

AS LEGISLAÇÕES BRASILEIRAS E AS PREVISÕES DE GARANTIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

Data de aceite: 01/11/2023

Maria Ângela Pereira

Universidade Vale do Rio Verde -
UNINCOR,
Três Corações, Minas Gerais, Brasil.

Zionel Santana

Universidade Vale do Rio Verde -
UNINCOR,
Três Corações, Minas Gerais, Brasil.

PURL: <https://purl.org/27363/v3n2a14>

RESUMO: A gestão “democrática” da escola pública no Brasil foi incluída na Constituição Federal (CF) em 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases em 1996. Portanto, é neste contexto que discutiremos conceitos e analisaremos o que é uma gestão, como ela se torna democrática e de que forma esta gestão democrática acontece nas escolas municipais de Mariana. Esta é uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com bases em documentos oficiais relacionados às políticas públicas educacionais brasileiras. Nosso objetivo é discutir sobre a possibilidade ou não de se garantir uma gestão democrática conforme prevista na legislação vigente, assim

como apresentar as propostas de gestão democrática expressas nos documentos legais brasileiros, embasadas em autores referências na área, tal como Follet (1997, 2011), Faro (2003), Libâneo (2008) dentre das hipóteses abordadas no projeto é que as dificuldades ou impossibilidades da garantia da gestão democrática prevista na legislação seja uma descontinuidade ou não uniformidade sobre a ideia de gestão democrática na legislação vigente até a sua implementação na escola. Após analisarmos os documentos oficiais das três esferas de poder, a CF, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os Planos de Educação, constatamos a existência de variáveis nas escolas públicas que devem ser conjugadas para que a implementação de uma gestão democrática ocorra.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Escola pública. Legislação brasileira. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Plano Nacional de Educação.

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT OF PUBLIC SCHOOLS IN CURRENT BRAZILIAN LEGISLATION

ABSTRACT: The “democratic” management of public schools in Brazil was included in the

Federal Constitution (CF) in 1988 and reaffirmed by the Law of Directives and Bases in 1996. Therefore, it is in this context that we will discuss concepts and analyze what management is, how it becomes democratic and how this democratic management takes place in Mariana's municipal schools. This is a bibliographic research developed based on official documents related to Brazilian educational public policies. Our objective is to discuss the possibility or not of guaranteeing democratic management as provided for in the current legislation, as well as presenting the proposals for democratic management expressed in Brazilian legal documents, based on reference authors in the area, such as Follet (1997, 2011), Faro (2003), Libâneo (2008) among others. One of the hypotheses addressed in the project is that the difficulties or impossibilities of guaranteeing the democratic management provided for in the legislation are a discontinuity or non-uniformity on the idea of democratic management in the current legislation until its implementation in the school. After analyzing the official documents of the three spheres of power, the FC, the Law of Directives and Bases of National Education and the Education Plans, we found the existence of variables in public schools that must be combined so that the implementation of democratic management occurs.

KEYWORDS: Democratic management. Public school. Brazilian legislation. Law on Education Guidelines and Bases. National Education Plan.

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS EN LA LEGISLACIÓN BRASILEÑA VIGENTE

RESUMEN: La gestión “democrática” de las escuelas públicas en Brasil fue incluida en la Constitución Federal (CF) en 1988 y reafirmada por la Ley de Directivas y Bases en 1996. Por lo tanto, es en este contexto que discutiremos conceptos y analizaremos qué es la gestión, cómo se vuelve democrática y cómo se lleva a cabo esta gestión democrática en las escuelas municipales de Mariana. Se trata de una investigación bibliográfica desarrollada a partir de documentos oficiales relacionados con las políticas públicas educativas brasileñas. Nuestro objetivo es discutir la posibilidad o no de garantizar la gestión democrática según lo previsto en la legislación vigente, así como presentar las propuestas de gestión democrática expresadas en documentos jurídicos brasileños, basados en autores de referencia en el área, como Follet (1997, 2011), Faro (2003), Libâneo (2008) entre otros. Una de las hipótesis abordadas en el proyecto es que las dificultades o imposibilidades de garantizar la gestión democrática previstas en la legislación son una discontinuidad o no uniformidad sobre la idea de gestión democrática en la legislación vigente hasta su implementación en la escuela. Tras analizar los documentos oficiales de las tres esferas de poder, la CF, la Ley de Directivas y Bases de la Educación Nacional y los Planes de Educación, encontramos la existencia de variables en las escuelas públicas que deben combinarse para que se produzca la implementación de la gestión democrática.

PALABRAS CLAVE: Gestión democrática. Escuela pública. Legislación brasileña. Ley de Directrices y Bases Educativas. Plan Nacional de Educación.

1 | INTRODUÇÃO

A pesquisa a seguir discute formas de se garantir a referida gestão a partir das teorias

de gestão apresentadas nas legislações brasileiras vigentes. Com o objetivo de demonstrar a possibilidade ou não de se garantir a gestão democrática nas escolas públicas, prevista na legislação, serão apresentadas as concepções teóricas sobre gestão presentes nas leis brasileiras, comparando-se os conceitos de gestão apresentados por autores referência na área no Brasil e o conceito apresentado por Mary Parker Follet (1997, 2011). Para tanto, analisaremos o processo de implementação da gestão democrática nas escolas públicas municipais de Mariana.

Dentre as hipóteses abordadas neste artigo destacam-se as dificuldades ou impossibilidades de que a garantia da gestão democrática prevista na legislação seja uma descontinuidade em relação à ideia de gestão democrática na legislação vigente até a sua implementação na escola, considerando-se a existência de uma lacuna sobre em qual instância o conceito de gestão deve ser discutido, já que a lei é normativista e não definidora do referido conceito. Estes conceitos são propagados por autores-referência na área, e as disparidades destas concepções podem dificultar a implementação do conceito de gestão nas escolas públicas.

A primeira referência normativa sobre a gestão democrática da escola é apresentada na Constituição Federal de 1988, que, no Art. 205, estabelece ser “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Como se percebe, o texto legal fornece as diretrizes a serem seguidas por todos e em todos os segmentos da educação nacional (BRASIL, 1988).

Além disso, a carta magna estabelece que a gestão democrática como política pública deverá ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. O artigo 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) traz textualmente os princípios norteadores da gestão da escola pública, dentre os quais está o inciso **VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei (grifo nosso)**. O inciso VI do Art. 206 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) explicita que o ensino público deve ser ministrado com base na gestão democrática consoante a lei regulamentar dos entes federados.

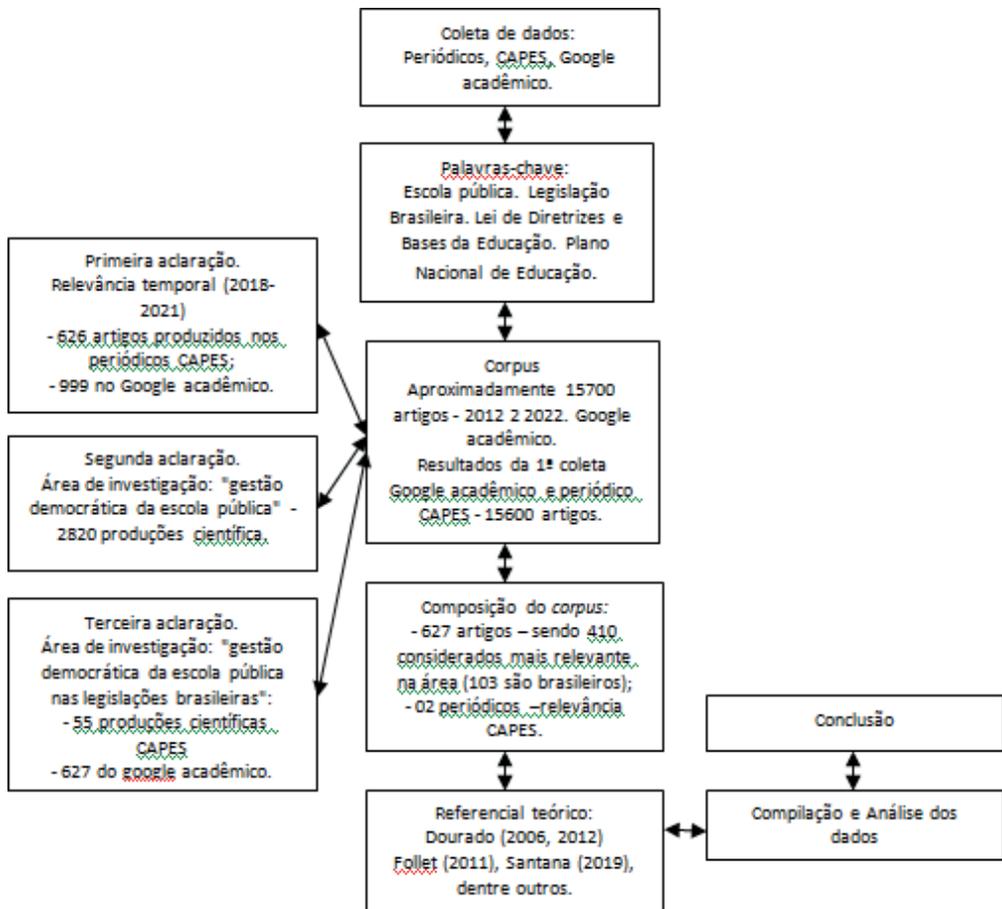
Conforme Paro (2003), uma gestão democrática na escola requer a participação da população. Libâneo (2008) considera importante “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”. Dourado (2008) sinaliza que Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são três termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e dos movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública, de qualidade social e democrática. Follett (1997) acredita na democracia como modo de vida, ou seja, “uma

pessoa, ao receber influência de outra, ao formular uma opinião, já inclui essa sua percepção na sua fala e que essa nova percepção ao ser recebida pela outra pessoa irá alterar a forma como esta pensa, num ciclo contínuo e vicioso.”

O projeto em questão contém quatro fases caracterizadas por serem um estudo bibliográfico a partir de Follett (1997, 2011), Paro (2003), Libaneo (2008) e Dourado (2003), os quais, neste caso, utilizam diferentes teorias em suas pesquisas. Nessa perspectiva, a pesquisa se desenvolve por meio da utilização teórica e prática destes conceitos a partir do problema levantado, ou seja: como garantir essa gestão democrática nas escolas públicas. No segundo momento a pesquisa se desenvolverá no estudo de caso da coleta de dados na Escola Municipal sobre a gestora. A opção pela escola deveu-se à receptividade da mesma em participar da pesquisa. Vale lembrar que a pesquisa não se limitará em detalhes relacionados à forma de escolha da direção da escola pela administração municipal.

1.1 Metodologia

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser classificada como uma análise bibliográfica e documental, pois discorre sobre a Gestão Democrática da Escola Pública a partir dos documentos oficiais brasileiros. Quanto à metodologia, foi utilizada a análise qualitativa e o método investigativo, pois parte das leis e dos documentos oficiais para a compreensão da questão investigada. O uso deste método se justifica porque o tema foi analisado a partir da Constituição Federal até os Planos de Educação em níveis Federal, Estadual e Municipal. As etapas metodológicas e ferramentas de busca desta pesquisa estão esquematizadas, de forma pormenorizada, no Quadro 2 abaixo.



Quadro 2 - Etapas Metodológicas da Pesquisa.

Fonte: A Autora (2022).

1.2 O conceito de gestão democrática presente na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE)

Após a promulgação da Constituição Federal, outras leis foram colocadas em vigor na tentativa de garantir os princípios de gestão democrática, como é o caso da Lei nº 9.394/96, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qual define em seus Arts. 14 e 15 algumas determinações de como a gestão democrática deve se efetivar nas escolas públicas. A LDB também traz em seu bojo os princípios norteadores do ensino nas escolas públicas tal como está na CF (BRASIL, 1988).

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV - Respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar;

VIII - Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (grifo nosso);

IX - Garantia de padrão de qualidade;

X - Valorização da experiência extraescolar;

XI - Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

XII - Consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) XIII - Garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018)

XIV - Respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (Incluído pela Lei nº 14.191, de 2021).

O Art. 14 determina quem se responsabilizará pelos sistemas de ensino e pela definição das normas da gestão democrática da Educação Básica. Tais diretrizes podem ser apresentadas em vários formatos e ações em uma instituição escolar, a saber: a constituição e atuação do conselho escolar; a forma de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), com participação ampla e coletiva; a forma de definição, distribuição uso e fiscalização das verbas da escola pela comunidade escolar; a divulgação e transparência na prestação de contas; também a avaliação institucional da escola, dos professores, seus dirigentes, os estudantes, a equipe técnica e, especialmente, a participação direta e efetiva na eleição para diretor(a) da unidade escolar. O artigo 14, também em seus incisos I e II, descreve e assegura as peculiaridades e os princípios de participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, assim como assegura a participação da comunidade escolar e o local em conselhos escolares ou equivalentes.

Explicitamente, o que este artigo determina é que não haverá submissão ou ingerência da secretaria de educação, ou mesmo de órgãos superiores sobre o Projeto Político Pedagógico-PPP da escola. Neste sentido, a comunidade escolar formada pelos alunos, os responsáveis, os funcionários, os professores, a direção e a coordenação pedagógica tem total autonomia para elaborá-lo. A democratização deste documento requer a garantia da participação de todos esses membros. Nessa direção, percebe-se que a gestão democrática de uma escola precisa se pautar em princípios de gerenciamento horizontal com participação de toda a comunidade escolar nas decisões colegiadas), e não de forma vertical (com decisão unilateral de cima para baixo, a partir do diretor), pois, embora caiba à direção a função de responder administrativamente, a mesma não deve fazê-lo de forma independente e ou solitária.

Já o Art. 15, segundo Rocha *et al* (2018), a LDB oferece às escolas sua “carta de alforria” pois determina um grau progressivo de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das escolas públicas (BRASIL, 1996), ou seja, cada instituição escolar, ao elaborar seu PPP, poderá entregar à Secretaria Municipal de Educação um projeto de autogestão descrevendo como a escola se auto-organizará, pautando sua gestão nos princípios democráticos da gestão pública e exigindo do poder público uma fiscalização de suas ações para demonstrar que a instituição pública esteja cumprindo as normas de educação previstas em lei.

O Art. 12 pormenoriza a forma como deve ser articulada esta gestão democrática com as famílias e a comunidade, e delega aos docentes a responsabilidade pela a criação de atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade em um processo de integração da sociedade com a escola, conforme estabelece o art. 13. Neste artigo delega-se à escola a responsabilidade pela ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e da sua gestão financeira, elementos essenciais para a consolidação de uma gestão democrática (ROCHA *et al*, 2018).

A LDB esclarece também como garantir a gestão democrática do ensino na escola pública, possibilitando aos entes federados a liberdade para fazer adaptações necessárias de acordo com as suas realidades. Antes da LDB, relembremos que a Constituição Federal (1998), em seu Art. 214, previu a construção do Plano Nacional de Educação (PNE), documento normativo cujo objetivo era articular um sistema nacional de educação, que seria desenvolvido em regime de colaboração, com definições diretrizes, objetivos, metas e estratégias. Todas estas ações, quando implementadas juntas, deveriam assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis. Além disso, deveriam ser executadas por meio de ações integradas por parte dos poderes públicos das diferentes esferas federativas as quais conduziram a: (I) erradicação do analfabetismo; (II) universalização do atendimento escolar; (III) melhoria da qualidade do ensino; (IV) formação para o trabalho; (V) promoção humanística, científica e tecnológica do País e o (VI) estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (BRASIL, 2009).

Mas qual é o contexto em que surge a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional? A LDB surge, segundo Brandão (2018), em um contexto de luta das classes pela redemocratização do país. Deste modo, as políticas públicas, especialmente as relacionadas à educação, viram-se forçadas a assumir uma postura política que acenasse no sentido de satisfazer, pelo menos minimamente, os anseios de redemocratização da sociedade. Por outro lado, pensou-se também em um mecanismo para adiar o efetivo exercício da democratização em que a Lei LDB n°. 9394/96 foi formulada.

Ao instituir uma tímida e óbvia regulamentação do princípio constitucional da gestão democrática, a LDB/96 deixa sob a tutela dos entes federados estaduais e municipais a decisão sobre importantes aspectos da gestão escolar, como, por exemplo, a própria

escolha dos dirigentes escolares. Nesse sentido, ao comentar o artigo 14 da LDB/96, assim se expressa Brandão (2007, p.57):

O que esse artigo não trata, e que consideramos de fundamental importância quando se fala em gestão democrática do ensino público, seja na educação básica, seja no ensino superior, é da questão das eleições diretas para diretores de escolas. Torna-se impossível acreditar na ideia de 'gestão democrática do ensino público' quando, por exemplo, o cargo de diretor de escola é um 'cargo de confiança' do Poder Executivo (governadores, prefeitos) e/ou do Poder Legislativo (deputados, vereadores) como tem sido muito comum no .

Para Santana (2019), o fato de estar afirmado na Constituição Federal (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) que a gestão escolar é democrática não significa dizer que esta ideia já esteja solidificada na educação, e, muito menos, na sociedade. Desta forma, a perspectiva/possibilidade de que uma gestão democrática acontecer de fato, tanto gestão quanto participação, precisa ser debatida de forma mais aprofundada. Outra variável relevante da gestão, além da participação já citada, é a compreensão dos processos envolvendo a tomada de decisões, pois nesta ação pressupõe-se que a vontade e a escolha dos indivíduos sejam constituintes.

Segundo Follett (1997, p. 89), numa gestão democrática os indivíduos devem se envolver no processo, assumindo responsabilidades e compartilhando resultados. A autora defende também que, “na gestão dos serviços públicos, o propósito não é uma imposição de interesses, mas uma escolha consciente e responsável que deve estar pautada nas leis e na moral e atender aos interesses da coletividade, ou, como afirma Luckesi (2007, p.15) composta de “[...] seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade.

Além desta relevante formalização da parceria no sentido de uma gestão democrática, estipula-se também um tempo para a sua concretização. No Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, determina-se um prazo de, no máximo de 2 anos, para ser efetivada esta gestão democrática, devendo a mesma estar associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no tocante às políticas públicas, devendo ser previstos, para tanto, recursos e apoio técnico da União para tanto. O PNE trata também das principais dimensões da gestão pública, subdividindo-a em três: gestão participativa, órgãos colegiados e autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Aponta a democracia representativa como possibilidade de escolha dos gestores das unidades escolares e a democracia participativa na educação brasileira com meta a ser efetivada com a participação da comunidade escolar, sobretudo no tocante à educação nacional e às políticas educacionais.

O PNE 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005 de 2014 (BRASIL, 2014), traz 20 metas para a educação nacional. Neste documento a meta 19, especificamente, elenca estratégias para garantir a efetivação da gestão democrática e participativa nas escolas

que serão a priorização de repasses pela União. Elenca também como se dá a participação da comunidade para nomeação de diretores de escola; como ocorrerá a ampliação, o uso dos recursos financeiros, equipamentos, transportes e apoio para formação de conselheiros do Fundeb, de alimentação e transporte. Trata, detalhadamente, como serão constituídos os fóruns permanentes de Educação para coordenação das conferências e acompanhamento dos Planos de educação e estímulo à constituição e ao fortalecimento de grêmios e conselhos como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, incluindo, ainda, o favorecimento aos processos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira dos estabelecimentos. Tudo isso sem esquecer, dentre suas metas de ensino, o desenvolvimento de programas de formação de diretores e gestores e a aplicação de prova objetivando definir critérios para o provimento dos cargos.

Além destas determinações, há outras também relevantes no PNE 2014-2024, como a realização de consultas públicas junto à comunidade escolar e a escolha dos gestores das unidades escolares seguindo critérios técnicos de mérito e desempenho. Também define que a escolha seja efetivada com a participação da comunidade escolar com relação às decisões das políticas públicas a serem implementadas na escola, principalmente no que tange à educação nacional e às políticas educacionais. É previsto, também, a forma de utilização dos recursos, devendo-se angariar apoio técnico da União para efetivação destas ações. Todas estas determinações estão contidas no princípio da democracia representativa em suas três dimensões: gestão participativa, órgãos colegiados e autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

Postas estas considerações é importante destacar que, ao ler as legislações vigentes, o tema gestão democrática na educação apresenta diferentes significados que foram construídos ao longo da história da educação brasileira. Dada a complexidade do tema, bem como suas limitações em muitos documentos oficiais, o conceito gestão democrática na educação apresenta algumas pequenas variações que se encontram expressas nos documentos oficiais, indo desde a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), passando pela a LDB nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) até chegar no PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014) e nos planos estaduais e municipais.

1.3 Plano Estadual de Educação de Minas Gerais (PEE)

As metas do PEE também seguem aquelas estabelecidas no PNE, e a efetivação da gestão democrática da educação no âmbito das redes públicas do Estado está disposta na meta 17, com prazo estabelecido de implementação até o final do segundo ano da vigência deste PEE. A meta prevê, também, os recursos e o apoio técnico necessários a sua implantação, sendo traçadas as seguintes estratégias para atingi-la: a implantação, de forma efetiva, da gestão democrática nas escolas estaduais de educação básica, com a participação igualitária de todos os segmentos da comunidade escolar no processo de

escolha de diretores e vice-diretores de escola, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho; garantia de autonomia aos colegiados integrantes do sistema estadual de educação; incentivo, por meio do Fórum Estadual de Educação, a que os municípios constituam fóruns permanentes de educação, estimulando, nas redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de organizações estudantis e de associações de pais, bem como a constituição e o fortalecimento de colegiados e conselhos escolares e de conselhos municipais de educação, como instâncias de participação, colaboração e fiscalização da gestão escolar e educacional. Prevê, ainda, a garantia da efetiva participação dos profissionais de educação e a consulta à comunidade escolar nos processos de formulação, acompanhamento, monitoramento e avaliação dos projetos político-pedagógicos, regimentos, currículos e planos de gestão escolares, inclusive em matéria administrativa e financeira, assegurando a ampla divulgação desses documentos para a comunidade atendida pela escola, e, por fim, o favorecimento de processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino e o desenvolvimento de programas para formação de diretores e gestores escolares. Todos estes critérios seguem, como já exposto, o que está previsto no PNE.

O PNE traça as diretrizes nacionais e determina o que é uma gestão democrática nas escolas públicas, enumerando elementos considerados obrigatórios para sua efetividade. Importa lembrar que, embora o PNE tenha deixado aberto aos entes federados a liberdade de fazer adaptações das normas à realidade da sua região, o que observamos em nossa análise é uma elevada similaridade entre o PNE e o PEE. Na próxima seção, analisaremos de que forma o PME institui e normatiza este tema nos municípios. Algumas reflexões sobre a gestão democrática das escolas públicas municipais serão discutidas a seguir.

1.4 Plano Municipal de Educação de Mariana - PME

O Plano Municipal de Educação (PME) de Mariana, instituído pela lei nº 1234 de 2015, pode ser definido como um conjunto de reflexões, de intenções e de ações que tentam atender às demandas da educação no município, centradas em estratégias de curto, médio e longo prazo, definindo objetivos, diretrizes e os rumos da educação municipal. Ele é considerado um instrumento norteador das políticas públicas, criado por lei pela Câmara de Vereadores e elaborado com a participação da comunidade.

O principal objetivo do PME é atender à Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que determina aos municípios brasileiros que elaborem seus planos até o ano de 2016. Para a própria efetivação do cumprimento das metas do PNE há uma dependência na efetivação das políticas públicas no âmbito estadual e municipal, já que essas leis se correlacionam, em igual teor, no que diz respeito a sua elaboração e as suas metas. As cinco primeiras metas do PNE não são obrigatórias na elaboração do PME, podendo tais estratégias se adequarem à realidade local, especialmente àquela do inciso VI referente à promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, foco de nossa análise nesta pesquisa.

O PME de Mariana segue à risca as proposições do PNE e, sobre a gestão democrática, mantém a Meta 19 do PNE, objetivando assegurar condições para a efetivação no prazo de 2 (dois) anos da gestão democrática da educação pública, associando estas ao cumprimento de critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, prevendo recursos e apoio técnico da União. Para tanto, inclui assegurar a participação dos membros em conselhos; promover a constituição de Fóruns Permanentes de Educação, como sendo este instrumento de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, além da constituição e fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais.

Na próxima seção discorreremos, panoramicamente, sobre as origens do termo democracia, gestão e gestão democrática no viés histórico.

1.5 Democracia

A ideia de gestão democrática pressupõe a compreensão da ideia de democracia. Por isso, o termo democracia e seus princípios estruturadores serão tratados de modo panorâmico, na busca de um fio condutor entre o conceito e as dificuldades ou impossibilidades de se garantir a gestão pública prevista na legislação, isto é, se há ou não sinais de descontinuidade ou uniformidade da ideia de gestão pública desde o surgimento do termo até a sua implementação na escola.

Percorrendo o caminho trilhado pela democracia no mundo, do berço grego até os nossos dias, vê-se que esta tem mantido uma linha robusta que fundamenta seu termo e seus princípios. Um deles diz respeito à descentralização do poder político, mantendo-se este preceito intacto até hoje, sobrepondo-se, inclusive, às divergências de opiniões e conflitos entre os povos ao longo da história. Talvez tenham sido estas múltiplas divergências de pensamentos e lutas político-sociais entre os povos um dos fatores que alavancaram o desenvolvimento da capacidade de argumentação e debate de ideias, levando ao surgimento do termo democracia. Este termo se origina do vocábulo “demos”, que significa povo ou muitos, enquanto “kracia” se refere ao governo ou à autoridade. Quando conjugados, formam o sentido de governo do povo. Ambos os vocábulos articulam seu sentido com a sua importância, pois a existência da democracia requer a participação do povo. Deste modo, democracia é entendida como regime político em que todos os cidadãos estão aptos a participar, elegendo ou sendo eleitos, da mesma forma como podem participar ativa e igualmente na proposição, desenvolvimento, criação e execução das leis.

Essa participação do cidadão em um regime democrático pode acontecer de três formas, a saber: a democracia direta, na qual o cidadão participa diretamente das decisões das políticas públicas; a democracia representativa, que consiste na escolha, pelos cidadãos, dos seus representantes por meio do voto; e a democracia participativa, que acontece quando os cidadãos são eleitos para o executivo e o legislativo, incluindo

a possibilidade de participação dos cidadãos em conselhos, assembleias, plebiscitos, conforme argumenta Amaral (2001).

Embora tenhamos apresentado estes três tipos de regimes políticos democráticos, o que a história tem nos mostrado, nos últimos séculos, é um difícil enfrentamento entre duas concepções de democracia: a representativa e a participativa, assim como, de acordo com Cruz (2010), as infrutíferas tentativas para reconciliá-las. Em verdade, houve, no século XVIII, uma consolidação da democracia representativa com uma expansão a partir do processo de globalização do século passado, de acordo com Zorzal (online).

Na segunda metade do século XX esta concepção da democracia representativa é fortemente impactada por uma crise gerada pela aparição das patologias deste regime, conforme pontuado por Santos e Avritzer (2002). A primeira delas foi denominada de patologia da participação, marcada pela ausência da participação dos cidadãos na vida e nas decisões políticas. A segunda, denominada patologia da representação, é marcada pela percepção dos cidadãos de que seus representantes eleitos não os representam.

Conforme Zorzal (op.cit), na democracia participativa a sociedade civil exerce mecanismos de controle sob a administração pública, ou seja, a força do cidadão não está restrita ao sufrágio universal, estendendo-se assim o conceito de participação para a esfera social. Dentre as duas, a democracia representativa e a participativa, esta última pode ser considerada um modelo ideal de exercício do poder político por estar fortificado no debate público entre cidadãos livres, com iguais oportunidades e possibilidade de participação da vida política. Este modelo de participação, segundo Santos e Avritzer (op.cit), ainda não é visto, ou não está consolidado na prática, haja vista a invisibilidade dos grupos minoritários nas decisões referentes às políticas públicas de forma geral.

Habermas (1995) traz à tona o debate entre os conceitos de democracia liberal e republicana como contraposição ao seu modelo de democracia deliberativa. A tabela a seguir traz os conceitos que, segundo o autor, diferenciam explicitamente as duas concepções de democracia. A distinção entre os campos liberal e republicano estão resumidos a partir de seis critérios diferenciadores: a função social da política, o papel do cidadão, o conceito de direito, quanto ao processo político democrático, quanto à autonomia e quanto à participação:

CARACTERÍSTICAS	LIBERAIS	REPUBLICANOS
Quanto à função social da política	é o papel de mediação entre o Estado e os indivíduos ou grupos particulares; prega a não-intervenção do Estado.	é uma forma constitutiva da sociedade como um todo; prega princípios de igualdade, liberdade e justiça social.
Quanto ao papel do cidadão	é definido pelos seus direitos, em face, principalmente, do Estado, acarretando uma concepção de liberdade “negativa”.	são atores políticos responsáveis, em uma comunidade de pessoas livres e iguais, correspondendo a uma concepção de liberdade “positiva”.
Quanto ao processo político democrático	traduz-se na luta por posições, e é definido pela preferência dos eleitores.	é diálogo de valores e não de preferências.
Quanto à participação	está em xeque a defesa dos interesses da elite, possibilitando a coletividade a participação apenas nas eleições periódicas, em que se seleciona (se seleciona o quê) entre as elites.	os cidadãos são autores políticos responsáveis, em uma comunidade de pessoas livres, cuja participação coletiva é fundamental. Participam diretamente das decisões, como também elege representantes que defendem os seus interesses.

Quadro 1 – O que distingue os liberais dos republicanos, segundo Habermas.

Fonte: Adaptado de Habermas (1995).

A análise das concepções expostas sinalizou a contribuição desses autores no tocante à definição do modelo de democracia exposto na carta magna brasileira. A Constituição Federal de 1988, também chamada de constituição cidadã, adotou a chamada democracia semidireta, ou seja, a união da democracia direta ou participativa com a democracia representativa. Trata-se de uma democracia composta por três sistemas eleitorais distintos, com eleições proporcionais para a Câmara dos Deputados, valendo este sistema para os legislativos estadual e também para os dois representantes por cada estado para o Senado Federal. As eleições acontecem, em dois turnos, para presidente e demais chefes do executivo das esferas federal, estadual e municipal.

Está também determinada na Constituição Federal (CF) a constituição de conselhos que legitimem a participação popular nas tomadas de decisões, em algumas áreas específicas. Percebemos, de forma clara e inequívoca, os dois modelos de democracia presentes em nossa legislação: a união da democracia participativa com a democracia representativa. A próxima seção abordará o *modus operandi* desta participação e a representação dos cidadãos na constituição das políticas públicas do nosso país

1.5.1 Participação e representatividade: característica da democracia

Se analisarmos o conceito de gestão democrática da escola pública prevista nas

legislações brasileiras vigentes, encontraremos divergência e convergência em vários pontos. Converge quanto à necessidade de participação na tomada de decisões internas, e diverge quanto ao conceito da gestão democrática. Antes da CF de 88 não havia determinação legal sobre como os gestores públicos poderiam ou não desenvolver um tipo de gestão democrática na escola, pautada em relações democráticas. Após a promulgação da constituição federal, todos os gestores devem seguir o documento oficial que tem como princípios: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB, os PEE's e o PME de Mariana, também em seus documentos, afirmam que o ensino nas escolas públicas deve ser ministrado seguindo os princípios da gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei. Neste trabalho as pesquisas de Paro (2003), Luck (2009) e Follett (1997) respaldarão nossa análise sobre a gestão democrática nas escolas públicas municipais. Trataremos de um conceito de gestão que vá além do conceito de administração, referindo-nos àqueles que legislam e que compõem a comunidade escolar. Talvez soe óbvio tratar a gestão no sentido de que a escolha da equipe diretiva das escolas por meio do voto seja uma política pública de incentivo a este modelo de gestão. Nessa direção, são relevantes as reflexões de Lück com relação às relações intrínsecas a uma gestão pública que não foquem apenas no gestor, mas também no professor e suas ações.

Conforme atestado na CF, os cidadãos têm um importante papel na democracia moderna brasileira. Para Canotilho (2003), esta participação é expressa e celebrada através do sufrágio universal. Pode-se pensar, deste modo, que a ideia do que é democrático resume-se naquilo que escolhemos por meio de voto, ou seja, os cidadãos entregam aos representantes escolhidos uma carta branca e assinada como garantia de que tudo que eles fizerem seja a expressão do que queremos. Este pensamento de participação reverbera na concepção de Lück (2005, p.17) quando este declara que o entendimento do conceito de gestão pauta-se na maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças. Tais mudanças pressupõem, por si só, a ideia de participação. Para esta autora (2009, p.15), a participação fortalece a gestão democrática. No entanto, Lück enfatiza a necessidade de uma descentralização e democratização da educação para que mudanças no conceito de gestão aconteçam e ocorra uma participação ativa bem como a ação de gerir uma escola.

Santana (2022) trabalha o conceito de gestão participativa, questionando a forma de participação, ao mesmo tempo que a correlaciona diretamente com a forma de gestão. Para o autor alguns autores partem da prerrogativa de que a LDB tem como marco referencial teórico a democracia republicana adotada no Brasil. Tal questionamento é feito por não ser tal afirmação um fato consensual entre todos, o que, talvez, justifique a presença de contradições na constituição federal nos argumentos que fundamentam

a gestão democrática participativa. Aliamo-nos a Santana por concordar que talvez uma das dificuldades ou impossibilidades de garantir a gestão democrática na escola seja justamente esta descontinuidade ou não uniformidade sobre a ideia defendida por muitos autores sobre o conceito de gestão democrática, instituída desde a CF até as diversas legislações.

Santana se contrapõe à ideia de participação defendida por Follet (1997, p. 89) segundo a qual toda gestão democrática é participativa. Nesta prática, fato comum, existem conflitos de interesses, como resultado da divergência de opiniões ou interesses entre pessoas ou instituições. Por outro lado, Santana concorda com a concepção de Lück (2013, p. 40), segundo a qual a gestão democrática, concebida a partir do modelo de dominação dos conflitos, é parte de um acontecimento inevitável. Portanto, se a participação e a representatividade do cidadão nas decisões das políticas públicas se expressam nos documentos oficiais e geram visões teóricas divergentes, como estas oposições podem influenciar as práticas democráticas de uma gestão pública? É justamente sobre gestão pública que discorreremos na próxima seção, pautados nas vertentes teóricas já citadas neste trabalho.

1.6 Gestão pública

Gestão pública é uma área da administração voltada para o setor público, tendo como fio condutor ações administrativas eficientes, transparentes, democráticas e participativas, com foco no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, e que permita a presença da sociedade em debates públicos, visando garantir a validação dos direitos da coletividade. Após compreendermos o conceito de gestão pública, ou seja, o de atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população, apresentaremos os teóricos que respaldarão a nossa análise no que diz respeito ao conceito de gestão.

Follett (1997) foi uma pesquisadora norte-americana que deixou relevante contribuição aos estudos sobre gestão em sua análise sobre os padrões de comportamento e a importância destes nas relações individuais. Borgonovi e Macedo (2012) deixaram valiosa contribuição ao considerarem a participação dos indivíduos nas decisões tomadas pelos seus representantes, possibilitando verificar se os seus interesses e o das comunidades estariam contemplados nas proposições de leis. Foi Follett (1997) quem definiu claramente o fenômeno da gestão de pessoas como objeto de análise da área de gestão. A autora define a participação dos indivíduos como integração, e a considera como uma terceira forma de resolução de conflitos. Na sua perspectiva, esta participação estaria consubstanciada ao conceito de gestão, entendido, hoje, como o utilizado no Brasil.

Em seu trabalho, Follett (op.cit) defende uma abordagem psicológica da administração, dedicando sua atenção à forma de gestão e administração nas indústrias e na administração pública. O princípio dos seus ensinamentos é uma administração

democrática que conduz a uma interdependência do modo de gerenciar e ampliar o conhecimento; promover o trabalho em grupo, o processo interdisciplinar, a valorização de cada indivíduo e possibilitar maior contribuição de todos.

Se levantarmos o conceito de gestão, no senso comum, percebemos que ele traz consigo o conceito que advém do latim - administrar. Paro (2003) entende uma democracia na perspectiva republicana social, por ser fortemente influenciado pelos ideais marxistas e de outros autores que chegaram via Marx até ele. Ele compreende que o povo deve decidir em função de uma resistência a um poder constituído, ou seja, a sua ideia de representação está cunhada na representação popular. O autor defende que o conceito de gestão é meramente sinônimo de administração ou, até mesmo, um mero termo da moda. Follett (1997), por sua vez, traz afirmações relevantes ao afirmar que gestão não é uma disciplina, ao desarticular/questionar a ideia de gestão como ciência, ligando este conceito mais à administração, muito embora não esteja a serviço desta. A autora baseou-se nas pessoas como componente central das organizações, explorando os conceitos de gestão do conflito e de técnicas de liderança, desenvolvendo os primeiros conceitos de gestão participativa e de responsabilização individual. Não concebia gestão como um instrumento. Follett (op.cit) defende, ainda, que na gestão o propósito não é simplesmente uma imposição de interesses da administração, mas uma escolha consciente e responsável dos participantes por uma ação coletiva. Por isso, na visão da autora, é natural que a gestão seja democrática e participativa, esperando-se, portanto, um comportamento moral dos indivíduos, o qual, de certa forma, gere obrigações e deveres simultaneamente. Tal visão é fruto da experiência da autora trabalhando em sua comunidade. Ela observou o que pode ser alcançado pela educação através das ações de cidadãos comuns e pelas redes de assistência social que estes formavam, acreditando que tudo isso poderia, sim, influenciar positivamente nos negócios e na gestão das escolas. Para a autora a escolha deve ter um lugar no processo, portanto o gerenciamento é considerado como uma função integrativa total, entre outros assuntos, tais como responsabilidades, consenso e participação, além dos princípios formulados para serem aplicados às situações cotidianas do ambiente de trabalho.

Lück *et al.* (2005, p. 16), ao tratarem de gestão pública, ponderam sobre a importância de assumir, como orientador, a democratização das ações, promovendo a “redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar”. Já Graham (1997, p. 12) destaca que este “gerenciamento não se restringe apenas às empresas, mas é função de todas as organizações, até mesmo as governamentais.” Por fim, Follett propõe e defende que, na gestão democrática de uma empresa ou instituição pública, a integração ocorra e supere a dominação e a negociação, ou seja, que a gestão seja participativa e não representativa.

1.7 Gestão democrática na escola pública

A análise do conceito de gestão democrática da escola pública prevista nas legislações brasileiras vigentes revela divergência e convergência em vários pontos. Convergem quanto à necessidade de participação na tomada de decisões internas, mas, por outro lado, divergem quanto ao conceito da gestão democrática. Antes da CF de 88 não havia determinação legal sobre como os gestores públicos poderiam ou não desenvolver um tipo de gestão democrática na escola, pautada em relações democráticas. Após a promulgação da constituição federal, todos os gestores devem seguir o documento oficial cujos princípios norteadores para a gestão democrática são: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. A LDB, os PEE's e o PME de Mariana, também em seus documentos, afirmam que o ensino nas escolas públicas deve ser ministrado seguindo os princípios da gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei.

As pesquisas de Paro (2003), Luck (2009) e Follett (1976) respaldarão nossa análise sobre a gestão democrática nas escolas públicas municipais. Trataremos de um conceito de gestão para além do conceito de administração, reportando-nos àqueles que legislam e que compõem a comunidade escolar. Talvez soe óbvio tratar a gestão no sentido de que a escolha da equipe diretiva das escolas por meio do voto seja uma política pública de incentivo a este modelo de gestão. Nessa direção, são relevantes as reflexões de Lück com relação às relações intrínsecas a uma gestão pública que não foquem apenas no gestor, mas também no professor e suas ações:

Na medida, porém, em que o professor considere que o papel do processo educacional é o de levar o aluno a desenvolver seu potencial, mediante o alargamento e aprofundamento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma associada, passa a envolver o aluno em uma participação ativa, pela qual exercita processos mentais de observação, análise, crítica, classificação, organização, sistematização, dentre outros, e, fazendo perguntas, conjecturando soluções a problemas, sugerindo caminhos, exerce poder sobre o processo educacional e sobre como e o que aprende. Dessa forma, constrói o seu empoderamento. Com essa prática, do ponto de vista do aluno, ocorre a democratização da escola, tanto em relação a seu processo como em relação aos seus resultados, pois o aluno é levado ao sucesso escolar. Cabe destacar que não pode ser considerada como democrática uma escola em que os alunos fracassam, e que não pode ser democrática uma escola que não o é para todos. (LUCK, 2009, p. 59).

As ponderações acima mostram que gestão democrática requer o envolvimento de todos os elementos que compõem uma escola no processo educacional para que uma escola com gestão democrática se considere democrática. Paro (2003) sustenta que a administração escolar, hoje compreendida como gestão, é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração empresarial cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da

realização humana implícita. Na educação, o lucro é a sociedade bem formada e informada com altas capacidades cognitivas e humanas para enfrentar e promover mudanças e quebras de paradigmas. O autor defende ainda uma gestão coletiva como uma forma de delegar a todos a corresponsabilidade pela aprendizagem, ou seja, não caberá somente ao diretor a tomada de decisões, os professores trabalharão em parceria, o currículo considerará o aluno sujeito de seu próprio aprendizado (PARO, 2001). Libâneo (2001, p. 102) enfatiza a relevância e a necessidade, em uma gestão democrática da escola, da efetiva participação de todos da comunidade escolar nas decisões das políticas públicas, possibilitando assim o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Lück (2009) considera importante que a gestão democrática da escola atue no sentido de promover a organização, a mobilização e a articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que as mesmas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva. A autora defende ainda o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Para ela, a gestão compartilhada é um terreno fértil/propício para a construção de um ambiente favorável ao trabalho educacional que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades (LUCK, 2010).

Na visão de Paro (2003), em uma gestão democrática na escola, está necessariamente implícita a participação da população em tal processo, valorizando, segundo Libâneo (2008) a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso. Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são três termos que, para Dourado (2008), embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e dos movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Aguiar (2008), por sua vez, aponta que as lutas pela ampliação dos espaços de participação política dos setores organizados da população brasileira, sobretudo dos educadores, têm desempenhado importante papel no sentido de democratizar as políticas públicas de educação. Libâneo e Aguiar consideram o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares uma política pública direcionada à ampliação dos espaços de participação nas escolas de educação básica de educadores, pais e responsáveis.

Nesta seção, trabalhamos, inicialmente, o conceito de democracia, para, em seguida, caracterizarmos o conceito de gestão democrática e os seus princípios, fundamentando-nos em diversas autores referências na área. Este conceito nos conduziu à análise sobre qual é a definição de gestão democrática em documentos oficiais. Partimos, portanto, de um levantamento sobre o tema na Constituição Federal identificando a aceção dada pela carta magna à gestão democrática. Para que este estudo ficasse completo exploramos,

minuciosamente, este conceito nos outros documentos que seguem a CF, a LDB e os Planos de Educação da legislação brasileira desde o nível federal, estadual quanto do municipal.

2 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos documentos oficiais das três esferas de poder, a CF, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e os Planos de Educação, revelou a existência de variáveis nas escolas públicas que devem ser conjugadas, no sentido de se implementar uma gestão democrática.

Nossa pesquisa pode ser classificada como uma análise bibliográfica e documental, pois abordou a Gestão Democrática na Escola Pública, com base nos documentos oficiais brasileiros, desde a Constituição Federal até os Planos de Educação em níveis Federal, Estadual e Municipal. Nosso foco foi a gestão democrática da escola pública prevista nas legislações brasileiras vigentes. Percebemos que a lei, por si só, não é suficiente para garantir a gestão democrática das escolas públicas. Outro ponto levantado neste estudo foi a ausência de uma uniformidade acerca da ideia de gestão democrática na legislação vigente até a sua implementação na escola.

Analisando o conceito de gestão democrática da escola pública prevista nas legislações brasileiras vigentes, encontramos divergências e convergências em vários sentidos. Se, por um lado, há concordância sobre a necessidade de participação na tomada de decisões internas, por outro, o conceito de gestão democrática aponta para divergências. Ainda assim, são valiosas e legítimas as ponderações de todos os autores pesquisados, e, embora, cada um aborde o tema dentro de uma perspectiva, há muitos pontos comuns entre as abordagens. O exercício de uma gestão democrática envolve as posições de vários sujeitos dentro do espaço escolar, no qual muitas opiniões estão cristalizadas, sendo frutos de biografias, formação escolar da equipe diretiva e docente. No entanto, antes da CF de 88 não havia determinação legal sobre como os gestores públicos poderiam ou não desenvolver um tipo de gestão democrática na escola, pautada em relações democráticas. Portanto, é válido afirmar que se trata de um processo ainda em construção, e que, não obstante as suas interfaces e os obstáculos a serem superados, já é uma realidade possível, e que há importantes pesquisas e experiências sobre o assunto.

Nosso principal objetivo neste trabalho foi apresentar as propostas de gestão democrática expressas nos documentos legais brasileiros, bem como as opiniões de autores referências na área. Esta pesquisa é relevante para quem se propõe a compreender o conceito apresentado pelas diferentes esferas legais, e possibilita uma compreensão mais ampla sobre os pontos fortes e as fragilidades da gestão democrática nas escolas públicas. Ademais, revelou-nos, sobretudo, a importância de se pensar nas divergências e convergências que envolvem o tema, e buscar condições para que o conceito se materialize

em uma prática que contemple toda a comunidade escolar, sobretudo os alunos, que são os mais favorecidos dentro de um processo de gestão que seja conduzido democraticamente.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Revista Educar**, Curitiba, n.31, p.129-144, 2008.

BRASIL. **Emenda Constitucional n59, de 11 de novembro de 2009**. Acrescenta 3ao art. 76 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para reduzir, anualmente, a partir do exercício de 2009. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 nov. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996. BRASIL. **Lei no 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001.

BRASIL. **Lei no 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2014. CRUZ, Paulo Márcio. Repensar a Democracia. **Revista da Faculdade de Direito da UFG.**, v. 33, 2010, p. 22-41.

CURY, C. R. J. O conselho nacional de educação e a gestão democrática. *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org). **Gestão democrática da educação: desafios a enfrentar**. Petrópolis: Vozes, 1997. p.199- 206.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, Porto Alegre: ANPAE, v.18, n.2., p.163-174, jul./dez. 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes *et al*. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares; 7), 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes *et al*. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas/SP, v. 28, n.100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 21 maio. 2012.

FOLLETT, Mary Parker. Constructive conflict. **Sociology of Organizations: Structures and Relationships**, v. 417, 2011. FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.336, 1997.

GRAHAM, Pauline (Ed.). **Mary Parker Follett prophet of management**. Beard Books, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003. LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007. METCALF, Henry C.; URWICK, Lyndall. **Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett**. Routledge, 2004. MOURA, Delmo Alves. Profesta do gerenciamento. **Revista de Administração de Empresas**, 37(2):87-91, June, 1997.

OLIVEIRA, C. **Democratização da educação: acesso e permanência do aluno e gestão democrática**. In: RESCIA, A. P. O. *et al.* (Orgs.). *Dez anos de LDB: contribuições para a discussão das políticas públicas em educação no Brasil*. 1. ed. Araraquara: Junqueira & Marin, 2007. p.93- 103.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 1. ed. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, V. H. **O princípio da gestão escolar democrática no consto da LDB**. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Orgs.). **3 ed. rev. e ampl.** *Gestão, financiamento e direito à educação*. São Paulo: Xamã: 2007. p.73-81

SANTOS, Maria Natália Barboza.; DE SOUZA, Maria do Socorro Cordeiro.; VIANA, Fernanda Jaylane Silva. **Gestão Democrática: A importância da Democracia na busca por uma Educação melhor na Escola Pública**. **Id onLine Rev. Psic.** V.15, N. 57, p. 616-627, 2021. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acessado em: 20 maio. 2022.

SANTANA, Zionel. Uma gestão participativa em uma democracia representativa: as limitações da ideia de participação na gestão escolar de Heloisa Lück. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, 2019.

SANTOS, C. R. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da **base legal**. In: MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. (Orgs.). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências*. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p.27-42.