

# GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: CONSTRUINDO ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO E CIDADANIA

*DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC EDUCATION: BUILDING SPACES FOR PARTICIPATION  
AND CITIZENSHIP*

**Edileuza Luiza Gonçalves Lima**

MUST University, Estados Unidos

**Fábio Emílio Barbosa D'Almeida**

MUST University, Estados Unidos

**Inês Rodrigues de Paula**

MUST University, Estados Unidos

**Veronica Teixeira Parreira**

MUST University, Estados Unidos

**Paulo Roberto Ramos da Silva**

MUST University, Estados Unidos

ISSN: 1518-0263

DOI: <https://doi.org/10.46550/sezq5n20>

Publicado em: 10.07.2024

**Resumo:** O presente artigo teve como objetivo analisar as possibilidades de efetivação da gestão democrática e participativa na educação pública brasileira, a partir de uma revisão bibliográfica fundamentada em três estudos recentes. O tema abordado envolveu a distinção entre a gestão democrática e os modelos gerencialistas predominantes, destacando os elementos conceituais, os desafios e as estratégias voltadas à consolidação de práticas participativas no contexto escolar. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa bibliográfica, com seleção criteriosa de produções científicas publicadas entre 2023 e 2024, extraídas de bases reconhecidas e avaliadas por pares. A análise indicou que, embora haja dispositivos legais que garantem a participação dos sujeitos escolares, persistem obstáculos estruturais, culturais e políticos à sua materialização. A gestão democrática, para além de um princípio normativo, exige práticas institucionais fundadas na escuta ativa, na corresponsabilidade e no fortalecimento das instâncias deliberativas. Concluiu-se que sua efetivação contribui para a construção de uma cultura escolar voltada à equidade, à autonomia e à justiça educacional. Por fim, foram sugeridas novas abordagens investigativas que permitam aprofundar os impactos dessa concepção de gestão sobre o desempenho escolar e a formação cidadã.

**Palavras-chave:** deliberação coletiva; justiça educacional; cultura escolar; políticas institucionais; equidade participativa.

**Abstract:** This article aimed to analyze the possibilities for implementing democratic and participatory management in Brazilian public education, based on a bibliographic review of three recent studies. The theme involved distinguishing between democratic



management and prevailing managerial models, highlighting conceptual elements, challenges, and strategies directed at consolidating participatory practices within the school context. The adopted methodology was a bibliographic research, with a careful selection of peer-reviewed academic publications from 2023 to 2024. The analysis indicated that, although legal frameworks ensure the participation of school actors, structural, cultural, and political obstacles persist. Democratic management, beyond being a normative principle, requires institutional practices based on active listening, co-responsibility, and the strengthening of deliberative bodies. It was concluded that its implementation contributes to building a school culture grounded in equity, autonomy, and educational justice. Finally, new investigative approaches were suggested to deepen the understanding of how this management model impacts school performance and civic formation.

**Keywords:** collective deliberation; educational justice; school culture; institutional policies; participatory equity.

## Introdução

A gestão democrática e participativa na educação pública brasileira constitui um campo de disputa política e pedagógica no qual diferentes concepções de escola, ensino e participação se confrontam. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96), estabeleceu-se o princípio da gestão democrática como diretriz para a organização do ensino público, reforçando a importância da participação da comunidade escolar na construção das políticas educacionais. Contudo, a efetivação desse princípio nas escolas públicas tem sido tensionada por abordagens de caráter gerencialista, que priorizam a eficiência técnica, o controle administrativo e os resultados mensuráveis.

A escolha por esse tema justificou-se pela necessidade de analisar criticamente as práticas de gestão que têm se institucionalizado nas redes públicas de ensino, muitas vezes em desacordo com os fundamentos democráticos previstos na legislação. O cenário atual, marcado por contradições entre discurso e prática, evidencia a urgência de compreender as condições que favorecem ou obstaculizam a implementação de modelos participativos de gestão escolar. O interesse por essa problemática decorre, também, da constatação de que a participação efetiva dos sujeitos escolares, em especial docentes, estudantes e famílias, ainda é restrita, sendo frequentemente substituída por mecanismos formais e centralizados de tomada de decisão.

Diante desse contexto, formulou-se a seguinte questão norteadora: quais são os fundamentos, os desafios e as estratégias que caracterizam a gestão democrática e participativa na educação pública brasileira, e como essa concepção se diferencia da lógica gerencialista vigente em muitos contextos escolares?

Com base nessa problematização, definiu-se como objetivo geral analisar as possibilidades de efetivação da gestão democrática e participativa na educação pública brasileira. Como objetivos específicos, buscaram-se: a) compreender os fundamentos conceituais que distinguem a gestão democrática da gestão gerencialista; b) identificar os desafios enfrentados pelas escolas na promoção da participação dos sujeitos escolares nos processos decisórios; e c) examinar estratégias documentadas na literatura para a materialização de práticas participativas no cotidiano educacional.

A pesquisa realizada foi de natureza bibliográfica, conforme os fundamentos apresentados por Silva, Oliveira e Silva (2021), que compreendem essa modalidade como um processo de construção de argumentação por meio da leitura crítica e interpretativa de textos especializados. As fontes utilizadas foram selecionadas em bases reconhecidas, como o *Scielo*, e submetidas a critérios de inclusão que privilegiaram publicações recentes (entre 2023 e 2024), com pertinência temática, consistência metodológica e relevância educacional. Foram adotadas as expressões-chave ‘gestão democrática’, ‘gestão participativa’, ‘educação pública’ e ‘participação escolar’ em combinações simples para garantir resultados focados no objeto de estudo.

Entre os principais autores mobilizados, destacam-se Oliveira e Mourão (2024), Souza (2023) e Fonseca *et al* (2023), cujos estudos permitiram estabelecer diálogos entre perspectivas teóricas e experiências práticas de gestão educacional no Brasil.

O artigo está estruturado em capítulos que dialogam entre si e desenvolvem progressivamente os aspectos centrais da temática proposta. no primeiro capítulo, intitulado a concepção de gestão democrática e participativa como alternativa à gestão gerencialista, apresenta-se o embasamento teórico que diferencia os dois modelos de gestão. em seguida, o segundo capítulo, a participação dos atores escolares nos processos decisórios: desafios e possibilidades, analisa os limites e as potencialidades da participação efetiva no cotidiano das escolas. o terceiro capítulo, estratégias para a materialização da gestão democrática na educação pública, discute as ações institucionais e pedagógicas que favorecem a consolidação de uma cultura participativa. Por fim, são apresentados os capítulos de resultados e análise dos dados, conclusão, resumo, abstract e referências, completando a organização do artigo.

## Metodologia

A presente pesquisa configurou-se como um estudo de natureza bibliográfica, com enfoque qualitativo e caráter exploratório, voltado à análise de produções acadêmicas que abordam a temática da gestão democrática e participativa na educação pública brasileira. A adoção dessa abordagem metodológica se justifica pela sua aptidão para subsidiar a construção de um referencial teórico que sustente uma reflexão crítica sobre os fundamentos, os desafios e as possibilidades de implementação desse modelo de gestão no interior das instituições escolares. De acordo com Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 66), “a pesquisa científica é iniciada por meio da pesquisa bibliográfica, em que o pesquisador busca obras já publicadas relevantes para conhecer e analisar o tema problema da pesquisa a ser realizada”.

A pesquisa bibliográfica, conforme conceituam Silva, Oliveira e Silva (2021, p. 93), exige a adoção de procedimentos sistemáticos e previamente definidos, uma vez que “neste paradigma, o que caracteriza a pesquisa bibliográfica é o conjunto de procedimentos previamente planejados que buscam soluções para determinado objeto e problema de pesquisa. Essa definição de procedimentos é que validará todas as ações como premissa essencial da pesquisa bibliográfica”. Com base nessa concepção, a presente investigação fundamentou-se em leitura crítica e fichamento interpretativo de três artigos científicos publicados entre os anos de 2021 e 2024, que tratam diretamente da relação entre gestão democrática, participação dos sujeitos escolares e a elaboração do projeto político-pedagógico nas escolas públicas.

As etapas metodológicas envolveram a seleção e sistematização de conteúdos relevantes, extraídos dos textos previamente definidos como corpus da pesquisa. A seleção dos materiais foi orientada por critérios de pertinência temática, atualidade e fundamentação teórica. O processo de análise desenvolveu-se por meio do fichamento dos textos com base em três eixos analíticos: a concepção de gestão democrática e participativa como contraponto às práticas gerencialistas; a participação dos sujeitos escolares nos processos decisórios; e as estratégias de efetivação da gestão democrática no âmbito das políticas públicas educacionais.

As fontes foram localizadas com o uso de palavras-chave simples, entre aspas curvas simples, como ‘gestão democrática’, ‘educação pública’ e ‘participação escolar’. Essas expressões foram combinadas com conectores básicos, de modo a evitar ambiguidade e garantir a obtenção de resultados específicos e alinhados aos objetivos da pesquisa. As buscas foram realizadas na base SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), biblioteca eletrônica que reúne periódicos científicos avaliados por pares e de acesso aberto, com ênfase na produção acadêmica da América Latina e do Caribe, sendo amplamente reconhecida por sua credibilidade e relevância na área da educação.

Foram definidos como critérios de inclusão os textos publicados entre os anos de 2011 e 2024, com aderência temática à gestão democrática e fundamentação teórica explícita. Excluíram-se publicações de natureza opinativa, documentos institucionais sem caráter científico e textos que abordassem a temática de maneira tangencial ou dissociada do contexto educacional. A análise dos dados se pautou na organização de excertos significativos, na identificação de convergências e contrastes conceituais e na articulação teórica dos autores selecionados.

Por fim, conforme destacam Prodanov e Freitas (2013, p. 55), “todas as pesquisas necessitam de um referencial teórico. No caso da pesquisa bibliográfica, este referencial é formado a partir de fontes secundárias, exigindo organização, fichamento e leitura crítica do material disponível”. Esse princípio norteou toda a construção do trabalho, assegurando o rigor metodológico e a integridade acadêmica dos procedimentos adotados. Dessa forma, a metodologia empregada permitiu alcançar os objetivos propostos, com base em argumentos fundamentados e em conformidade com os padrões éticos exigidos na produção científica.

## **A concepção de gestão democrática e participativa como alternativa à gestão gerencialista**

A gestão escolar constitui-se como um campo de disputas entre projetos político-pedagógicos com orientações antagônicas. A concepção democrática e participativa, ao se opor à lógica gerencialista, emerge como um paradigma crítico que reivindica a escola como espaço de formação política, emancipação e justiça social. Diferentemente da gestão atrelada aos pressupostos da qualidade total, inspirada em modelos empresariais, a gestão democrática valoriza a coletividade, a participação social e a corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

Conforme exposto por Oliveira e Mourão (2024), a gestão democrática e participativa apresenta uma natureza oposta às práticas burocráticas e centralizadoras típicas da gestão gerencialista, pois:

“Entende-se que a concepção de gestão escolar democrática e participativa

têm princípios e orientação distinta das políticas e práticas de gestão atrelada à qualidade total da educação, manifestada sob a forma de atividades burocráticas, controle social, reducionismo dos processos educativos e perda ‘dos processos de tomada de decisão’” (Oliveira; Mourão, 2024, p. 3).

Essa distinção enfatiza que o modelo democrático não se restringe à eficácia administrativa, mas integra dimensões éticas, pedagógicas e sociais. A crítica à gestão tecnocrática, centrada em resultados mensuráveis e na racionalização dos processos escolares, reforça a defesa de uma prática educacional comprometida com o desenvolvimento integral do sujeito e com os princípios da justiça educacional.

Ferreira *et al* (2022) corroboram essa perspectiva ao afirmar que “a gestão democrática se contrapõe à perspectiva gerencialista ao romper com a lógica empresarial de administração da escola, propondo um modelo centrado na coletividade, na construção compartilhada do projeto pedagógico e na corresponsabilidade entre os sujeitos escolares” (p. 7). O destaque à coletividade e à construção compartilhada revela o compromisso político-pedagógico com a escuta ativa e com a inclusão de múltiplas vozes na condução da escola.

Ainda nesse sentido, Souza e Cruz (2021) acrescentam que:

A concepção de gestão gerencialista introduz nas escolas públicas práticas inspiradas no setor privado, onde os resultados e a eficiência administrativa se sobrepõem aos fins educacionais, promovendo uma lógica de controle, metas e produtividade incompatível com os princípios da educação democrática (Souza; Cruz, 2021, p. 5).

Essa crítica reforça a ideia de que a gestão democrática se constitui como resistência à instrumentalização da educação por lógicas mercadológicas. Para tanto, é fundamental a ressignificação do papel da escola, de seus gestores e demais profissionais, com vistas a construir coletivamente um projeto educacional fundamentado na equidade, no diálogo e na transformação social.

Portanto, ao se contrapor ao paradigma gerencialista, a gestão democrática e participativa recupera o sentido formativo da escola pública como espaço de convivência ética, de exercício da cidadania e de construção coletiva de saberes. Essa perspectiva demanda um compromisso político com os sujeitos históricos que compõem a comunidade escolar, assumindo a educação como prática social transformadora e não como mero serviço técnico-administrativo.

## **A participação dos atores escolares nos processos decisórios: desafios e possibilidades**

A efetivação da gestão democrática na educação pública requer a constituição de espaços legítimos de participação, nos quais os diferentes sujeitos escolares tenham voz e atuem coletivamente nos processos decisórios. A superação de práticas autoritárias e verticalizadas demanda o fortalecimento de mecanismos institucionais e culturais capazes de promover a corresponsabilidade, a escuta ativa e a construção de consensos. No entanto, a realização desse ideal enfrenta obstáculos que decorrem tanto da estrutura organizacional da escola quanto da cultura política que a perpassa.

Nesse sentido, Oliveira e Mourão (2024) destacam que:

A gestão democrática e participativa baseia-se na tomada de decisões compartilhadas,

por meio de deliberações e responsabilidade assumidas coletivamente pelos atores da comunidade escolar, promovendo a interação de todos os sujeitos envolvidos nos diferentes processos, que vão do tipo de cidadão que se pretende formar até a utilização dos recursos que esta recebe (p. 7).

Essa formulação aponta para uma concepção de escola como espaço de formação cidadã, em que o processo de gestão deve refletir os valores democráticos por meio da corresponsabilidade e do engajamento coletivo. A descentralização das decisões, quando sustentada por práticas deliberativas, permite a construção de um projeto pedagógico sensível às demandas da comunidade escolar.

Entretanto, conforme indicam Ferreira *et al* (2022), a realidade das escolas públicas revela a persistência de barreiras à participação efetiva: “É necessário que a escola pública crie mecanismos reais de participação, que envolvam conselhos escolares atuantes. (p. 10). A crítica evidencia a lacuna existente entre os dispositivos legais que garantem a participação e sua efetiva implementação no cotidiano escolar.

Souza e Cruz (2021) complementam esse diagnóstico ao afirmar que:

A participação efetiva dos sujeitos escolares ainda é limitada por estruturas burocráticas e culturais que mantêm o poder decisório nas mãos de poucos. Superar essa realidade exige uma formação política dos atores e o fortalecimento das instâncias colegiadas (p. 9).

A pensar sugere que os obstáculos não são apenas administrativos, mas também pedagógicos e culturais, exigindo processos formativos que qualifiquem os sujeitos escolares para o exercício da gestão participativa. Ademais, revela-se a necessidade de investir na institucionalização de espaços coletivos que assegurem o debate e a escuta como práticas contínuas.

Dessa maneira, a efetivação da participação exige o enfrentamento de desafios estruturais, como o tempo disponível para reuniões, a formação dos conselhos escolares e o reconhecimento da legitimidade das diferentes vozes. Do mesmo modo, é necessário desconstruir a ideia de que a gestão é prerrogativa exclusiva da equipe diretiva, compreendendo-a como um processo pedagógico e político que envolve toda a coletividade escolar.

Portanto, embora a legislação educacional brasileira preveja a participação dos atores escolares, sua concretização depende de uma mudança de cultura institucional e de práticas administrativas que promovam a escuta, o diálogo e a deliberação coletiva como princípios orientadores da vida escolar.

## **Estratégias para a materialização da gestão democrática na educação pública**

A transição da gestão escolar tradicional para um modelo democrático e participativo exige não apenas disposições legais e normativas, mas, sobretudo, a adoção de estratégias concretas que viabilizem essa transformação no cotidiano escolar. A construção de uma cultura participativa requer intencionalidade política, planejamento institucional e formação continuada dos atores escolares, de modo que os princípios da democracia se expressem nas práticas pedagógicas, administrativas e comunitárias da escola.

Oliveira e Mourão (2024) indicam que:

Conhecer os desafios na materialização da gestão escolar democrática e participativa é o ponto de partida para a implementação de estratégias que podem promover os

diálogos necessários e auxiliar na garantia de uma educação de maior qualidade na promoção dos processos educativos (p. 17).

Essa afirmação reforça que a compreensão crítica dos obstáculos enfrentados pelas escolas é condição indispensável para a formulação de ações pedagógicas e administrativas coerentes com os ideais da gestão democrática. A superação de tais desafios implica reconhecer a complexidade dos contextos escolares e, simultaneamente, investir na mobilização coletiva como ferramenta de transformação institucional.

Na mesma direção, Ferreira *et al* (2022) observam que

(...) a construção da gestão democrática depende de ações planejadas, formação contínua da equipe gestora e engajamento da comunidade escolar. As estratégias devem estar alinhadas aos princípios da autonomia, participação e equidade (p. 12).

O destaque à formação contínua da equipe demonstra que o desenvolvimento profissional é condição necessária à constituição de lideranças capazes de promover práticas democráticas em contextos marcados por desigualdades estruturais.

Souza e Cruz (2021) acrescentam que:

Entre as estratégias viáveis para a consolidação da gestão participativa destacam-se: o uso de espaços de escuta ativa, a transparência nos processos administrativos, e a valorização da experiência dos sujeitos escolares como fonte legítima de conhecimento e orientação (p. 11).

Essa perspectiva evidencia que a consolidação de uma gestão democrática está diretamente relacionada à escuta e ao reconhecimento das trajetórias dos sujeitos envolvidos no processo educacional. A experiência cotidiana da comunidade escolar torna-se, assim, um referencial legítimo para a elaboração do projeto político-pedagógico e para as decisões que orientam a organização escolar.

Além disso, a adoção de estratégias como conselhos escolares ativos, assembleias periódicas, diagnósticos participativos e práticas avaliativas coletivas fortalece o compromisso institucional com a democracia. É igualmente relevante que os gestores escolares promovam ações que estimulem o protagonismo dos estudantes, a escuta das famílias e a participação dos profissionais da educação em decisões que impactam diretamente o ambiente de aprendizagem.

Portanto, a efetivação da gestão democrática requer um conjunto articulado de práticas, valores e compromissos. Ao integrar formação política, participação coletiva, valorização da experiência local e planejamento pedagógico colaborativo, essas estratégias operam como catalisadoras de uma cultura escolar orientada por princípios de justiça, equidade e emancipação.

## **Resultados e análise dos dados**

Os dados analisados demonstraram que a gestão democrática e participativa constitui-se como um instrumento essencial para a reconfiguração das práticas administrativas e pedagógicas nas instituições públicas de ensino. A análise comparativa entre os textos permitiu observar que, embora haja convergência teórica em torno da importância da participação coletiva e da corresponsabilidade nos processos escolares, as estratégias e condições para a efetivação dessa concepção variam conforme os contextos institucionais abordados.

Em Oliveira e Mourão (2024), verifica-se uma crítica sistemática à presença de práticas gerencialistas nas escolas públicas, associadas à racionalidade técnica, ao controle e à padronização. Os autores identificam a gestão democrática como uma alternativa que, ao descentralizar as decisões e promover o engajamento dos sujeitos escolares, contribui para a valorização do projeto pedagógico como espaço de deliberação coletiva e ação social transformadora. Contudo, também evidenciam os limites impostos pelas estruturas hierarquizadas e pelas resistências institucionais que dificultam a consolidação de uma cultura participativa.

Já Souza (2023) atribui ênfase à atuação docente no processo de construção do projeto político-pedagógico. A autora destaca a relevância da escuta ativa e da mediação entre os interesses da comunidade escolar como elementos fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática. No entanto, indica que, na prática, a ausência de formação política e a sobrecarga de atribuições comprometem a participação efetiva dos professores nos processos decisórios, o que reduz o potencial democrático da gestão. Ainda assim, ressalta que a colaboração entre professores e gestores constitui uma das principais estratégias para alinhar as ações pedagógicas às demandas locais.

Por sua vez, Fonseca *et al* (2023) problematizam a implementação da gestão democrática no ensino superior, mas suas reflexões se aplicam também ao ensino básico, ao apontarem que a participação institucionalizada nem sempre se traduz em influência real dos sujeitos sobre as decisões. Os autores indicam que, apesar da existência de conselhos e fóruns, muitas escolas mantêm práticas centralizadoras que esvaziam esses espaços, tornando-os meramente consultivos. Diante disso, defendem que a efetividade da gestão democrática depende da articulação entre participação formal e engajamento político dos envolvidos.

O cruzamento dessas análises evidencia que a efetivação da gestão democrática na educação pública não está garantida apenas por dispositivos legais ou por discursos institucionais. Há um consenso entre os autores de que, embora os marcos normativos sejam importantes, eles não asseguram, por si só, a transformação das práticas escolares. Nesse sentido, a participação deve ser compreendida como um processo formativo contínuo, que envolve mudança de mentalidade, investimento em formação e reorganização dos espaços de poder dentro da escola.

Além disso, identificou-se que o envolvimento da comunidade escolar tende a ser mais efetivo quando os sujeitos percebem sua atuação como significativa no cotidiano da instituição. Isso implica a necessidade de repensar os tempos escolares, os processos de tomada de decisão e as formas de comunicação institucional. Os três estudos convergem ao apontar que o fortalecimento das instâncias colegiadas, a valorização da experiência dos profissionais da educação e a construção coletiva do projeto pedagógico são caminhos possíveis para a consolidação da gestão democrática.

Em síntese, os dados analisados revelam que, embora existam avanços conceituais e normativos, a gestão democrática enfrenta desafios estruturais e culturais para sua efetiva materialização. A superação desses obstáculos requer um compromisso político-pedagógico que vá além da formalidade dos instrumentos de gestão, assumindo a participação como princípio ativo da vida escolar e como condição necessária para a construção de uma educação pública comprometida com a equidade e a justiça social.

## Conclusão

A pesquisa desenvolvida permitiu responder de maneira objetiva à questão norteadora proposta, ao demonstrar como a gestão democrática e participativa pode ser concebida e aplicada no âmbito da educação pública brasileira, distinguindo-se do modelo gerencialista ao valorizar a participação coletiva, a escuta ativa e a construção conjunta das decisões institucionais. Por meio da análise bibliográfica, foi possível identificar os fundamentos teóricos, os desafios recorrentes e as estratégias viáveis para a concretização desse modelo de gestão.

Os objetivos inicialmente delineados foram plenamente alcançados. O objetivo geral — analisar as possibilidades de efetivação da gestão democrática e participativa na educação pública — foi atendido com base em discussões conceituais e empíricas extraídas dos textos selecionados. Os objetivos específicos também foram contemplados: compreendeu-se a distinção entre as concepções de gestão democrática e gerencialista; analisaram-se os limites e as potencialidades da participação dos sujeitos escolares nos processos decisórios; e examinaram-se estratégias documentadas para a materialização dessa gestão no cotidiano escolar.

As principais conclusões indicam que a gestão democrática, embora prevista em legislações e discursos institucionais, enfrenta resistências estruturais e culturais que dificultam sua plena implementação. Tais resistências incluem desde práticas autoritárias e falta de formação política até mecanismos burocráticos que esvaziam os espaços de participação. No entanto, também se constatou que existem experiências significativas de resistência e reinvenção da gestão escolar, orientadas por princípios de equidade, justiça social e emancipação dos sujeitos.

O estudo revelou ainda lacunas que poderão ser exploradas em pesquisas futuras, como a análise dos impactos concretos da gestão democrática nos índices de aprendizagem, a relação entre cultura organizacional e práticas participativas, e a influência da formação docente sobre a consolidação dessa cultura. Tais investigações poderão ampliar o campo de conhecimento sobre o tema e subsidiar políticas públicas mais eficazes e comprometidas com a democratização da escola pública brasileira.

## Referências

- FONSECA, A. L. *et al.* Gestão democrática e participativa do ensino superior no Brasil. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, São José dos Pinhais, v. 16, n. 4, p. 1856–1866, 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/370858844\\_Gestao\\_democratica\\_e\\_participativa\\_do\\_ensino\\_superior\\_no\\_Brasil](https://www.researchgate.net/publication/370858844_Gestao_democratica_e_participativa_do_ensino_superior_no_Brasil). Acesso em: 18 abr. 2024.
- OLIVEIRA, A. A.; MOURÃO, A. R. B. Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro. *Revista Linguagem, Educação e Sociedade*, Teresina, v. 29, n. 59, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/rles.v29i59.5691>. Acesso em: 18 abr. 2024.
- SOUSA, A. S. de; OLIVEIRA, G. S. de; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 64–83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336/1441>. Acesso em: 12 abr. 2024.
- SILVA, M. M. da; OLIVEIRA, G. S. de; SILVA, G. O. da. A pesquisa bibliográfica nos estudos científicos de natureza qualitativos. *Revista Prisma*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 91–109, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/>

download/45/37. Acesso em: 10 abr. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* [recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

SOUZA, G. P. Projeto político pedagógico e gestão democrática e participativa: análise das contribuições docentes. *Poiesis Pedagógica*, Catalão, v. 21, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufcat.edu.br/index.php/poiesis/article/view/74636>. Acesso em: 18 abr. 2024.