

# VII JORNADA IBERO-AMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO

Rio de Janeiro 4, 5 e 6 de dezembro de 2024

Local: Colégio Pedro II - Campus Tijuca II

ISSN: 2525-9571

Vol. 6 | N.º. 3 | Ano 2024

## EIXO TEMÁTICO: POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

**Ivy Daniela Monteiro  
Matos**

*IFNMG, Campus Januária*

[ivy.monteiro@ifnmg.edu.br](mailto:ivy.monteiro@ifnmg.edu.br)

### **AS RACIONALIDADES NO PROCESSO PARTICIPATIVO DOS SERVIDORES DA EDUCAÇÃO: gestão democrática em construção**

**Maria João Cardoso de  
Carvalho**

*UTAD, Portugal*

[mjcc@utad.pt](mailto:mjcc@utad.pt)

*Rationalities in the participative processo of education servants: democratic management in construction*

**Resumo:** Este artigo reflete sobre as diferentes racionalidades inclusas no processo democrático estabelecido no exercício da colegialidade instituída em uma organização educativa da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (RFEPT) do Brasil. Atendendo à exigência da delimitação do debate aqui proposto, fizemos o recorte, discutindo as racionalidades que estruturam o comportamento participativo dos servidores (docentes e técnico-administrativos) da instituição tomada no estudo de caso nos processos de participação, voltados ao exercício da colegialidade do Conselho Superior (CONSUP). A pesquisa foi de cunho qualitativo e os dados foram coletados através de questionário, aplicado a 264 servidores. Os resultados conseguiram demonstrar que há múltiplas racionalidades operando no processo decisório, motivadas pela colegialidade instituída, pelas demandas de participação e ainda por interesses pessoais e do segmento, revelando que as organizações educativas devem estar sempre em processo de discussão e aprimoramento das estruturas participativas.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Colegialidade; Participação

**Abstract:** This article reflects on the different rationalities included in the democratic process established in the exercise of collegiality established in an educational organization of the Federal Network of Professional and Technological Education (RFEPT) in Brazil. Given the requirement to delimit the debate proposed here, we made the cut, discussing the rationalities that structure the participatory behavior of employees (teaching and technical-administrative) of the institution taken in the case study in the participation processes, aimed at exercising the Council's collegiality Superior (CONSUP). The research was qualitative in nature and data was collected through a questionnaire, applied to 264 employees. The results were able to demonstrate that there are multiple rationalities operating in the decision-making process, motivated by the established collegiality, by the demands for participation and also by personal and segment interests, revealing that educational organizations must always be in the process of discussing and improving participatory structures.

**Keywords:** Democratic management; Collegiality; Participation

## 1. Introdução

A crescente onda das políticas conservadora sobre os países em geral, incluindo o Brasil (Carvalho, Matos 2021), promove a alienação da escola (Klippel, Wittmann. 2012; Carvalho. 2009; 2013; Hora. 2007; Stevenson. 2018) a partir da perda da sua função social, humanizadora e, por consequência, enquanto agente de transformação. Como resultado, temos o adoecimento do profissional da educação, a perda da filiação ao trabalho e a busca antecipada pelos programas de aposentadoria (Anderson. 2017). Entendemos desse modo, que o desencantamento da escola (Castro. 2022), promovido pela hierarquização e pelo excesso de burocracia, gera a alienação do trabalho na educação, minando as suas iniciativas, cerceando a criatividade dos sujeitos e impondo o local como um saber ultrapassado.

A alienação, para Carvalho (2009), é resultado da exclusão do indivíduo da esfera decisória. A educação deve promover sujeitos conscientes, críticos, exigentes e fiscalizadores, através da assunção da responsabilidade social e política inerentes ao ato de decidir. Preparar para a participação deve ser o resultado natural do ato de ensinar, defende a autora, inspirada pelas ideias freireanas.

Só os mecanismos de decisão, promovidos pela eleição, a colegialidade e a real participação, são capazes de gerar a escola democrática apta a promover a “desalienação do trabalho escolar [...] e aprofundamento da sua autonomia”, como defende Lima (2014, p. 1074). A experimentação do processo de decidir, associada à formação para a criatividade e para a criticidade são capazes de restabelecer o que Stevenson (2018) chamou de “capacidades humanas alienadas” (p. 163), já que considera que a escola é o lugar mais adequado para tais práticas, capazes de reverberarem pelos outros espaços sociais.

## 2. Revisão de Literatura

### Por uma teoria da participação

Uma organização educacional democrática caracteriza-se pela possibilidade que oferece aos seus membros de participar nos processos de tomada de decisão. A qualidade da participação exercida no CONSUP foi avaliada a partir da teoria da participação de Lima (1998), que se funda sobre os critérios da democraticidade, da regulamentação, do envolvimento e da orientação. A democraticidade refere-se ao modo como se dá a participação, se direta, quando todos participam diretamente da tomada de decisão ou indireta, também chamada representativa, quando alguém participa em nosso nome, como nos casos dos órgãos colegiados. O critério da regulamentação refere-se à maneira como os regulamentos preveem os mecanismos de participação, podendo ser formal, quando muito estruturada e quando os mecanismos de participação estão previstos na legislação produzida por organismos superiores à organização educativa, como o MEC (Ministério da Educação), por exemplo; não formal, quando menos estruturada que a formal, são os regulamentos gerados pela própria instituição; e informal, tratando-se das

# VII JORNADA IBERO-AMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO

Rio de Janeiro 4, 5 e 6 de dezembro de 2024

Local: Colégio Pedro II - Campus Tijuca II

regulamentações orais, feitas em pequenos grupos no interior das organizações. O critério do envolvimento refere-se ao contributo dos indivíduos para dinâmica educacional, podendo ser classificados em ativos, quando altamente empenhados; reservados, quando calculam se a participação lhes é benéfica ou não; passivos, quando a participação se resume aos mínimos estritamente obrigatórios e necessários. O critério da orientação reconhece se a participação praticada pelo sujeito vai no sentido convergente ou divergente relativamente aos objetivos formais da organização.

Carvalho (2011) defende que as decisões partilhadas emancipam, apesar de demandarem mais tempo, mais recursos, mais tensões e mais discordâncias. Para compreender o que os sujeitos colocam em relevo no processo de decisão, quais os interesses, lógicas e objetivos que definem a sua participação, a autora mapeou as racionalidades presentes nesse processo. A racionalidade formal-legal, expressa nas leis, nas políticas públicas, nos programas que devem ser implantados e nas metas que devem ser atingidas, fortalecendo a dimensão burocrática da administração escolar sempre existiu e se faz necessária para garantir certo nível de organização, além da neutralidade dos processos e a manutenção do direito coletivo. No entanto, ela se coloca sobre as demais racionalidades, diminuindo-as, avançando sobre seus espaços de atuação e definindo-se como exclusiva, passando a limitar as possibilidades de ação dos sujeitos, que se veem em práticas mecânicas e repetitivas em seus processos de trabalho.

A escola é uma organização dinâmica, por isso obriga à criatividade e à iniciativa dos sujeitos escolares para resolverem as situações que surgem de forma imprevisível. A burocracia centralizada que emana dos governos para os ambientes escolares e as decisões que são tomadas às margens dessa burocracia indicam que outras racionalidades, para além da formal-legal ou a priori, existem e são também responsáveis por certa estabilidade na tomada de decisão. Essa premissa levou Carvalho (2011) a definir o conceito de racionalidade probabilística ou a posteriori.

A racionalidade a priori enxerga a escola a partir do que ela deve ser; foca na eficiência para atingir os objetivos; organiza o processo de tomada de decisão como linear, sequencial e sem desvios; os efeitos das decisões são avaliados a priori, antes de serem tomadas; as decisões são universalizadas, pois devem ser aplicadas indistintamente e as decisões que os autores devem tomar são impostas, determinadas pela racionalidade. A racionalidade a posteriori pauta-se nas decisões disjuntivas. Considera que a escola é aquilo que é e não aquilo que se deseja que seja; acredita em modos alternativos para atingir os objetivos; organiza o processo de tomada de decisão como linear ou semi-linear; as relações de causa e efeito sobre as decisões só podem ser avaliadas a posteriori, depois de serem tomadas; as decisões são contextualizadas e impostas pelos autores às organizações educativas. Pressupondo a coexistência das racionalidades, Carvalho (2011) procede ao escrutínio das racionalidades no processo de tomada de decisão, nos requisitos para a tomada de decisão, quanto às soluções e quanto aos objetivos que o ato decisório intenciona.

### 3. Resultados



Para conhecer as racionalidades que os servidores colocam em causa no processo de participação para o exercício da colegialidade estabelecida no órgão colegiado superior, a coleta de dados partiu da pergunta se os servidores, docentes e técnico-administrativos conhecem o CONSUP.

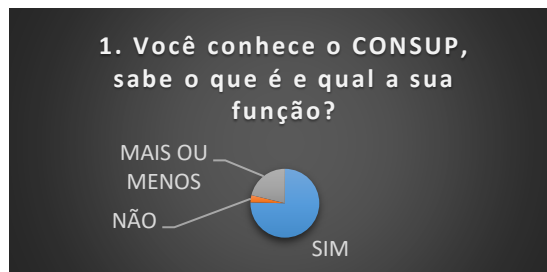


Figura 1 - Conhecimento dos servidores sobre o CONSUP

A maioria dos servidores responderam que conhecem o CONSUP, o que revela um saldo muito positivo para esse mecanismo de gestão democrática. No entanto, faz-se também importante analisar a considerável gama de respostas que manifestaram conhecer o CONSUP “mais ou menos”. Esse posicionamento revela insegurança do servidor em relação ao seu conhecimento, o que poderá colocar em situação vulnerável a sua iniciativa de participação. Essa insegurança pode ser gerada por diversos fatores, desde a insuficiência dos canais de diálogo instituídos até à inadaptação dos meios de disseminação de informações.

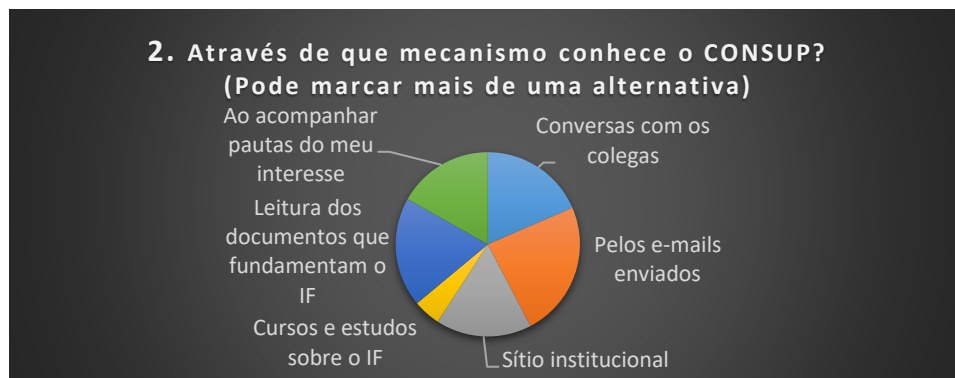


Figura 2 - Mecanismos pelos quais os servidores conhecem o CONSUP

Se associarmos essa possível insegurança quanto ao conhecimento sobre o CONSUP (figura 1) à pergunta que intencionou conhecer o mecanismo pelo qual o participante conhece o CONSUP, verifica-se que há uma demanda para que esses mecanismos sejam aprimorados, uma vez que as alternativas de respostas revelaram que “conhecem o conselho através de conversas com os colegas” e por ocasião do “acompanhamento de pautas do seu próprio interesse” itens que obtiverem um grande volume de respostas.

Ambas as respostas indicam que a busca por mecanismos informais é recorrente. Se associarmos à resposta de que conhecem o conselho por acompanhar pautas do seu interesse particular, delinea-se um panorama em que o nível de envolvimento com o seu

# VII JORNADA IBERO-AMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO

Rio de Janeiro 4, 5 e 6 de dezembro de 2024

Local: Colégio Pedro II - Campus Tijuca II

trabalho é reservado, ou seja, ocorre a partir do que o servidor entende ser o melhor para si mesmo. Parece-nos pacífico a ideia de que não há problema em conversar com os colegas sobre os assuntos que burilam o cotidiano do trabalho. No entanto, se esta alternativa figura com certa exclusividade ou recorrência no plano da busca por informações, pode indicar que o servidor fica à mercê de uma informação já direcionada a certos modos de avaliar os fatos, por ser caracteristicamente carregada da opinião do seu emissor.

As mensagens trocadas por e-mail também foram citadas consideravelmente. Elas apresentam certa facilidade de ter suas informações checadas e validadas, por se tratar de um registro escrito da língua. No entanto, as trocas comunicativas e as interações múltiplas que promovem aproximam-se da oralidade, definindo o tipo de mensagem que mais facilmente exerce a comunicação entre os servidores da organização em estudo, muito similares às conversas que estabelecemos com amigos, ou com alguém que nos é próximo.

A triangulação dos dados colhidos no inquérito indica que há um comportamento de risco associado aos mecanismos de informação, fundado em uma parcela de sujeitos que afirmam ter conhecimento insuficiente sobre o CONSUP, numa relação clara com a busca de informações por vias informais, potenciado pela atenção dedicada àquilo que lhe interessa particularmente, e não coletivamente. Mesmo se pensarmos que a maioria afirmou taxativamente que “sim”, conhece o CONSUP, denotando segurança, parte desses o conhece através de conversas com colegas ou por acompanhar pautas do seu interesse próprio. No entanto, ainda há um certo equilíbrio do processo democrático, a partir da abertura por parte desses entrevistados para a construção do seu rol de informações a partir de outros mecanismos.

A pergunta em análise permitia a marcação de mais de uma opção de resposta. Logo, foram poucos os registros em que apenas uma alternativa foi considerada, seja ela “conversas com os colegas” ou “acompanhar pautas do meu interesse”. Essas respostas apareceram sim, em número significativo, mas geralmente associadas a outras respostas, que revelavam que tomaram conhecimento do CONSUP através de alguns mecanismos formais ou não formais. Para a organização educativa, demanda atenção para que os meios oficiais de comunicação não diminuam o seu papel como fontes de informação. Os servidores buscam conhecer as instâncias de representação e utilizam os meios oficiais para tal, embasando-se em informações registradas e, por isso, mais factíveis de serem checadas e creditadas, mas recorrem ainda, consideravelmente, às conversas informais com os colegas como fonte de informação e costumam acompanhar as deliberações das pautas quando são do seu interesse pessoal.

### 3. Com que regularidade você vota para escolher seu representante no CONSUP?

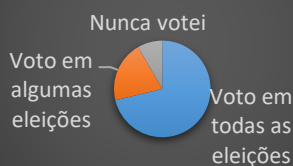


Figura 3 - Regularidade do exercício de votar nos representantes

A maioria afirmou que vota em todas ou mesmo em algumas eleições para o CONSUP. Esse dado é muito promissor, indicando que os servidores vão às urnas e que os candidatos saem fortalecidos do processo eleitoral. Faz-se necessário analisar esse dado em complementaridade à próxima pergunta, que se refere ao critério empregado por cada eleitor para escolher o seu candidato ao cargo de conselheiro do CONSUP.

### 4. Quando vota, quais os critérios você emprega para escolher seu candidato? (Pode marcar mais de uma alternativa)

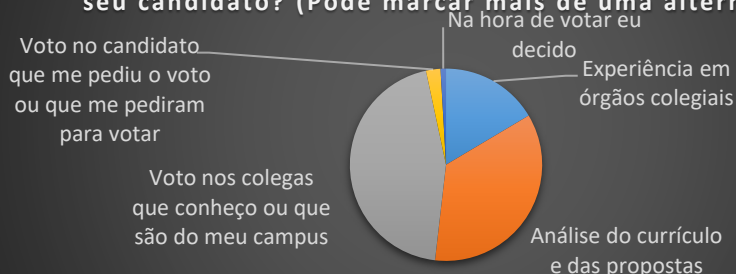


Figura 4 - Critérios para a escolha do candidato

A resposta que indicam que “votam nos candidatos que conhecem” ou que “são do seu campus” apareceu com muita intensidade. O eleitor busca ter um representante próximo, ao alcance de qualquer contato, uma pessoa a quem possa recorrer com certa facilidade, dispensando processos burocráticos.

Respostas que remetem a um servidor com envolvimento passivo referente à participação praticada no âmbito dos processos, através de respostas tais como “voto no candidato que me pediu o voto” ou “decido o meu candidato na hora de votar” não foram expressivas. Isso é muito importante para validar as escolhas através de um processo realmente reflexivo. No entanto, o comportamento ativo, que denota um servidor altamente empenhado na participação, através de critérios como o currículo, as propostas e as experiências pregressas do candidato também não vigoraram como principal comportamento para se definir o voto em um candidato.

Ocorre que os sujeitos, apesar de também utilizarem outras justificativas, não abrem mão de eleger alguém a quem tenha fácil acesso, o que classifica a participação pelo critério do envolvimento como altamente reservada, dando-se a partir dos aspectos julgados como benéficos a si mesmos. Apesar de elegerem pessoas que lhes garantem isso,



a maioria disse nunca ter acionado o seu representante no CONSUP. Mesmo construindo os recursos para vir a ter essa rede de acesso, o servidor a mantém como um bem, que não acessará indiscriminadamente, mas quando julgar necessário.

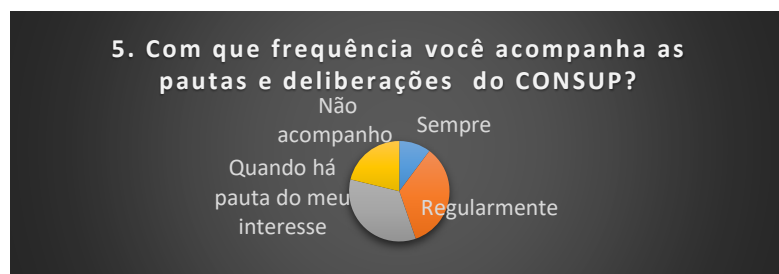


Figura 5 - Frequência do acompanhamento das pautas e das deliberações

O acompanhamento do trabalho do CONSUP por parte dos seus representados expressa o envolvimento reservado. Foi expressiva a resposta indicativa de que acompanham as deliberações quando há uma pauta do seu interesse pessoal. O comportamento passivo também se revelou em respostas que indicavam que não acompanham as deliberações. Essa assunção da falta de busca de informações a respeito do CONSUP pode sinalizar que, por estar consciente do seu comportamento de ausência, o servidor possa responder mais positivamente a qualquer iniciativa que proponha aproximá-lo mais dos mecanismos de informação. No entanto, verifica-se ainda a participação ativa ao responder que acompanham as deliberações “sempre” ou “regularmente”.

Analisaremos a questão apresentada na figura 5 em relação à figura 6.

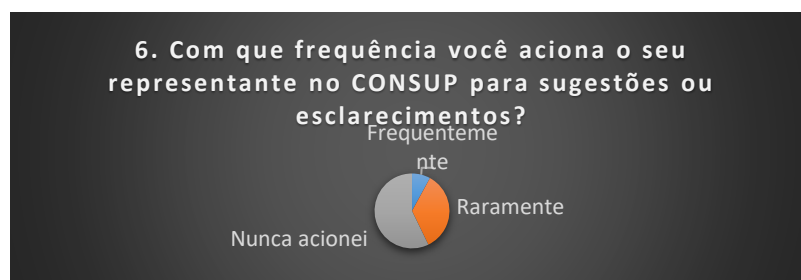


Figura 6 - Frequência de acionamento do representante

Um número de respostas consideravelmente baixo revelou que aciona o seu representante com frequência. A maioria respondeu que nunca acionou e uma parte significativa respondeu que aciona “raramente”. O volume de respostas que indicam que acionam seu representante raramente equivale ao volume que acompanha as pautas apenas quando são do seu interesse particular (figura 5). Assim, raramente acionam seu representante, fazendo-o apenas quando há pautas do seu interesse pessoal.

Se a figura 5 revela um número significativo de respostas que indicam que acompanham as deliberações do CONSUP sempre ou regularmente, já na figura 6 constata-se que a maioria nunca acionou o seu representante, de onde se pode concluir



que o acompanham de forma passiva a participação de outrem, apenas no âmbito de desejar saber como foram as deliberações, sem que exista qualquer comprometimento da sua parte.

Paralelo equivalente pode ser feito com as respostas da figura 3, ao afirmarem majoritariamente que votam em todas as eleições e da figura 6, sobre nunca terem acionado esses representantes. Parece-nos que esses servidores entendem a participação apenas como a possibilidade de escolherem seus representantes, isentando-se da colegialidade, o que pode vir a gerar gestores eleitos e altamente autocráticos, descompromissados com a distribuição de poder de que a colegialidade é capaz, negligenciando a gestão democrática.

Respostas que indicam que o voto se justifica por ser um candidato que o eleitor conhece e que esteja próximo a ele (figura 4), bem como respostas que manifestam que acompanham as deliberações quando há alguma pauta do seu interesse (figura 5) revelam um servidor com o envolvimento reservado no âmbito da sua participação.

Quanto à orientação, Lima (1998) classifica a participação tendo como base a mobilização dos sujeitos em prol dos objetivos estipulados pela instituição, tipificando a participação dos servidores do IF adotado no estudo de caso, pelo critério da orientação, como divergente.

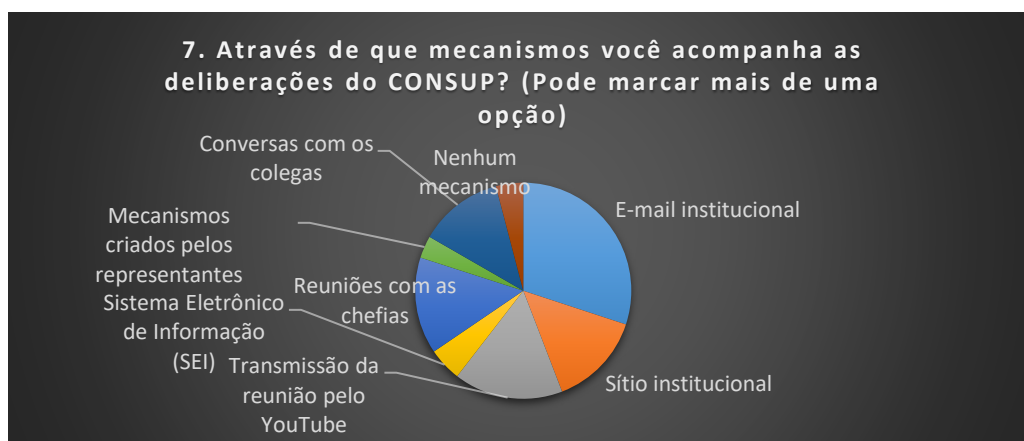


Figura 7: Mecanismos de informação

A disseminação das informações é parte importante para o processo participativo. Quanto mais informados das questões institucionais, maiores as chances de os servidores participarem da sua gestão democrática e essa participação convergir com os objetivos da organização educativa. Sobre os meios de informação utilizados pelos servidores, o e-mail institucional figurou como o mais utilizado. Isso indica que a predileção é por textos mais curtos e linguagens mais diretas.

De forma majoritária, os servidores buscam informações através de meios de comunicação oficial, seja através da transmissão da reunião pelo YouTube, sítio oficial, e-mail institucional e do SEI (Sistema Eletrônico de Informação), por onde são feitas as comunicações oficiais da instituição. No entanto, os dados de acesso às reuniões pelo

YouTube mostram-se muito reduzidos. Conclui-se que a transmissão figura como um instrumento que gera segurança ao servidor ao interpretar que, caso ele queira ou precise, poderá recorrer ao que ocorreu fidedignamente na reunião, assistindo pelo YouTube, mas que não se configura como um meio de informação regularmente acessado.

Algumas respostas indicaram que existe informação a partir de mecanismos criados pelos seus representantes. No entanto, nas entrevistas com os conselheiros, todos afirmaram que não estabelecem mecanismos próprios de comunicação com os representados. A conclusão é que os mecanismos informais e esporádicos, tais como a existência de conversas pessoais ou por mensagens via WhatsApp, podem estar sendo consideradas como mecanismos criados, mesmo sendo pontuais em algumas circunstâncias, não se configurando como um recurso empregado de forma consolidada e recorrente.

Fato é que há uma lacuna na comunicação entre conselheiros e seus representados. Não há um mecanismo definido para que os conselheiros possam divulgar as pautas, colher sugestões e, posteriormente, informar as deliberações tomadas durante as reuniões. Alguns tentaram utilizar o e-mail institucional, mas, no período da observação, essa prática não logrou êxito, vindo a ser suspensa.

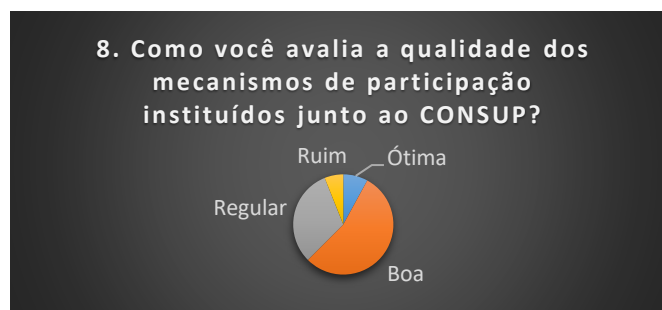


Figura 8 - Avaliação da qualidade dos mecanismos de participação

A maioria dos servidores responderam que consideram “boa” a qualidade dos mecanismos de participação instituídos junto ao CONSUP. Esse é um dado positivo, que sinaliza para relativo atendimento das demandas dos servidores junto ao órgão colegiado. No entanto, na figura 6, a maioria dos entrevistados manifestou “nunca” ter acionado o seu representante no CONSUP para esclarecimentos ou sugestões, em volume ainda maior que aqueles que declararam considerar “boa” a qualidade dos mecanismos de participação.

Resta desvendar como um volume considerável avalia como boa, se um volume ainda maior “nunca” acionou o seu representante para exercer a participação. O entrecruzamento de ambos os dados, apresentados pelas figuras 6 e 8 indicam que há uma outra formatação da participação, possivelmente o acionamento de outros representantes que não o do seu segmento. Se assim for, sinaliza certa integração e abertura para o diálogo de forma ampla, apesar de o representante de cada segmento estar comprometido com as demandas relativas à sua própria representação, mas indica ainda enfraquecimento do sistema de representação por segmento.

Outra possibilidade recai sobre a hipótese de que essa participação não esteja de fato sendo exercida, não havendo, desta forma, o acionamento de nenhum representante. Assim, avaliam os instrumentos de participação como “bons” em função da segurança que adquiriram a partir dos motivos que os levaram a escolher o seu candidato ao optarem por votar em alguém a quem conhecem ou que são do seu campus de trabalho, como apresentado na figura 4. Esse também pode ser o argumento justificativo para aqueles que avaliaram como “regular”.

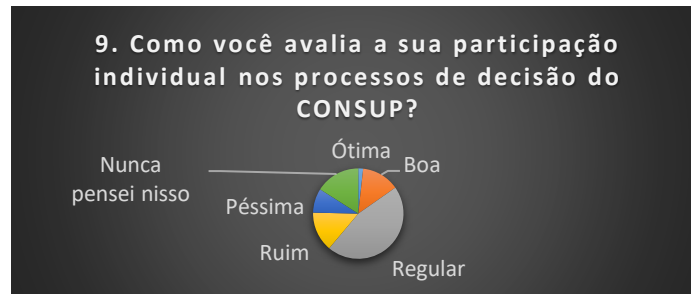


Figura 9 - Avaliação da sua própria participação

Por fim, pedimos aos servidores que avaliassem o seu nível pessoal de participação. As manifestações “ótima” e “boa” somadas foram equivalentes a “nunca pensei nisso”. Parte considerável avalia a sua participação como “ruim” ou “péssima”. A maioria avalia a sua própria participação como “regular”. Para a organização educativa, essa consciência é apropriada para que ações em prol da participação possam aumentar esses índices, de modo que os servidores com perspectiva passiva, representados por aqueles que nunca avaliaram se a sua participação está contribuindo para os rumos da instituição onde trabalham passem a atuar ativamente.

## 4. Conclusão

A participação e as racionalidades mobilizadas pelos sujeitos nesse processo vão oscilando, a depender das pautas em questão nos órgãos colegiados, dos diálogos entre os servidores, das questões políticas internas ou externas, e, principalmente, de como a organização educativa encaminha as políticas que deve desenvolver. Essa questão impossibilita a classificação taxativa de qualquer tipologia de racionalidade ou de participação. O estudo proposto foi elaborado sobre um recorte do plano da participação dos servidores no exercício da colegialidade. Em algum momento ou através de algum outro mecanismo esta participação está contribuindo com os objetivos da organização educativa, já que ela está conseguindo cumprir com os valores que a estruturam. E esta constatação mostra ser a maior contribuição da investigação, a partir do reconhecimento de que a participação depende das questões estruturais, mas está também intimamente relacionada com fatores comportamentais e pessoais dos sujeitos, bem como contextuais, no caso da organização educativa.

As várias possibilidades de investigação que emanam da nossa pesquisa gerarão subsídios às organizações educativas no caminho na consolidação dos mecanismos de



gestão democrática. No entanto, todas devem convergir numa orientação unívoca e inequívoca, que tenha no garante da consolidação dos caminhos da ampla participação nos processos de decisão que eles sejam discutidos, elaborados, avaliados e aprimorados, sempre, através de um processo em que todos os sujeitos sejam contemplados na participação e não como meros receptores e executores dos mecanismos da gestão democrática, na tentativa de promover o reencantamento da escola, bem como a desalienação das práticas e dos sujeitos da organização educativa.

## 5. Referências

- ANDERSON, Gary. **Privatizando subjetividades: como a Nova Gestão Pública (NGP) está criando o “novo” profissional da educação.** RBPAAE - v. 33, n. 3, p. 593 - 626, set./dez, 2017.
- CARVALHO, Maria João. Paulo Freire: a construção da escola democrática a partir da decisão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** vol. 25, nº 3, pp. 385-568. 2009.
- \_\_\_\_\_. As multiracionalidades no contexto da organização escolar. **Revista Portuguesa de Educação,** v. 24, n.2, p.33-57, 2011.
- \_\_\_\_\_. A Administração Escolar: racionalidade ou racionalidades? **Revista Lusófona de Educação.** nº 25, p. 213 - 229, 2013.
- CARVALHO, Maria João; MATOS, Ivy Daniela Monteiro. Princípios democráticos e a educação no Brasil. **Revista Portuguesa de Educação Contemporânea,** v.2, n.1, p.01-13, Jan/Jul. 2021.
- CASTRO, Marcela Moraes de. **Gestão democrática e processo de seleção de diretores: uma proposição controversa à democratização da escola pública no Brasil.** (Universidade Federal do Rio de Janeiro). Tese. (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação. UFRJ, Rio de Janeiro. 2022.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas, SP: Papirus. 14ª ed. 2007.
- KLIPPEL, Sandra Regina; WITTMANN, Lauro Carlos. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar.** Curitiba: Editora Intersaberes. 2012.
- LIMA, Licínio. **A escola como organização e a participação na organização escolar.** Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988). Braga: Universidade do Minho/Instituto de Educação e Psicologia, 1998.
- \_\_\_\_\_. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós democracia gestionária?** Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez, 2014.
- STEVENSON, Nick. **A educação e a alteridade da democracia.** Cadernos de Pesquisa v.48 n.167 p.150-171 jan./mar, 2018.



# VII JORNADA IBERO-AMERICANA DE PESQUISAS EM POLÍTICAS EDUCACIONAIS E EXPERIÊNCIAS INTERDISCIPLINARES NA EDUCAÇÃO

Rio de Janeiro 4, 5 e 6 de dezembro de 2024

Local: Colégio Pedro II - Campus Tijuca II

Ivy Daniela Monteiro Matos

Docente da área de Letras no IFNMG Campus Januária, com mestrado em Sociologia Política pela UFSC e doutorado em Ciências da Educação pela UTAD, Portugal.

---

Maria João Cardoso de Carvalho

Professora Auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), mestre em Filosofia em Portugal e Cultura Portuguesa pela Universidade do Minho e doutora em Educação pela UTAD, Portugal.