

## **Paradigma da Gestão Democrática na Escola: Um olhar diante das políticas neoliberais e das relações de poder na rede pública de ensino na cidade de Caruaru**

Paloma Monique Bezerra da Silva<sup>1</sup>

Maria do Carmo Gonçalo Santos<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo discute como o paradigma da gestão democrática na escola se manifesta diante das políticas neoliberais e como esta impacta as relações de poder dentro do ambiente escolar. Tendo como objetivo geral compreender o paradigma da gestão democrática na escola, diante das políticas neoliberais e das relações de poder. A pesquisa foi fundamentada por autores como Paro (2008), Luck (2006), Perboni e Oliveira (2021), dentre outros. Trata-se de uma pesquisa de campo, sendo os sujeitos da pesquisa a coordenadora pedagógica, professores e professoras. A partir de Minayo (2002), a abordagem qualitativa possibilita a compreensão do objeto, ao refletir sobre as diferentes perspectivas de gestão, presentes na escola. Como instrumento para coleta de dados, utilizamos a análise documental, a observação e a entrevista semiestruturada. A Análise de Conteúdo, como técnica de análise de dados (Bardin, 1977), permitiu identificar que o campo de pesquisa apresenta uma gestão multifacetada, na qual perpassam diversas linhas de pensamentos, ideologias e perspectivas. A pesquisa mostra o movimento da escola em qualificar o trabalho educativo, sobretudo, em relação à materialização da gestão democrática, que se torna desafio no contexto de demandas da gestão educacional. Notou-se que tais desafios são influenciados pelas correntes neoliberais, que impactam a consolidação da gestão democrática, da justiça social e da aprendizagem significativa dos estudantes.

Palavras-chave: Gestão democrática. Neoliberalismo. Relações de poder.

### **1. INTRODUÇÃO**

A educação tem um compromisso fundamental na formação e desenvolvimento dos sujeitos perante a sociedade, tanto do ponto de vista tradicional, que é o formativo, como também, e principalmente, crítico-reflexivo. É através da escola que os sujeitos têm a possibilidade de acessar diversos conhecimentos, não somente formais, como também adquirir conhecimento por meio das vivências e da interação social. Nessa perspectiva, o educando estando diante desse processo educacional, acaba partilhando o seu saber com os familiares e a comunidade em geral, o que, conseqüentemente, gera uma transformação social em seu meio.

Contudo, o atual cenário brasileiro enfrenta diversos conflitos sociais, sendo que um dos mais gritantes está associado à desigualdade no acesso à educação pública de qualidade. Ainda que haja implementação de políticas públicas de ações afirmativas<sup>3</sup>, o acesso ao ensino

---

<sup>1</sup> Graduanda do 9º semestre da Licenciatura em Pedagogia da UFPE, Campus do Agreste-Caruaru-PE.

<sup>2</sup> Professora Adjunta na UFPE, Centro Acadêmico do Agreste (CAA), trabalha com as disciplinas de Estágio em Gestão Escolar e Pesquisa e Prática Pedagógica. Membro do Núcleo Docente Estruturante do Curso de Pedagogia. Membro da Cátedra Paulo Freire, no Centro de Educação (UFPE).

<sup>3</sup> Ações afirmativas visam a democratização do acesso aos direitos civis e sociais. Nas universidades brasileiras, por exemplo, essas ações constituem programas de cotas para a inserção de grupos sociais com histórico de exclusão, a fim de garantir a aprendizagem e permanência dos cotistas, lutando pela dignidade da pessoa humana e reparando injustiças históricas contra os grupos sociais marginalizados.

superior, por exemplo, ainda é um desafio devido a barreiras socioeconômicas, culturais e geográficas. Todavia, a educação e a política são indissociáveis, e as práticas educativas devem receber uma atenção maior nas reflexões cotidianas, tanto das organizações governamentais como dos agentes educacionais, visto que a educação tem o papel de transformar a sociedade, por meio do processo de formação cidadã crítica.

Na contracorrente, estão as políticas neoliberais, pautadas em uma lógica mercantilista do capitalismo gerador de desigualdades, que se instala a estratégia mercadológica da educação. Para Cury (2017), o neoliberalismo é uma ideologia que vem interferindo na ação do Estado, orientando a implementação das políticas públicas e propondo parcerias público privadas, com o argumento de diminuir os custos estatais e melhorar os resultados. A sua materialização reverbera em transferências de responsabilidades do Estado para a iniciativa privada, com intuito de mercantilizar os direitos sociais, através de um discurso enviesado de democratização, que na verdade é excludente e injusto.

Sendo assim, o neoliberalismo atua como estratégia, utilizando das políticas educacionais para transformar o ensino em mercadoria e serviço, como se a escola assumisse uma feição de empresa, com o espaço disposto para disseminar sua ideologia, propagando aos educandos uma formação voltada para o viés tecnicista e alienador. Diante disso, conforme apontado por Chauí (2019), a privatização neoliberal transforma os direitos em serviços vendidos no mercado.

As reformas educacionais neoliberais, materializadas pelo Estado, são influenciadas por agentes privados internacionais e também nacionais, que trazem em sua lógica uma ideologia radical da mercantilização da educação, no sentido tradicional de formação do capital humano, como também a ideia do trabalhador produtivo, refém da alienação do seu próprio trabalho. Estas reformas contribuem para desenvolver a lógica do capitalismo neoliberal, tanto como investimento para a promoção e produção da mercadoria-educação, como também para o acesso aos fundos públicos. Estas reformas educativas são parte constituinte das formas de regulação social, o que, conseqüentemente, colocam a população sob uma dominação, tornando os sujeitos sem voz, sem direitos e excluídos diante de todo e qualquer processo decisório.

Com isso em vista, nas últimas décadas, o campo da gestão escolar vem sofrendo diversas influências, especialmente no contexto de um cenário globalizado e multifacetado. Assim, temos a presença de um hibridismo instaurado, na qual pode ser entendido como a junção de três diferentes abordagens: a administrativa, a gerencialista e a democrática.

Para Perboni e Oliveira (2021) há um hibridismo na gestão, que entrelaça diferentes abordagens nas escolas, com feições mais clientelistas e patrimonialistas (tradicional), uma outra feição mais gerencialista (neoliberal); como também, a presença do exercício da gestão democrática (participativa). Desta maneira, no hibridismo o conceito da prática administrativa está focada em trazer uma cultura mais conservadora, patrimonialista e clientelista, na qual o gestor é a única figura que detém o poder. Já na visão gerencialista, está mais atrelada a perspectiva mercadológica da escola, como também os meios de mantê-la financeiramente. E por fim, a está a visão democrática, que esta, por sua vez, está no meio das duas abordagens anteriores, disputando um espaço e ocupando um lugar de luta.

A convivência de diferentes matizes do pensamento sobre a gestão escolar abre um amplo campo de disputa no meio da educação. As práticas clientelistas e patrimonialistas, são marcadas pelo prestígio e o privilégio de grupos estamentais, ou seja, aqui a dominação se dá em função do indicado e não pela existência de normas e regras, como por exemplo a escolha de livre nomeação pelos ocupantes do cargo de diretor escolar. A feição gerencialista traça uma nova lógica sobre a administração pública com fundamento nos preceitos da administração empresarial do setor privado, na qual há a obsessão pela eficácia, pela eficiência e pela qualidade (Lima, 2002). Todavia, a gestão democrática, que é um princípio constitucional da educação, se vê no meio destes campos, causando uma disparidade entre “o discurso sobre a importância da gestão democrática, as formulações normativas sobre o tema e sua efetivação como prática na escola.” (Perboni e Oliveira, 2021, p.12)

Desta maneira, a educação tem se tornado cada vez mais um alvo das políticas neoliberais. Esse novo movimento educacional, que é pautado em reformas de cunho empresariais com foco na mercantilização da educação, relacionada ao âmbito gerencial, é conhecida atualmente como “nova gestão pública”<sup>4</sup>. Este movimento, segundo Verger e Normand (2005, p. 601): “Não implica uma retirada do Estado do âmbito dos serviços públicos, mas supõe repensar as funções governamentais da gestão destes serviços.” Essa ideologia, na realidade, não está associada com o intuito de reposicionar a gestão estatal definindo novos paradigmas educacionais, mas sim de eliminá-la ao instaurar um mercado empreendedor na área educacional, como um sistema de compras e vendas.

---

<sup>4</sup> Chamar a reforma de “nova gestão pública” remete às formas de gestão e ao mesmo tempo permite a ocultação dos reais promotores da “reforma”: empresários compromissados com a agenda neoliberal do livre mercado e seus aliados.

Neste sentido, a reforma empresarial da educação tem uma agenda “oculta” no seu discurso da “qualidade da educação para todos” que está além das formas que vai assumindo: trata-se da destruição do sistema público de educação, por meio de sua conversão em uma organização empresarial inserida no livre mercado. A ideia de gestão democrática, “distorcida” pela perspectiva neoliberal, segrega toda a comunidade escolar, por vezes centralizando a figura do gestor, trabalha em cima de ideias capitalistas, a fim de tornar o eixo central das políticas educacionais a busca por maiores e melhores resultados nas avaliações de larga escala, reduzindo o foco do que é realmente considerada uma “boa educação” para o que hoje se considera “bons resultados”.

Desse modo, pressupõe-se que essas relações de poder ganham destaque dentro do ambiente escolar e, por consequência, transformam a gestão democrática, e distorcem a função social da escola, tirando dela a posição de contribuir com a educação plena dos educandos, voltada ao ensino crítico, reflexivo e na preocupação de desenvolver saberes, culturas e conhecimentos. Ademais, esta perspectiva afeta não só o educando, como também todos os sujeitos envolvidos no sistema educacional, ou seja, os gestores, professores, coordenadores, os pais e demais funcionários que são impactados por esse discurso e práticas.

Sendo assim, questiona-se: Como o paradigma da gestão democrática na escola se manifesta diante das políticas neoliberais e das relações de poder?. Quanto ao objetivo geral deste trabalho, busca-se compreender o paradigma da gestão democrática na escola, diante das políticas neoliberais e das relações de poder presentes no campo da educação. E com isso, os objetivos específicos pretendem analisar a influência das políticas neoliberais na gestão democrática e identificar as relações de poder presentes na gestão escolar.

Tendo isso em vista, a relevância pessoal do presente estudo se fomenta pela necessidade do meu entendimento e aprofundamento no lugar de graduanda do curso de Pedagogia, sobre como ocorrem as relações políticas e neoliberais no dia a dia de uma escola, sobretudo da comunidade escolar, a fim de aprofundar minha formação progressista e crítica, abrangendo diversos aspectos, nas quais me possibilita ter o conhecimento voltado à liberdade, à verdade e à autenticidade dos sujeitos, contra a lógica do capital.

A relevância social está vinculada ao destaque e influência que as decisões da gestão escolar têm diante de todo o processo de desenvolvimento da sociedade, por efeito de uma lógica de efetivação de políticas educacionais, haja vista que essas relações de poder afetam diretamente a vida dos estudantes, de maneira a impulsionar o crescimento dos sujeitos. Além

disso, ao analisar as consequências dessas políticas, o trabalho pode colaborar para um debate mais aprofundado acerca da educação no Brasil, principalmente no que tange à autonomia das escolas e oferta de uma educação mais justa e democrática, na contracorrente da lógica meritocrática.

Sobre a relevância acadêmica, justifico ainda a importância do presente trabalho, pelas inquietações e curiosidades provocadas a mim, a partir da realização do mapeamento de trabalhos e/ou artigos sobre o presente objeto de pesquisa que foram publicados na Revista de Administração Educacional da UFPE, nos últimos quatro anos (2020, 2021, 2022 e 2023). Ao acessar a revista, filtrei para as edições anteriores, dos quais foram encontrados cerca de 10 trabalhos que abordavam sobre o eixo da gestão democrática. Entretanto, apenas 4 se aproximam do objeto de pesquisa, relativo à influência das políticas neoliberais e as relações de poder existentes na escola, sobretudo na gestão escolar.

Assim, o primeiro trabalho encontrado foi em 2020, no qual se chama “*Os desafios da gestão democrática nas escolas municipais de educação infantil do município de Barcarena-PA*”. As autoras são Geise Corrêa TELES e Maria Antonia Corrêa TELES. Tal trabalho tem como objetivo analisar como os gestores mediam os conflitos do cotidiano escolar e em que medida levam em consideração os princípios da gestão democrática. Além disso, consiste em compreender sobre o arranjo de atitudes e ações que devem propor a participação social de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, lutando contra os conflitos internos, as hierarquias e as relações de poder existentes na escola.

Em 2022 foi encontrado o trabalho intitulado “*A gestão democrática na utilização dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE*”, dos autores Aparecido Fernando da SILVA, Luciana Esther Felix da SILVA, Michel da COSTA, Elisabeth dos Santos TAVARES, do qual fala sobre o financiamento da educação apresentando características de descentralização, tendo como finalidade a transferência de responsabilidades para os municípios e para a escola, utilizando esse argumento para justificar a redução do per capita dos recursos destinados à educação.

Outro trabalho encontrado também em 2022 foi nomeado de “*Resistências pela participação democrática na escola pública: experiências da rede estadual paulista*” de Felipe ALENCAR e Cileda dos Santos Sant’Anna PERRELLA. O artigo tem o objetivo de discutir sobre como a política educacional pautada na internacionalização de medidas

gerencialistas tem se expressado num movimento que chega aos Estados e municípios com agendas vinculadas ao neoliberalismo, para subordinar a escola ao mercado.

Por fim, o último trabalho encontrado foi do ano de 2023, tem como título “*Neoliberalismo, Estado e políticas públicas: influências e consequências para a educação*” de Geisa Candida da Silva GONÇALVES, e Lucia de Fátima VALENTE. O trabalho buscou analisar o momento político pós pandemia e a influência do neoliberalismo nas políticas públicas, especialmente na educação. Buscou também compreender como essa doutrina e suas estratégias de poder interferem nos processos educacionais, influenciando as políticas públicas e impactando a educação.

Assim, o estado da arte do presente estudo contribui para situarmos o nosso objeto de pesquisa no campo da gestão, atentando para o que já há produzido na área. Além disso, tem sua relevância sob o entendimento acerca das abordagens e pesquisas sobre tal temática nos últimos anos, visto que o estado da arte consoante Ferreira (2002) é caracterizado da seguinte forma:

Definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares [...] (Ferreira, 2002, p. 251)

Sob essa perspectiva, foram encontrados poucos trabalhos atrelados à temática de gestão democrática e políticas neoliberais. Dessa maneira, percebe-se que nos últimos anos, pouco tem se falado sobre como essas políticas estão sendo implantadas dentro dos sistemas de ensino, sobretudo, impactando diretamente o paradigma da gestão democrática na escola, causando relações hierárquicas e gerencialistas. Há a necessidade de aprofundar as pesquisas e discussões sobre a temática, a fim de contribuir com uma gestão mais inclusiva e uma educação mais cidadã.

O trabalho inicia apresentando o percurso percorrido da pesquisa, explicitando a metodologia utilizada para produção dos dados. Em seguida, abordamos três categorias para melhor compreensão da gestão democrática na escola, as políticas neoliberais frente à educação e as relações de poder presentes na gestão escolar. Na análise de dados situa a política neoliberal e sua influência sobre a gestão, além de evidenciar os impactos das relações de poder no corpo docente, bem como na vida dos estudantes. Nas considerações finais mostramos uma gestão multifacetada, na qual muito se fala sobre sua missão, mas que

não dispõe de um ambiente favorável para o trabalho docente, para a aprendizagem significativa dos estudantes e para o lugar de escuta.

## 2. METODOLOGIA

Para a construção do presente trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, partindo da ideia de que é através do olhar sobre as relações sociais e seus significados imbricados na escola, que compreendemos melhor sobre as tensões no campo da gestão. A abordagem qualitativa possibilita o olhar atento e dinâmico para a pluralidade da realidade social, a partir do chão da escola, sobretudo da gestão, é possível entender como as políticas neoliberais podem afetar o sistema educacional público, com suas nuances, discursos e estratégias. Assim, em Minayo (2002)

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de 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.” (Minayo, 2002, p. 21)

Assim, ao escolher a pesquisa qualitativa como abordagem metodológica, busca-se aprofundar neste mundo de significações das ações e das relações humanas que estão imbricadas na problemática, analisando os diferentes processos presentes nas realidades, que influenciam diretamente ou indiretamente os fenômenos sociais.

A respeito do campo de pesquisa, é válido enfatizar que a escola escolhida é de natureza pública municipal, e está localizada na cidade Caruaru, PE, em um bairro mais afastado do centro da cidade. Atribuímos a esta o nome fictício de Escola Participar, pois nas observações essa foi a palavra mais utilizada por demais membros. Com cerca de 1.600 estudantes, distribuídos em 50 turmas, a escola atende Educação Infantil e Ensino Fundamental I pelo turno da manhã e tarde, e a Educação para Jovens e Adultos (EJA), à noite. Pelo fato da escola ser de grande porte, há uma disponibilidade maior de vagas para que toda a comunidade do bairro local e circunvizinhos também sejam atendidos.

Desta maneira, ao analisar esse cenário inicial, percebe-se que há uma série de problemáticas existentes em toda estrutura educacional, devido às altas demandas e burocracias instauradas na escola em nível da gestão educacional, onde colocam em risco a idealização de uma qualidade social. Assim, a escolha vem de forma atenciosa, por se tratar

de um campo de natureza pública municipal. O campo de natureza pública, está mais sujeito a sentir os efeitos e impactos das políticas neoliberais em seu exercício socioeducativo.

Os sujeitos da pesquisa são 1 professor e 1 professora do 2º ano do Ensino Fundamental, 2 professoras do 1º ano do Ensino Fundamental, e uma 1 coordenadora pedagógica. A escolha dos sujeitos<sup>5</sup> se deu pelo fato de que estes são os principais agentes educacionais na escola, e sobretudo, porque é necessário entender se de alguma forma a estrutura organizacional da escola interfere no sistema de ensino. Além disso, é através destas camadas que será possível entender se há realmente interferências diretas ou indiretas na educação sobre as políticas neoliberais.

Como procedimento será utilizada a análise documental, pois irão ser utilizados documentos como o Projeto Político Pedagógico da escola e também o Plano Municipal de Educação de Caruaru para o melhor entendimento e análise das políticas de gestão educacional. Ainda assim, segundo Bardin (2001) algumas técnicas e procedimentos da análise de conteúdo, fazem menção à análise documental como forma de condensação das informações, para consulta e armazenamento.

Assim, a partir desta visão, conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5) a análise documental é “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”. Desta forma, ao tomar a Análise Documental como um percurso metodológico, está aqui se objetivando um melhor aprofundamento acerca da temática por meio de diversas fontes. Ainda, para Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a riqueza de informações que se pode ser extraído e resgatado dos documentos justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais, uma vez que possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

Como procedimento principal temos a entrevista semiestruturada. Na pesquisa se dá pelo fato de o ato de ouvir pode nos possibilitar adentrar as múltiplas realidades diferentes dos sujeitos, como também acessar suas experiências e aprendizados, a fim de que se estabeleça uma relação entre a teoria e a prática vivenciada no campo da pesquisa. Conforme Minayo (2002) a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo, justo porque é através dela que o pesquisador busca, através do diálogo, provocar a fala dos atores sociais. Por meio da entrevista semiestruturada, pretende-se que os sujeitos abordem livremente o tema

---

<sup>5</sup> A ausência da gestão na pesquisa se deu pela resistência em participar da entrevista por parte da gestora escolar.

proposto, a partir de um eixo temático para guiar o processo. Consoante Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023) a entrevista semiestruturada “se configura em uma comunicação verbal e interativa com objetivos específicos, relacionados à busca do entendimento de como os sujeitos percebem e vivenciam determinada situação.” (Oliveira, Guimarães e Ferreira, 2023, p. 299)

A entrevista semiestruturada amplia as possibilidades de conhecer os sujeitos da pesquisa, numa perspectiva dialógica, que envolve fala e escuta. Para mais, permite uma abordagem espontânea, a fim de transformar o momento em algo mais leve e fluido, até mesmo para incluir questões inesperadas.

No intuito de tentar “cercar o objeto” utilizamos a observação participante, sendo esta um ponto fundante para o aprofundamento da análise acerca do campo de pesquisa. Em Minayo (2002) a técnica da observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. Através da observação podemos captar uma variedade de situações referente às abordagens de gestão presentes na escola na escola, pois é por meio da inserção do pesquisador no interior do grupo observado, interagindo por longos períodos com os sujeitos do campo, que é possível compreender a problemática, e de fato sentir o que significa estar naquela situação.

Desta maneira, parte-se também de uma metodologia de Análise de Conteúdo na perspectiva de Bardin (1977) na qual a mesma define como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p. 42)

Deste modo, a Análise de Conteúdo da pesquisa, se propõe uma leitura mais abrangente acerca das condições oferecidas, uma vez que, ao analisar o conteúdo, procura-se também conhecer aquilo que está por trás das palavras. Ou seja, esta técnica permite a compreensão, a organização e a análise, propriamente dita, do conteúdo produzido pelos sujeitos.

### **3. DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Inicialmente ao falarmos sobre gestão, estamos nos referindo a um movimento que envolve pessoas e determinados processos que necessitam da participação social na

formulação do trabalho conjunto, no planejamento, organização e na tomada de decisões. Assim, consiste em trabalhar de maneira eficiente e consciente para atingir os objetivos esperados, tendo como princípio fundamental incentivar a participação, estimular a autonomia e a responsabilidade da equipe, ou seja, carrega componentes mais humanos, por isso é mais intuitiva do que a administração<sup>6</sup>.

Ao pensarmos na gestão numa perspectiva democrática, a participação está como princípio norteador de estratégias e ações para o desenvolvimento da educação. Estas ações não limitam-se apenas a imagem do gestor, mas sim é um conglomerado que reúne a colaboração de todos os profissionais que atuam na escola, sejam eles os funcionários, pais, docentes, estudantes, dentre outros. Tais esforços buscam desenvolver um bom trabalho pedagógico visando sempre o desenvolvimento e a aprendizagem integral dos estudantes.

Assim, a participação é entendida como um processo dinâmico que vai além da tomada de decisão, caracterizando-se também pelo apoio mútuo na convivência da gestão educacional na busca pela superação das dificuldades e limitações para o enfrentamento dos seus desafios, pelo bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social (Luck, 2013).

Nesse sentido, a gestão escolar compromete-se com a dimensão pedagógica, pois é por meio desta perspectiva de ensino-aprendizagem que temos o foco na construção de saberes, na ampliação cultural, na formação dos sujeitos, como também com as relações humanas desenvolvidas no ambiente escolar (Almeida e Santos, 2024). Ainda segundo Luck (2009) a dimensão pedagógica da gestão:

Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta, se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (Luck, 2009, p. 95).

Além disso, a efetivação de uma gestão democrática e emancipatória na escola também envolve a prática docente dos/das professores(as). Eles/elas precisam adotar uma postura correspondente em sua práxis, pois seria contraditório aos princípios democráticos se

---

<sup>6</sup> O termo "administração" significa *direção, gerência*. Ou seja, é o ato de administrar ou gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos.

o/a aluno(a) desejasse participar das decisões pedagógicas no âmbito da escola e da sala de aula e lhe ser negada essa contribuição, e também desvalorizado o seu saber.

Quando se atenta para a forma bancária em que, salvo raras exceções, se dá a relação professor-aluno em nossa escola básica, pode-se perceber que será muito difícil contribuir para uma sociedade democrática quando, no momento mesmo da formação do cidadão, da constituição da sua personalidade pela mediação da educação, ainda se aposta numa relação negadora da democracia, na qual o professor tenta ensinar, passando conteúdos para o aluno que apenas os aceita passivamente, para depois reproduzi-los em provas e concursos, desprovidos de qualquer preocupação com a formação integral do sujeito histórico. (Paro, 2002, p.09)

Todavia, tomar o trabalho pedagógico como princípio na prática da gestão, atualmente se torna um desafio, principalmente com as políticas neoliberais, que por vezes transforma o sistema de ensino em algo meramente tecnicista, baseado em metas e resultados para atender as demandas do sistema mercadológico, como acontece com os interesses das avaliações externas. Sobre isso, Gutierrez e Catani (2013) mostram que isto significa dizer que, quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública, estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma comunidade educativa não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola.

Para tanto, a Lei de Diretrizes da Educação Nacional (9.394/96) em seu artigo 3, inciso VIII, e a Constituição Federal, em artigo 206, inciso VI, juntas preveem a promoção da gestão democrática das redes de ensino público. Dessa maneira, é um princípio estabelecido pela legislação vigente e abarca as dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Uma gestão de visão democrática quebra a ideia de separação, o que era tradicionalmente, de respeito do gestor e o que cabia à equipe pedagógica, agora é de responsabilidade de todos.

Luck (2014) ainda enfatiza que a gestão escolar é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, organizado coletivamente para que as pessoas, organizadas em equipe, tenham condições para a promoção dos resultados desejados. Nesse contexto, na gestão democrática, não há divisão entre prática e a teoria, ou concepção e execução. Todos que trabalham e que fazem parte da escola devem ser agentes ativos nas tomadas de decisões, principalmente sobre os problemas que assolam a educação.

A gestão democrática, ao proporcionar aos sujeitos escolares a plena participação nas decisões político-pedagógica, aquela que acontece via voto, por meio de representações ou por forma direta, converte o ambiente escolar em um local de enfrentamento de ideias e de resistência de pontos de vista estimulando a necessidade de lidar com as diferenças. Nessa perspectiva, Paro (2015) defende que não se trata de um esforço de um indivíduo isolado, mas

sim do esforço humano coletivo, isto é, da multiplicidade de habilidades, forças, destrezas, conhecimentos, ou seja, as mais diversas capacidades inerentes aos diferentes elementos humanos da organização.

Portanto, aqui o outro não é mais o competidor ou o concorrente, mas sim aquele que participa da tomada de decisões de modo a lutar por visões diferentes a respeito do espaço escolar. O individualismo não tem voz, mas sim cede espaço a intensa disputa democrática, para que “o que é bom para mim” passe a ser bom “para todos”. É neste sentido que precisa ser transformado o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (Paro, 2002)

#### **4. POLÍTICAS NEOLIBERAIS FRENTE À EDUCAÇÃO**

O neoliberalismo é uma ideologia que vem influenciando a ação do Estado, sugerindo parcerias entre o público e o privado e conduzindo a implementação de políticas públicas, com o pretexto de diminuir os custos estatais e aperfeiçoar os resultados. Entretanto, esta prática trata-se de uma política de desresponsabilização do Estado e de mercantilização dos direitos, na qual abre um espaço para diversas desigualdades sociais. É neste cenário que o neoliberalismo, ao utilizar como estratégia a educação, a transforma em serviço e mercadoria e a escola em um espaço para disseminar sua ideologia.

Desta maneira, o Estado em função de seus interesses, e em parte devido às propensões sob o mercado internacional, atua em adaptar a educação pública nacional às necessidades gerencialistas e tecnicistas, transformando o próprio ensino em uma mera mercadoria, cada vez mais precarizada. É nesse contexto, que o conceituado escritor do neoliberalismo, Pablo Gentili (1996), dirige suas análises, nas quais salienta que o Estado não cumpre mais o dever de zelar pelo bem-estar daqueles que o elegeram, zelar pela saúde, segurança e educação dos quais ele é representante; pelo contrário, o Estado se tornou um agente representante dos objetivos e interesses do grande capital internacional, que entra no país através das ideologias e práticas neoliberais, segundo as quais, privilegiar as relações de troca é a prioridade.

Ademais, consoante Freitas (2018), o neoliberalismo concebe a educação com base no livre mercado, que é capaz de regular as relações sociais e econômicas. Por efeito disso, o Estado abriu espaço para valores relacionados ao mercado, como meritocracia, padronização, concorrência e terceirização, que foram inseridos na educação por meio de “reformas”, que

aparentemente buscam a melhoria da qualidade do ensino. Este movimento de reforma da educação configura a mudança como um sinal que, uma vez adotado na escola, se propaga por meio da gestão escolar para todos os níveis de ensino, até chegar nos docentes e nos estudantes.

Por consequência destas políticas há um grande impacto sob o sistema educacional, no que diz respeito ao estreitamento do currículo; a competição entre profissionais e escolas; pressão sobre o desempenho dos alunos e preparação para os testes; fraudes; aumento da segregação socioeconômica no território; aumento da segregação socioeconômica dentro da escola; precarização da formação do professor; destruição moral do professor; destruição do sistema público de ensino; e ameaça à própria noção liberal de democracia (Freitas, 2012). Assim, a educação admite ser um espaço de formação crítica e emancipatória dos sujeitos e passa a ser um mecanismo de formação de profissionais que atendam às determinações do mercado.

Por estas influências, as escolas e seus/suas gestores(as) possuem como foco metas impostas de cima para baixo, buscando sempre produtividade e qualidade, ou seja, seria uma espécie de “pedagogia de resultados” que, de forma exacerbada é dominada por avaliações de larga escala, tornando a escola em um ambiente de constante treinamento e ausente de pensamentos crítico-reflexivos. Esse fato colabora para uma sociedade voltada à alienação e ao conservadorismo<sup>7</sup>, e não para sua transformação.

Se, ao contrário, consideramos a educação como um direito da cidadania, não podemos pensá-la simplesmente como transmissão de informações ou como habilitação veloz de jovens que precisam entrar rapidamente num mercado de trabalho do qual serão expulsos em poucos anos, pois tornam-se, em pouco tempo, jovens obsoletos e descartáveis; nem podemos tomá-la como adestramento para obtenção de competências impostas pelos interesses de mercado, isto é, do conhecimento como força produtiva do capital. (Chauí, 2021, p. 25)

Posto isso, consoante Santos e Vilarinho (2021) temos um sistema de políticas de *accountability* educacional que envolve a interação entre avaliação, prestação de contas e responsabilização. Estas são entendidas como estratégias de monitoramento e controle da educação, se expressando com medidas de normatização da educação pública e se vinculando a estratégias de responsabilização por resultados, colocando professores e gestores escolares

---

<sup>7</sup> A visão conservadora da sociedade é aquela segundo a qual devem predominar as instituições autônomas e as iniciativas privadas, e em que a lei protege os valores compartilhados que mantêm a comunidade coesa, em vez do direito daqueles que a dissolveriam.

como centro da responsabilidade educacional, através do uso de indicadores e de metas de atendimento para as escolas, muitas vezes acompanhado de bonificação por desempenho. Esta tendência tende a se disseminar no país, trazendo princípios da competitividade e da meritocracia para o campo da educação.

Conforme aponta Afonso (2003), as políticas neoliberais estabelecem os mecanismos de mercado dentro da estrutura do Estado, promovendo a competitividade entre os serviços oferecidos e transformando os usuários em clientes, por meio da privatização e da gestão baseada nos princípios da eficácia e da eficiência. Ou seja, ao voltarmos a gestão escolar sob as interposições neoliberais, tem-se a detenção da informação como estratégia de poder e domínio sobre a vida social e pessoal da comunidade escolar, ditando como todos devem agir, contribuindo com o estabelecimento de relações de poder de uns sobre outros (Paro, 2014).

Consoante a isso, Gentili (1996) aborda que o neoliberalismo não é apenas um sistema econômico, mas um complexo processo de construção hegemônica, que, para se manter, procura construir consenso, através da pretensa ideia de dissolver os problemas da humanidade, na medida que encara os mesmos como problemas comuns, estabelecendo, assim, uma falsa leitura do real, onde as desigualdades sociais, geradas pela oposição entre dominantes e dominados são dissimuladas ou propositalmente ignoradas. Nesse ponto de vista, as relações internas que prevalecem nas escolas públicas, acabam sendo baseadas, sobretudo, no caráter hierárquico da distribuição de autoridade, provocando uma relação de mando e obediência. Essa relação de mando e obediência encontra-se não somente nas decisões pedagógicas, mas também nas regras informais e na cultura organizacional que rege as relações interpessoais. Tal como na “empresa”, os processos educativos têm que ser “padronizados” e submetidos a “controle”. (Freitas, 2018, p. 28)

O alcance do neoliberalismo possui uma dimensão muito maior do que se espera, e uma vez que os países subdesenvolvidos, como o Brasil, não possuem uma economia forte, tornam-se os alvos favoráveis e preferíveis de suas ações, sendo mais facilmente dominados aos ordenamentos e desordenamentos do mesmo. Em vista disso, a ideologia neoliberal, a cada dia que se passa ganha mais peso na balança, com o fortalecimento das relações mercadológicas e a forte intervenção da lógica empresarial, inclusive, no campo da educação. Através de mudanças curriculares para a educação, a escola tem o desafio de construir e vivenciar uma cultura organizacional que lide com os ditames do mercado, da meritocracia e competitividade, e a gestão escolar, situa-se nesse campo de tensão e de poder.

## 5. DAS RELAÇÕES DE PODER PRESENTES NA GESTÃO ESCOLAR

Num panorama democrático de organização e gestão escolar, a participação de todas as componentes da comunidade educativa é fundamental. Isto significa que todas as pessoas envolvidas no processo educativo da escola têm o total direito de participarem de uma construção coletiva, permitindo a definição dos caminhos e metas a serem alcançadas, e das prioridades da escola numa perspectiva emancipatória e democrática, levando efetivamente em consideração os interesses e as necessidades da maioria da comunidade escolar.

Segundo Luck (2012) a construção da gestão democrática envolve alguns princípios básicos como a autonomia, descentralização e participação, que devem ser trabalhados como elementos básicos para a construção de uma administração em favor da coletividade. Entretanto, conseguir alcançar esses princípios dentro de uma organização institucional que ainda colabora na concentração de decisões na figura do/da gestor(a), não é uma tarefa fácil.

Sabe-se que a função do gestor é de extrema relevância para o bom desempenho de uma escola e, principalmente, para a efetivação do seu objetivo maior, que é o desenvolvimento do ensino-aprendizagem. Esse processo não é exclusivo da relação professor-aluno, ele também passa por como a gestão trata e dá espaço para o diálogo com seus funcionários e toda a comunidade escolar. O/a gestor(a) necessita ter atuação comprometida com o exercício da prática democrática, construída por meio desses princípios. Ou seja, sua postura pode ou não promover o exercício da gestão democrática.

Consoante Libâneo (2004), para a construção de uma gestão democrática deve-se antes de tudo, compartilhar as decisões e informações da escola com a coletividade. Porém, essa prática participativa no processo de gestão envolve planejamento. Logo,

As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento a gestão ocorre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são válidos (Libâneo, 2004, p. 149).

Diante disso, uma gestão sem a presença de planejamento, conseqüentemente, será autoritária, pois não se tem a construção de mecanismos de trabalho que viabilizem a troca e a partilha de suas decisões. Esse planejamento também se mostra essencial para a função social da escola, estando essa voltada para um ensino-aprendizagem que valoriza, não apenas a formação técnica dos seus estudantes, mas também a ética e a cidadania. Logo, a comunidade

escolar se torna excluída, pois não será envolvida nos objetivos que essa gestão pretende alcançar.

A gestão democrática provoca mudanças nas concepções e práticas do/da gestor(a) na escola e o conceito de liderança dentro da escola. Conforme Luck (2014), a liderança consiste na capacidade de influenciar as pessoas de maneira que hajam focadas na realização de uma tarefa, individualmente ou em grupo e de modo voluntário e motivado e buscando, assim, a efetivação de um resultado ou o cumprimento de objetivos determinados. Assim, a influência do/da gestor(a), na perspectiva de líder, realiza-se a partir do momento em que ele/ela consegue estimular todos os atores dentro do ambiente escolar como uma comunidade, uma vez que ao assumir responsabilidades educacionais e concentrar esforços, se consegue garantir um trabalho educacional efetivo.

Contudo, mesmo sendo notória a importância do/da gestor(a) nas instituições de ensino como agente coordenador e mediador da democracia, sua indicação por políticos locais ou pela Secretaria de Educação, deixa a escola submissa a esse poder, favorecendo as relações de clientelismo. Esta relação de aliança e de subordinação do/da gestor(a) com os políticos, “afasta a gestão das escolas e dos sistemas de ensino da impessoalidade necessária para a condução mais democrática e transparente da coisa pública, reforçando práticas clientelistas e autoritárias” (Silva, 2013, p. 38-39)

Esta prática clientelista, por vezes perpassa a comunidade escolar com uma visão negativa, pois, conforme lei<sup>8</sup>, o/a gestor(a) escolar é escolhido por meio de eleição direta. Sobre isso, a autora Oliveira (2005) afirma que o gestor é o líder, mas isso não lhe confere poderes absolutos sobre a tomada de decisões, pelo contrário, ele deve conhecer sua equipe de trabalho e ponderar da melhor forma possível suas opiniões, para convergir com os objetivos da escola, que devem estar além dos seus julgamentos pessoais, o planejamento é fundamental nesse processo.

É mister considerar o nível de reflexão dos/das gestores(as) sobre suas próprias práticas e como os resultados desse processo podem impactar o clima organizacional, de modo que o/a gestor(a) tenha uma aprovação cada vez maior dos seus parceiros acerca do próprio processo decisório na escola. Luck (2010) defende que o clima organizacional se caracteriza pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno. Assim, é possível identificar a partir do que as pessoas que compõem o ambiente

---

<sup>8</sup> Art. 15 da Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

escolar retratam sobre o que lhes estimulam, o que motiva os seus posicionamentos e as suas percepções assumidas a partir dos significados construídos.

Will (2002), considera-se que a organização do trabalho no espaço escolar reflete a estrutura da sociedade capitalista, com divisões de trabalho bem demarcadas, impossibilitando, em muitas ocasiões, a participação de todos na dinâmica administrativa e pedagógica da escola. Com isso, nota-se que por vezes a escola converte-se em um instrumento de manutenção das relações de poder hierárquico “dos que mandam e dos que executam”. (Luck, 2006, p. 44).

Assim, compreende-se que “aos responsáveis pela gestão escolar, compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais” (Luck, 2012, p. 78). A gestão deve defender a colaboração para que cada indivíduo participe da maioria das decisões escolhendo a meta, definindo as estratégias, as tarefas, avaliando o resultado, fazendo com a consciência de que é algo significativo não somente para ele/ela, como também para o grupo como um todo. Por esse motivo, demanda um grau significativo de parceria voluntária, o que distingue o trabalho participativo de uma relação de dominação e submissão.

## **6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS PRODUZIDOS**

Guiada pelo objetivo geral deste trabalho, que é analisar o paradigma da gestão democrática na escola, diante das políticas neoliberais, o processo de análise levou em consideração toda a produção dos dados, a partir do que foi observado no campo, do relato das entrevistas e das trocas informais com os funcionários; além da análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e do Plano Municipal de Educação de Caruaru (PME).

A partir das observações realizadas no campo de pesquisa, em geral, foi possível compreender alguns aspectos relevantes, como uma gestão movida pelas práticas clientelistas, que são alicerçadas pela dominação, em função política, e pela existência de normas e regras. Entretanto, há uma preocupação em produzir um trabalho pautado em resultados, numa perspectiva individual, de cumprimento de atribuições e metas. Nota-se também, a partir das entrevistas, um ambiente escolar que procura promover uma educação significativa para formar cidadãos críticos-reflexivos, por meio de projetos e diversas dinâmicas, na qual é evidente a participação ativa e o empenho dos docentes.

No trabalho, evidenciaremos os atravessamentos das políticas neoliberais na educação; trataremos da presença do paradigma da gestão democrática na escola; e situaremos as relações de poder na instituição, questionando a materialização da gestão democrática.

### **6.1 ATRAVESSAMENTOS DAS POLÍTICAS NEOLIBERAIS NA ESCOLA E A PRESENÇA DO HIBRIDISMO NA GESTÃO**

Com a pesquisa realizada foi possível compreender que as políticas neoliberais impactam o trabalho e as relações sociais na escola. Apesar desta favorecer, por vezes, com projetos e iniciativas pedagógicas e melhorias de materiais ofertados aos estudantes, contribuindo para o trabalho docente; ainda sim, há uma resistência diante dessas políticas, pois a tendência do neoliberalismo é tornar o ambiente racionalizado e eficiente, o que, conseqüentemente, impossibilita a fluidez do trabalho docente no dia a dia e a aprendizagem significativa dos educandos.

O Plano Municipal de Educação de Caruaru (PME), no qual possui 18 metas que devem ser cumpridas no prazo de 10 anos, de acordo com a lei nº 5.540 de 25 de junho de 2015, prevê na meta 17 que deve:

Assegurar condições, até 2 anos de vigência deste PME, para a efetivação da gestão democrática da educação, através de eleição direta com a participação da comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas da rede municipal de Caruaru, prevendo recursos e apoios técnicos da união para tanto. (Plano Municipal de Educação de Caruaru, 2015, p. 69)

Todavia, mesmo com a lei em vigência no atual ano (2025), a ausência da materialização dessa meta é uma problemática bastante presente na fala dos demais docentes, visto que para a gestão democrática se efetivar na rede pública, ela deveria ser realizada por meio de eleições para escolher seus representantes; ou seja, deveria haver uma votação ao invés de indicação política. Segundo a fala da professora:

Se um gestor que está a frente da escola, ele é escolhido por indicação já ‘tá’ dizendo que ela não é democrática. Democracia dentro do ambiente escolar só é dada como democrática quando o seu gestor é escolhido por votação da comunidade, ‘pra’ que assim atenda a necessidade da comunidade, dos seus alunos, dos seus professores, e passe a ser participativa e colaborativa, uma educação construída em conjunto, onde todos participem do processo de educação. (Professora 4, 2024)

Sendo assim, o ato da indicação política no processo de escolha dos gestores escolares por critérios próprios, é uma prática não aprovada, pois dissemina a centralização de poder e desmotiva os demais profissionais de educação, visto a democracia ser a base do processo gerencial. A herança patrimonial e clientelista que considera esse cargo de livre nomeação

pelos ocupantes do poder executivo, são características de uma administração burocrática (Perboni e Oliveira, 2021), indicando a presença de tensionamentos entre os princípios democráticos.

No Plano Municipal de Educação de Caruaru, a meta 18 está pautada em

Ampliar o investimento público em educação pública considerando a ampliação dos recursos federais de no mínimo 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto-PIB do País no 5º ano de vigência dessa lei e, no mínimo o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio. (Plano Municipal de Caruaru, 2015, p. 71)

Posto isso, em termos de investimentos na educação básica, como um dos efeitos positivos das políticas educacionais feitas pela rede municipal de Caruaru, destacamos a distribuição de *tablets*, materiais pedagógicos e a distribuição de livros advindos de projetos literários. Tais iniciativas possibilitam que os alunos sejam engajados, e que saibam conviver, ouvir e se comunicar criticamente, como também proporciona que as famílias colaborem com o trabalho em sala de aula.

Por outro lado, a formação continuada para os docentes e a ausência da família na escola, como foi pontuado nas entrevistas, é um impasse para que os projetos estabelecidos cumpram com o seu objetivo; o que, por consequência, torna-se um desperdício de verba pública.

A prefeitura investiu muito em *tablets*, livros, materiais escolares, ferramentas digitais para o professor, mas não teve um bom uso, foi tudo muito solto, sem uma perspectiva. Existiu a ideia e foi jogada na rede, entendeu? Não houve um planejamento, uma organização, um foco, porque não adianta chegar com uma demanda muito grande e vários projetos de uma vez só, onde não atende a perspectiva. [...] Eles dizem “mas eu investi nisso, investi naquilo”, mas onde foi que preparou os seus profissionais para desenvolver essas ferramentas no espaço escolar? (Professora 4, 2024)

Por meio desta fala, é evidente o quanto há uma sobrecarga sob o trabalho docente, e também uma cobrança para que deem conta de todas as propostas. No entanto, essa alta demanda, frequentemente não tem planejamento e orientação correta para o seu desenvolvimento, e como resultado há um desgaste emocional dos professores, tal como um gasto exagerado sem intencionalidade pedagógica.

Ainda assim, como fruto do sistema neoliberal, a maioria dos professores/as entrevistados apontam que há uma defasagem no ensino devido ao estreitamento do currículo e o foco profissionalizante, transformando o que deve ser uma educação para a qualidade social em qualidade total. Logo, “o neoliberalismo vem justamente pra ‘atolar’ e moldar você

para ser uma força de trabalho braçal, você vai ser ali um desenvolvedor de tarefas e atribuições, e não de alguém que pensa.” (Professor 2, 2024).

Os impactos da lógica neoliberal reverberam e alcançam as e os estudantes, conforme fala da professora: “A gente também vê alunos adolescentes que se nos perguntam ‘pra que eu vou estudar isso, Tia? Se eu quero ser pintor igual meu pai, e pintor não usa isso’. Então eles já têm essa ideia de que não vão precisar do que estudam para viver. (Professora 3, 2024)

Ao analisar a fala da professora 3, percebe-se que há na visão dos estudantes uma ideia de que o ensino é reduzido apenas ao mercado de trabalho, e que os mesmos estão ali apenas para cumprir com a “obrigação”, mas que estão cientes de que na vida que querem seguir não será necessário a base educacional ofertada na escola, apenas a força braçal.

O Plano Municipal de Educação de Caruaru (PME) afirma que é fundamental a participação da família na escola, sendo de seu encargo:

Assegurar a participação e a consulta de profissionais de educação, estudantes e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, criando mecanismos que garantam a efetiva participação dos pais na avaliação de docentes e gestores(as) escolares. (Plano Municipal de Educação de Caruaru, 2015, p. 70)

A partir da afirmação do PME, a participação ativa dos pais e responsáveis nas atividades escolares é incentivada na presença em eventos escolares, como festas e apresentações, até a colaboração em atividades pedagógicas como o “Dia da Família na Escola”. São desenvolvidos também projetos que visam fortalecer o vínculo entre família e escola, como oficinas para pais, palestras sobre temas relevantes (como saúde, educação e cidadania), e atividades que envolvem tanto alunos quanto seus familiares.

Além disso, sobre a relação da escola com as famílias destaca-se que “É fundamental para o desenvolvimento integral do aluno, que a escola e a família caminhem juntos, pois dessa forma contribuímos para um ambiente escolar mais acolhedor e propício ao aprendizado. Além de ser uma parceria essencial para o sucesso escolar dos alunos.” (PPP, Escola Participar, 2024). Assim, é notório que a escola Participar busca promover reuniões periódicas com os pais, como também plantão pedagógico, para discutir o progresso acadêmico e humano dos alunos. Essa comunicação é realizada de maneira formal, através de reuniões agendadas, ou informal, com conversas diárias na entrada ou saída da escola.

Ademais, um dos principais desafios, “é a falta de tempo ou de recursos por parte das famílias para se envolverem mais ativamente na vida escolar dos filhos.” (Professora 4). Essa realidade social das famílias das e dos estudantes, de luta pela sobrevivência, pelas condições mínimas da dignidade humana, também diz das interferências da lógica neoliberal no cotidiano escolar. Entretanto, repara-se que a escola Participar, principalmente com a iniciativa e envolvimento do corpo docente, busca atenuar isso com o compromisso da escola em criar mecanismos de comunicação e participação mais acessíveis; como por exemplo, o uso de redes sociais como o WhatsApp, para que assim consigam manter um contato mais próximo mediante o retorno da aprendizagem e do dia a dia do estudante dentro do ambiente escolar.

A análise do Projeto Político Pedagógico da escola revela que o objetivo da instituição é de “Proporcionar uma educação de qualidade, inclusiva e transformadora, que valorize o desenvolvimento integral dos estudantes, preparando-os para serem cidadãos críticos, éticos e atuantes na sociedade.” (PPP, Escola Participar, 2024). Logo, é visto que a escola além de possibilitar a construção de conhecimentos, também está preocupada com o desenvolvimento de capacidades sociais e de formação cultural, uma vez que, sempre está buscando trazer inovações, projetos e ações que estimulem a formação crítica e incentivem a valorização e identidade cultural.

Atrelado a isso, a escola ainda compartilha da visão de “Ser reconhecida como uma escola de referência na comunidade, pela excelência no ensino, inovação pedagógica e pela promoção de um ambiente acolhedor, onde todos os alunos possam desenvolver seu pleno potencial” (PPP, Escola Participar, 2024). Percebe-se também, através da observação, um cuidado da escola com a forma ao tratar o estudante. Ele/ela não é apenas mais um número, mas uma pessoa que precisa de atenção especial, como também um olhar afetivo para a sua realidade social e familiar.

Vemos, portanto, que a escola campo de pesquisa faz os enfrentamentos possíveis diante das investidas e intervenções neoliberais. Sob essa perspectiva, para firmar uma escola que busca “excelência no ensino”, a participação e colaboração carece de uma gestão democrática, na qual todos os sujeitos da comunidade escolar estejam presentes na tomada de decisões, como também tenham um lugar de fala e escuta ativa.

## **6.2 A PRESENÇA DO PARADIGMA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Entendendo a escola como um espaço de disseminação da democracia, que está aberto à comunidade e ao incentivo de princípios igualitários, os funcionários da unidade escolar entrevistados indicam a extrema relevância que a gestão democrática tem dentro da escola, sendo esta entendida como um ponto crucial para a consolidação da participação da comunidade nas decisões da escola. Conforme pontua a professora 1:

A gestão democrática eu acho que é fundamental ‘pra’ escola, principalmente pensando na escola pública, porque todos que se fazem parte da comunidade escolar precisam ser ouvidos, tanto os responsáveis, os pais, quanto os professores e demais profissionais que atuam na escola. Acredito que dessa forma se faz uma gestão democrática. Uma gestão de todos, pensada para todos. (Professora 1, 2024)

Diante da fala da professora 1, é notório que para a gestão democrática se efetivar, de fato, a colaboração e a participação da família na escola são fundamentais. A integração familiar é essencial para a tomada de decisões e eleições educacionais, como também a presença e o contato com todos os processos, programas e metodologias pedagógicas que são realizados pela gestão para obtenção de uma educação de qualidade para todos.

A participação, em vista disso, determina um preparo, na qual envolve a capacidade de tomar determinadas decisões de maneira compartilhada, conjunta, igualitária e principalmente, de maneira responsável e consciente. Cabe ao gestor(a) promover dentro do ambiente escolar, um lugar favorável para a disposição dessa participação. Destarte, de acordo com a professora 4 o ambiente escolar favorável é baseado em ações de “participação e colaboração, pois precisa atender à necessidade e a demanda da sua comunidade, e não ao interesse de um só.” (Professora 4, 2024)

Partindo deste pressuposto, podemos levar em consideração que a gestão escolar possui princípios democráticos a serem seguidos através da autonomia, colaboração, ética, transparência e pluralismo, na qual toda a equipe escolar se volta a uma única missão trabalhando em conjunto. Assim, no que diz respeito a forma de trabalho,

A gestão democrática é justamente a que quebra essa ideia verticalizada da construção do espaço escolar e da rotina da escola ‘né’. E entendendo que todos estão numa posição horizontal que não há mais aquela ideia de que o diretor que é o chefe, o coordenador que é o comandante da escola também, e na verdade todos os espaços de uma escola acabam sendo construídos em conjunto. (Professor 2, 2024)

Diante da fala do professor 2, compreendemos que o mesmo compartilha da ideia da coordenadora pedagógica, na qual enfatiza que “na gestão democrática não existe somente o eu decidir, eu devo decidir com o geral, então todos devem ‘tá’ envolvidos e inseridos em

tudo que acontece no espaço escolar.” (Coordenadora, 2024). Tais ideias, reforçam que para o trabalho pedagógico no dia a dia da escola fluir bem, é necessário o diálogo e a participação igualitária de ambas as partes, de modo a haver um respeito mútuo e horizontalizado.

Apesar da notória importância dos princípios da gestão democrática frente ao trabalho docente, a aprendizagem dos estudantes, a inserção da família na escola e o impacto dela nas decisões pedagógicas; a presença do hibridismo na gestão escolar, que Perboni e Oliveira (2021) trazem, se tornou uma realidade na escola, ou seja, há o exercício da gestão democrática, como também a gestão numa perspectiva tradicional, disputando o poder. Este fato se concretiza pela fala dos docentes, na qual todos entrevistados afirmaram que a prática democrática, por vezes, não se aplica à rede de ensino.

Eu acho que ainda há uma resistência em manter uma cultura antiga e ultrapassada e que vai contra a BNCC, contra a LBD, contra a própria ideia de gestão democrática. Então não se aplica. Hoje, infelizmente ainda as normas são muito direcionadas ao invés de serem compactuadas, comungadas, partilhadas e decididas em conjunto. Então acaba sendo ainda a réplica de um modelo tradicional. (Professor 2, 2024)

Ainda complementando a fala do professor 2, a professora 3 ressalta que há contradições entre o princípio da gestão democrática e a sua efetivação na prática “porque a gestão hoje em dia é constituída por pessoas de cargos comissionados, não é por votação, não é a comunidade que escolhe. Cargo comissionado é por indicação política, então não é democrática de jeito nenhum, porque ninguém participa dessa “eleição” aí, ‘né’? (Professora 3, 2024)

Por conseguinte, o exemplo da falta de democracia citado pela professora 3, é uma prática que interfere no dia a dia da comunidade escolar, de modo a sobrepor as vontades e desejos de uma maioria. A professora 3 ainda ressalta que a “escola democrática é uma escola que não existe muro, existe muro físico, lógico, mas não existe muro entre a escola e a família. Todos precisam participar.” (Professora 3, 2024).

As concepções acerca da gestão, apresentadas pelos professores e coordenação, revelam uma compreensão quanto aos pontos de vista e relatos vivenciados sobre a gestão democrática, e também suas percepções sobre as contradições da perspectiva clientelista e neoliberal presentes na escola, que conseqüentemente intensificam as relações de poder, questionando a materialização da gestão democrática.

### **6.3 AS RELAÇÕES DE PODER NA ESCOLA QUESTIONANDO A MATERIALIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Com a política neoliberal e sua influência sobre a gestão democrática, as relações de poder consomem a vida cotidiana do corpo docente, bem como a vida dos estudantes. Desta forma, as políticas neoliberais e o gerencialismo na escola dão outros sentidos à função social da escola, que, de uma perspectiva de formação crítica, coletiva e humana passa assumir uma lógica instrumental, competitiva e técnica.. Sendo assim, o processo que deveria ser colaborativo, participativo e igualitário acaba por vezes se tornando motivo de desavenças, visto que há uma dificuldade em trabalhar em equipe, como é explicitado no trecho da professora 4, quando a mesma é questionada sobre as relações de poder existentes na escola.

Democracia é algo muito ‘bonitinho’ que se encontra nos papéis, no projeto político pedagógico da escola, porém não é vivenciado dentro do ambiente escolar. A gestão é centralizadora, os sujeitos, embora em alguns momentos sejam convidados a ser ouvidos, a prática no dia a dia silencia o seu funcionário. O sujeito é convidado a ser silenciado quando leva qualquer ação ou atitude que vá em confronto ao interesse da gestão. Então ela é centralizadora sim, ela classifica sim, dificultando as relações interpessoais dentro da escola. Assim, todos os sujeitos são mal vistos, de cima para baixo, de forma vertical, e isso dificulta o trabalho no dia a dia. (Professora 4, 2024)

Ainda sobre a tomada de decisões, o fato da escola não possibilitar um ambiente que promova um diálogo aberto e de fala aos funcionários, as relações instauradas que a estrutura de poder cria sobre os cargos, afetam a forma como o trabalho docente pode ser desenvolvido, de modo a silenciar qualquer iniciativa democrática.

Os professores não podem optar como por exemplo, em qual turma deve ficar, a qual mais você se identifica, eles simplesmente escolhem e ai de você se não aceitar, eles não levam em conta nem os laços que você cria com o outro colega, até mesmo pela fluidez do trabalho. Não importa o que você pede, é não e não. Sem acordo! (Professora 3, 2024)

Em consonância a fala da professora 3, é compreensível que as relações de poder são vivenciadas no dia a dia em simples processos, como por exemplo a escolha da turma. Essas restrições acabam refletindo também na qualidade do trabalho promovido, de modo a interferir na na prática pedagógica destes professores. “Acredito que acaba afetando diretamente o trabalho do professor, porque se você ‘tá’ em um espaço que não está muito aberto ao diálogo, não propõe certas trocas com o professor, isso afeta a motivação do docente.” (Professora 1, 2024).

Além disso, a coordenadora pontua que “as relações de poder em uma escola podem ser complexas e influenciar o trabalho e a vida das crianças. A hierarquia administrativa, cargos e responsabilidades podem criar relações de poder e dependência, afetando a comunicação, a tomada de decisões e o ambiente de aprendizado.” (Coordenadora, 2024).

Não obstante, a coordenadora ainda salienta que essas relações de poder “podem gerar consequências negativas, como desigualdade, exclusão, estresse e ansiedade.” (Coordenadora, 2024)

Os processos decisórios e as relações sociais da escola, em sua natureza, são de cunho colaborativo e democrático, um movimento horizontal, de igual para igual. No entanto, tais práticas situam-se como híbridas, visto que são apontadas em alguns momentos como uma mobilização vertical.

Eu consigo perceber essa questão da hierarquia, e em muitos momentos se dá de uma forma muito verticalizada, de cima para baixo, é isso pronto e acabou. Por mais que em alguns momentos e algumas situações eu consiga visualizar alguns princípios da gestão democrática, ali no dia a dia, na tomada de decisão, mas a questão da hierarquia mesmo em uma instituição pública eu consigo perceber que se faz de uma forma muito presente. (Professora 1, 2024)

Outrossim, apesar do Plano Municipal de Educação do município constar no artigo 2º da diretriz número VI que é de cumprimento a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, os gestores públicos<sup>9</sup> são quem permanecem com a maior liberdade e autonomia nas tomadas de decisões, em que, nesta situação, deveria ser da escola o direito de escolha.

Quando se fala sobre hierarquias e tomadas de decisões no espaço escolar, eu coloco os gestores públicos, como agentes centralizadores, pois eles não dão autonomia ao gestor que está dentro da escola, para que possa ter liberdade nas tomadas de decisões, e também autonomia para melhor atender a comunidade escolar, para melhor atender seus educandos. (Professora 4, 2024)

Com a pauta da professora 4, percebe-se que enquanto as relações de poder privilegiarem só um lado, a gestão permanece autoritária, sem direito de escolha e de fala, na qual o professorado continua sob pressão, e o educando também continua sendo afetado por este sistema controlador. Logo, com a existência das relações de poder no ambiente escolar, a falta de autonomia nas decisões, a centralização e a hierarquia, a educação deixa de ser um espaço apoiado na democracia, liberdade, autonomia, e formação crítica e emancipatória dos sujeitos, passando a ser um instrumento centralizador e de formação de profissionais que atendam às exigências do mercado.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

<sup>9</sup> Secretaria de Educação (Seduc)

O desenvolvimento dos hábitos da gestão escolar e a rotina do dia a dia revelam uma gestão preocupada com as demandas da secretaria de educação e com o cumprimento de prazos e exigências, concretizada também no acolhimento aos pais e responsáveis, ponderados com a qualidade do trabalho pedagógico, a partir das tecnologias e recursos pedagógicos, que favorecem a aprendizagem dos estudantes.

Assim, ao analisar todos os fatos, advindos das entrevistas, observações e análises de documentos, identificamos uma gestão híbrida, na qual muito se fala sobre os seus valores e a sua missão, mas que no entanto apresenta limites, quanto a um ambiente favorável para o trabalho docente, para a aprendizagem significativa dos estudantes e para o lugar de escuta. Assim, compreendemos que as relações de poder, pautadas numa lógica mercadológica intensificada pelas políticas neoliberais, que visa bater metas e estar sempre no topo da “qualidade total”, se fazem presentes na Escola Participar.

Caminhamos para a compreensão de que a mistura de diferentes modelos, práticas, metodologias e ideologias encontrados no ambiente escolar proporciona diferentes matizes de pensamento no campo de pesquisa. Na medida que a escola tem avanços tecnológicos, buscando sempre o melhor resultado nas avaliações, têm diversos projetos interdisciplinares e metodologias ativas, ela, contudo, ainda interfere negativamente quando se intensifica o trabalho docente, se estreita o currículo dos estudantes, torna o professor um profissional sobrecarregado e transforma o que deveria ser investimento em desperdício de verba pública.

Posto isso, a lógica mercadológica, que tem se impregnado no campo da educação, possui tendência excessivamente pautada pelo individualismo competitivo, cuja bandeira da meritocracia serve como cenário para a naturalização da segregação. Considerar a gestão democrática como desafio educacional, que opera na lógica contrária à comercialização do ensino, é uma tarefa indispensável na perspectiva de uma educação crítica, que denuncia as desigualdades e busca, incansavelmente, o respeito pela diversidade e a justiça social. É nesse sentido que a gestão democrática defendida é a opção concreta de contribuição para a formação de sujeitos que possuem concepções alternativas à lógica do capital.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Felipe. PERRELLA, Cileda dos Santos Sant'Anna. Resistências pela participação democrática na escola pública: experiências da Rede Estadual Paulista. **Revista Administração Educacional** - CE - UFPE Recife-PE, V.13 N. 01 p.77-95, jan/jun 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.250550>> Acesso em: 30. ago. 2024.

ALMEIDA, Maria Roseana da Silva. SANTOS, Maria do Carmo Gonçalo. A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo de caso na EREM Professor Mário Sette. Interterritórios | **Revista de Educação Universidade Federal de Pernambuco**, Caruaru, BRASIL | V.10 N.19 e260287 [2024] Disponível em: <[A dimensão pedagógica da gestão escolar: um estudo de caso na EREM Professor Mário Sette | Interterritórios](#)> Acesso em: 30 ago. 2024

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

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei no 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CARUARU. **Plano Municipal de Educação de Caruaru**. Caruaru, PE. Lei nº 5.540 de 25 de junho de 2015.

CHAUÍ, Marilena de Souza. Direitos Humanos e Educação. **Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos**, Bauru, v. 10, n. 2, p. 13–26, 2021. Disponível em: <<https://www2.faac.unesp.br/ridh3/index.php/ridh/article/view/166>> Acesso em: 26 jan. 2025

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Neoliberalismo: a nova forma do totalitarismo**. [S.l: s.n.], 2019. Disponível em: <<https://aterraeredonda.com.br/neoliberalismo-a-nova-forma-do-totalitarismo/>> Acesso em: 18 ago. 2024.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A globalização e os desafios para os sistemas nacionais: agenda internacional e práticas educacionais nacionais. **Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação** - Periódico científico Editado Pela ANPAE, 33(1), 15–34,

2017. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/72829>> Acesso em: 18 ago. 2024.

FERREIRA, Ana Cristina. **Metacognição e desenvolvimento profissional de professores de matemática: uma experiência de trabalho colaborativo**. 2003. 390 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/252812>. Acesso em: 14 jan. 2024.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & sociedade**, v. 23, p. 257-272, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/a/vPsyhSBW4xJT48FrdCtqfp/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 30 ago. 2024.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2018.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012. Disponível em: <<https://www.cedes.unicamp.br/>> Acesso em: 29 jan. 2025.

GONÇALVES, Geisa Candida da Silva. VALENTE, Lucia de Fatima. Neoliberalismo, Estado e políticas públicas: influências e consequências para a educação. **Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE**, V.14 N.2 p.99-116, jul/dez 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/2359-1382.2023.260127>> Acesso em: 30 ago. 2024.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Luck. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 1. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2014.

LUCK, H.; FREITAS, K. S.GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma gestão paradigmática**. Petrópolis- RJ:vozes, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Organizadora), DESLANDES, Suely Ferreira. NETO, Otávio Cruz, GOMES, Romeu. **Pesquisa Social - Teoria, método e criatividade**. - Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 21ª ed, 2002.

OLIVEIRA, M. A. M. (org.) **Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v.24, n.55,p. 210 - 236, maio/ago. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>> Acesso em: 20 out. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício de poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, n.2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Disponível em: <[www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br)> . Acesso em 20 jan. 2025.

PERBONI, Fabio; OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. Hibridismo na gestão escolar: percepções dos diretores escolares da cidade de Dourados (Mato Grosso do Sul). **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 59, n. 59, p. 1-26, e-22747, jan./mar. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/22747/13826>> Acesso em: 28 nov. 2024.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, Ano 1,

n.1, Jul., 2009. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>> Acesso em: 15 ago. 2024.

SANTOS, Ana Lúcia Felix; VILARINHO, Emília. Regulação e accountability na (re)configuração das políticas para a educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - v. 37, n. 3, p. 1161 - 1180, set./dez. 2021. Disponível em: <DOI 10.21573/vol37n32021.104999> Acesso em: 12 abr. 2025

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai. 2012. Disponível em: <<https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>> Acesso em: 11 dez. 2024.

SILVA. Andréia Ferreira da. O poder político local e suas relações com a gestão da escola pública. **Revista Exitus**, v. 3, n. 02 jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/148/148>.> Acesso em: 28 jan. 2025.

SILVA, Aparecido Fernando da. et.al. A gestão democrática na utilização dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. **Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE**, V.13 N. 1 p.39-57, jan/jun 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.249064>> Acesso em: 30 ago. 2024.

TELES, Geise Corrêa. TELES, Maria Antonia Corrêa. Os desafios da gestão democrática nas escolas municipais de educação infantil do município de Barcarena-PA. **Revista Administração Educacional - CE - UFPE Recife-PE**, V.11 N. 2 p. 93-106, jul./dez. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.51359/2359-1382.2020.245449>> Acesso em: 30 ago. 2024.

VERGER, A., & NORMAND, R. Nova gestión pública y educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de un modelo de reforma educativa global. **Educación & Sociedade**, 36(132), 599-622, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/es/i/2015.v36n132/>> Acesso em: 10 ago. 2024.

WILL, Daniela Erani Monteiro. Algumas contribuições para a construção do projeto político pedagógico na escola. **Revista Ponto de Vista**. Florianópolis, n.3/4, p. 189-195, 2002.

Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/pontodevista/article/view/1423>> Acesso em: 10 jan. 2025.

**PALOMA MONIQUE BEZERRA DA SILVA**

**Paradigma da Gestão Democrática na Escola: Um olhar diante das políticas neoliberais e das relações de poder, na rede pública de ensino, na cidade de Caruaru.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Licenciatura em Pedagogia do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade TCC como requisito parcial para a obtenção do título de LICENCIADO(A) EM PEDAGOGIA.

Aprovado(a) em: 10/04/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof.a Dra Maria do Carmo Gonçalo Santos (NFD/CAA/UFPE) - Orientadora

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Maria Fabiana da Silva Costa (NFD/ CAA/UFPE) - Examinadora

\_\_\_\_\_  
Prof.a. Dra. Carla Patrícia Acioli Lins Guaraná (NFD/CAA/UFPE) - Examinadora