

A Democratização da Gestão Pública Educacional no Centro do Debate: Participação, Autonomia, Comunicação e Transparência¹

Dr. RAIMUNDO SOUSA²

Doutor em Educação – Políticas Públicas Educacionais |

Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da
Educação - GEPGED

Professor Adjunto da Universidade Federal do Pará – UFPA/ Faculdade de Educação
Campus Altamira, Estado do Pará, Brasil

Abstract

This text analyzes important aspects that constitute the democratizing education management process. The objective is to highlight the relevance of the analysis and the debate on four axes of democratization of public education management: transparency, autonomy, communication and participation. These axes are fundamental elements for the education democratic management. Based on specialized theoretical references, we seek to build reflections and relevant analyzes to the process of democratizing management, in particular public educational management. The results reveal that making democratic management occurs in a collective process in which different interests conflict in the debate arena, but which aims to promote the construction of a fraternal, just and solidary project of society, in which the common and collective interests are the starting and the arrival point.

¹ ***The Democratization of Public Educational Management at the Center of the Debate: Participation, Autonomy, Communication and Transparency.***

Fragmento adaptado de Tese de Doutorado apresentada em 2019 pelo autor, na Universidade Federal do Pará, Brasil. (Adapted from the doctoral thesis of 2019 by author at Federal University of Pará (Brazil).

² Dr. RAIMUNDO SOUSA is PhD in Education & Public Educational Policies. Adjunct Professor to the Federal University of Pará / Faculty of Education, Brazil. Leader of GEPGED - Study and Research Group on Education Policy, Planning and Management.

Keywords: Transparency. Participation. Autonomy. Communication. Democratic management.

Resumo

Esse texto analisa aspectos relevantes que constituem o processo de democratização da gestão da educação. O objetivo é destacar a relevância da análise e do debate acerca de quatro eixos da democratização da gestão da educação pública: a transparência, a autonomia, a comunicação e a participação. Esses eixos são elementos fundantes para a gestão democrática da educação. A partir de referenciais teóricos especializados busca se construir reflexões e análises pertinentes ao processo de democratização da gestão, em particular da gestão educacional pública. Os resultados revelam que fazer gestão democrática ocorre num processo coletivo em que diferentes interesses se conflitam na arena do debate, mas que objetiva promover a construção de um projeto fraterno, justo e solidário de sociedade, na qual os interesses comuns e coletivos são o ponto de partida e de chegada.

Palavras Chave: Transparência. Participação. Autonomia. Comunicação. Gestão democrática

1-INTRODUÇÃO

O aprofundamento da luta brasileira pela democracia nos anos 1980, que incluiu a educação como direito para todos, possibilitou que se colocasse em pauta de discussão e como elemento importante de debate na Constituinte, o princípio de gestão democrática da educação. O resultado desse processo para a democratização da gestão, embora não tenha sido suficiente por ser resultado de interesses diversos e contraditórios foi garantir a gestão democrática da educação pública, e se expressa na Constituição Federal - CF de 1988 (art. 206, Inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional N.º 9.394/1996 (art. 3º, Inciso VIII).

Assim, a democratização da gestão é, pois, um processo de conquista diária, porque a mesma se dá num processo político, econômico e cultural determinado historicamente, em que se conflitam diferentes concepções de mundo e mesmo de gestão, como é o caso da gestão gerencial, a qual é bandeira daqueles que defendem o modelo

empresarial para os sistemas educacionais públicos. Ao contrário, a gestão numa perspectiva democrática parte das mobilizações, que têm como fundamento de seus anseios uma sociedade mais fraterna, alicerçada no bem comum e na solidariedade. Excede, portanto, aos princípios da democracia liberal em que o voto é o único fundamento. Dessa forma, concordamos com Santos (2004) a qual expressa que a democratização das relações pressupõe muito mais do que o sufrágio universal: tem a ver sobretudo com a participação e com o diálogo.

Além da participação, consideramos neste estudo, ao discutir sobre a gestão democrática, os eixos autonomia, transparência e comunicação, porque fundamentais para consolidação do processo democrático na educação. Antes, porém, importa refletir sobre questões colocadas pelos estudiosos Paro (2007), Santos (2007), Simionatto ([2018]) e Souza (2008), os quais nos alertam quanto ao uso da linguagem que foi apropriada pelo discurso conservador, ressignificando diferentes conceitos.

Paro (2007, p.77), por exemplo, destaca a questão da autonomia que ao ser apropriada pelos donos do poder tem o sentido não de permitir que a escola “decida sobre seus destinos”, mas o que na verdade quer dizer “eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas, com soluções que deixam estas à própria sorte”. Por sua vez, Santos (2007, p. 33) afirma existir uma recontextualização de conceitos, como os de autonomia, participação e controle social, os quais têm seu sentido convertido para a ideia da participação solidária, a qual é vista como “a única chance para que todos se unam em benefício do bem comum, onde cada um faz a sua parte”. Souza (2008, p. 95) aponta que o termo autonomia foi apropriado pelo projeto neoliberal, com um sentido novo, isto é, conectado a uma “lógica economicista e a consequente redefinição ou adequação das finalidades educacionais às demandas particulares do avanço do capital”.

Para Simionato ([2018], p. 10) muitos conceitos chaves utilizados pelos progressistas foram apropriados pelo “estilo de linguagem da utopia neoliberal”, com os sentidos invertidos. Destaca por exemplo, a concepção de participação, a qual no contexto da reforma do Estado, “está associada mais à uma condição individual do que coletiva”, centrada no “cidadão-cliente”. Essas mudanças não só atingem o campo econômico, mas também o ideológico com o objetivo de criar uma nova “fábrica de consensos”, buscando o “consentimento e a adesão das classes à nova ideologia”.

No entanto, em contraponto a esta perspectiva de submissão deve-se centrar na organização e na mobilização social para o enfrentamento com vista à reversão desse processo que na prática, captura “até alguns intelectuais antes altamente críticos” (SANTOS, 2007, p. 23), e também desmobiliza e desconstrói o projeto de uma sociedade mais justa, com participação efetiva nos processos de democratização, isto é, defender e manter os sentidos de uma sociedade cuja gestão seja de promoção da horizontalização nas relações de poder, de fato, autônoma, participativa, comunicativa e transparente.

Nesse contexto, a gestão da educação torna-se ainda mais importante, porém, uma gestão que prime por relações mais democráticas, em que haja a participação e autonomia em seu processo de tomada de decisão, o que constitui um desafio para as instituições e para as pessoas que nelas operam em nome do bem comum, porque o processo de democratização da gestão é uma conquista política e se constrói sob debates e embates. Para o aprofundamento dessa questão, coloca-se em relevo quatros aspectos importantes sobre o processo de democratização da gestão, os quais são aqui denominados de eixos³:

A **Figura 1** apresenta estes eixos, mas não se tem aqui a intenção de restringir o processo de democratização da gestão somente a esses termos, sem dúvida, há outras variantes, a exemplo, a gestão financeira. No entanto, são aspectos fundamentais para robustecer o debate acerca da gestão democrática.

Figura 1 – Eixos na democratização da gestão da educação



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Das observações colocadas, este artigo, além da parte introdutória, se estrutura em mais cinco tópicos. No segundo tópico se faz uma reflexão

³ A ideia fulcral, o ponto mais importante, aquilo que sustenta (HOUAISS, 2009).

acerca do primeiro eixo da democratização da gestão, que é a transparência; no tópico 3, é colocado em discussão a relevância da comunicação como elemento fundante da democratização; o debate sobre a importância da autonomia na gestão pública educacional é realizado no tópico 4; a participação como um dos eixos fundamentais para a construção e implementação da políticas públicas constitui o que se discute no tópico 5; nas considerações finais, que é o tópico 6, é reafirmado que a democratização da gestão pública, particularmente da educação requer esforço coletivo, e engloba, dentre outros aspectos, da participação, da autonomia, da comunicação, da transparência.

2-ACERCA DA TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

A transparência na Administração Pública⁴ é um dos anseios que decorre das mobilizações nacionais em torno da elaboração da CF de 1988, em que o exercício da cidadania por todos os brasileiros estava em pauta. Para Gomes Filho (2005, p. 4) *transparência* “significa translúcido, aquilo que se deixa iluminar e que, portanto, se deixa perceber, conhecer”. É, portanto, contrária à confidencialidade, ao oculto. Importa destacar a seguinte definição de transparência definida pela Controladoria Geral da União (CGU) (2009, p. 27) que destaca que Administração Pública não tem o que esconder do povo: “É quando sabemos onde, como e por que o dinheiro está sendo gasto. É quando as coisas são feitas às claras, sem mistérios, como devem ser feitas. A administração pública deve ser sempre transparente, porque não deve ter o que esconder do povo.”

A transparência estimula a participação social e contrapõe-se ao que Bobbio (1986) define como “*teoria arcana imperil*” a qual sustenta que quanto mais oculto o poder do príncipe, mais cumpre seu objetivo, cada vez mais distante do “vulgo”, e mais à semelhança de Deus, invisível. Para Figueiredo e Santos (2013, p. 5) “ao distanciar a informação do cidadão, o gestor fortalece seu poder e confirma o seu autoritarismo”, a transparência, por sua vez, evita esse tipo de conduta e fomenta a participação social contribuindo para que a gestão se submeta a crítica, ao escrutínio público.

⁴ Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (TAVARES, 1992, p. 21).

Há que destacar, ainda no campo da definição, que transparência não é o mesmo que publicidade, termo garantido na CF como uma das características da administração pública. Para Gomes Filho (2005, p. 5), embora a publicidade garanta uma certa transparência ao poder público, não são sinônimos.

A diferença é que a exigência da publicidade é atendida com a publicação dos atos do poder público no veículo oficial de imprensa, ao passo que a transparência não se satisfaz com o mero cumprimento de formalidades. Ela é mais exigente. Não pode ser vista, mas pode ser percebida em uma determinada atitude comportamental que se manifesta no relacionamento um com o outro. É transparente quem remove barreiras ao conhecimento de si pelo outro. Portanto, requer disposição, o destemor de desproteger-se em relação ao outro, de expor-se, de mostrar-se como se é, de dar a conhecer externamente aquilo que não é aparente e que de outro modo não seria de conhecimento do outro. Enfim, de desnudar-se. Porque transparência confere visibilidade.

É, portanto, necessária a iluminação da gestão pública como um todo, destacando a educacional, em seus atos e processos porque no público não há o secreto, sendo esta característica da vida privada, do mercado em que seus atos não são revelados (CURY, 2007). A transparência, como observado, está para além da publicidade, uma vez que o desafio de uma política de transparência requer a abertura do poder por quem o detém, o que significa, além de outros aspectos, remover obstáculos que impedem o acesso às informações, e a disposição de informar suficientemente para o desvelamento do poder (GOMES FILHO, 2005). Tais informações, segundo Figueiredo e Santos (2013, p. 7), “devem ser precisa, suficiente e de fácil entendimento para o cidadão comum” porque possibilitam o acompanhamento da gestão, inibindo o surgimento de condutas ilegais e corruptas.

Em que pese a crítica à administração pública no Brasil, especialmente a que se refere Gomes Filho (2005, p. 6) quando afirma “a administração pública brasileira, apesar de suas ilhas de excelência, ainda é pouco ou nada transparente à Sociedade”. No campo da legislação, encontramos desde a Carta Política, mesmo que o Brasil não esteja entre os primeiros países (Dinamarca, Nova Zelândia, Finlândia,

Singapura, Suécia e Suíça) mais transparentes do mundo⁵, alguns diplomas legais que juridicamente constituem avanços no que tange à busca pela transparência na gestão pública.

A CF de 1988 torna-se o epicentro para a construção de leis que regulamentem a transparência na gestão pública. Não é objetivo deste texto traçar uma discussão sobre o mérito das referidas leis, mas apresentar esse processo de evolução. No art. 37 da Carta Política, lê-se “A administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Com base nesse dispositivo constitucional, algumas leis são publicadas tendo como foco dar informações sobre os atos da gestão pública, conforme revela o Quadro 1:

Quadro 1 – Instrumentos legais sobre a transparência na administração pública

Diploma legal	Ementa
Lei 9.452/1997	Determina que as Câmaras Municipais sejam obrigatoriamente notificadas da liberação de recursos federais para os respectivos Municípios e dá outras providências.
Lei 9.755/1998	Dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências.
Lei Complementar 101/2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
Lei Complementar 131/2009	Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Decreto Presidencial 5.482/2005 ⁶	Dispõe sobre a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal, por meio da Rede Mundial de Computadores - Internet.

⁵ Conforme Transparency International, em 2018, o Brasil, no contexto de 180 países, apresentou sua pior posição no Índice de Percepção da Corrupção (IPC), passou a ocupar a 105ª, com 35 pontos. A pontuação é de 0 a 100, quanto mais próximo de 100, o país é mais íntegro. Nenhum país atingiu 100 pontos, sendo a Dinamarca o país menos corrupto do mundo, com 88 pontos. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/home/ranking>. Acesso em 10 jul. 2019.

⁶ A partir desse Decreto, foram criados dois veículos de comunicação do Governo Federal com a Sociedade: Portal da Transparência e Páginas de Transparência Pública. O primeiro sobre recursos federais, e o segundo sobre execução financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (FIGUEIREDO; SANTOS, 2013, p. 11).

Decreto Presidencial 7.185/2010	Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle, no âmbito de cada ente da Federação, nos termos do art. 48, parágrafo único, inciso III, da Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências.
Lei 12.527/2011	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os instrumentos legais apresentados decorrentes da CF têm em comum obedecer ao preceito constitucional da publicidade. É um avanço, e de certa forma, uma ação do Estado na correlação de força com a sociedade civil para a busca de uma gestão transparente e que amplie graus de democracia e cidadania. Porém ainda restrita às questões da gestão financeira e à disposição de apenas informar, isto é, de disponibilizar a informação, o que ainda não implica a transparência pública, que deve favorecer o exercício da participação. Concordamos com Platt Neto *et al.* (2007, p. 77) que “mais do que garantir o atendimento das normas legais, as iniciativas de transparência na administração pública constituem uma política de gestão responsável que favorece o exercício da cidadania pela população”.

Ainda no campo da legislação, talvez, a Lei de maior impacto, em busca da transparência na gestão pública, esteja no novo marco jurídico, a Lei nº 12.527/2011⁷. Como exigência da CF, art. 5º, inciso XXXIII; art. 37, § 3º, inciso II e § 2º do art. 216, a Lei da Transparência “regula o acesso à informação”.

Para Martins (2018, p. 5), a Lei da Transparência “visa regular a relação jurídica que se compõe do direito à informação dos cidadãos e do dever de prestação de informações por parte do Poder Público em sentido bem amplo”. Portanto, cabe aos entes federados, “fixar sistemas de gestão das informações”, como se observa no art. 1º, inclusive as entidades privadas que recebem recursos públicos para a execução de suas ações. Com base no texto constitucional, e para assegurar o direito

⁷ Constitui um elemento importante da gestão democrática e muitos são contrários à consolidação desta perspectiva. Recentemente o vice-presidente da República Hamilton Mourão tentou via Decreto 9.690/2019 alterar a lei da transferência, alegando reduzir burocracia, mas que na verdade dificultava o acesso à informação. O Decreto foi derrubado pela Câmara dos Deputados (BRESCIANINI, 2019).

fundamental de acesso à informação, apresenta cinco diretrizes no art. 3º:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011b).

Tratam-se nos referidos incisos, dentre outros aspectos, da regra geral que é a publicidade, e o sigilo que é apresentado como exceção. Também a obrigação da Administração Pública em promover as informações de interesse de todos por diferentes meios de comunicação. Estas diretrizes, para Martins (2018, p. 6), atribuem à administração pública o dever de elaborar sistemas de gestão que objetivem:

Difundir as informações de interesse público para a facilitar a obtenção por parte dos cidadãos, inclusive pelos meios de comunicação tradicionais (televisão, rádio e mídia impressa), bem como pelos novos sistemas eletrônicos (internet, por exemplo).

Como se observa, já se registram leis que avançam no processo de democratização e que buscam fornecer transparência dos dados da gestão pública⁸. É evidente que “as organizações de modo geral e marcadamente as organizações públicas não têm a tradição de transparência, porque não têm uma cultura de transparência” (GOMES FILHO, 2005, p. 8). Portanto, importa ainda a aplicação efetiva dos instrumentos legais, bem como a ampliação de informações e iniciativas governamentais⁹ para que o cidadão conheça e participe no acompanhamento e controle da Administração Pública, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, incluída, é claro, a gestão educacional.

A transparência no campo da gestão pública, e particularmente a educacional, é de fundamental importância. A CF, art. 211, impõe aos

⁸ Além dos sítios de transparência pública criados pela legislação, existem no Brasil portais independentes, como se destaca, o <https://www.transparencia.org.br/>, que dentre outras funções, uma delas é o combate à corrupção.

⁹ No âmbito da transparência sobre o dinheiro público algumas iniciativas se destacam como o Programa “Olho Vivo no Dinheiro Público”, criado pela CGU e a criação do Grupo de Educação Fiscal que tem entre outras funções acompanhar as atividades do Grupo de Educação Fiscal nos Estados – GEFE.

entes federados a construção de seus sistemas de ensino. Nesse processo, as instâncias como os conselhos (Conselho Municipal de Educação, Conselho de Alimentação Escolar e Conselho do Fundeb, Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil, além de outros) constituem arenas importantes para o debate e a construção da transparência sobre os atos públicos em matéria educacional, o que inclui a gestão educacional e a gestão escolar (CURY, 2011). Nesta última – a gestão escolar - a Lei nº 9.394/1996, art. 12, Inciso VII, as escolas devem informar aos pais sobre o desempenho e sobre o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico (PPP). Além do que, o processo de elaboração do PPP deve envolver a comunidade escolar.

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

No entanto, a construção de uma gestão educacional democrática constitui-se em processo, e demanda formação técnica, e, principalmente, política. Além disso, é preciso organização coletiva para o efetivo exercício da cidadania no conflituoso e complexo desafio da implementação da gestão democrática e transparente na educação pública.

3-ACERCA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Nessa linha de raciocínio, em que a transparência se torna um elemento fulcral para a democratização da gestão da educação, no sentido em que os cidadãos têm o direito de saber sobre os atos da gestão pública – o que foi ou não realizado - de forma detalhada, confiável e tempestiva, a comunicação pública se apresenta como pilar fundante desse processo de alargamento da democracia via participação pelo conhecimento, o que também requer processos de comunicação e informação.

Iniciemos a discussão sobre comunicação tomando como referência o pensamento de Wolton, que diz: informar não é comunicar. “A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa. A comunicação para esta autora remete à ideia de relação, de compartilhamento, de negociação” (WOLTON, 2010, p. 12). Para Barbosa e Rabaça (2001, p. 155), “Comunicação” é palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado seria “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”.

Implica, pois, participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.

Na CF de 1988, inciso XIV, art. 5º, foi assegurado a todos, inclusive como direito fundamental, a liberdade de informação: “é assegurado a todos o acesso à informação”. Mas é o art. 220, que versa sobre a comunicação social, que mais detalha essa liberdade quando afirma que “a manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sobre qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição”. Como fruto das mobilizações sociais da década de 1980 e a redemocratização, a comunicação e a informação também são conquistas no campo de gestão e constituem avanço civilizatório e inigualável numa sociedade pós-autoritarismo. No entanto, o cidadão não é apenas receptor; é também emissor, agente do processo interativo.

A comunicação tem a ver com relação, com compartilhamento, participação, interação; não significa tão somente transmitir informações. “Não basta apenas dar ciência dos atos do poder público”, é preciso “considerar os cidadãos como sujeitos de direitos e deveres” capazes de tomar decisões a partir de informações (ROTHBERG, 2014, p. 4). Já para Duarte (2011, p. 129), “comunicação é um processo circular e permanente de troca de informações e de mútua influência. Informação é a parte explícita do conhecimento, que pode ser trocada entre pessoas e/ou instituições”. Comunicação é assim base fundacional para o exercício da cidadania e instrumento para a consolidação da democracia.

No trato da coisa pública, especialmente no Brasil, observamos que existe um aparato legal muito forte que regulamenta a publicidade dos atos da gestão pública, incluindo documentos, relatórios, dados financeiros em “sites” denominados portais de transparência, na internet, ainda que estas ações não sejam universais, isto é, não presentes em todas as cidades brasileiras, dadas as condições políticas, sociais e econômicas locais. Portanto, tem-se um grande número de informações, mas que é preciso adentrar no campo da comunicação, especialmente da comunicação pública, onde segundo Rothberg (2014, p. 1) “persiste um cenário de escassez de orientações mais substantiva”. Isso porque a comunicação pública não se restringe a propagandas de governos com finalidades eleitorais, mas supera esta visão conceitual ao inserir no processo o papel político do cidadão.

A comunicação pública tem a ver com o fortalecimento da cidadania, o que implica o direito a ter acesso à informação sobre a gestão pública e, sobretudo, o engajamento político e participação nas questões de interesse coletivo, inclusive a partir de debates e discussões para contribuir com propostas e soluções naquilo que for de interesse de todos (ROTHBERG, 2014; HASWANI, 2006).

Tem-se nesse processo uma ampliação da democracia representativa para a democracia deliberativa e uma nova perspectiva da legitimidade política, pois enquanto na primeira o sufrágio universal é fundamental, na segunda a legitimidade passa por processos de decisões que estruturam em torno de vários princípios, dentre os quais se destacam o pluralismo, a igualdade participativa e a autonomia, “conferindo um reordenamento na lógica de poder tradicional” (LUCHMANN, 2007, p. 143). Porém, esta mudança requer também formação política e crítica a qual também é concretizada com as informações de interesse público que é dever do Estado proporcionar por diferentes meios. Destarte, constitui um desafio, e o fragmento que segue de Duarte (2011, p. 127) mostra, através de dados estatísticos, que o descrédito e a apatia ainda persistem, até mesmo pela falta de formação política crítica:

Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (ibope), em 2003, para o Observatório da Educação e da Juventude mostrou que, enquanto 44% dos brasileiros desejavam influenciar nas políticas públicas, 56% não tinham interesse. O que chama a atenção é que, dos não interessados, 35% diziam que não desejavam simplesmente porque não tinham informações sobre como fazê-lo. Em pesquisa da Universidade de São Paulo, em 2006, com 2004 entrevistados, 72,3% das pessoas disseram que não tinham “como influenciar no que o governo faz” e 83,7% afirmaram que os funcionários do governo “não se preocupavam com o que as pessoas pensam”. Pesquisa da Ipsos-Marplan, em fevereiro de 2010, em setenta cidades, mostrou que 31% dos brasileiros com ensino superior não conheciam corretamente o nome de pelo menos um ministro e que cinco em dez pessoas das classes A e B não sabiam citar o nome de um político. São comuns, por exemplo, pesquisas indicando baixo índice de lembrança do eleito sobre em quem votou na última eleição.

Tal assertiva revela que, mesmo após a redemocratização, que partiu de mobilizações e movimentos sociais em torno de uma Constituição democrática que possibilitasse a comunicação como um dos direitos

básicos, há ausência e mesmo carência de formação política para a busca de informações e de comunicação com o Estado. Ainda é frágil a ação dos governos para fomentar a participação na construção de uma sociedade mais democrática, já que, conforme a nova lei da transparência, que constitui um avanço, o sigilo não mais é regra, mas exceção. Assim, como nos alerta Santos (2009, p. 112) “apesar dos gestores públicos terem acesso a uma gama significativa de informações privilegiadas, em geral não repassam para a sociedade como a democracia exige”, e mesmo que sejam disponibilizadas, são “manifestas num dialeto pouco compreensível para quem não possui o domínio na matéria específica”.

No campo educacional, a gestão pública também apresenta suas fragilidades quanto à comunicação pública e mesmo a comunicação em si, que passam não somente pela dificuldade na busca de informações, como também na forma de comunicação pública em que há falta de maior interação entre o Estado e a sociedade. Não se pode, é claro, omitir a realização de encontros, congressos e conferências de educação surgidas no Brasil pós-constituição, e que, a despeito das dificuldades, mobilizaram a sociedade para a construção de conferências estaduais, municipais e distritais que culminaram com debates e elaboração de propostas que influenciaram a construção de políticas públicas educacionais para o país.

Outrossim, no âmbito dos estados e municípios é frágil a obtenção de informações por meios eletrônicos ou sistemas. Em geral, as informações sobre a gestão educacional nos municípios, por exemplo, são obtidas nos sites do MEC, já que em muitas prefeituras ainda não se fez cumprir os dispositivos legais que tratam da comunicação, transparência e informação nos meios digitais. Destaca-se ainda nesse processo, a relevância de canais de participação e obtenção de informações como o Conselho e planos de educação, os quais devem sua existência às garantias constitucionais obtidas no embate de interesses diversos. Assim, a democratização da gestão como processo que se forja também pela comunicação enfrenta desafios à sua construção. Contudo, a história nos mostra momentos de intensas mobilizações sociais com objetivos de relações mais democráticas, igualitárias e emancipatórias, o que prova que essa construção não é impossível. Essa conquista não se faz, entretanto, sem autonomia, que é também um dos eixos da democratização da gestão.

4-ACERCA DA AUTONOMIA NA GESTÃO PÚBLICA

A autonomia tem a ver com liberdade. Liberdade para planejar e promover transformação política e social, liberdade com o outro, na coletividade. O termo autonomia é de origem grega, da junção de “autos” (si mesmo) e “nomos” (lei), e quer dizer autodeterminar-se, autorrealizar-se. Significa, pois, autogoverno, autoconstrução. Ressalta-se, no entanto, que o exercício da autonomia, dadas as condições históricas da realidade, é sempre relativizado (GADOTTI, 1997).

Sobre a autonomia ser sempre relativa, em suas análises, Barroso (2013, p. 25) esclarece “a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações”. A autonomia assim acontece num contexto determinado de espaços políticos e institucionais. Ela acontece obedecendo a orientações e atribuições de instâncias superiores a partir de um arcabouço jurídico administrativo, sendo dessa forma decretada, ou na discussão de projetos de interesses coletivos em que diferentes concepções e visões de mundo se entrecruzam e influenciam o poder das decisões. Uma autonomia concreta, construída a partir das condições reais da gestão educacional, da gestão escolar.

No Brasil, os anseios por escolas e outros espaços públicos com capacidade de autonomização dos sujeitos têm seu maior destaque na construção do segundo processo de redemocratização do Brasil em 1988. Só é possível pensar e praticar autonomia em ambientes com processos de democratização. A luta em defesa da escola pública como direito de todos fez parte desse processo de conquista da autonomia, para a formação de sujeitos críticos, criativos e autônomos, prática pedagógica até então impensável no período dominado pela centralização do poder durante o Regime Militar, em que as instituições no nível dos sistemas e das unidades escolares estavam submetidas à ordem e ao silêncio.

O resultado desse anseio é a conquista da gestão democrática como princípio na educação pública. Uma gestão democrática contrapõe-se ao modelo de gestão tecnicista, em que a preocupação central era a formação de técnicos para o mercado de trabalho, e as relações no interior das escolas sustentadas em hierarquias inspiradas no modelo de gestão tecno-burocrática da administração científica, em que uns pensam e outros executam o processo pedagógico e administrativo das instituições.

Para além da garantia da gestão democrática na CF, como desdobramento e regulamentação dessa gestão, a Lei nº 9.394/1996, no artigo 15 arrazoa:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

O referido diploma legal dá garantia de autonomia, obedecendo às leis vigentes, em três vertentes integradas e interdependentes: autonomia pedagógica, autonomia administrativa e gestão financeira, sendo esta última submetida às regras do financiamento público. Trata-se de progressivos graus que devem ser administrados pelos sistemas de ensino. Os sistemas de ensino, por sua vez, devem ser construídos no princípio da gestão democrática. Tem-se neste cenário a possibilidade de aproveitar espaços para a construção de uma escola democrática, e do exercício de uma autonomia coletiva, isto é, todos agindo na mesma direção de interesses comuns. De acordo com as análises de Albuquerque (2012, p. 79) as dimensões da autonomia no campo da gestão escolar se caracterizam:

Autonomia administrativa da escola: consiste na possibilidade de a escola elaborar e gerir seus planos, programas e projetos, pessoas e recursos materiais de forma a atingir seus fins educacionais. A autonomia financeira trata da gestão dos recursos patrimoniais, da aplicação das transferências feitas pelo sistema educacional, de forma a dispor de um orçamento próprio; além de prestar contas e remanejar as diferentes rubricas de despesas. A autonomia pedagógica diz respeito à liberdade de ensino e pesquisa e, portanto, estreitamente ligado ao projeto político pedagógico [...].

No aproveitamento desses espaços não ideais, mas desejáveis e possíveis, e no usufruto da autonomia relativa, cabe no exercício da autonomia a mobilização de toda a comunidade escolar, para que possam dizer que escola temos, que escola desejamos e que escola é possível. A construção do Projeto Político Pedagógico possibilita esse envolvimento, o conhecimento da escola, as propostas apresentadas, os debates coletivos, as comissões. Em síntese, este exercício da autonomia deve ser de forma coletiva. Inclui, além do apoio da gestão educacional, todos os sujeitos que compõem a escola e a comunidade escolar, o Conselho, destacando-se: pais, mães, alunos, alunas, professores,

professoras, gestor, coordenador pedagógico, membros da comunidade escolar, em espaços de discussão e deliberação, ou seja, no exercício de sua autonomia que possibilita a construção de uma gestão democrática. É sabido que, após as garantias de gestão democrática no texto constitucional, a reforma do Estado promovida nos anos 1990, desvirtuou o sentido da autonomia. Sob o efeito da gestão gerencial, a concepção de autonomia passa a ter o sentido de esvaziar o sentido democrático. Não se joga fora o termo autonomia, mas se dá outro significado, passando a ser entendido, conforme Santos (2012, p. 22), como a ação de buscar realizar parcerias com entidades privadas, implementando dessa forma a gestão empresarial: “é uma nova perspectiva de gestão pública, mais afinada com princípios mercantis”, que pode desresponsabilizar o Estado em seu dever com a educação pública. A introdução desses elementos nada novos na escola enfraquece as possibilidades da democratização da gestão e pulveriza a autonomia, já que a escola, e mesmo o sistema de educação, estarão preocupados em “bater metas” e atingir resultados como se fossem empresas atendendo ao gerente máximo da produção. Assim, como nos alerta Cury (1993, p. 66) “sem autonomia fica difícil imaginar por onde se pode implementar uma gestão democrática” seja na gestão educacional, seja no âmbito da gestão escolar.

A democratização da gestão da educação passa pela autonomia dos sujeitos, o que quer dizer que no exercício da autonomia, a participação é condição inerente desse processo, porém uma participação crítica e não teleguiada, a qual consiste na adesão incontestada pela sociedade às decisões de um determinado órgão central, na aceitação e obediência a todas regras, legitimando as decisões estatais, em outras palavras, apenas dizer “amém” a iniciativas que não são de interesses coletivos.

5-ACERCA DA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Bordenave (1992) analisa a questão da participação. Para ele a democracia já é um estado de participação - se é democracia, há participação. E *participação* tem sua origem na palavra “parte” e tem o sentido de “tomar parte” em algo. Assim entendida, a participação não é resumida como determinada na democracia liberal, em que o sufrágio

universal¹⁰ é a única participação na escolha dos representantes. Dessa forma, segundo o autor, a participação não é real, é fictícia, a participação social implica em que as camadas sociais tenham “parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada” (p. 25).

As exigências de participação no mundo se aprofundaram logo após a Segunda Guerra Mundial, especialmente no final dos anos 1960, influenciadas principalmente pela contestação, dentre outras questões, ao modelo de administração calcado no taylorismo que traz em seu substrato teórico forte hierarquia no âmbito das organizações públicas e privadas. Apontou-se nesse período a participação como estratégia administrativa (CATANI; GUTIERREZ, 2013). No Brasil¹¹, especificamente no contexto de abertura política nos anos 1980, os diferentes movimentos populares exigiam participação, mas participação política:

O desejo de participação comunitária se inseriu nos debates da Constituinte, que geraram, posteriormente, a institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas no Brasil. Esses conselhos têm um caráter nitidamente de ação política e aliam o saber letrado com o saber popular, por meio da representação das categorias sociais de base (BORDIGNON, 2004, p. 19).

A participação é exercida para construir e consolidar a democracia, busca superar o período autoritário marcado por práticas excludentes, que impediam a participação popular e democrática. Embora seja um avanço, especialmente a conquista e a legitimação dos conselhos, ainda persiste uma prática política pautada na não-participação e mesmo na ressignificação do ato de participar. Para Lima (2008, p. 89) “a não-participação mantém, por vezes, traços comuns com a *participação passiva* (desinteresse, alheamento, falta de informação, alienação de responsabilidades etc.), porém, embora a não participação seja uma forma de participação, o autor destaca que a não-participação em si

¹⁰ O voto popular, porém, é uma fonte, mas não a única fonte de participação da sociedade ou da comunidade na democratização do poder. Existe outra fonte de democracia, decorrente do voto, que é a participação nas decisões (BASTOS, 2001, p. 26).

¹¹ Os primeiros movimentos de participação na gestão da escola pública que se tem notícia, foram dos estudantes secundaristas no antigo Distrito Federal, durante a gestão de Anísio Teixeira, como Secretário de Educação, nos anos 1931-1935, quando em algumas escolas a gestão escolar era realizada pelos próprios estudantes (BASTOS, 2001, p. 19).

representa uma alteração de grau e assim “rompe já com a ideia e com a prática da participação, rejeitando o envolvimento nos processos de decisão, recusando a eleição de representantes, não ensaiando formas alternativas de participação” (p.89).

É preciso combater a não-participação e ampliar os graus de participação. Bordenave (1992) refere-se a seis graus de participação em qualquer instituição, na relação dirigentes e membros: informação/reação, consulta facultativa, elaboração/recomendação, cogestão, delegação, autogestão. Destes, o menor grau de participação é o da informação, o que constitui até mesmo um avanço, já que muitos governos nem mesmo a informar estão dispostos. Na facultativa, a iniciativa de pedir sugestões para os subordinados é quando houver interesse, quando quiser, se quiser. Na obrigatória, o termo quer dizer que os membros podem até dar sugestões e críticas em tempos determinados, mas a decisão final é do superior. No grau elaboração/recomendação, os membros atuam elaborando propostas, mas que podem ser recusadas por suas chefias, porém ainda podendo justificar-se pela aceitação ou rejeição.

Na cogestão predomina o compartilhamento da administração e as decisões são colegiadas: os administrados possuem influência nas eleições e plano de ações. Na delegação, a participação já inclui graus de jurisdição em certos aspectos, mas os administradores definem limites neste processo. Por fim, o maior grau de participação, conforme Bordenave (1992, p. 33), é a autogestão. Nela há uma significativa mudança: “o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa [...] desaparece a diferença entre administradores e administrados”. A cogestão supera uma perspectiva de gestão verticalizada e se constitui um devir para uma sociedade pautada na hierarquização e na centralização do poder típico de democracias representativas.

Para Medeiros e Luce (2006, p. 18), a gestão democrática deve possibilitar a participação social para diversas ações em torno da gestão educacional, que deve partir da formulação até a avaliação das políticas:

No discurso pedagógico, a *gestão democrática da educação* está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de

objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimentos; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação.

Da assertiva das autoras Medeiros e Luce, a participação no campo educacional engloba a gestão educacional e a gestão escolar. Na última década, apesar das dificuldades da participação popular nas tomadas de decisão e pela forte agenda neoliberal influenciando as políticas em educação, mobilizações das instituições governamentais e dos governos convergiram para a realização de conferências educacionais em âmbito nacional, estadual, regional e municipal. Nesses espaços, muitas provocações, discussões e propostas foram colocadas em pautas para melhorar a educação pública e que convergiram para o Plano Nacional de Educação - PNE (Lei 13.005/2014), planos estaduais e planos municipais. Estas ações revelam preocupações com processos de democratização da gestão na construção da educação pública. Também parece que a democratização da gestão nesses eventos tem sido um ponto marcante em contraposição às práticas autoritárias de gestão.

6-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A democratização da gestão não se dá sem conflito. À medida que, numa sociedade desigual, em que a riqueza é concentrada nas mãos de poucos e o poder está em suas mãos, a mobilização em torno das camadas sociais para tomar parte no debate e principalmente nas decisões políticas que têm impacto na vida coletiva gera tensões de toda ordem. Observemos a gestão educacional, a gestão escolar, que em grande parte das cidades brasileiras, constituem-se em espaços públicos institucionais ainda submersos em perspectivas de gestão que não objetivam a participação da comunidade. Em muitos casos, operacionaliza-se a participação controlada, bem distante das concepções de democratização da gestão que se defende desde a redemocratização do Brasil.

O Documento Final da Conferência Nacional de Educação conclui que:

É preciso romper com as práticas autoritárias e centralizadoras ainda arraigadas na cultura política da sociedade e demarcada pelas desigualdades sociais, para uma tomada de decisão, especialmente no

campo educacional, **adotando o princípio da gestão democrática nos sistemas de ensino** e proporcionando o efetivo fortalecimento dos diversos segmentos da comunidade escolar, garantindo autonomia aos gestores, à comunidade escolar, aos trabalhadores da educação e afins, compartilhando as decisões de forma democrática, por meio da participação popular

(CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2014, p. 80, grifo do autor).

O referido fragmento mostra a importância da participação social para a elaboração de projetos de interesse coletivo. Ouvir o outro e poder participar também requer conhecimento do funcionamento das instâncias públicas, de suas políticas, planos e programas. Daí a importância da informação, transparência e comunicação na gestão pública. Aliam-se, portanto, ao processo de construção da autonomia e da participação coletiva, a dimensão política e a dimensão técnica que são indissociáveis para engajamento, enfrentamento e argumentações nos espaços destinados a debater e a construir a política de gestão da educação, seja nas escolas, seja no âmbito dos sistemas de educação.

REFERÊNCIAS

1. ALBUQUERQUE, A. E. **O princípio da gestão democrática na educação pública**. Brasília, DF: Liber Livro, 2012.
2. BARBOSA, G.; RABAÇA, C. **Dicionário de comunicação**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
3. BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 19-43.
4. BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 7-30.
5. BOBBIO, N. **O futuro da Democracia – uma defesa das regras do jogo**. Tradução Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro, Paz & Terra, 1986. Disponível em: <<https://edisdisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=955671>> Acesso em 10 abril 2019.
6. BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.
7. BORDIGNON, G. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática na educação pública**. Brasília, DF: MEC/SEB, 2004. Disponível

- em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_gen.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.
8. BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 jul. 2017.
 9. BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 2011b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 15 jan. 2019.
 10. BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 15 jun. 2017.
 11. BRESCIANINI, C. P. Com revogação de decreto, senadores arquivam projeto sobre sigilo de informações. In: BRASIL. **Senado Notícias**. 27 fev. 2019, 19:11. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/02/27/com-revogacao-de-decreto-senadores-arquivam-o-texto-que-anularia-mudanca-na-lei-de-acesso-a-informacao>. Acesso em: 7 set. 2019.
 12. CATANI, A. M.; GUTIERREZ, G. L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: **Gestão Democrática da Educação – atuais tendências, novos desafios**. 3ª ed. São Paulo, Cortez, 2013. p. 75-94.
 13. CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CONAE). **Documento Final**. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: http://confinteabrilmais6.mec.gov.br/images/documentos/documento_final_CONAE_2014.pdf. Acesso em: 20 dez. 2018.
 14. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Olho Vivo no Dinheiro Público: um guia para o cidadão garantir os seus direitos**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controle-social/arquivos/cartilhaolhovivo_baixa_v2.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.
 15. CURY, C. R. J. A administração da educação brasileira, a modernização e o neoliberalismo. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, DF, v. 9, n. 1, p. 51-70, 1993.
 16. CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p. 199-206.
 17. CURY, C. R. J. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 43-60.
 18. DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p.121-134.
 19. FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e controle social na administração pública. **Temas de Administração Pública**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2013. Disponível em:

- <https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6327>. Acesso em: 14 jan. 2019.
20. GADOTTI, M. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1997. Disponível em: http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/2785/1/FPF_PTP_F_12_035.pdf. Acesso em: 16 jan. 2019.
21. GOMES FILHO, A. B. **O desafio de implementar uma gestão pública transparente**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago, Chile. [Anales... S. l.: s. n.], 2005. Disponível em: <https://edoc.site/download/o-desafio-de-implementar-uma-gestao-publica-transparente-pdf-free.html>. Acesso em: 14 jan. 2019.
22. HASWANI, M. F. **Comunicação governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira**. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v.3, n.4, p.25-39, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138909>. Acesso em: 10 jul. 2019.
23. HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.
24. LIMA, L. C. A **escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.
25. LÜCHMANN, L. H. H. "A representação no interior das experiências de participação". *Lua Nova*, São Paulo, vol. 70, p. 139-170, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452007000100007. Acesso em: 15 jun. 2019.
26. MARTINS, H. Lei da transparência e sua aplicação na administração pública: valores, direito e tecnologia em evolução. In: OBSERVATÓRIO DO GOVERNO ELETRÔNICO. **e-gov**. Florianópolis: UFSC, 2018. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/lei-da-transpar%C3%Aancia-e-sua-aplica%C3%A7%C3%A3o-na-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-valores-direito-e-tecnologia>. Acesso em: 14 jan. 2019.
27. MEDEIROS, I. L. P.; LUCE, M. B. **Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências**. [S. l.: s. n., 2006]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268433520_Gestao_democratica_na_e_da_educacao_concepcoes_e_vivencias. Acesso em: 20 jan. 2018.
28. PARO, V. H. O princípio da gestão democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise das Constituição Federal e da LDB. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007. p. 73-81.
29. PLATT NETO, O. A. *et al.* Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na Administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, ene./mar. 2007. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197014728005>. Acesso em: 14 jan. 2019.
30. ROTHBERG, D. **Contribuição às políticas e estratégias de comunicação pública e democracia digital**. 2014. Disponível em: <http://books.scielo.org/ld/2h3ks/pdf/simis-9788579835605-08.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2019.

31. SANTOS, T. F. A. M. Gestão educacional democrática e o controle social. *In*: CABRAL NETO, A.; CHAVES, V. L. J.; NASCIMENTO, I. V. (Org.). **Políticas para a Educação Superior no Brasil: velhos temas e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2009. p. 109-126.
32. SANTOS, T. F. A. M. **Conversas impenitentes sobre a gestão na educação**. Belém, PA: Edufpa, 2007.
33. SANTOS, T. F. A. M. Gestão educacional e qualidade do ensino: reflexões e práticas atuais. *In*: SANTOS, T. F. A. M.; LIMA, F. W. C. **Versus e reversus da gestão das políticas educacionais**. Belém, PA: Ponto Press, 2012. p. 11-30.
34. SANTOS, T. F. A. M. Os colegiados escolares no contexto da democratização da gestão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE)**, v. 20, n. 2, p. 1-9, 2004. Disponível em: <http://www.observe.ufpa.br/docs/artigo%20colegiados.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2013.
35. SIMIONATTO, I. Crise, reforma do Estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e para a profissão. *In*: GRAMSCI e o Brasil. [2018]. Disponível em: http://www.portalsocial.ufsc.br/crise_estado.pdf. Acesso em: 10 maio 2013.
36. SOUZA, A. L. L. Estado e educação pública: tendências administrativas e de gestão. *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Política e gestão da educação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. p. 91-105.
37. TAVARES, J. **Administração pública e direito administrativo**. Coimbra, Portugal: Almedina, 1992.
38. WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.