

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ALINE BETTIOLO DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: NOTAS SOBRE A TEMÁTICA NO
CAMPO DA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA**

Jaguarão

2026

ALINE BETTIOLO DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: NOTAS SOBRE A TEMÁTICA NO
CAMPO DA POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Letras Português da Universidade
Federal do Pampa, como requisito parcial para
obtenção do Título de Licenciada em Língua
Portuguesa.

Orientadora: Nathalia Pinheiro Martins

Jaguarão

2026

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

S237g SANTOS, Aline Bettiole dos
Gestão democrática e participação: notas sobre a
temática no campo da política educacional brasileira /
Aline Bettiole dos SANTOS.
29 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --
Universidade Federal do Pampa, LETRAS - PORTUGUÊS,
2026.
"Orientação: Nathália Pinheiro Martins".

1. Gestão democrática. 2. Participação. 3. Política
Educativa. I. Título.

ALINE BETTIOLO DOS SANTOS

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO: NOTAS SOBRE A TEMÁTICA NO CAMPO DA
POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao Curso de Letras
– Português da Universidade Federal
do Pampa, como requisito parcial para
obtenção do Título de Licenciada em
Letras – Português.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 28 de janeiro de 2026.

Banca examinadora:

Prof.^a M.^a Nathália Pinheiro Martins

Orientadora

UNIPAMPA

Prof.^a M.^a Camila da Costa Lacerda Tolio Richardt

UNIPAMPA

Prof. Dr. Maurício Aires Vieira

UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **NATHALIA PINHEIRO MARTINS, PROFESSOR MAGISTERIO SUPERIOR - SUBSTITUTO**, em 28/01/2026, às 15:45, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAMILA DA COSTA LACERDA TOLIO RICHARDT, Assistente em Administração**, em 28/01/2026, às 15:47, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Maurício Aires Vieira, Usuário Externo**, em 28/01/2026, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1956755** e o código CRC **60863ECA**.

*O correr da Vida embrulha tudo, a Vida é assim:
Esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa,
Sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.*

Guimarães Rosa

RESUMO

O trabalho tem como objetivo abordar a relação entre gestão democrática e participação, com base em artigos publicados na SciELO, entre 2015 e 2020. Caracteriza-se como estudo documental, de natureza exploratória e descritiva. Destaca que o conjunto de publicações selecionadas reúne pesquisadores de distintas regiões do país, sendo, no entanto, 40% dos autores da região Sudeste, principalmente do estado de São Paulo. Além de pesquisadores dessa região, há os que atuam em universidades da região Sul, como nos estados do Paraná e Santa Catarina, do Norte e Nordeste e do Distrito Federal. Com o exame da empiria, conclui que o papel do Estado é um elemento significativo que permeia o debate, haja vista o avanço neoliberal, cuja década marcante no Brasil é a de 1990. A este avanço no contexto brasileiro, somam-se as contradições, conservadorismo, relações de poder e disputas por hegemonia, o tecnicismo e a lógica de produção de resultados – com conotação frequentemente camuflada nos discursos com termos como eficácia, eficiência, neutralidade, meritocracia e *performance*. Conclui ainda que espaços e mecanismos de participação reforçam o processo de democratização da gestão do ensino público. Um desafio, contudo, passa pelo desenvolvimento de consciência crítica das pessoas e pelos níveis de participação, já que apenas fazer parte consiste em um nível de participação mais superficial.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação; Política Educacional.

ABSTRACT

This study aims to address the relationship between democratic management and participation, based on a documentary survey of texts published in article format on SciELO between 2015 and 2020. It is characterised as a documentary study of an exploratory and descriptive nature. It highlights that the set of selected publications brings together researchers from different regions of the country, but 40% of the authors are from the Southeast, mainly from São Paulo state. As well as researchers from this region, there are those working at universities in the South, such as in the states of Paraná and Santa Catarina, the North and Northeast and the Federal District. Based on an examination of the empirical data, it concludes that the role of the state is an important element that goes through the debate, given the neoliberal advance, whose defining decade in Brazil is the 1990s. In addition to this advance in the Brazilian context, there are contradictions, conservatism, power relations and disputes over hegemony, technicism and the logic of producing results – often camouflaged in discourses with terms such as effectiveness, efficiency, neutrality, meritocracy and performance. It also concludes that spaces and mechanisms for participation reinforce the process of democratising public education management. One challenge, however, is the development of people's critical awareness and levels of participation, since being part is a more superficial level of participation.

Keywords: Democratic management. Participation. Education policy.

LISTA DE SIGLAS

BM – Banco Mundial
CF – Constituição Federal
CME – Conselhos Municipais de Educação
LDB – Lei de Diretrizes e Bases
MHD – Materialismo Histórico-Dialético
PEE – Planos Estaduais de Educação
PNE – Plano Nacional de Educação
PPP – Projeto Político-Pedagógico
SciELO – *Scientific Electronic Library Online*
SME – Sistemas Municipais de Ensino
UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana
UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa
UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Uespi – Universidade Estadual do Piauí
UFABC – Universidade Federal do ABC
UFMA – Universidade Federal do Maranhão
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFOPA – Universidade Federal do Oeste do Pará
UnB – Universidade de Brasília
UNEB – Universidade do Estado da Bahia
Unifesp – Universidade Federal de São Paulo
Unirio – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Unoesc – Universidade do Oeste de Santa Catarina
USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul
USP – Universidade de São Paulo
UTP – Universidade Tuiuti do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
3 METODOLOGIA.....	18
4 ANÁLISE DA EMPÍRIA: NOTAS SOBRE A TEMÁTICA DE ESTUDO	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Investigar a gestão democrática da educação no Brasil é se questionar acerca de conceitos como democracia e participação, que contornos esses conceitos têm assumido ao longo da história e que repercussões eles têm no espaço escolar. A pesquisa se justifica pela pertinência que a gestão democrática possui em uma sociedade que já experienciou períodos ditatoriais e que ainda no século XXI, há quem defenda a repressão, o cenário sombrio que caracterizava o país, como na ditadura militar de 1964, e quem reforce discursos de ódio. Diante disso, de que democracia estamos falando? Como pensar a participação na gestão escolar na sociedade brasileira contemporânea? Como materializar a gestão democrática? E ainda: Que participação os sujeitos estão experienciando e ajudando a construir, no que se refere à escola?

Ainda que o presente artigo não esgote esse debate, tem por objetivo **abordar** a relação entre gestão democrática e participação partindo de uma pesquisa documental, com textos publicados no formato de artigo. A fim de compor algumas notas sobre a temática de estudo, o exercício investigativo busca iniciar pelo real, isto é, a dimensão que revela e oculta o objeto com vistas a alcançar traços que não se apresentam no primeiro contato. Esses traços constituem, portanto, uma segunda dimensão, da qual é possível se aproximar mediante a realização do movimento que Kosik (1986) designa *détour*. O “desvio” se refere ao ponto de partida da pesquisa, que mesmo se dando a partir do real, constitui um todo caótico.

O ponto inicial neste estudo¹ é a busca de pesquisas publicadas no *site Scientific Electronic Library Online* (SciELO) considerando os seguintes descritores “Gestão Democrática” e “Participação”, dentro do período de 2015 a 2020. O desvio referido também está articulado ao papel ativo do sujeito em captar as modalidades do movimento do objeto em uma totalidade de relações, embora não seja possível o pesquisador esgotar a trama de determinações e relações do objeto de estudo. Do todo caótico inicial, segue-se até o alcance de determinações mais simples e ao se empreender o movimento de retorno ao ponto inicial, Marx (2008) assinala que ao invés de uma representação caótica do todo, há uma rica totalidade de determinações e relações.

É nesse caminho de aproximações do objeto focalizado, que destacamos sua produção

¹ O presente estudo pode ser considerado desdobramento de publicações anteriores, resultantes dos trabalhos de dissertação e de tese defendidos pela autora respectivamente nos anos de 2018 e 2022. Tais trabalhos versam sobre a relação entre gestão democrática e participação, além da regulação educacional por resultados na política de gestão da educação básica brasileira. É tendo em vista esse contexto que foi feito o recorte temporal do período de 2015 a 2020 para o presente estudo.

inserida na dinamicidade do próprio sistema capitalista, tendo em conta que períodos de mudanças no setor produtivo alteram as relações de produção e as relações sociais. Para referirmos uma mudança no setor produtivo com suas consequentes repercussões no campo social, onde se inclui a educação, anotamos o declínio do fordismo no final dos anos 1970, após um período de altas taxas de acumulação de capital. O esgotamento do mercado foi determinante para transformações que seriam conhecidas nas décadas seguintes, o que não significou a superação da sociedade de classes.

O destaque é para o desmonte do Estado de bem-estar social, considerado pelos partidários do neoliberalismo um Estado que gastou demais, endividou-se, responsável pela crise fiscal e muito interventor. Segundo Dardot e Laval (2016, p. 69), “[...] ainda que admitam a necessidade de uma intervenção do Estado e rejeitem a pura passividade governamental, os neoliberais opõem-se a qualquer ação que entrave o jogo da concorrência entre interesses privados”.

Entre as implicações das quedas da taxa de lucro no final dos anos 1970, importa destacar os novos traços assumidos, em escala mundial, pelo Estado, a economia, as políticas, a sociedade e a educação no cenário deslindado a partir dos anos de 1980. Nesse sentido, a reestruturação do setor produtivo e a do Estado podem ser situadas como reformas, na condição de estratégia de uma classe específica que depende de uma revolução contínua dos instrumentos de produção, para não só garantir a sua existência, bem como, salvaguardar o capitalismo, o que nos remete a Marx e Engels (2017), ao ponderarem sobre a burguesia. A saída para assegurar o lucro no referido período contou com ideias neoliberais para viabilizar, nas palavras de Anderson (2010), a chamada *extended order* – ordem estendida do mercado –, sendo o neoliberalismo uma “[...] reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar [...]” (Anderson, 2010, p. 9).

Com a reestruturação do Estado à luz de princípios neoliberais, temos modelos de regulação pós-burocráticos que, de acordo com Barroso (2005), organizam-se em torno do Estado avaliador e do quase-mercado, sendo os referenciais principais. Sobre a construção desses modelos, decorre a redefinição de autonomia das escolas, a descentralização e a ênfase às avaliações externas. Ademais, a *accountability* é um elemento que se inscreve na esteira de princípios neoliberais e que desponta na década de 1990, no Brasil, haja vista sua tendência a responsabilizar escolas, professores, diretores – tendência que se sobressai em relação a outros aspectos como avaliação e prestação de contas, consideradas, com base em Afonso (2010), dimensões desse conceito.

O modelo de regulação pós-burocrática contempla também a governança, outro

argumento empregado para justificar a necessidade de reformas que remetem à gestão, defendidas no Brasil dos anos 1990 por diversos sujeitos políticos, dentre os quais, organismos multilaterais, como o Banco Mundial (BM). Os argumentos dessa agência variam e são redefinidos ao longo da história e, não por acaso, suas prioridades e estratégias mudam, pois acompanham o movimento do capital. No caso da década de 1990, “[...] o imperativo educacional se assentava no acesso à escola e na ampliação da oferta de vagas [...]” (Decker; Evangelista, 2019, p. 5) e a ênfase sobre a chamada escola de primeiro grau foi reforçada na Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, em março de 1990. “Convocada conjuntamente pela Unesco, Unicef, PNUD e o BM, [a Conferência] definiu a educação básica como a prioridade para esta década e a educação de primeiro grau como o ‘carro-chefe’ no alcance da referida educação básica” (Torres, 1998, p. 129, grifo da autora).

Para além desta seção introdutória em que são apresentados elementos que ajudam a constituir o pano de fundo do debate sobre gestão democrática e participação, o trabalho conta com a seção de fundamentação teórica, que assinala a ideia de cultura de participação, níveis e tipologias. Segue com a exposição da metodologia, das análises da empiria deste estudo e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se levar em conta o real como ponto de partida, algumas categorias merecem destaque neste exercício investigativo, como democracia, participação e gestão democrática, pois emergem do material empírico e ajudam a constituir a estrutura dos estudos selecionados. Não são conceitos estáticos, já que vão se redefinindo junto com o movimento do capital e das práticas sociais. No caso de democracia, Wood (2003) contribui para o debate e alerta que a democracia formal deixa fundamentalmente intacta a exploração de classe (Wood, 2003, p. 173).

Falar da democratização da gestão da escola nos remete a um contexto de democratização da sociedade brasileira, tendo em vista o período de ditadura militar a que o país foi submetido. Esse período implicou em mudanças na sociedade, mas as alterações também ocorreram no âmbito da educação e da gestão escolar. No rol das mudanças, cabe anotar, inclusive, a tendência liberal tecnicista, tendência pedagógica expressiva dos anos 1970, com foco na formação de técnicos profissionais de forma rápida para atender ao mercado de trabalho.

Por outro lado, nos anos 1980, os movimentos sociais contribuíram para caracterizar um período diferente que teve influências das ideias da Pedagogia Progressista Libertadora, de Paulo Freire, com resquícios, ainda, da opressão da ditadura militar (Borges; Aquino; Puentes, 2011). Já nos anos 1990, o neoliberalismo desponta e traz consigo a marca dos princípios mercantis, com destaque às ideias de eficiência, eficácia e resultados a despeito dos processos, vindo a se consagrar como a “nova razão do mundo”² (Dardot; Laval, 2016). Revisitar esses períodos históricos ajuda-nos a compreender o conceito de gestão democrática inscrito em um processo de democratização, que se vai construindo com as contradições de uma sociedade capitalista e com avanços e recuos, no que concerne à perspectiva da classe trabalhadora.

Em termos de bases normativas que dispõem sobre a gestão democrática, o que dá indícios de um avanço em termos de democratização, Motta (2024) ressalta a presença dos seus fundamentos necessários na Constituição Federal (CF) de 1988, na parte que trata do exercício da cidadania. Assim, é no art. 206 (Brasil, 1988) que podemos observar mais claramente a gestão democrática, artigo que dispõe sobre o ensino com base nos seguintes princípios:

² No debate sobre neoliberalismo, ele é considerado uma reação teórica com profundas implicações na economia, na política, na sociedade, na educação, na gestão e, ainda, na vida dos sujeitos. Dardot e Laval (2016) optam por considerá-lo uma *nova razão*, o que pode ser justificado devido ao predomínio do neoliberalismo e a sua força para alterar não só o econômico e o político, mas também a relação Estado-sociedade, a educação e sua gestão, além dos próprios sujeitos.

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal;
- IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Consoante Resende (2011), a gestão democrática é desafiadora porque implica uma mudança estrutural e representa uma mudança de paradigma. Como supõe o coletivo e não decisões individuais, torna-se possível dizer que uma efetiva gestão democrática acarreta uma mudança naquilo que se entende por uma cultura de participação da comunidade na escola.

Acerca do tema, Scalabrin (2012) entende que, embora a gestão democrática das escolas públicas esteja prevista na CF de 1988, quando se trata de democracia, mais especificamente da representativa, há algumas regras para tornar o jogo democrático. Logo, não é porque a CF dispõe sobre a gestão democrática que há, de fato, a democratização da gestão nos espaços escolares. Seguindo esse raciocínio, Comerlatto (2013) lembra que a gestão democrática logrou destaque a partir da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, mas que esses documentos deixaram brechas para o gerencialismo. Apesar de as leis apontarem avanços para a gestão, elas não garantiram a efetivação de uma gestão democrática nas escolas.

Julgando como um ganho positivo o fato de a gestão democrática ser prevista na Carta Magna, Cruz (2015) pondera que esse tipo de gestão não aconteceu de imediato e ainda observa que o artigo 14 da LDB³ deixa a gestão democrática à mercê dos sistemas de ensino, uma vez que, de acordo com a lei, cada um deles se incumbirá de organizar as normas para essa gestão (Brasil, 1996).

Refletindo acerca das “novas formas” de gestão da escola pública, Nascimento (2015)⁴

³ Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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 e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

⁴ Nascimento (2015) explica que as “novas formas” de gestão consistem, na verdade, em princípios antigos de conotação gerencialista, como forma de sobrevivência do capital, dentre os quais estão eficiência, produtividade e competitividade. Em outro texto resultante de sua tese, a autora também detalha o uso da expressão sempre

alerta que essas mudanças ocorridas no decorrer da década de 1990 na sociedade brasileira e, por conseguinte na educação e na gestão das escolas, traduziram uma reforma do Estado. Tal reforma era justificada por uma “modernização da gestão pública”, contudo trazia implícita a influência de um modelo gerencial, isto é, a redefinição do Estado na verdade estava pautada na ótica neoliberal.

As “novas formas” de gestão da escola pública, contudo, tendem a se distanciar de níveis mais profundos de participação. Para tanto, cabe revisitar as reflexões de Bordenave (1994), cujo autor parte da premissa de que participação é uma necessidade política, que possui diferentes níveis, como “fazer parte”, “tomar parte” e “ter parte”. Assim, “fazer parte” é um dos níveis de participação. Tal conceito consiste em um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder, bem como se aprende e aperfeiçoa (Bordenave, 1994).

Lima (2011) igualmente contribui nessa reflexão ao assinalar tipologias de participação, das quais fazem parte a questão do envolvimento, definido como:

As atitudes e o empenhamento variável dos atores face às suas possibilidades de participação na organização, em termos de mobilização de recursos e de vontades convocados/empenhados na tentativa de defender certos interesses e de impor certas soluções (Lima, 2011, p. 84).

Para o autor, a participação ativa caracteriza atitudes e comportamentos de elevado envolvimento, implica a capacidade de mobilização para a ação, conhecimento aprofundado de direitos e deveres, bem como a capacidade de influenciar as decisões. Por outro lado, a participação passiva é caracterizada por atitudes e comportamentos de desinteresse e de alienação de responsabilidades e de não aproveitamento de possibilidades, mesmo formais, de participação (Lima, 2011). A existência de espaços e mecanismos de participação é igualmente

entre aspas:

Haja vista, o exemplo do modelo Toyota em 1960 que sustentava a ideia de uma administração funcional (administração de custos e gestão da qualidade) e usava, para isso, modelos de grupos funcionais pautados na gestão da qualidade (advindos da escola de relações humanas). Nessa organização, havia um sindicato patronal, que pode ser identificado como semelhante ao “Programa Escola de Gestores”. Assim, é possível compreender que essas “novas formas” de gestão são antigas, ou seja, ao mesmo tempo que são manifestações fenomênicas em resposta ao modo de produção vigente, em termos de concepção do capital, ainda assim, são “formas antigas”. O que há de novo, são os mecanismos (Programas de Governo) e os dispositivos (documentos legais) em função de um convencimento de um ideal democrático amplamente difundido nos materiais utilizados para formação dos gestores em questão e dos sujeitos que compõem representatividade nos órgãos colegiados, no caso das escolas. Portanto, o que se vê como resultado desse processo é uma gestão democrática de escola alicerçada numa administração funcionalista ao capital. Colocando como limite da gestão atual na escola, exatamente o limite do que permite o capital (Nascimento; Guimarães, 2016, p. 5).

um aspecto a se levar em conta quanto aos níveis e tipologias do conceito de participação, dessa forma, a relação entre gestão democrática e participação seguirá sendo abordada na seção que apresenta e traz análises da empiria.

3 METODOLOGIA

Este estudo é documental, de natureza exploratória e descritiva ao investigar a relação entre gestão democrática e participação em produções científicas publicadas na forma de artigo no repositório da SciELO, entre 2015 e 2020. Descreve características do fenômeno, bem como estabelece relações entre os achados empíricos e o conhecimento já produzido pelos pares (Gil, 2002). A fundamentação da pesquisa contou com uma etapa bibliográfica, em que foram consultados livros e artigos.

A abordagem qualitativa é priorizada, levando em conta que, “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (Bauer; Gaskell, 2002, p. 68). Ademais, conceitos como **gestão** e **participação** ganham diferentes contornos com o movimento histórico, da economia, da sociedade e da política. A fim de abordar elementos da relação entre os referidos conceitos, o levantamento de produções científicas na SciELO foi realizado com base em dois descritores associados “Gestão Democrática” e “Participação”, o que resultou em 108 achados.

Também foram utilizados filtros, de modo a refinar as buscas e estabelecer maior aproximação com a temática de investigação. Assim, 14 produções foram levantadas com os seguintes filtros: Coleções – Brasil; Idioma – Português; Ano de publicação – 2015 a 2020; Área temática – Ciências Humanas; E tipo de literatura – Artigo. Uma última filtragem foi feita de acordo com a temática e, com isso, 4 artigos foram excluídos por tratarem sobre: experiências de gestão participativa fora do setor educacional, focalizando outros setores; experiência de uma escola municipal no acolhimento de alunos imigrantes; discussões relativas à gestão acadêmica e universitária; e políticas de participação de estudantes na escola, tendo como foco a psicologia escolar nas reflexões. O conjunto final para o exercício analítico é constituído por 10 artigos.

Ainda que este estudo não seja um estado de conhecimento, utiliza princípios do estado de conhecimento para sua elaboração, assim sendo, o levantamento de produções científicas consiste em um exercício fundamental para a inserção do pesquisador no campo científico, para melhor delimitar o objeto de pesquisa e ainda para “identificar e analisar possíveis abordagens e caminhos, não só de fundamentação teórica, bem como de aspectos metodológicos” (Morosini; Nascimento; Nez, 2021, p. 70). Para Morosini (2015), a consistência desse exercício é reforçada pelo aprofundamento, pela criatividade em levantar problemas e limites e pela formulação de categorias temáticas. Verificar o que vem sendo produzido pelos pares implica um exercício

investigativo criterioso e rigoroso, a fim de problematizar o objeto de investigação com consistência.

4 ANÁLISE DA EMPÍRIA: NOTAS SOBRE A TEMÁTICA DE ESTUDO

O conjunto de trabalhos selecionados é composto por 10 artigos, publicados entre 2015 a 2020, cujos títulos estão organizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação da empiria selecionada para exame

	Títulos	Instituições
1	Desafios dos coordenadores pedagógicos de São Caetano do Sul, ABC Paulista: um estudo baseado na pesquisa-ação colaborativa	Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) – SP
2	A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação	Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) – PR
3	Gestão democrática na mesorregião Oeste Maranhense: enfoques e destaques nas leis dos Sistemas Municipais de Educação	Universidade Federal do Maranhão (UFMA) Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)
4	Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais	Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) – BA Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
5	Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino	Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)
6	Bases normativas e condições político-institucionais da gestão democrática em sistemas municipais de ensino do estado do Piauí	Universidade Estadual do Piauí (Uespi) Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)
7	Resgatar a participação: democracia participativa e representação política no debate contemporâneo	Universidade de Brasília (UnB)
8	Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista	Universidade de São Paulo (USP) Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) Universidade Federal do ABC
9	A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988-2014)	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Rede municipal de ensino de Belo Horizonte, MG.
10	Elaboração e aprovação de planos de educação no Brasil: do nacional ao local	Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio)

Fonte: Autora (2025).

O conjunto de estudos reúne pesquisadores de distintas regiões do país, sendo, no entanto, 40% dos autores da região Sudeste, principalmente do estado de São Paulo. Além de pesquisadores dessa região, há os que atuam em universidades da região Sul, como nos estados do Paraná e Santa Catarina, do Norte e Nordeste e do Distrito Federal. Autores do Sul e do Nordeste também publicaram sobre a temática dentro do referido recorte temporal, inclusive estabelecendo parcerias entre autores dessas regiões, com pesquisadores de instituições de

Santa Catarina e do Piauí.

Um segundo exemplo de parceria foi verificado entre uma pesquisadora da região Nordeste e uma do Norte, sendo esta uma pesquisa resultante de estágio de pós-doutoramento realizado no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). O texto de Flach (2020) igualmente deriva de uma pesquisa mais ampla, de quando a autora desenvolveu seu pós-doutoramento na Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Há ainda parcerias entre pesquisadores de universidades federais e estaduais do mesmo estado, entre professores de distintas universidades federais e entre professores da rede federal e da rede municipal de ensino.

Em termos de caminhos metodológicos e com base no exame dos resumos, a gestão democrática e a participação são abordadas em pesquisas documentais, que problematizam o tema partindo de questões referentes aos Sistemas Municipais de Ensino (SME), analisam documentos oficiais dos municípios, Planos Estaduais de Educação (PEE) articulados aos Planos Nacionais de Educação e, ainda, outros documentos da legislação brasileira. Ademais, verifica-se a ocorrência de pesquisa bibliográfica, pesquisa-ação e pesquisa de natureza exploratória – esta com a realização de análise de conteúdo. O Materialismo Histórico-Dialético (MHD) e o Ciclo de Políticas são outros elementos metodológicos⁵ pertinentes que fundamentam algumas das pesquisas selecionadas.

Quanto aos conceitos e ideias que estruturam as investigações, o **Artigo 1** versa sobre o fortalecimento da gestão democrática da escola em prol da qualidade social da educação e discute os desafios do trabalho do coordenador pedagógico no contexto das políticas regulatórias do Estado. Dentre os desafios, citam-se a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), de modo mais geral, e o sentido do trabalho, uma vez que, “na busca incessante por melhores resultados, professores têm sido tratados como executores e os gestores como fiscalizadores das políticas estabelecidas pelos órgãos centrais da administração pública de educação” (Umemura; Rosa, 2020, p. 81). No caso do PPP, ele tende a ser um documento esquecido diante da dificuldade de haver momentos para problematizar as práticas da escola e redefinir, juntos, princípios e ações para um trabalho pedagógico efetivamente colaborativo (Umemura; Rosa, 2020).

⁵ Obra fundamental para o estudo do método do Materialismo Histórico-Dialético é O Capital, de Karl Marx (2017) – MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política*. Livro I: o processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2017.

Para um maior detalhamento sobre o Ciclo de Políticas, conferir em: BALL, S. J.; BOWE, R.; GOLD, A. *Reforming education and changing schools*. Cases studies in policy sociology. The police process and the processes of policy. London: Routledge, 1992.

Com base nas autoras do referido estudo, somam-se aos desafios o fato de que o tempo da escola é preenchido quase que totalmente com atividades voltadas às avaliações externas e, em relação ao cargo de coordenador pedagógico, crescem as atribuições prescritivas. Todavia, um dos propósitos que buscaram no delineamento da pesquisa foi o de pavimentar um caminho alternativo de trabalho da coordenação pedagógica na escola em que então atuavam, tendo em mente criar e fortalecer mecanismos de participação e diálogo, bem como desenvolver uma cultura de reflexão e de trabalho colaborativo entre os docentes e a equipe gestora. Isso contrasta com as frequentes práticas de gestão orientadas pela lógica competitiva das empresas, fortemente diretivas e antidemocráticas – práticas que contrastam com os princípios basilares da gestão democrática previstos na LDB de 1996.

A discussão do **Artigo 2** envolve a gestão democrática nos Conselhos Municipais de Educação (CME) dos municípios paranaenses, espaços de participação focalizados na referida pesquisa. As análises da autora evidenciam, inclusive, “que a composição dos Conselhos Municipais de Educação se caracteriza como possibilidade de exercício democrático, mas os limites também se fazem presentes, indicando vinculação com os interesses hegemônicos que orientam as políticas locais” (Flach, 2020, p. 221).

A organização de mecanismos de participação coletiva como o CME pode colaborar para aquilo que Antonio Gramsci considera “vontade coletiva”⁶ e, conforme anota a autora, contribuir para uma educação democrática, cujo objetivo é atingir a todos, sem privilégio de classe. Contudo, sendo um “órgão do Estado e composto por diferentes segmentos da sociedade civil, pode (ou não) interferir nos interesses que orientam as políticas públicas, dependendo da correlação de forças existentes em seu interior [...]” (Flach, 2020, p. 223). Por isso, as interpretações do princípio da gestão democrática podem variar conforme interesses em disputa e isso implica na efetivação da gestão democrática, que não se dá de modo linear, tampouco sem luta “[...] para manter determinados interesses, explícitos ou não, na condução da sociedade” (Flach, 2020, p. 224).

Mecanismos de participação e arranjos institucionais patrocinados por SME constituem o foco de análise de cerca de 30% dos estudos, nesses, despontam pesquisas em rede, com vistas ao mapeamento de condições político-institucionais para a promoção da participação e democratização da gestão educacional.

⁶ Flach (2020, p. 223) refere Gramsci (2007) e a expressão “vontade coletiva nacional-popular”, que pode ser compreendida como aquela que expressa a necessidade e os interesses da maioria dos indivíduos que compõem determinada sociedade, ou seja, os trabalhadores.

No **Artigo 5** que os SME de Santa Catarina são analisados, o autor situa os debates sobre democracia fazendo remissão ao contexto histórico brasileiro e transformações ocorridas no final dos anos de 1970 e década de 1980, quando floresceram os movimentos pela redemocratização do país. Parte do pressuposto que “os mecanismos de participação constituem lugares ou ferramentas destinadas à materialização da gestão democrática do ensino público, consoante princípios formalmente firmados [...]” (Nardi, 2018, p. 130). Ademais, considera democracia um termo escorregadio, devido ao atravessamento de forças que se relaciona com a disputa de hegemonia e a luta de classes, por conseguinte.

O autor destaca que “as análises permitem realçar dimensões comuns a essas condições [político-institucionais], bem como indícios da configuração de arranjos institucionais com potencial de reforço à democratização da gestão do ensino público em nível de sistema e de escola” (Nardi, 2018, p. 123). Já no **Artigo 6**, que se trata igualmente de uma pesquisa em rede, mas com análises dos SME do estado do Piauí:

Os resultados evidenciam que a maior parte dos municípios não conta com sistema de ensino e que, entre os que o institucionalizaram, o quadro geral de princípios e espaços e mecanismos de participação é dispar e pouco sintonizado, havendo diferenças acentuadas entre as mesorregiões do estado (Ribeiro; Nardi, 2018, p. 7).

No trabalho igualmente enfatiza-se a construção da CF de 1988 e a LDB de 1996 como elementos de uma etapa central da luta pela democracia no Brasil, porém, para além do caráter histórico e dinâmico do conceito de democracia, ele segue polissêmico e atravessado por desafios que se renovam e se modernizam (Ribeiro; Nardi, 2018). Consoante os autores, seguimos com uma democracia formal, pelo alto, que convive com a desigualdade de condições socioeconômicas, rivaliza com referenciais de dignidade humana e com a qualidade da participação política das pessoas. Embora se referiam à participação “enquanto via de aperfeiçoamento das condições de democratização e de construção da consciência crítica e política, expressa no envolvimento das pessoas na construção da realidade político-social” (Ribeiro; Nardi, 2018, p. 10), os autores salientam que a democracia segue sendo um campo de profundas contradições.

A dificuldade de ampliação e de fortalecimento dos espaços e mecanismos de participação é analisada no **Artigo 3**, que aborda em especial o princípio da gestão democrática nos municípios da Mesorregião Oeste Maranhense que institucionalizaram os seus SME. Nas palavras das autoras, “infere-se que, embora os municípios gozem da prerrogativa de criarem seus SME, na mesorregião Oeste Maranhense, apenas 8 dos 52 institucionalizaram seus

sistemas com base em leis específicas [...]” (Cardozo; Colares, 2020, p. 1).

Outra mostra de pesquisa documental consta no **Artigo 4**, em que as autoras analisaram documentos oficiais do município de Feira de Santana, Bahia, entre os anos de 1990 e 2015. A pesquisa evidencia o mecanismo da eleição de diretores como forma de provimento do cargo e, além disso, os resultados sinalizaram que “o modelo de gestão predominante emerge das inter-relações entre escola, poder local, contexto nacional e produção de documentos oficiais” (Santos; Castro, 2020, p. 1). A dimensão documental segue como substrato de análise no **Artigo 8**, que tem como discussão principal as limitações da participação da gestão democrática na rede estadual paulista e trata o avanço neoliberal como uma das questões de pano de fundo do campo de pesquisa da política educacional (Arelaro; Jacomini; Carneiro, 2016).

A participação figura no debate do **Artigo 10** a partir de uma análise que vai do âmbito nacional ao local, por meio do trabalho com os Planos Nacionais de Educação e com os PEE. Nesse caso, os autores sublinham lacunas e imprecisões que dificultam inferências sobre o processo de construção dos PEE, bem como que “[...] em termos gerais, a construção desses PEEs parece ter se revestido de importante significado histórico e sociopolítico no âmbito dos estados envolvidos, marcado pela mobilização da sociedade civil local, mas que ainda demanda aprofundamento analítico [...]” (Souza; Menezes, 2015, p. 901), em face de desafios postos pelo PNE (Plano Nacional de Educação) 2014-2024.

A tônica do debate sobre a temática investigada tende a se apresentar de uma forma distinta nos **Artigos 7 e 9**. No primeiro caso, a participação enquanto categoria é abordada sob um viés da ciência política, tanto que o autor problematiza a participação política no contexto da democracia contemporânea. Trabalhando com a ideia de limites nas democracias liberais, Miguel (2017, p. 84) anota que:

Há um descompasso entre o entusiasmo com que foram acolhidos os espaços participativos por aqueles que desejam uma democracia aprofundada e o quão pouco essa participação ressemantizada de fato foi capaz de desafiar a reprodução dos padrões de dominação entranhados nas estruturas políticas vigentes.

Em termos da categoria participação, o **Artigo 9** aborda a relação família-escola na legislação brasileira. As autoras ressaltam que a participação das famílias na gestão democrática do ensino ainda enfrenta desafios e apontam que estão previstos na legislação educacional brasileira, no âmbito federal, quatro níveis de relação família-escola, classificados do mais formal e superficial, ao mais profundo. Para Resende e Silva (2016, p. 50), o nível mais profundo da relação família-escola previsto na legislação “é a participação dos pais, como

membros da comunidade educativa, na gestão democrática da escola”.

O aspecto documental da gestão democrática constitui um processo, que é atravessado por disputas de poder e de interesse. Ela representa conquista e lutas, contudo, sua materialização nas escolas é desafiadora, pois a dimensão técnica tende a se somar com uma perspectiva de gestão gerencial. Ademais, a dimensão política da gestão tem seu espaço diminuído com a preponderância do aspecto burocrático da gestão escolar, algo que igualmente pode obstaculizar uma leitura crítico-reflexiva da realidade por parte dos sujeitos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionar gestão democrática e participação é, em uma perspectiva histórica e dialética, trabalhar com os conceitos sem perder de vista o movimento de uma sociedade capitalista marcada por contradições. Tal movimento remete a um pano de fundo no contexto brasileiro que combina ideias de nuances distintas e, a partir da década de 1990, ganha elementos como o neoliberalismo. O Estado vai assumindo feição gerencial, ao passo que a regulação, embora sob novos modelos, não enfraquece o controle.

Tendo como objetivo abordar a relação entre gestão democrática e participação, com base em textos publicados no formato de artigo no período entre 2015 a 2020, este estudo abordou ideias que os pares vêm desenvolvendo sobre o tema dentro do campo educacional no cenário recente. Dessa forma, foi possível concluir que o papel do Estado é um elemento significativo que permeia o debate, haja vista o avanço neoliberal, cuja década marcante no Brasil é a de década de 1990. A este avanço no contexto brasileiro, somam-se as contradições, conservadorismo, relações de poder e disputas por hegemonia, o tecnicismo e a lógica de produção de resultados – com conotação frequentemente camuflada nos discursos com termos como eficácia, eficiência, neutralidade, meritocracia e *performance*.

Conclui-se ainda que espaços e mecanismos de participação reforçam o processo de democratização da gestão do ensino público. Um de seus desafios, todavia, refere-se à materialização. Isso implica o desenvolvimento de consciência crítica das pessoas e envolve níveis de participação, já que apenas fazer parte consiste em um nível de participação mais superficial. Em uma sociedade hiperconectada e com pessoas indiferentes e alheias às tramas de relações da sociedade, como se apresenta a sociedade brasileira contemporânea, as contradições do modo de produção capitalista tendem a ser naturalizadas e tornadas opacas, o que é possível compreender como um aspecto que obstaculiza a gestão democrática nas escolas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. Um olhar sociológico em torno da *accountability* em educação. In: ESTEBAN, Maria Teresa; AFONSO, Almerindo Janela (org.). **Olhares e Interfaces: reflexões críticas sobre a avaliação**. São Paulo: Cortez, 2010. p. 147-170.

ANDERSON, Perry. Balanço do Neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Org.). **Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010. p. 9-23.

ARELARO, Lisete Regina Gomes; JACOMINI, Márcia Aparecida; CARNEIRO, Silvio Ricardo Gomes. Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 137, p. 1143-1158, out./dez. 2016.

BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, Especial/outubro. 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BORGES, Maria Célia; AQUINO, Orlando Fernández; PUENTES, Roberto Valdés. Formação de professores no Brasil: História, Políticas e Perspectivas. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 42, p. 94-112, jun, 2011.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Seção 1, p. 27833-27841.

CARDOZO, Maria José Pires Barros; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. Gestão democrática na mesorregião Oeste Maranhense: enfoques e destaques nas leis dos Sistemas Municipais de Educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69405, p. 1-17, 2020.

COMERLATTO, Luciani Paz. **A gestão democrática da educação no contexto da sociedade capitalista: da coisificação humana à promoção do sujeito histórico-social**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CRUZ, Julianna Laudicelli de Oliveira. **O provimento do diretor nas escolas públicas brasileiras e suas implicações na gestão escolar**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. Tradução Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

DECKER, Aline; EVANGELISTA, Olinda. Educação na lógica do Banco Mundial: formação para a sociabilidade capitalista. **Roteiro**, Joaçaba, v. 44, n. 3, p. 1-24, set./dez. 2019.

FLACH, Simone de Fátima. A gestão democrática nos sistemas municipais de ensino do Paraná: uma análise a partir dos conselhos municipais de educação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 106, p. 221-240, jan./mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007. v. 3.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Tradução Célia Neves e Alderico Toríbio. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do partido comunista**. Porto Alegre: L&PM, 2017.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. Tradução Florestan Fernandes. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

MIGUEL, Luis Felipe. Resgatar a participação: Democracia participativa e representação política no debate contemporâneo. **Lua Nova**, São Paulo, v. 100, p. 83-118, 2017.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do; NEZ, Egeslaine de. Estado do conhecimento: a metodologia na prática. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas-TO, v. 8, n. 55, p. 69-81, 2021.

MOROSINI, Marília Costa. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/15822>. Acesso em: 28 mar. 2025.

MOTTA, Diones Bernardes dos Santos. **Seleção de diretores escolares no Rio de Janeiro: (In)Tensões da Gestão Democrática**. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ, 2024. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/33910/Tese%20de%20Doutorado%20-%20Diones%20B.%20dos%20S.%20Motta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 abr. 2025.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 123-136, mar./abr. 2018.

NASCIMENTO, Leila Procópio do; GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Gestão democrática da escola pública**: das proposições oficiais à experiência vivenciada numa escola de educação básica. 2016. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/25340>. Acesso em: 22 jun. 2025.

NASCIMENTO, Leila Procópio do. “**Novas formas**” de gestão da escola pública: implicações sobre o processo de democratização da gestão. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

RESENDE, Tânia de Freitas; SILVA, Gisele Ferreira da. A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988-2014). **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 90, p. 30-58, jan./mar. 2016.

RESENDE, Fernanda Motta de Paula. **Gestão da Escola Pública Ludovicense**: democratização, forma de provimento e participação. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2011.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha; NARDI, Elton Luiz. Bases normativas e condições político-institucionais da gestão democrática em sistemas municipais de ensino do estado do Piauí. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 98, p. 7-31, jan./mar. 2018.

SANTOS, Solange Mary Moreira; CASTRO, Selma Barros Daltro de. Gestão Escolar em Feira de Santana: análise dos textos oficiais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 45, n. 1, e92062, 2020.

SCALABRIN, Ionara Soveral. **Gestão democrática da escola pública**: o jogo para além das regras. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2012.

SOUZA, Donaldo Bello de; MENEZES, Janaína Specht da Silva. Elaboração e aprovação de planos de educação no Brasil: do nacional ao local. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 89, p. 901-936, out./dez. 2015.

TORRES, Rosa María. Melhorar a qualidade da Educação Básica? As estratégias do Banco Mundial. Tradução Mônica Corullón. In: TOMMASI, Livia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (org.). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998. p. 125-194.

UMEMURA, Vanessa Maria Vicente; ROSA, Sanny Silva da. Desafios dos coordenadores pedagógicos de São Caetano do Sul, ABC Paulista: um estudo baseado na pesquisa-ação colaborativa. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 21, n. 1, p. 81-92, jan./mar. 2020.

WOOD, Ellen Meiksins. **Democracia contra capitalismo**: a renovação do materialismo histórico. São Paulo: Boitempo, 2003.