao mesmo tempo em que apresenta princípios gerenciais como critérios técnicos de mérito e desempenho.

Conforme o trecho das autoras supracitadas, depreende-se que houve avanços e perdas, denotando que o processo de gestão democrática ainda se encontra em construção e que a efetivação das leis não são garantias de uma prática democrática, o que coloca em evidência o importante papel de constante envolvimento e participação da sociedade para a garantia de direitos, especialmente na escola pública.

### **3. AS PERSPECTIVAS DE GESTÃO**

Antes de começar a discorrer sobre as perspectivas de gestão escolar, “é necessário ter em mente que os modelos de gestão são o resultado de um processo histórico, social, e político, que não devem ser estudados fora das condições materiais em que foram produzidos” Conti (2012, p.77). Segundo o autor em destaque, a tomada de consciência é importante para notar que em cada contexto histórico há um projeto social sempre em evidência na escolha das relações sociais, econômicas e políticas.

#### **3.1 A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA TRADICIONAL**

Tomando o conhecimento de Conti (2012) em que cada modelo de gestão visa um projeto social é que a gestão tradicional se moldou baseado na concepção taylorista de produção, ou seja, o foco centra nas tarefas e organização da estrutura na busca de eficiência.

Este modelo de gestão escolar teve suas características questionadas na década de 1980, quando os movimentos sociais reivindicaram a inclusão de direitos na Constituinte de 1988.

Sousa (2021) diz que o foco se centra na burocratização e hierarquização de cargos e funções. Desse modo, a participação da comunidade é estritamente limitada, e o aluno é visto como receptor dos conteúdos.

A gestão é baseada na fragmentação de tarefas, as quais devem ser entregues as pessoas especializadas. Essa concepção parte do princípio de que as diferenças regionais ou locais não afetam a administração, a qual deve ser a mesma para todas as escolas do sistema, o que garantiria eficiência e eficácia. Assim, predomina uma concepção paternalista da escola, na qual prevalece a autoridade do diretor e professores, exigindo-se do aluno uma atitude receptiva, e o que

caracteriza as relações é a ausência de comunicação entre alunos e direção.(CONTI, 2012, p.92).

Portanto, a gestão na perspectiva tradicional não oportuniza espaços para questionamentos, discussões e participação ativa da coletividade na construção do saber, nem tampouco nos processos de planejamento e decisórios. O que torna esse modelo de gestão ultrapassado para o projeto social que hoje vivemos em que se busca a valorização do sujeito ativo nas tomadas de decisões na construção do saber emancipatório. Entretanto, em recentes estudos realizados, Sousa (2021) aponta que a gestão tradicional ainda está presente em muitas escolas na educação pública.

### **3.2 A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA GERENCIAL**

Com a reestruturação do Estado visando atender aos organismos internacionais de mercado, o governo brasileiro a partir da década de 1990, implementa nas escolas públicas, por meio de diversos programas educacionais, o modelo de gestão gerencial, baseado no discurso da eficiência (SOUSA, 2021). Aqui, segundo o autor acima, educação é vista como mercadoria, é dada ênfase na busca de metas.

Assim, no campo das políticas educacionais, no contexto da reforma do Estado brasileiro, e alinhando-se aos compromissos, por exemplo, no âmbito da Conferência Mundial de Educação para Todos de 1990, estrutura-se, em que pesem os embates, um arcabouço legal que passa a regulamentar a educação pública, interferindo diretamente na gestão educacional. Destacam-se a Emenda Constitucional (EC)nº 14/1996 que instituiu Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), o qual foi substituído em 2006 pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) sob a EC 53/2006 e regulamentado pela Lei 11.494/2007; a LDB nº 9.394/1996; a Lei 10.172/2001 que instituiu o PNE; o Sistema de avaliação Básica, bem como outros instrumentos legais que implicaram sobre a educação pública, redimensionando as políticas e a forma de gestão dos sistemas de educação e da própria escola.(SOUSA, 2021, p.62).

Para Sousa (2021, p.63) a gestão gerencial “tem suas raízes e fundamentos no mundo empresarial”, contendo em suas práticas como características o uso racional de recursos para garantir a produtividade da escola. Esse modelo de gestão é alvo de críticas por dar privilégio ao mercado empresarial uma vez que não discute a democratização da gestão no seu sentido de participação política da comunidade.

### 3.3 A GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Ao falar sobre gestão escolar na perspectiva democrática é essencial expor o seu caráter de transformação e emancipação social, em que se visa à interação e participação da comunidade nos processos decisões e apropriação da consciência crítica.

O discurso pela democratização da gestão escolar é resultado de lutas de classes sociais organizadas e que ao longo de décadas vem sofrendo resistência pela classe dominante e pelo Estado, ao passo que estas defendem seus interesses e privilégios. Dado o campo de entraves que a gestão democrática enfrenta se faz necessário um olhar diferenciado pela comunidade escolar, já que ela traz o cunho transformador para o exercício da cidadania plena.

A gestão democrática na educação, diferente de uma gestão verticalizada, pressupõe o envolvimento de todos na construção de propostas para o desenvolvimento da educação e o comprometimento com a transformação social, isto é, poder fazer parte das tomadas de decisões. (SOUSA, 2021, p.67).

Partindo desse princípio de engajamento pela coletividade, é que a gestão democrática escolar tende a caminhar pela mobilização social. Esse modelo de gestão ganha destaque quando há participação permanente da comunidade na tomada de decisões.

Diferentemente de outros modelos de gestão em que as tomadas de decisões são verticalizadas, gestão democrática difere das demais pela apropriação de consciência da comunidade e pela sua participação efetivas nas decisões de poder.

Nessa construção a LDBEN 9.394 destaca a importância do Projeto político Pedagógico da escola, do conselho escolar no processo de firmamento das práticas democráticas educacionais. Entretanto, o PPP deve ser articulado com e para os interesses diretos da coletividade em que traduzam seus anseios em que “fazer parte é ter parte” (PARO, 2001). Padilha (2000) e Sousa (2021) também reforçam que o PPP deve estar alinhado com o interesse da comunidade escolar e geral, para assim os seus resultados e efeitos possam suplantar os muros da escola.

Entendendo gestão democrática como algo em permanente construção com e para a coletividade, Sousa (2021, p.123) apresenta os processos pelos quais a gestão democrática educacional pode se efetivar: autonomia, transparência,

participação e comunicação são os quatros eixos do processo, os quais serão explanados logo a seguir.

#### **4. OS EIXOS DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL**

Por seu caráter permanente e contínuo, a gestão educacional se torna um processo que não pode ficar alheio ao cenário político, econômico e cultural. Nesse contexto, Sousa (2021) apresenta os eixos: participação, transparência, autonomia e comunicação como primordiais para a condução de uma gestão educacional democrática.

O autor supracitado aponta em seus estudos que há uma evolução de direitos no que tange ao princípio gestão democrática da educação, que “se expressa na CF de 1988 (art. 206, Inciso VI) e na LDB (art. 3º, Inciso VIII) (SOUSA, 2021, p.124). No tocante às garantias firmadas nas legislações, na prática, não traçam de modo objetivo as relações para a efetivação.

É neste contexto, em que algumas práticas, devem ser organizadas pela mobilização social para o bem comum. Aqui entra em foco a transparência que segundo Sousa (2021) são medidas contrárias a confidencialidade, ao oculto.

Para Gomes Filho:

Não pode ser vista, mas pode ser percebida em uma determinada atitude comportamental que se manifesta no relacionamento um com o outro. É transparente quem remove barreiras ao conhecimento de si pelo outro. Portanto, requer disposição, o destemor de desproteger-se em relação ao outro, de expor-se, de montar-se como se é, de dar a conhecer externamente aquilo que não é aparente e que de outro modo não seria de conhecimento do outro. Enfim, de desnudar-se. Porque transparência confere visibilidade. (GOMES FILHO, 2005, p.5).

Observa-se que tudo aquilo que se opõe ao visível, ou seja, que se reserva ao secreto danifica a gestão democrática “uma vez que o desafio de uma política de transparência requer a abertura do poder por quem o detém”, Sousa (2021, p.126).

Algumas leis e decretos já regem a transparência na administração pública, no entanto, é preciso ir além das informações.

Portanto, importam ainda a aplicação efetiva dos instrumentos legais, a ampliação de informações e iniciativas governamentais para que o cidadão conheça e participe no acompanhamento e controle da Administração Pública, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, incluída, é claro, a gestão educacional.(SOUSA,2021, p.130).

É nesse sentido que a transparência se torna um direito do cidadão e, como se trata de um processo democrático do saber, a comunicação se faz tão importante na construção de democratização. Partindo da “ideia de relação, de compartilhamento, de negociação” (WOLTON, 2010, p.12), a comunicação ganha destaque, no sentido de participação pelo conhecimento.

Sousa (2021) enxerga o processo de participação na comunicação muito além do exercício do voto popular em que o cidadão não exerce a cidadania plena na medida em que não toma verdadeiramente parte do processo de decisões. Para ele, é preciso uma formação política e crítica “para a busca de comunicação com o Estado” (p. 132). Alguns avanços são citados pelo autor que vai desde a própria Constituinte que expressa comunicação como um direito básico, até a Lei da transparência, porém geralmente, “são manifestas num dialeto pouco compreensível para quem não possui o domínio na matéria específica” Santos (2009, p.112).

Percebe-se que há um desinteresse em não comunicar de fato, justamente para continuar o controle do poder pela Estado burguês. Neste contexto, os avanços que até o presente se tem concretizado são resultantes de intensas mobilizações sociais, o que mostra que para uma construção democrática e emancipatória, exige-se a integração de classes organizadas para a autonomia.

Em se tratando de autonomia como eixo do processo de gestão democrática, Sousa (2021, p. 133) cita como sinônimo de liberdade “liberdade para planejar e promover transformação política e social, liberdade com o outro, na coletividade”. Segundo ele a autonomia “acontece num contexto determinado de espaços políticos e institucionais”. Desse modo a garantia da autonomia se assegura na Lei nº9.394/1996, mais especificamente no artigo 15, em que faz observâncias três vertentes: autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira.

Conforme a pesquisa de Sousa (2021), o Projeto Político Pedagógico possibilita a interação no interesse do bem comum na medida em que for organizado pela coletividade.

Inclui, além do apoio da gestão educacional, todos os sujeitos que compõem a escola e a comunidade escolar, o Conselho, destacando-se: pais, mães, alunos, alunas, professores, professoras, gestor, coordenador pedagógico, membros da comunidade escolar, em espaços de discussão e deliberação, ou seja, no exercício de sua autonomia que possibilita a construção de uma gestão democrática (SOUSA, 2021, p.135).

Portanto, o interesse da coletividade na participação é condição essencial para o alcance do bem comum, uma vez que a participação como eixo do processo de gestão tem caráter de “tomar parte” (BORDENAVE, 1992, p.25), “tomar parte” para ele, quer dizer, ter benefícios daquilo que ora foi ou fora construído pela sociedade.

Ainda sobre participação, Lima (2008, p.89) faz uma alerta sobre: “a não-participação mantém, por vezes, traços comuns com a participação passiva (desinteresse, alheamento, falta de informação, alienação de responsabilidades etc.)”. Nota-se que a não-participação gera um espírito de conformismo, no qual não gera expectativas de mudanças sociais. Daí Sousa (2021, p.137), diz que “é preciso combater a não-participação e ampliar os graus de participação”.

O movimento da coletividade não tende ser aceito por aqueles que detêm o poder de modo pacífico, muito pelo contrário, a história aponta os desafios e lutas das classes organizadas nos avanços sistematizados nas legislações e nas relações democráticas construídas. Desse modo, os eixos, transparência, comunicação, autonomia e participação só se efetivam na construção pela coletividade, e que, na gestão democrática, ainda persistem práticas que tentam impedir os processos democráticos de transformação social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No processo de construção da democratização da gestão educacional, o ator essencial, nesse contexto, é a comunidade organizada, que assim formada, busca defender os interesses da coletividade. Tão importante quanto garantir e aprimorar as conquistas sobre gestão democrática na legislação educacional brasileira está o engajamento contínuo e atento pela comunidade na participação nos processos decisórios.

Autores como Sousa (2021), PADILHA (2000) afirmam a importância da coletividade nas discussões e diálogos com as diferentes vozes da comunidade escolar em geral na construção do projeto educacional, no PPP que se configuram o direcionamento e apontamento sobre os caminhos que a escola deve seguir. Desse modo, enquanto a equipe gestora somente se apropriar em elaborar esses passos, não se pode falar em gestão educacional democrática. Sousa e Santos (2016, p.105) afirmam “por um lado, existe uma luta pela democratização da gestão, por outro, há uma engrenagem política educacional bem elaborada para a

manutenção do *status quo*". Desse modo, a falta de consciência e comprometimento da coletividade implica no enfraquecimento do processo democrático escolar. É preciso que as forças de resistência permaneçam em constante movimentação.

Por fim, não se podem negar os avanços que se estabeleceram nas legislações e nas práticas de gestão democrática nas escolas públicas, entretanto, pode se falar também em perdas e resistências, por ainda existir interferências políticas de instâncias superiores que se portam em favor do capital, implicando em formas autoritárias de gestão. Dessa forma, Sousa; Maia; Queiroz; Queiroz (2022) nos alertam sobre uma pseudodemocracia na gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Plano Nacional de Educação (2014-2024), Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Planalto. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília – DF, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/13005.htm). Acesso em: 13 jul.2022.

\_\_\_\_\_, **Emenda Constitucional nº 14, de 12 de setembro de 1996**. Modifica os arts. 34, 208 e 212 da Constituição Federal e dá nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. [S.l.], 12 nov.1996. disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituição/emendas/emc/emc14.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituição/emendas/emc/emc14.htm). Acesso em: 24 ago. 2022.

\_\_\_\_\_, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_, Emenda Constitucional nº 59, de 11 de novembro de 2009, acrescenta § 3º ao art. 76 do Ato das disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009, o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino de que trata o art. 212 da Constituição Federal, dá nova redação aos incisos I e VI do art. 208, de forma a prever a obrigatoriedade do ensino de quatro a dezessete anos e ampliar a abrangência dos programas suplementares para todas as etapas da educação básica, e dá nova redação ao § 4º do art. 211 e ao § 3º do art. 212 e ao caput do art. 214, com a inserção neste dispositivo de inciso VI. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO DA República Federativa do Brasil, Brasília, 12 nov. 2009.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 7. Ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.  
BOSCHETTI, V.R, MOTA A.B., & ABREU, D. L. F. DE. **Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas**. Revista De Gestão E Avaliação Educacional,

Santa Maria, RS, v.5, n.10, p. 103-111. Jul./dez., 2016. Disponível em: <http://doi.org/10.5902/2318133822257>. Acesso em: 10 ago. 2022.

CONTI, Celso Luiz Aparecido; RISCAL, Sandra Aparecida; Santos, Flávio Reis dos. **Organização escolar**: da administração tradicional à gestão democrática. São Carlos: EDUFSCAR, 2012. 105 p. disponível em: [http://livresaber.sead.ufscar.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2729/1/Pe\\_FlavioReis\\_organizacaoEscolar.pdf](http://livresaber.sead.ufscar.br:8080/jspui/bitstream/123456789/2729/1/Pe_FlavioReis_organizacaoEscolar.pdf). acesso em: 17 ago. 2022.

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

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. Cedes, Campinas –SP, v.28, n.100, p. 921-946, out. 2007. Trimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/w6qjw7pmdpzlrfrd5zrkmwr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

Formação de gestores escolar para a educação básica: Avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN/ organizadoras Neusa Chaves Batista, Maria Luiza Rodrigues Flores. Porto alegre: Evangraf: Escola de gestores da educação básica, 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/einaroda/wp-content/uploads/2017/05/formacaodegestoresescolares.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LIMA, L.C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 3º ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GOMES FILHO, A.B. **O desafio de implementar uma gestão pública transparente**. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, 10., 2005, Santiago, Chile. [Anales...S.l.: s. n], 2005. Disponível em <https://edoc.site/download/o-desafio-de-implementar-uma-gestao-publica-transparente-pdf-free.html>. Acesso em: 14 jan. 2019.

QUEIROZ, Luiz Miguel Galvão; QUEIROZ, Rafael da Silva; SOUSA, Terezinha Sirley Ribeiro de. O IDEB Como Referencial de Avaliação da Eficácia da Gestão Escolar: Um Estudo em Escola Pública Municipal de Altamira-PA. **European Academic Research**, [s.l.], v. IX, ed. 8, nov. 2021. Disponível em: <http://euacademic.org/UploadArticle/5197.pdf>. acesso em: 11 set. 2022.

OLIVEIRA, João Ferreira de; Moraes, Karine Nunes de; Dourado, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação, 2000.

PADILHA, P.R. Planejamento dialógico. Como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez/ Instituto Paulo Freire. 2000.

PARO, V.H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo, Ática, 2001.

SOUSA, R. **O Projeto Político pedagógico: elementos para o debate**. 2020. Disponível em: <http://euacademic.org/UploadArticle/4412.pdf>. acesso em: 30 de maio de 2021.

SOUSA, RAIMUNDO. **Educação e a democratização da gestão: mediações e contradições** / Raimundo Sousa – Curitiba : CRV, 2021.

SOUSA, Raimundo; Maia, Anderson Madson Oliveira; Queiroz, Luiz Miguel Galvão; Queiroz, Rafael da Silva. A democratização da gestão escolar em debate: por uma outra lógica de construção social. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v.24, p.1-21, ano 2022.

SOUSA, Raimundo; Maia, Anderson Madson Oliveira; Queiroz, Luiz Miguel Galvão; Queiroz, Rafael da Silva. **A democratização da gestão de uma escola pública municipal**. Revista Educação e Política em Debate – v.12, n. 1, p. 496-513, jan./abr.2023.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.