

A GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CAPÃO DA CANOA: UMA ANÁLISE DOS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS

Maria Caroline Aguiar da Silveira ¹

RESUMO

Garantida em lei pela Constituição Federal (Brasil, 1988), pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Brasil, 1996) e sendo uma das metas a serem alcançadas pela educação pública constante do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), a gestão democrática é o modelo de gestão escolar mais pautado a ser exercido nas escolas e sistemas de ensino públicos brasileiros, tendo em vista que apoia-se na construção de formas de gerir e administrar as escolas que viabilizem um projeto de democratização das relações no interior desses espaços. Paro (2016) trabalha a gestão da escola pública a partir das dimensões da participação da comunidade, do caráter político e administrativo das práticas e ainda analisa a situação da administração da educação brasileira, sob a ótica do materialismo histórico dialético. Os Projetos Político-Pedagógicos, segundo Veiga (2013), se constituem enquanto documentos de grande relevância para a organização e projeção dos planos políticos e pedagógicos das instituições de ensino. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar de que forma a gestão democrática, em seus princípios, se encontra presente nos PPPs das escolas de ensino fundamental do município de Capão da Canoa. Foram realizadas as análises dos PPPs de oito escolas municipais de anos finais de Capão da Canoa, sendo estas construídas através da metodologia de Análise Documental e seus dados balizados pela Análise de Conteúdo. Com a elaboração de categorias estabelecidas a priori, foi possível localizar nos documentos algumas intencionalidades relacionadas a gestão democrática escolar; entretanto com o auxílio de palavras-chave que estão relacionadas a gestão democrática escolar e seus princípios base, foi possível perceber que, apesar das intencionalidades, a ausência de algumas palavras-chave bem como de órgãos intraescolares podem ser evidência do distanciamento que existe entre as intencionalidades presentes nos PPPs e as práticas político-administrativas que se efetivam nas escolas analisadas.

Palavras-chave: Gestão Democrática Escolar, Projeto Político-Pedagógico, Escola Pública, Políticas Públicas Educacionais.

INTRODUÇÃO

A gestão democrática é o modelo de gestão escolar mais pautado a ser exercido nas escolas e sistemas de ensino públicos brasileiros, tendo em vista que apoia-se na construção de formas de gerir e administrar as escolas que viabilizem um projeto de democratização das relações no interior desses espaços (PARO, 2016). Esse modelo de gestão do ensino é garantido em lei pela Constituição Federal (Brasil, 1988), pela Lei de Diretrizes e Bases da

¹ Professora de História. Mestre em Educação na Universidade Federal do Rio Grande - FURG. silveira.aguiarmc@gmail.com.



Educação (Brasil, 1996) e é, ainda, uma das metas a serem alcançadas pela educação pública constante do Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014). Percebemos, assim, a relevância que o tema possui para a educação pública no Brasil. De acordo com a Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação e Plano Nacional de Educação, a gestão democrática pode ser compreendida a partir de alguns critérios básicos, sendo estes a constituição e atuação de órgãos participativos na gestão escolar, tais como conselho escolar, CPM, grêmio estudantil, fóruns; a participação da comunidade escolar e dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; “a nomeação do diretor escolar associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar também faz parte da gestão democrática.” (BRASIL, 2014).

Em um projeto de educação (e sociedade) em que pese relações democráticas e a democratização dos espaços, como relacionar todas/os as/os trabalhadoras/es que compõem a escola (professoras, secretárias, orientadoras, auxiliares, merendeiras, vigilantes), com a comunidade escolar, compreendendo essa formada pelas/os estudantes, pessoas responsáveis, pessoas atuantes na escola? Conforme Paro (2016), a solução de problemas nas escolas, muitas vezes, parece utópica, pois há uma dificuldade de “efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola.” (p. 13). Aqui tomo o sentido de utopia de Galeano², sendo essa pesquisa aliada ao esforço de compreender a realidade para que avancemos e caminhemos em direção às mudanças. Pensar a democratização das relações no interior da escola enquanto formação política, tomada de consciência em relação ao papel da escola e ampliação do entendimento do papel da educação é pautar uma transformação radical dos sistemas de ensino e tudo que abarcam.

Acredito na relevância da temática para a concretização de projetos de democratização das e nas escolas públicas, a partir da compreensão do que é a gestão democrática, mas também da luta política pela sua efetivação como um caminho para que espaços de construção coletiva e horizontais sejam de fato realizados nas instituições de ensino.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo apresentar análise realizada nos Projetos Político Pedagógicos do município de Capão da Canoa de modo a apontar como os

2 Fernando Birri, citado por Eduardo Galeano em ‘Las palabras andantes?’. publicado por Siglo XXI, 1994.



princípios bases da gestão democrática se fazem presentes nos referidos documentos³. O município de Capão da Canoa conta, atualmente, com onze escolas regulares de ensino fundamental.

A escolha dos projetos político-pedagógicos se dá pela compreensão de que os mesmos se constituem enquanto documentos de relevância na orientação do trabalho da escola, tendo em vista que se encontram presentes nele as concepções de educação utilizadas para sua elaboração, o planejamento organizativo do trabalho pedagógico e as intenções de ações futuras para a melhoria da escola. O projeto pedagógico de uma instituição de ensino representa uma intencionalidade, uma orientação. Segundo Veiga (2013, p. 12), ao se construir um projeto pedagógico, “planejamos o que temos a intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever o futuro diferente do presente.” Ou seja, expressam-se nesse documento às intencionalidades e os modos de realizá-las. “O projeto busca um rumo, uma direção, é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.” (VEIGA, 2013, p. 13).

Ainda segundo a autora,

Político e pedagógico têm assim uma significação indissociável. Neste sentido é que se deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade [...] (VEIGA, 2013, p. 13)

Compreendo os projetos analisados enquanto documentos que são frutos de diversos atravessamentos e intencionalidades: daqueles que o projetam, daqueles que o regulam e daqueles que o efetivam no interior das escolas.

METODOLOGIA

Parto da compreensão de que os documentos escritos seguem sendo uma fonte válida e rica para pesquisas em ciências humanas e sociais, de caráter qualitativo, na tentativa de lançar mais compreensão a uma determinada realidade. Segundo Minayo (2001), pesquisas qualitativas não excluem análises quantitativas, mas abordam os

significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (p. 22).

³ O trabalho aqui apresentado é um recorte do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido como critério para a obtenção do título de especialista no Programa de Pós-Graduação em Educação Básica e Profissional do IFRS - Campus Osório.



Nesse sentido, a pesquisa aqui realizada se constitui enquanto uma pesquisa de caráter qualitativo, produzida a partir de Análise Documental (Cellard, 2012; Gil, 2002), balizada pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2004).

Segundo Cellard (2012)

O “documento” em questão, aqui, consiste em todo texto escrito, manuscrito ou impresso, registrado em papel. Mais precisamente, consideraremos as fontes, primárias ou secundárias, que, por definição, são exploradas - e não criadas - no contexto de um procedimento de pesquisa [...] (p. 297)

O autor aborda “documento” como toda fonte escrita, além de serem fontes que não sofreram nenhuma inferência, sendo este um dos requisitos (Gil, 2002; Kripka, Scheller, Bonotto, 2015) para que a pesquisa em questão seja considerada uma pesquisa documental. Será nosso papel, no processo de pesquisa, realizar a exploração, análise e inferências sobre os documentos selecionados. Nesse sentido, elenquei a análise documental como metodologia para coleta de dados por trabalharmos com documentos que não sofreram nenhum tipo de intervenção, são fontes históricas relacionadas às escolas nas quais foram produzidos e por me possibilitarem compreender aspectos conceituais, organizativos e pedagógicos das escolas em questão. Deste modo, o corpus de análise foi delimitado, em um primeiro momento, nos projetos político-pedagógicos das onze escolas municipais de ensino fundamental de Capão da Canoa.

Ainda segundo Cellard (2012)

Não se pode pensar em interpretar um texto, sem ter previamente uma boa idéia da identidade da pessoa que se expressa, de seus interesses e dos motivos que a levaram a escrever. Esse indivíduo fala em nome próprio, ou em nome de um grupo social, de uma instituição? Parece, efetivamente, bem difícil compreender os interesses (confessos, ou não) de um texto, quando se ignora tudo sobre aquele ou aqueles que se manifestam, suas razões e as daqueles a quem eles se dirigem. (p. 300)

Assim, entendo que realizar a pesquisa tendo como fontes os PPPs das escolas dedica-se também a compreender a que destina-se a elaboração desses projetos, qual seu papel na organização da escola e do trabalho pedagógico, quais perspectivas educacionais estão postas ali, como se deu sua elaboração, em nome de quem falam e porque a gestão democrática deveria estar presente nesses documentos.

A partir de categorias que foram estabelecidas a priori, sendo estas participação, pluralismo, autonomia e transparência, constitutivos da gestão democrática escolar (GRACINDO, 2007), a análise dos dados coletados foi realizada a partir da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004). Segundo a autora, o método da análise de conteúdo divide-se



em três momentos principais: 1- pré-análise, a fase de organização na qual selecionamos os documentos que serão analisados a partir de hipóteses estabelecidas a priori, segundo nossos objetivos; 2- a exploração do material, na qual a partir da leitura e fichamento dos artigos selecionados, pudemos elencar nossas categorias; 3- o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, na qual estabelecemos resultados considerados significativos para a análise que nos propomos a fazer.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Das onze escolas selecionadas para análise, obtive os projetos político-pedagógicos de oito delas; além disso, algumas escolas que foram colocadas na pesquisa estão em processo de reelaboração dos seus PPPs, assim, utilizei os últimos modelos disponibilizados pelas mesmas. Os projetos político-pedagógicos apresentam estrutura idêntica ou ao menos similar, independentemente da escola, tendo em vista que se trata de um documento legal no qual algumas das informações são solicitadas de forma geral. Procuram apresentar a estrutura da instituição de ensino, como número de estudantes, funcionários, professoras/es; missão e lema da instituição; visão pedagógica; objetivos e propostas de ensino; projetos; metodologias; concepção e método de avaliação; estrutura do atendimento educacional especializado. Essas são algumas das informações que podemos encontrar ao utilizarmos um PPP como fonte de análise. Questões estruturais ou organizacionais, ainda que importantes, não são o foco da pesquisa aqui desenvolvida; das informações apresentadas pelos documentos, procuramos compreender de que forma as categorias elencadas na pesquisa estão dispostas nos PPPs e se a gestão democrática escolar, enquanto palavra ou ação, encontra espaço dentro deste que é tido como um dos pilares daquilo que é feito e sonhado para as escolas.

Não me detive a quantidade de vezes em que os conceitos aparecem nos documentos, mas sim qual sentido é atribuído a eles. Assim, organizamos a tabela abaixo, de modo a elucidar os sentidos atribuídos aos conceitos elencados para a análise.



Tabela 1: Categorias *a priori* analisadas

Conceito/ Escolas	Participação	Pluralismo	Autonomia	Transparência
EMEF MG	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; estudantes do AEE; exercício da cidadania	não aparece	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes	não aparece
EMEF IV	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; estudantes do AEE; exercício da cidadania	não aparece	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes; escola frente a SME; professor/a conselheiro/a	não aparece
EMEF ZP	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; exercício da cidadania	não aparece	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes	não aparece
EMEF JD	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; exercício da cidadania; construção do PPP; comunidade na gestão escolar; todos os segmentos da escola em projetos e propostas	crenças	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes	gestão dos recursos da escola
EMEF IG	atividades desenvolvidas pela	não aparece	habilidade a ser desenvolvida	gestão escolar e recursos





IV ENLIC SUL

Encontro das Licenciaturas da Região Sul

IV PIBID SUL | IV Seminário do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência

II RP SUL | Seminário do Programa de Residência Pedagógica

II ANFOPE SUL | Seminário da Associação Nacional pela Formação de Professores

	escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; exercício da cidadania; construção do PPP; comunidade na gestão escolar; todos os segmentos da escola em projetos e propostas		pelos/as estudantes	
EMEF LP	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; exercício da cidadania; construção do PPP; comunidade na gestão escolar; todos os segmentos da escola em projetos e propostas; estudantes do AEE	não aparece	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes	não aparece
EMEF MC	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas decisões da escola; exercício da cidadania; construção do PPP; comunidade na gestão escolar; todos os segmentos da escola em projetos e propostas; conselho de classe	ideias, patrimônios, etnias e orientações	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes	não aparece
EMEF MF	atividades desenvolvidas pela escola e estudantes; opinião dos/as estudantes nas	cultural (temas transversais)	habilidade a ser desenvolvida pelos/as estudantes; ação na tarefa de	execução do PPP; ações implementadas; gestão escolar



	decisões da escola; exercício da cidadania; construção do PPP; comunidade na gestão escolar; todos os segmentos da escola em projetos e propostas; exercício		educar; ação a ser realizada no mundo; conselho de classe	
--	---	--	--	--

Fonte: SILVEIRA, MARTIARENA (2024)

Ao buscarmos pelas categorias estabelecidas a priori, pudemos chegar a algumas constatações: as categorias participação e autonomia estão presentes em todos os projetos analisados, em contrapartida as categorias pluralismo e transparência se que encontram presentes em três projetos analisados.

Ainda que as palavras-chave não apareçam em boa parte dos documentos analisados, procurei relacionar os conceitos elencados com as palavras-chave, de modo a perceber as aproximações e distanciamentos presentes entre eles. Nesse sentido, fui capaz de tecer as seguintes análises:

- i) Podemos atribuir o conceito de participação à gestão democrática, tendo em vista essa proposta de democratização da gestão escolar, o que explicaria a maior incidência desse conceito nos projetos analisados. Participação aparece como princípio de coletividade, ampliação dos sujeitos envolvidos nas tomadas de decisões, necessidade e afirmação da participação de categorias da comunidade escolar, como pais e alunos. Nesse sentido, o conceito participação pode estar atrelado aos instrumentos de controle e participação da comunidade escolar, como são os colegiados intraescolares, de modo que mesmo que as palavras conselho escolar, grêmio estudantil e CPM não apareçam nos documentos, ao dizer que requiere-se a participação dos pais, dos estudantes e de todos na elaboração de projetos, entende-se que há a aproximação com a função de tais colegiados.
- ii) Pluralismo, compreendida enquanto diversidade de ideias, pensar diferente, concepções, diversificar as instâncias de poder (GRACINDO, 2007) encontra-se presente em 5 dos PPPs analisados, entretanto, seus sentidos estão mais relacionados a diversidade étnica e cultural,



orientação e crenças e não tanto atreladas a pluralidade de ideias referentes aos diferentes sujeitos que existem no espaço escolar e nos espaços de tomada de decisões, de modo que podemos pensar que tal conceito está relacionado às práticas pedagógicas e não tanto as práticas administrativas e políticas a serem desenvolvidas no interior das instituições de ensino.

iii) Autonomia, quando presente, refere-se a habilidade a ser desenvolvida nos/nas estudantes, não relacionado-se com questões de autonomia administrativa ou mesmo política do espaço da escola. De acordo com Garcindo (2007), a autonomia da escola está relacionada à elaboração coletiva do PPP, de modo a pensar tanto as dimensões micro e macro relacionadas a função social da escola, de modo a politizar o espaço escolar, construindo tanto a autonomia do espaço escolar, quanto a autonomia dos sujeitos.

iv) Segundo Garcindo, a transparência “está intrinsecamente ligada à idéia de escola como espaço público” (GARCINDO, 2007, p. 37), ou seja, da explicitação da escola enquanto instituição pública, coletiva e que possui uma função social específica na sociedade. Transparência é o conceito que menos aparece, estando atrelado a transparência nos recursos financeiros e na gestão exercida nas escolas. O conceito de transparência está presente em apenas 3 dos PPPs analisados.

Ainda que tenha tentado tecer aproximações, de modo a valorizar as intenções postas nos documentos, compreendo que a ausência das palavras também nos diz muito, tendo em vista que não há ligações claras e explícitas entre o conceito de participação e a compreensão de que, em termos legais, as gestões escolares devem ser orientadas por princípios democráticos, bem como a ausência das palavras relacionadas aos colegiados intraescolares podem evidenciar a pouca compreensão de seu papel e a falta de interesse em consolidá-los como formas de participação garantidas em lei. Enquanto pesquisadora que investiga seu próprio contexto, tendo em vista que estou inserida em algumas das escolas cujos os documentos foram analisados, gostaria de trazer algumas considerações: nem sempre houve, por parte das equipes diretivas e pedagógicas, disposição ou boa vontade em proporcionar acesso ao documento, o que na minha percepção evidencia a primeira contradição referente a gestão democrática, uma vez que esse documento, o PPP, deveria ser acessado por todas e todas que compõem a escola, de modo a orientar seu próprio trabalho e suas práticas pedagógicas. Além disso, em diálogo com colegas da rede, tive conhecimento de pelo menos



uma das instituições de ensino que reformularam seu PPP sem a participação de professores, funcionários e comunidade escolar. Além disso, apenas um dos PPP apresenta uma seção específica para discorrer sobre a gestão democrática da educação.

Entretanto, cabe pensar: os documentos dizem tudo? Creio que não, pois são uma parte de tudo que compõe a escola e dizem algo, sobretudo se pensarmos que se constituem com base em orientações legais que devem reger a escola, sendo assim obrigatórios de serem elaborados. Porém, aquilo que está no papel precisa ser efetivado e quem efetiva o papel são pessoas, seres humanos em suas relações dentro da instituição escolar, com as contradições, disputas de poder, legislações e margens de manobra que compõem esse espaço que é histórico, socialmente localizado e atravessado por diferentes instâncias e projetos. Assim, compreendo que uma parte importante da continuidade dessa pesquisa seria analisar quais são as práticas de gestão escolar que se efetivam nas escolas públicas municipais, podendo fazer relações mais consistentes entre os documentos, os conceitos e palavras presentes em sua composição e o cotidiano da escola. Saliento que esse é um objetivo de pesquisa futuro da pessoa que aqui escreve.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender de forma mais profunda e teorizada que a educação não é um processo neutro e a-histórico, mas encontra-se orientada por uma determinada ideologia possibilita também a compreensão de que a educação existe para desempenhar projetos específicos em nossa sociedade, atrelados a condições históricas específicas e a perspectivas de mundo e sociedade. Nesse sentido, a própria luta pela democratização do espaço escolar e das práticas de gestão escolar estão atreladas a um contexto histórico de lutas pela democratização da sociedade e das instâncias de poder.

Os conceitos aqui apresentados não são apenas conceitos, mas ações que precisam se concretizar nas escolas públicas brasileiras. Para mudar a realidade, é necessário compreendê-la em sua concretude, em sua materialidade. Assim, compreender as contradições presentes na escola e na educação não significa resignar-se, antes pelo contrário. É a partir dessa compreensão da realidade que poderão partir projetos potentes e reais sobre como transformar radicalmente a educação que temos para a educação que queremos. Ainda que a gestão democrática da educação seja um direito da sociedade e um dever do poder público, presente em dispositivos legais de grande relevância para a sociedade brasileira e para as políticas



públicas relacionadas a educação, a pesquisa em questão nos apresentou um cenário bastante contraditório e, em certa medida, triste a respeito dessa temática da educação pública.

Percebemos as intencionalidades presentes nos documentos, que procuram estar de acordo com a legislação vigente e trazer no seu texto princípios democráticos de participação e coletividade. Porém, as concepções e intenções colocadas nos PPPs nem sempre se materializam em ações concretas na escola, orientando as práticas político-administrativas ou pedagógicas. Fomos apresentadas a diversos desafios para que os conceitos analisados se transformem em prática nas escolas e nas redes de ensino, considerando suas possibilidades e fundamentos. Os conceitos e categorias analisados aqui se transformaram em ideias centrais em um contexto marcado pelas disputas sobre o significado da escola e da educação pública, tornando-se fundamentais tanto nas discussões acadêmicas quanto nas políticas públicas. Entretanto o que as pesquisas do estado da tarde e a própria experiência da pesquisadora demonstram é que o discurso não condiz com a prática.

Parece haver um discurso comum na educação de que seu principal objetivo é formar cidadãos críticos e reflexivos, que possam intervir de forma consciente na sociedade em que vivem. Podemos perceber a existência de lugares comuns, nos quais as palavras já parecem até terem sido decoradas, em um texto pronto em que se sabe qual é o objetivo que uma escola dita progressista, plural e democrática deve buscar. Porém, entre aquilo que se diz (ou se escreve) e aquilo que de fato se executa há um abismo. Afinal, “a prática é o critério da verdade”. A democratização da educação não deve ser vista apenas como um processo de acesso e permanência na escola, que possui sua importância nas lutas políticas, mas também como um processo de transformação das práticas pedagógicas e administrativas que ocorrem no interior das escolas como forma de construir um espaço para o exercício da cidadania e de gerir a escola de modo a concretizar os objetivos e fins da educação (PARO, 2016; GRACINDO, 2007).

Pensar a educação escolar passa por pensarmos que sociedade e que sujeitos queremos formar, qual a mentalidade que irá orientar as futuras gerações e como podemos construir concepções de educação e de escola que estejam alinhadas e orientadas por tais objetivos; pois se a educação não é um conceito pronto em abstrato, mas concepções ligadas ao real e à sociedade na qual se insere, é possível pensar em construir tal conceito e práticas educativas que estejam orientadas sob outra ideia de mundo e de sociedade. Não há uma única concepção



sobre a educação, mas formas diversas e ideologicamente distintas de compreender o fenômeno educativo na sociedade. Assim, podemos entender o papel que a escola desempenha hoje, mas também visualizar o papel que ela poderia desempenhar na construção de uma sociedade radicalmente diferente.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1998.

_____. Lei 9.394 de 20/12/1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União. Brasília: Ano CXXXIV, n 248, 23 dez 1997.

_____. BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edição Câmara, 2015.

CELLARD, André. A análise documental. in: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. - Petrópolis, RJ : Vozes, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 2013.

